

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование организации обслуживания клиентов в
банковских организациях (на примере ПАО «Росбанк»)»

Студент(ка)

Р.А. Досмухамбетов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Досмухамбетов Руслан Алексеевич

1. Тема «Совершенствование организации обслуживания клиентов в банковских организациях (на примере ПАО «Росбанк»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Росбанк»

4.Содержание бакалаврской работы:

1. Сущность и структура рынка банковских услуг

1.1 Исторические аспекты создания и становления банковской деятельности

1.2 Банковское обслуживание физических лиц

1.3 Политика обслуживания клиентов в банковских организациях

2. Анализ и оценка деятельности ПАО «Росбанк»

2.1 Краткое описание деятельности ПАО «Росбанк»

2.2 Анализ финансовой деятельности и привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»

2.3 Оценка привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»

3. Возможности совершенствования услуг ПАО «Росбанк»

3.1 Основные проблемы развития услуг ПАО «Росбанк» в современных условиях

3.2 Ключевые направления преобразований

3.3 Пути совершенствования банковского обслуживания клиентов ПАО «Росбанк»

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа банковской деятельности;
5. Графические данные по результатам анализа банковской деятельности;
6. Предложения по совершенствованию организации банковской деятельности;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Р.А. Досмухамбетов

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Досмухамбетова Руслана Алексеевича
по теме «Совершенствование организации обслуживания клиентов в банковских
организациях (на примере ПАО «Росбанк»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Р.А. Досмухамбетов

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Досмухамбетов Р.А.

Тема работы: Совершенствование организации обслуживания клиентов в банковских организациях (на примере ПАО «Росбанк»).

Научный руководитель: М.О. Искосков

Цель исследования - разработка методических и практических рекомендаций по совершенствованию организации обслуживания клиентов в банковских организациях.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Росбанк».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, которые складываются на основе деятельности коммерческих банков по обслуживанию и оказанию услуг.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Практическая значимость дипломного исследования заключается в том, что результаты могут успешно использоваться коммерческими банками в практической деятельности по улучшению организации обслуживания клиентов в банковских организациях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 54 источников. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-15, рисунков – 3.

Содержание

Введение	7
1. Сущность и структура рынка банковских услуг	9
1.1 Исторические аспекты создания и становления банковской деятельности	9
1.2 Банковское обслуживание физических лиц	12
1.3 Политика обслуживания клиентов в банковских организациях	19
2. Анализ и оценка деятельности ПАО «Росбанк»	24
2.1 Краткое описание деятельности ПАО «Росбанк»	24
2.2 Анализ финансовой деятельности и привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»	31
2.3 Оценка привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»	36
3. Возможности совершенствования услуг ПАО «Росбанк»	41
3.1 Основные проблемы развития услуг ПАО «Росбанк» в современных условиях	41
3.2 Ключевые направления преобразований	43
3.3 Пути совершенствования банковского обслуживания клиентов ПАО «Росбанк»	47
Заключение	52
Список использованной литературы	55

Введение

Актуальность работы обозначена тем, что банковская системы нашей страны находится в довольно сложной ситуации на сегодняшний момент. Происходят процессы реструктуризации, и это отражается в сокращении количества банков по ликвидации менее конкурентоспособных, происходит консолидация банковского капитала, увеличивается конкуренция банков.

При данных условиях изменяется и рынок банковских продуктов и услуг, где анализ является необходимой процедурой с практической и научной точки зрения, потому что это позволит исследовать изменения банковских услуг на различных этапах развития рынка.

Экономический кризис августа 1998 года прервал новые начинания банков, которые остались наедине с недоверием населения к стабильности банковской системы. Поэтому большое количество рекламированных услуг банки не оказывают в достаточной мере, а это всё происходит из-за сокращения количества клиентов банка.

Организация обслуживания клиентов выступает ключевой частью банковского маркетинга. Проблемы банковского маркетинга за последние годы отражаются во многих отечественных и зарубежных работах специалистов и ученых. Они разрабатывают теоретические основы и рекомендации по проблеме банковского маркетинга. Но данные проблемы довольно многообразны и сложны и не все из них в полной мере исследованы.

Одной из таких проблем выступает управление процессами обслуживания индивидуальных и корпоративных клиентов коммерческих банков.

Цель данной дипломной работы заключена в разработке теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию организации обслуживания клиентов в банковских организациях.

Согласно данной цели в дипломной работе были поставлены основные задачи:

- изучение истории и состояния тенденций развития отечественной банковской системы;
- выявление специфических особенностей банковских продуктов и услуг;
- анализ организации обслуживания клиентов в ПАО «Росбанк»;
- разработка мер по совершенствованию организации обслуживания клиентов.

Объект исследования – деятельность ПАО «Росбанк».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, которые складываются на основе деятельности коммерческих банков по обслуживанию и оказанию услуг.

Практическая значимость дипломного исследования заключается в том, что результаты могут успешно использоваться коммерческими банками в практической деятельности по улучшению организации обслуживания клиентов в банковских организациях.

1 Сущность и структура рынка банковских услуг

1.1 Исторические аспекты создания и становления банковской деятельности

Банковская деятельность в зарубежной практике формировалась по достижению в данной области торговых и промышленных компаний. В России же изучение и освоение банков началось практически сразу во всех коммерческих подразделениях. Определение банковской деятельности, которое встречается в литературе, весьма разнообразно. Например, «банковская деятельность – это поиск более выгодных банковских продуктов при реальных потребностях клиентов». «Банковская деятельность направлена на изучение рынка кредитных ресурсов, анализ финансовой возможности и прогнозирования на данной базе привлечения депозитов в банк и формирование будущего поведения банка. «Банковская деятельность включает использование конкретного набора технических приемов для удовлетворения потребностей клиентов по банковскому обслуживанию доходным образом для банков». [27]

Впервые банковский маркетинг разработали в США в 1950-х годах. Немного позднее пришли к использованию банковского обслуживания в Западной Европе (1960-е гг). А в 1970-х годах широко распространилось понятие банковского маркетинга. К примеру, итальянское банковское законодательство и банковская система были статичны до 1960-го года. Банки могли работать в свободной монополии, практически не было конкуренции и отношения между клиентом и банком рассматривались в пользу банка. Но в 1970-ом году кардинально поменялась ситуация. Благодаря технологической революции банки искали новых клиентов. Организации предпочитали расчеты через банк в виде получения заработной платы, и это приблизило клиентов к банку. Клиенты уже чаще начинают обращаться в банки за альтернативными услугами.

С 1980-го года банковская система Италии существенно изменилась, были сняты ограничения для банков. Это привело к ужесточению конкуренции у банков, изменилось отношение к рынку в целом. Они уделяли все больше внимания развитию услуг и «привязывали» клиента к банку. На сегодняшний момент банки знают, что они ориентируются на удовлетворение всех потребностей клиентов.

В число наиболее важных факторов, повлиявших на появление и развитие банковского обслуживания, входят:

- Универсализация и либерализация банковской деятельности. Для них это фактор для расширения рынка, для развития банковских услуг по сравнению с ослаблением конкуренции на национальных рынках. Итогом либерализации является глобализация рынка.

- Появление финансовых кредитных институтов не банковского типа, предоставляющие банковские услуги. Данные организации выполняют банковские операции, оспаривают банковские стратегии, ведут инновационную деятельность и конкуренцию.

- Изменения в технологии банковского обслуживания. Минимизация повлияла на повышение качества банковского маркетинга и рост банковских услуг и операций. Технологический процесс резко сократил себестоимость банковских услуг, а также изменил традиционные подходы к банковскому обслуживанию клиентуры. Новой сферой банковского маркетинга выступают электронные услуги. Рынки, на котором банки выполняют свои операции, становятся более ликвидными, а для потребителей – дешевле. [18]

- Развитие конкуренции банков и других кредитных институтов. Эти институты работают постоянно по всему рабочему дню, а не лишь в течение операционного дня, в отличие от банков. Отсюда вывод, что банкам нужно увеличивать часы обслуживания клиентов для того, чтобы они не уходили к конкурентам (внедрение электронных платежных систем на круглосуточной основе, расширение количества банкоматов, использование телефона или почты).

- Увеличение значимости качества обслуживания клиентов. Раньше в 1960-1985 годы немаловажное значение было направлено на количественные характеристики банковского обслуживания, то в последующем приоритеты встали на качественные характеристики обслуживания клиентов.

При жесткой банковской конкуренции выигрывают те, кто предоставляет более качественные услуги и операции. Люди становятся более требовательными, а банки заинтересованы в снижении издержек. Объединять данные разнонаправленные сложные факторы возможно с внедрением маркетинговых подходов к работе банков.

При разработке и реализации тенденций банков по обслуживанию клиентов разрабатываются некоторые приемы банковского маркетинга, необходимые для деятельности каждого банка.

1. Сегментирование рынка. На данный момент банки предлагают свои клиентам различные виды услуг, возникает процесс глобализации с клиентом. Банки хотят удовлетворить любые возникающие у клиента потребности. Это подход отражает необходимость в сегментировании рынка. Реклама часто ориентируется на конкретные категории клиентов.

Для определения круга клиентов, предоставляемым конкретную услугу, банки проводят сегментирование рынка. Для начала они создают постоянную структуру, затем используют стратегию возникновения (предложение услуг большему количеству клиентов), а потом – стратегию развития – стремление привлекать новых клиентов. Сегментирование рынка предназначается для создания «гаммы банковских услуг».

2. Создание, изменение и осуществление этой «гаммы банковских услуг». Предоставляют клиентам одной услуги в разных модификациях.

3. Учет стадии жизненного цикла банковских услуг. Данный метод, который называется анализом стадии жизненного цикла, применяется к развивающимся структурам. При первой ступени жизненного цикла идет внедрение новых банковских услуг и операций, при второй стадии – развитие, при третьей – затухание, при четвертой – умирание.

При позиции маркетинга, необходимо определять, на каком этапе развития сейчас продукт. Для банков важно создание гаммы продуктов, которая состоит из продуктов на третьей фазе, несколько продуктов в первой и второй фазе, в наименьшей – при четвертой.

4. Диверсификация. Это означает увеличение типов продуктов, территориальных зон и клиентов. Для банка тяжело задействовать все факторы одновременно, в связи с этим банки выбирают диверсификацию, которая выступает:

- расширением, в случае если банк не предоставляет новые продукты на рынок, а расширяет клиентов при предоставлении старых продуктов;

- внедрением, если банк может предложить новые продукты.

5. Установление цены. Психологической ценой называется субъективная составляющая, которая завышается и занижается.

Подводя итог, все вышеизложенное приводит нас к выводам:

- при общей экономической нестабильности, уменьшении классических банковских операций и увеличении межбанковской конкуренции, отечественные банки используют приемы маркетинга.

- по многолетнему опыту западных банков целесообразно использовать прогрессивный, более передовой опыт в этой области на отечественном рынке [21].

1.2 Банковское обслуживание физических лиц

Банковским обслуживанием физических лиц называется одно из направлений деятельности коммерческих банков, которое направлено на удовлетворение потребностей клиентов на условии возвратности, платности, срочности и играет немаловажную роль в социально-экономических системах. Рынок индивидуального банковского обслуживания очень широкий, а формы деятельности многообразны, и это открывает простор при использовании всех финансовых стратегий.

При анализе темы банковского обслуживания физических лиц были выявлены следующие выводы:

- кредитные организации имеют достаточно большой опыт работы на различных категориях финансового рынка, стремительно развивают потребительское кредитование, расширяют сферу применения банковских карт, используют часто информационно-программные комплексы формирования кредитной истории клиента, участвуют в развитии системы страхования вкладов, внедряют новые технологии, а также создают нужную инфраструктуру при работе с населением;

- положительная тенденция показателей объясняется увеличением доверия населения по банковскому сектору, увеличением количества имеющихся услуг для населения от кредитных организаций, ростом реальных располагаемых доходов людей;

- развитие российского банковского сектора обеспечено высокими темпами роста, активизацией коммерческих банков по банковскому обслуживанию физических лиц, увеличением конкуренции коммерческих организаций;

- хорошее влияние по развитию конкуренции на рынке банковских услуг отражается на функционировании системы страхования банковских вкладов;

- опыт полного банковского обслуживания развитых стран понемногу внедряется российскими коммерческими банками, начинающими предоставлять новые услуги, которые лучше удовлетворяют сложные потребности клиентов, это ведет к повышению их конкурентоспособности привлечения кредитных ресурсов, а также новых клиентов. [19]

Динамику главных параметров развития банковского сектора в нашей стране можно представить в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Динамика главных параметров развития банковского сектора

Показатель	1.01.12	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16
Активы (пассивы) банковского сектора, млрд. руб.	5 800,7	7 156,9	9 850,3	14 146,6	20 251,2
в% к ВВП	44,3	42,8	47,1	53,3	62,5
Собственные средства (капитал) банковского сектора, млрд. руб.	816,9	947,7	1 351,8	1 693,8	2 661,5
в% к ВВП	7,3	6,7	6,8	7,4	9,5
в% к активам банковского сектора	15,7	14,4	13,8	13,2	14,3
Кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные нефинансовым организациям и физическим лицам, включая просроченную задолженность, млрд. руб.	2 684,7	3 897,7	5 465,0	8 131,5	12 298,4
в% к ВВП	22,3	24,8	27,8	28,8	36,3
в% к активам банковского сектора	47,9	56,5	58,9	58,3	61,8
Ценные бумаги, приобретенные банками, млрд. руб.	1 004,2	1 086,9	1 559,4	1 971,5	2 565,7
в% к ВВП	7,8	6,6	7,7	7,5	7,9
в% к активам банковского сектора	14,9	16,3	16,9	15,1	13,7
Вклады физических лиц, млрд. руб.	1 537,8	1 997,2	2 764,7	3 783,6	5 146,9
в% к ВВП	12,6	13,6	13,8	15,2	16,7
в% к пассивам банковского сектора	28,2	29,7	29,4	28,1	26,5
в% к денежным доходам населения	18,2	18,0	18,8	23,1	23,4

Анализ правового обеспечения банковского обслуживания показывает некоторые выводы:

- банковское законодательство может строго определять список банковских операций, которые могут осуществляться физическими лицами;
- для обеспечения гарантий возврата вкладов, а также увеличения возврата вкладов и доверия к банковской системе в РФ создается система

страхования вкладов, которые являются приоритетными в деятельности Банка России в развитии банковского законодательства;

- оно включает использование физическим лицам различных расчетов.

[32]

При обслуживании банков немаловажную роль играют некоторые факторы (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Показатели, оказывающие влияние на комплексное банковское обслуживание физических лиц

Показатели	Описание
Финансовые	конкурентоспособность ценовых условий по предоставляемым банковским продуктам / услугам; уровень банковской маржи по продукту / услуге, которые позволяют сделать ее предоставление экономически эффективным для финансовой организации
Правовые	наличие у финансовой организации лицензий и разрешений на проведение операций с физическими лицами; наличие / отсутствие законодательно установленных ограничений на проведение отдельных операций с физическими лицами; ограничения на валютные операции и операции межстранового движения капитала
Организационные	наличие широкой сети точек продаж; удобство расположения точек продаж банка для клиентов банка; уровень технологий и автоматизации бизнес процессов в области обслуживания клиентов
Имиджевые	положительная деловая репутация кредитной организации; наличие различных маркетинговых мероприятий, которые направлены на продвижение банковского продукта / услуги целевой аудитории

С целью привлечения клиентов довольно важно эффективно сегментировать клиентскую базу. Главные факторы, по чему можно сегментировать клиентскую базу финансовой организации, выделены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация физических лиц для комплексного банковского обслуживания

Классификация	Вид клиента
1. В зависимости от степени заинтересованности физического лица в банковском обслуживании	1.1. которые осуществлять разовые операции
	1.2. регулярно используют конкретный стандартный набор банковских продуктов
	1.3. регулярно используют стандартный набор банковских продуктов, постоянно предпринимающие шаги по оптимизации собственных финансовых потоков
	1.4. категории V.I.P.
2. В зависимости от уровня доходов физического лица	2.1. Нижний сегмент. Уровень доходов этих клиентов практически в полном объеме используется на текущее потребление
	2.2. Средний сегмент. Уровень доходов этих клиентов делают сбережения и осуществляют инвестиции с привлечением кредитных средств банка
	2.3. Верхний сегмент. Клиенты с высоким уровнем доходов

Для работы с клиентами любой банк несет разного рода риски. В таблице 1.4 отражена классификация банковских рисков при обслуживании физических

лиц на внешние и внутренние, и выделяются главные факторы, которые влияют на уровень рисков в обслуживании физических лиц.

Таблица 1.4 – Классификация, отражающая влияние на уровень рисков при обслуживании физических лиц

Факторы	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	<p>Динамика и уровень инфляции</p> <p>Уровень доходов населения</p> <p>Динамика и уровень безработицы</p> <p>Волатильность и динамика курса национальной валюты в отношении к мировым резервным валютам</p> <p>Уровень и динамика международных резервов страны</p> <p>Система налогообложения доходов физических лиц и доходов от операций с физическими лицами</p> <p>Степень охвата населения банковскими услугами</p>
ПОЛИТИЧЕСКИЕ	<p>Геополитическое положение страны в мировой экономике</p> <p>Принципы денежно – кредитной, бюджетной, социальной политики государства</p> <p>Степень поддержки государством финансовой системы и основных отраслей экономики</p> <p>Наличие ограничений на валютные операции и трансграничное движение капитала</p>
ПРАВОВЫЕ	<p>Актуальность законодательной базы в области операций с физическими лицами текущим экономическим реалиям</p> <p>Наличие институтов, которые призваны обеспечивать стабильность банковской системы в рамках операций с физическими лицами</p> <p>Степень жесткости норм законодательства, которые связаны с противодействием легализации доходов, полученные преступным путем и финансированием терроризма</p>
СОЦИАЛЬНЫЕ	<p>Уровень финансовой грамотности населения</p> <p>Степень дифференциации доходов населения</p> <p>Степень склонности к потреблению / сбережению</p> <p>Степень доверия населения к банковской системе страны</p> <p>Степень доверия населения к национальной валюте</p>

На сегодняшний момент в банках получила большое распространение система комплексного обслуживания. Это совокупность элементов, появляющаяся в отношениях и связях на коммерческой основе, обеспечивающаяся частичное или полное удовлетворение потребностей физических лиц для банковских продуктов при помощи нормативной, правовой и информационной системы. [11]

Развитие системы банковского обслуживания физических лиц в РФ включает в себя факторы, разделяющиеся на внешние и внутренние (т. 1.5)

Таблица 1.5 – Факторы, отражающие развитие системы банковского обслуживания физических лиц

	Благоприятные	Неблагоприятные
Внутренние	накопление опыта комплексного банковского обслуживания разработка и реализация новых банковских продуктов и услуг разработка современных методов управления рисками при комплексном обслуживании возрастание интереса банков к новым банковским продуктам	высокие процентные ставки по банковским кредитам недостаточно высокие процентные ставки по банковским депозитам высокий уровень кредитных рисков недостаточная развитость инфраструктуры рынка банковского обслуживания физ. лиц низкий уровень информационной прозрачности рынка банковского обслуживания физ. лиц дефицит квалифицированных специалистов дефицит «длинных денег»
Внешние	создание системы страхования вкладов граждан стабильность экономического развития быстрота и адекватность реакции на изменение спроса на банковские услуги со стороны банков	высокая стоимость кредитных ресурсов недостаточная развитость системы бюро кредитных историй отсутствие возможности страхования кредитного риска недостаточно высокий уровень развития банковской системы высокие темпы инфляции высокое значение ставки рефинансирования Центрального банка РФ

Самарская область в целом обладает большим запасом экономического развития, заинтересовывают они кредитные организации по ведению бизнеса и открытию филиалов в области:

- те, кто работает на рынке банковских услуг группируются в отдельные группы: банки с максимальным перечнем банковских услуг, банки с консервативной политикой, банки с ограниченным списком банковских услуг.

- многие банки осуществляют комплексное банковское обслуживание, но у них есть жесткая конкуренция по продвижению услуг, ценовых категорий и уровня предлагаемых услуг. [9]

1.3 Политика обслуживания клиентов в банковских организациях

Политикой обслуживания клиентов в банковских организациях называется система мер взаимодействия банков с обществом и потенциальными потребителями, которая направляется на увеличение продаж банковских продуктов и формирование спроса.

Главные функции банковской системы:

- формирование доверия клиентов к банку (имидж банка и реклама, направленные на улучшение репутации):
- информирование по ассортименту банковских услуг;
- убеждение о преимуществах рекламируемых услуг;
- побуждение к приобретению этой услуги у этого банка.

Стимулирование сбыта – это средство кратковременного воздействия на рынок. Используется оно основным образом в качестве оживления уменьшающегося спроса и повышения осведомленности клиентов о потенциальных продуктах. [14]

Средствами стимулирования для клиентов называются конкурсы, демонстрации, скидки с цены, распространение образцов, предоставление премии и другие.

Процесс сегментирования включает в себя разделение клиентской базы на некоторые категории:

Таблица 1.6 – Разделение клиентской базы на категории

1)	юридические лица и ПБОЮЛ:
–	крупные корпорации – организации и предприятия большого масштаба деятельности, потребности в финансовом сервисе которых сложны и специфичны, поэтому могут выполняться под непосредственным контролем руководства банка и требуют повышенного внимания работников банка при взаимодействии;
–	средние компании – организации и предприятия среднего масштаба деятельности, потребности в финансовом сервисе которых отличаются от стандартных, но обслуживание которых менее ресурсоемко по сравнению с предыдущей категорией;
–	малый бизнес – малые организации и предприятия, индивидуальные предприниматели, потребности в финансовом сервисе которых стандартны и схожи с потребностями верхнего сегмента розничного сектора, а поведение легко предсказуемо;
2)	физические лица:
–	крупные частные клиенты – очень богатые лица с доходами заметно выше среднего уровня, которым необходимы специальные по сравнению с другими розничными сегментами финансовые продукты, а также взаимоотношения с персонально выделенным менеджером банка;
–	состоятельные клиенты – частные лица с состоянием и доходами выше среднего уровня, которым необходимо качественное высокотехнологичное обслуживание и которые следят за инновациями в банковской сфере;
–	массовые клиенты – частные лица со средним или небольшим состоянием и средним доходом, потребности в финансовом сервисе которых стандартны и нересурсоемки;
–	клиенты нижнего уровня – частные лица с минимальным состоянием или без него и доходами ниже среднего уровня, потребности которых в банковском обслуживании ограничиваются услугами с минимальной стоимостью.

Цели стимулирования сбыта необходимо согласовывать с общей стратегией банков. Данные цели направляются на стимулирование большого потребления услуг, а также поощрение тех, кто не пользовался раньше отдельными банковскими продуктами. Во время разработки целей стимулирования принимаются во внимание ответные действия конкурентов.

Все из перечисленных категорий клиентской базы должны отражаться в индивидуальной модели обслуживания, которая учитывает поведение и потребности клиентов, обеспечивает рациональное соотношение между удельной доходностью и ценой обслуживания одного клиента. Можно выделить 3 универсальных модели обслуживания клиентов, которые легко

модифицируются и адаптируются под специфические конкретные условия графика банка. Среди них: [42]

1. Персональное обслуживание. Это самая трудоемкая и затратная модель обслуживания, которая подразумевает использование высококвалифицированных специалистов, взаимодействующих с клиентом, прогнозируют и анализируют его индивидуальные потребности в банковских продуктах, осуществляют и разрабатывают индивидуальные процедуры обслуживания. При такой системе действуют соответствующие требованиям и высокотехнологичные условия обслуживания клиента.

2. Управление целевыми кампаниями. Эта модель включает проактивную реализацию пакетных банковских услуг или комплексных продуктов, которые нацелены на конкретные сегменты потенциальной или фактической клиентской базы. Любой из имеющегося комплекса услуг структурирован часто проявляющимися потребностями определенной клиентской группы и не рассчитан на массовое потребление.

3. Реагирующая модель. Эта модель не осуществляет формирование пакетных или комплексных услуг, клиенты сами могут выбрать финансовые отдельные продукты из имеющегося списка по мере возникновения их потребности.

Также ассортимент продуктов сформирован исходя из стандартных банковских услуг, у которых реализация не является затратной.

Не каждая модель применяется к любой категории клиентов. В результате анализа взаимодействия нескольких банков с клиентскими базами считают необходимым проводить таблицу соответствия модели обслуживания конкретным категориям клиентов (таблица 1.7)

Таблица 1.7 – Применимость модели обслуживания

Категории клиентов	Модели обслуживания		
	персональное обслуживание	управление целевыми кампаниями	реагирующая

Крупные корпорации	применима	Практически неприменима	неприменима
Средний бизнес	применима	Практически неприменима	неприменима
Малый бизнес	неприменима	применима	частично применима
Крупные частные клиенты	применима	практически	неприменима
Состоятельные клиенты	Практически неприменима	применима	неприменима
Массовые клиенты	неприменима	применима	частично применима
Клиенты нижнего уровня	неприменима	неприменима	применима

Кроме использования данных моделей обслуживания производится также четкое разграничение по зонам ответственности при обслуживании частных и корпоративных клиентов. Это функциональное разграничение производится для рационального управления клиентскими филиалами, а также для получения синергетического эффекта. Необходимо объединить категории клиентов со схожими особенностями в 2 функциональных блока

1) Корпоративный блок. Эти клиенты будут объединяться особенностями:

- сложные и комплексные потребности клиентов;
- высокая доходность клиентов;
- потребность в повышенном внимании со стороны банка.

В данную категорию включены представитель топ-менеджмента обслуживаемых организаций и предприятий, это обусловлено их близостью к двум категориям.

2) Розничный блок. Это клиенты, которые выходят в блок по следующим особенностям:

- несложные потребности клиента, которые определяют использование стандартных финансовых продуктов;

- невысокие трудозатраты и небольшая удельная доходность на одного человека;

- высокая эффективность от проведения специальных кампаний, которые направлены на увеличение дохода.

Таким образом, при использовании в работе сегментационных моделей, а также распределение функциональных блоков позволяют банкам систематизировать деятельность обслуживания клиентов. В итоге произойдет снижение расходов из-за эффективного использования своих сотрудников, тиражирования продуктов и стандартизации. Здесь же, четко поставленные модели повышают эффективность работы с клиентами по точному фокусированию на банковских потребностях конкретных групп клиентов и принятия решений по запуске продуктов.

2 Анализ и оценка деятельности ПАО «Росбанк»

2.1 Краткое описание деятельности ПАО «Росбанк»

ПАО «Росбанк» - это публичное акционерное общество, именуемое в дальнейшем Банк, выступает кредитной организацией, которая создана в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также входит в банковскую систему РФ.

Акционерами Банка выступают физические и юридические лица, участие которых в кредитной или финансовой организации не запрещается федеральными законами. [45]

Росбанк имеет право в установленном порядке открывать филиалы, представительства и внутренние структурные подразделения. У банка есть право в установленном порядке делегировать филиалами и внутренними структурными подразделениями, а также право на осуществление банковских операций и сделок по лицензии на осуществление банковской деятельности, которая выдается Банку.

Банк осуществляет несколько видов банковских операций:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлечённых извне средств от своего имени и за свой счет на условиях срочности, возвратности и платности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, расчётных и платёжных документов и осуществление кассового обслуживания юридических и физических лиц;
- продажа и покупка иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Также банк имеет право на осуществление следующих сделок: [16]

- выдача документа поручительства за третьих лиц, предусматривающее исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение прав требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и другими материальными ценностями по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставление в аренду физическими юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;
- осуществление различных лизинговых операций;
- оказание информационных и консультационных услуг.

Опираясь на лицензию Банка России на осуществление банковских операций Банк имеет право на осуществление выпуска, покупки, продажи, учета, хранения и иных операций с ценными бумагами, которые выполняют функции платежных документов, с ценными бумагами, в которых подтверждены привлечения денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, осуществление операций, где не требуют получения специальной лицензии в соответствии с федеральными законами, а также вправе на осуществление доверительного управления указанными ценными бумагами по договору с юридическими и физическими лицами. [22]

ПАО «Росбанк» — это многопрофильный частный финансовый институт, один из лидеров российской банковской системы. Состояние на начало декабря

2015 г. собственный капитал ПАО «Росбанк» составил 44 231,27 миллионов рублей, а его суммарные активы – 806 661,60 миллионов рублей.

Росбанк последовательно реализовывает стратегию создания экономического универсального института национального масштаба и обслуживает любые категории клиентов.

Ключевые направления деятельности Росбанка – корпоративное, розничное, работа с состоятельными частными клиентами и инвестиционно-банковские услуги. В нынешнее время Росбанк обладает один из крупнейших в стране частной региональной сетью: более 700 точек обслуживания в 70 регионах Российской Федерации. Его дочерние банки работают в Белоруссии и Швейцарии.

Наиболее важной деятельностью для банка является развитие розничного бизнеса. ПАО «Росбанк» активно работает с людьми, предлагает разные варианты вкладов и различные кредитные продукты. Росбанк занимает лидирующие позиции на рынке потребительского и ипотечного кредитования. Частными клиентами Росбанка являются более трех миллионов человек. [48]

ПАО «Росбанк» обслуживает около 9.000 крупных компаний. Среди клиентов банка такие известные отечественные компании как ПАО «Газпром», ЗК "Полюс", СК "Согласие", ВО «Алмазювелирэкспорт», Холдинг МРСК, "Седьмой континент", ГМК «Норильский никель», ЗК "Полюс", и другие.

ПАО «Росбанк» активно развивает инвестиционную деятельность, является крупнейшим андеррайтером и организатором на рынке рублёвых муниципальных и корпоративных облигаций.

Росбанк – это один из лидеров рынка финансовых услуг малому и среднему бизнесу, обслуживает около 40.000 клиентов. Банк предлагает средним и малым организациям комплексный сервис, а также включает специально разработанные кредитные продукты.

Росбанк является одним из наиболее надёжных российских банков. Поэтому он выглядит привлекательным для всех, кто хочет сохранить и

приумножить имеющиеся накопленные денежные средства и получить качественные банковские услуги.

Систему управления ПАО «Росбанк» представлена схемой на рисунке 1.1.

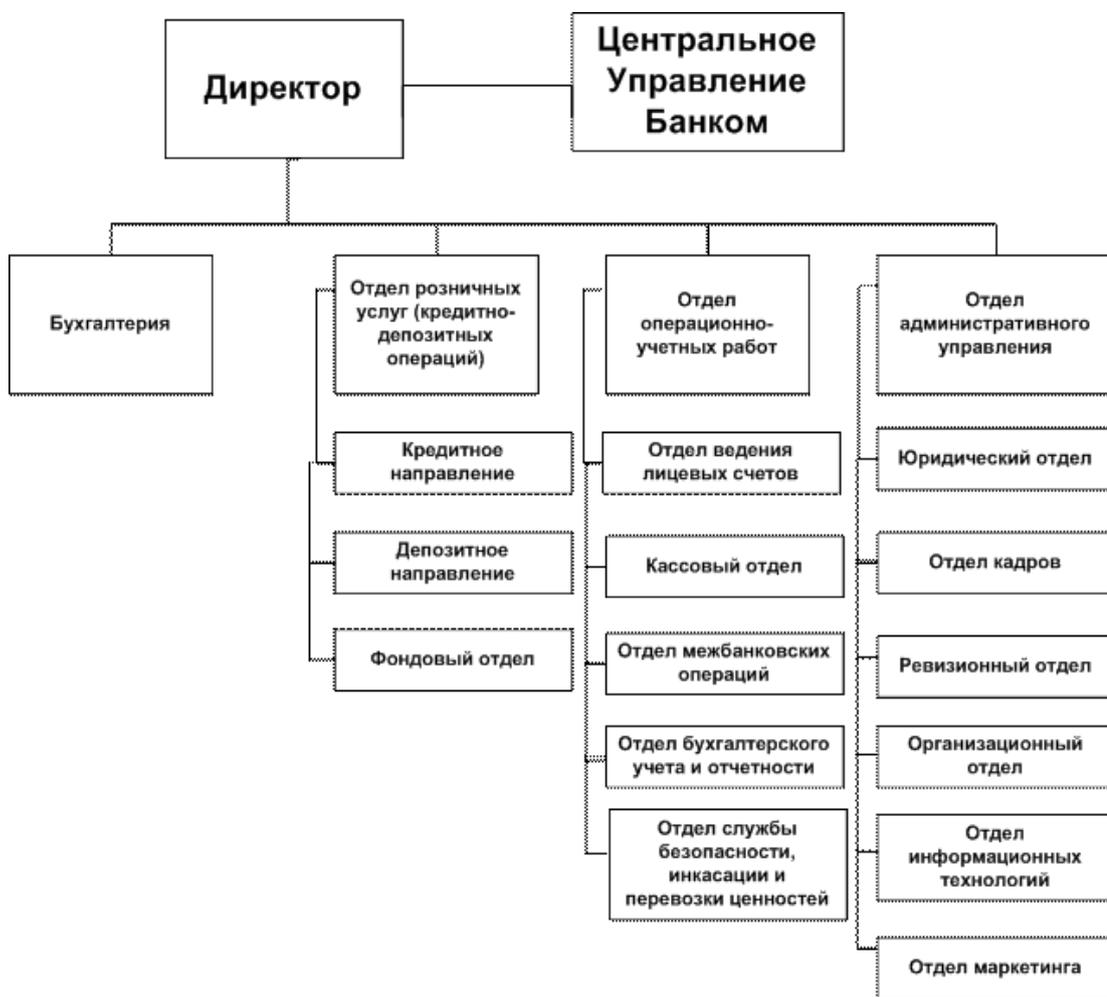


Рисунок 2.1 Организационная структура филиала ПАО «Росбанк»

Организационную структуру управления отделения банка можно представить следующим образом: на 1 января 2016 года сеть ПАО «Росбанк» включает более 700 точек обслуживания в составе 80 региональных филиалов. Филиалы ПАО «Росбанк» действуют в 70 регионах РФ.

Главный бухгалтер ПАО «Росбанк» выступает также заместителем директора по финансовым вопросам. Он возглавляет работу по экономическому планированию и стимулированию в организации, росту производительности труда, применению и определению производственных резервов совершенствования производства, заработной платы и труда,

разрабатывает меры по снижению себестоимости и увеличению рентабельности организации, проводит комплексный обзор результатов деятельности организации, осуществляет контроль средств организации и хозяйственных операций, определяет результаты финансовой деятельности организации, выполняет экономические расчеты с клиентами, своевременный возврат ссуд и получение необходимого сырья, взаимоотношения с бюджетом. Бухгалтерия же занимается ведением бухгалтерской отчетности и учета.

Инспектор по кадрам обеспечивает организацию кадрами служащих и рабочих конкретных специальностей и профессий; обеспечивает прием, расстановку и размещение молодых рабочих и специалистов, принимает работников по вопросам найма, перевода и увольнения; участвует в организации повышения уровня квалификации работников и их подготовки к работе на руководящих позициях; обобщает, изучает работы с кадрами, исследует причины текучести и других нарушений трудовой дисциплины.

Отдел розничных услуг занимаются именно обслуживанием клиента (кредитование, депозиты). Отдел операционно-кассовых услуг проводят операции с банковскими счетами клиентов.

ПАО «Росбанк» входит в состав международной банковской группы Societe Generale, а также существует в числе лидеров финансовой системы России. Филиалы этого банка охватывает всю страну (более 700 отделений и 9.000 точек продаж в 70 регионах РФ).

В январе 2011 года дочерними компаниями Росбанка стали специализированные банки Русфинанс Банк (потребительские кредиты) и DeltaCredit (ипотечные кредиты). После объединения с Банком Сосьете Женераль Восток (BSGV), завершившееся в июле 2011 года, Росбанк становится крупнейшей международной финансовой структурой Российской Федерации по размеру капитала и активов. Объем корпоративного кредитного портфеля Росбанка по состоянию на начало января 2013 года составил 4,9 млрд. долларов США, и 3 млрд. долларов США приходилось на филиальную сеть (35,7%) и 2,9 млрд. долларов США (66,3%) на головной офис банка. [8]

При обслуживании представителей малого и среднего бизнеса банк предлагал клиенту комплекс банковских услуг, где было включено расчетно-кассовое обслуживание, банковские карты и зарплатные проекты, сберегательные продукты. Росбанк начал открывать специализированные центры для улучшения качества обслуживания клиентов. Помимо решения финансовых и организационных вопросов клиентские менеджеры помогают с выбором банковских услуг и продуктов при учете отраслевой специфики и опыта работы клиента на рынке.

В 2015 году акцент в розничном бизнесе сместился на расчетно-кассовое и депозитное обслуживание. Для снижения рисков в розничном кредитном портфеле приоритетным направлением считалось развитие обеспеченного потребительского кредитования, которое включает различные виды кредитов на приобретение автомобиля. Также банк начал приступать к выдаче кредитов государственной программы субсидирования процентных ставок по автокредиту.

В 2015 году ПАО «Росбанк» осуществлял традиционные конверсионные операции и операции с производными инструментами. Постоянно проводились операции на денежных рынках по поручениям людей: форвардные и фьючерсные операции с безналичной иностранной валютой в целях страхования (хеджирования) валютных рисков; покупка и продажа наличной иностранной валюты; предоставление и привлечение межбанковских депозитов в российских рублях и иностранной валюте; покупка и продажа безналичной иностранной валюты за безналичные рубли и за другую безналичную иностранную валюту с условиями расчетов Today, Tomorrow, Spot.

Большая доля кредитных ресурсов размещена среди организаций торговли (18,3%), строительства (14,6%), электроэнергетики (13,4%). Стремительно развивается сотрудничество Росбанка с организациями и предприятиями реального сектора экономики - черной металлургии (4,5%) и военно-промышленного комплекса (7,9%). Из других отраслей, которым Росбанк в

2006 году предоставил кредитные ресурсы, следует отметить также финансовые организации (3,7%) и лизинговые компании (8,3%).

Уставный капитал ПАО «Росбанк» составляет 7 475 735 760 рублей и разделяется на 746 471 566 именных обыкновенных акций, каждая из которых обладает номинальной стоимостью в 10 рублей и предоставляет право одного голоса на Общем собрании акционеров Банка.

Наиболее приоритетным направлением для Росбанка выступает сотрудничество с органами управления субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Объем клиентов от данных категорий кредитов на начало января 2016 года составляет 210 млн. долларов США или 8,6% от общего объема корпоративного кредитного портфеля Росбанка.

Заемные кредитные ресурсы банка могут формироваться за счет:

- собственных средств Банка;
- средств юридических лиц, находящихся на их счетах в Банке;
- вкладов физических лиц, привлечённых на определенный срок и до востребования;
- кредитов, полученных в других банках;
- иных привлечённых средств.

В качестве ресурсов для кредитования используется прибыль Банка, не распределенная в течение финансового года.

В основе стратегии банка в корпоративном кредитовании закладывается принцип сохранения занимаемой доли на рынке корпоративных кредитов с помощью привлечения через региональную сеть банка новых клиентов, включая крупные компании регионального значения.

2.2 Анализ финансовой деятельности и привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»

Динамика основных балансовых показателей ПАО «Росбанк» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика основных балансовых показателей ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг., млрд. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)		Темп прироста, %	
				2014 г. От 2013 г.	2015 г. От 2014 г.	2014 г. От 2013 г.	2015 г. От 2014 г.
Активы	4946	6729	7098	1783	369	36,1	5,5
Средства клиентов	3973	4813	5398	840	585	21,1	12,1
Обязательства	4266	5945	6247	1678	302	39,3	5,1
Капитал банка	690	786	849	96	63	13,9	8,0

Из таблицы 2.1 видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 г. рост активов составил 1783 млрд. руб. или 36,1% по сравнению с 2014 годом 369 млрд. руб. или 5,5%. [48]

Обязательства ПАО «Росбанк» в 2014 году по сравнению с 2013 г. возрастают на 1678 млрд. руб. или 39,3% в сравнении с 2014 годом на 302 млрд. руб. или 5,1%. Это обусловлено ростом суммы кредитных предприятий, вкладов физических лиц, средств клиентов и прочих обязательств.

Динамика основных показателей прибыльности ПАО «Росбанк» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика основных показателей прибыльности ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)		Темп прироста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистые процентные доходы, млрд. руб.	245	389	510	140	121	58,7	31,1
Чистая прибыль, млрд.	127	118	23	-9	-95	-9	-97

руб.							
Рентабельность активов, %	2,6	1,9	0,6	-0,7	-1,3	-	-
Рентабельность собственных средств, %	22,6	14,3	3,5	-8,3	-10,8	-	-
Чистая процентная маржа, %	6,5	7,3	7,9	0,6	0,6	-	-
Чистые активы на обыкновенную акцию, руб.	29,7	34,9	34,6	5,2	-0,3	17,5	-0,8

Таблица 2.2 показывает, что чистые процентные доходы в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросли на 140 млрд. руб. или 58,7%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 121 млрд. руб. или 31,1%.

Рост этого показателя обусловлен увеличением процентных доходов над процентными расходами.

Рисунок 2.2 показывает тенденцию роста чистых процентных доходов, которая обусловлена ростом среднегодовых активов и средней доходности.

Динамика чистых процентных доходов представлена на рисунке 2.2.

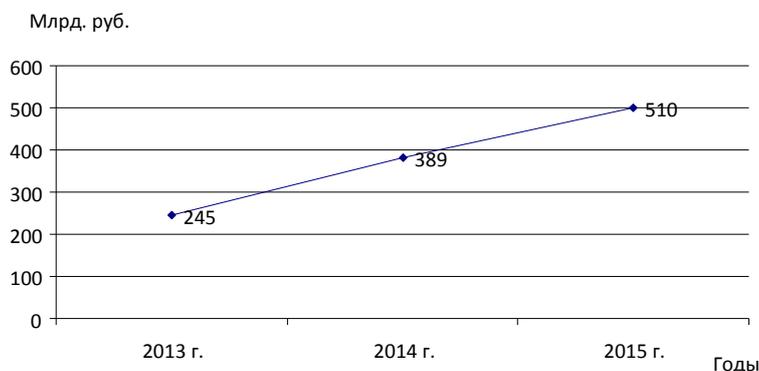


Рисунок 2.2 - Динамика чистых процентных доходов ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг.

На рисунке 2.2 наблюдается тенденция роста чистых процентных доходов, которая обусловлена ростом среднегодовых активов и средней доходности.

В динамике чистой прибыли есть снижение, в 2014 году по сравнению с 2013 годом чистая прибыль уменьшилась на 9 млрд. руб. или 9%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 95 млрд руб. или 97%.

Ключевой причиной снижения чистой прибыли выступает резкий рост затрат на создание резерва на обесценивание портфеля. Снижение чистой прибыли влечет снижение рентабельности собственных средств. В 2014 году рентабельность уменьшилась на 8,3%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом – 10,8%. [49]

Ежегодный рост процентной чистой маржи составляет 0,6%.

Акции ПАО «Росбанк» котируются на отечественных биржевых площадках РТС и ММВБ с 2004 года. Банк в 2008 году размещает дополнительный выпуск обыкновенных акций, в связи с чем уставный капитал увеличивается на 13% и было привлечено 230,3 млрд. руб. Среднедневной объем торгов акциями ПАО «Росбанк» составил 36% объема торгов ММВБ.

В таблице 2.3 представлена динамика обязательных нормативов ПАО «Росбанк».

Таблица 2.3 – Динамика обязательных нормативов ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг.

Показатель	Норматив	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, (+, -)	
					2014 г. От 2013 г.	2015 г. От 2014 г.
Достаточность собственных средств банка (Н1)	11	16,1	20,3	21,6	4,2	1,3
Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2)	16	46,1	53,3	82,8	7,2	29,5
Показатель текущей ликвидности банка (Н3)	51	54,2	70,8	114,6	16,6	43,8
Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4)	121	101,8	71,5	73,9	-30,3	2,4

По данным таблицы 2.3 можно сказать, что достаточность собственных средств выше нормативного значения, обусловленное ростом величины капитала банка.

По динамике показателей мгновенной и текущей ликвидности банка наблюдается ежегодный рост. Это связано с тем, что у банка есть много текущих активов, чтобы покрыть краткосрочные обязательства.

Прошедший 2015 год стал годом начала восстановления глобальной экономики. ПАО «Росбанк» войдет в историю в виде периода начала разворачивания процесса реализации стратегии развития при внедрении мер, которые могут быть направлены на повышение устойчивости банка к кризисным проблемам.

В условиях кризиса на главный план выходят вопросы поддержки государства в реализации антикризисной меры и работы с долгами. При условиях резкого ухудшения качества клиентов ПАО «Росбанк» продолжает выполнять свою кредитную функцию. [49]

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в 2015 году банк добился большого увеличения доходов от операционной деятельности. По сравнению с 2014 годом операционные доходы до создания резервов увеличились на 45%, а расходы выросли только на 3,6%.

В непростой для банка 2015 год он выдал около 5 трлн. руб кредитов российским организациям и более 500 млрд. руб. кредитов частным лицам. Вложения в облигации ведущих отечественных эмитентов различных отраслей в течение года увеличились более чем на 270 млрд. руб.

Клиентская политика Росбанка направлена на построение взаимовыгодных долгосрочных отношений с любыми группами клиентов независимо от формы собственности и размеров бизнеса.

На долю крупных клиентов приходится 50% кредитного портфеля банка. Для развития отношений с данными клиентами в банке внедряется институт клиентских менеджеров и будет проводиться закрепление сотрудников за крупными клиентами.

Помимо этого, внедрена также система управления отношениями с клиентами, содержащая досье клиента, финансовые показатели, информацию об объемах, контакты с клиентом.

На фоне глубокого экономического спада отечественная банковская система сталкивается с 2 основными проблемами: большим ростом кредитных рисков и уменьшением спроса на банковские услуги. При восстановлении ликвидности банковской системы можно ожидать, что за последние годы впервые клиентские депозиты росли быстрее кредитов. [47]

Экономический спад, рост финансовой неопределенности и безработицы спровоцировали возврат людей к сберегательной модели поведения после опережающего роста кредитной активности и потребления. По итогу объем рынка кредитов резко сократился.

Таблица 2.4 – Динамика процентных убытков по привлеченным средствам клиентов ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг., млрд. руб.

Показатель	2013 г.	2014г.	2015г.	Абсолютное отклонение, (+, -)		Темп прироста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Средства корпоративных клиентов, млрд. руб.	975	1488	1589	513	101	52,6	6,7
Вклады физических лиц, млрд. руб.	2332	2909	3347	577	438	24,8	15,1
Средняя стоимость средств корпоративных клиентов, %	2,8	3,7	3,6	0,9	-0,1	-	-
Средняя стоимость вкладов физических лиц, %	5,9	5,8	5,9	-0,1	0,1	-	-

Эта динамика поясняется тем, что клиенты продолжают увеличивать остатки на депозитах. Данный фактор оказывал сильное влияние на среднюю процентную ставку. В 2015 году на динамику бизнеса Росбанка большое влияние оказали негативные последствия кризисных явлений в экономике.

Сокращение спроса на услуги и товары привело к ликвидации некоторых инвестиционных программ и уменьшению спроса на депозиты.

2.3 Оценка привлекательности услуг, предоставляемых ПАО «Росбанк»

В 2015 году в ПАО «Росбанк» создали уникальное подразделение по работе с клиентами, в котором годовая выручка не превышает 20 млн. руб. и предельный объем кредитования не выше 1,5 млн. руб. работа с этим сегментом направлена была на поддержку малого бизнеса при сложной экономической ситуации, расширение кредитных и некредитных продуктов, а также появление системы интернет-банкинга.

Продолжалось сотрудничество Росбанка с администрациями краев, республик и областей нашей страны по финансированию региональных программ, которые направлены на повышение инвестиционной привлекательности, развитие регионов и стабилизацию социального климата.

Ключевой вид услуг, показывающий привлекательность клиентам, - это услуги расчетно-кассового обслуживания. Комиссионную прибыль ПАО «Росбанк» за расчетно-кассовое обслуживание по итогам 2015 года составил 37 млрд. руб. или 37% доходов банка.

Для новых клиентов была введена программа «На старт». Преимущества программы в том, что предоставляется скидка на обслуживание счетов в любой валюте, выгодные тарифы на обслуживание сервиса ДБО, экономия во время совершения переводов в национальной валюте через систему дистанционного банковского обслуживания. Для проведения расчетов существует тарифный план «Расчетный», где преимуществом выступают тарифы на обслуживание счетов в любой валюте, скидки на обслуживание сервисов ДБО, условия перевода денежных средств. [49]

Для активных участников внешнеэкономической деятельности Росбанк предлагает тарифный план «Внеэкономическая деятельность», который помогает обслуживаться по льготным тарифам, если объем поступлений

клиентов по внешнеэкономической деятельности свыше 100 млн. рублей за квартал.

В 2015 году также вырос интерес крупных и средних компаний к комплексным продуктам по дистанционному обслуживанию. Данная услуга помогает холдингам контролировать операции по счетам, осуществлять корпоративное бюджетирование и внедрение корпоративных учетных систем.

В подразделениях инкассации Росбанка на декабрь 2015 года обслуживалось 88,3 тыс. точек клиентов, включая физических и юридических лиц. За год служба инкассации получила ценности клиентов на 2,8 трлн. Руб. – это на 5% больше, чем в 2014 году. Комиссионных доход банка по инкассации увеличился на 11,8% и составил 4,3 млрд. руб.

В 2016 году Росбанк планирует повысить технологию сопровождения и выполнения операции инкассации, приема и передачи наличности, доставки, а также внедрить списание комиссии за инкассацию и упростить процедуру заключения договоров.

ПАО «Росбанк» осуществляет любые виды с платежными и банковскими картами:

- выпуск и обслуживание карт;
- обслуживание карт таможенной платежной системы;
- проведение расчетов для предприятий торговли.

Таблица 2.5 – Динамика работы с банковскими картами ПАО «Росбанк» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп прироста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Количество действующих карт, тыс.ед.	28712	30449	39896	6,1	31
Количество банкоматов, ед.	14132	17521	22927	23,9	30,9
Количество торговых-сервисных предприятий, привлеченных на эквайринговое обслуживание, тыс. ед.	58,5	72,6	92,8	24,1	27,8
Объем операций по картам, млрд. руб.	2562	3047	3688	18,9	21

Ключевые преимущества торгового эквайринга для предприятий:

- увеличение клиентской базы из-за держателей платежных карт, в связи с этим происходит расширение торгового оборота;
- улучшение имиджа предприятия и выход на мировой уровень обслуживания;
- уменьшение времени приема оплаты от населения, в связи с этим происходит сокращение очереди и улучшение обслуживания;
- уменьшение рисков и затрат, связанных с инкассацией, хранением и пересчетом наличных денежных средств;
- безопасность при осуществлении операции.

В начале 2016 года Росбанк упрочил позиции на рынке предоставления расчетных услуг. Комиссионные доходы приема платежей и других расчетно-кассовых операций вырос на 17% и составил 35 млрд. руб.

Общий объем платежей, принятых ПАО «Росбанк» в 2015 году, - 1180 млрд. руб., а количество платежей повысилось до 1070 млн.

Количество денежных переводов в 2015 году увеличилось в 1,4 раза – до 22 млн. и это несмотря на то, что сумма переводов уменьшилась на 1,9% - до 500 млрд. руб. в связи с уменьшением средней суммы денежного перевода. Большой рост достигнут по срочным переводам, за год банк осуществил 12 млн. переводов на 250 млрд. руб. [43]

Существующие на территории нашей страны валютные ограничения играют ключевую роль в момент становления новых экономических отношений и направлены они на обеспечение финансовой безопасности, сдерживание инфляционных процессов, достижение устойчивого положения страны, укрепление позиции страны на международном рынке.

Объем закупки и продажи банком наличной иностранной валюты составляет 20,9 млрд. долларов США, где у населения куплено 8,8 млрд. долларов, а продано – 12,4 млрд. долларов США.

ПАО «Росбанк» активно участвует в международном и отечественном рынке драгоценных металлов. Банк рассматривает работу с отечественными

недропользователями как приоритетного направления деятельности. Он владеет филиалами в любых регионах по добыче драгоценных металлов. Банк от своего имени осуществляет экспорт драгоценных металлов за счет клиента.

За 2015 год ПАО «Росбанк» реализовал более 8 тонн драгоценных металлов в слитках, около 3,7 млрд. долларов.

Начинается реализация целой программы по улучшению качества обслуживания частных клиентов и активизации продаж и через построение системы контроля и мониторинга качества сервиса, и профилактики работы с претензиями клиентов.

ПАО «Росбанк» уделяет больше внимание анализу операций с ценными бумагами. Своей целью в среднесрочной перспективе ставят увеличение стабильности доходов, поэтому предполагают, что данная стратегия по управлению рисками является очень обоснованной. Росбанк принял решение о фиксации убытка по торговым операциям с ценными бумагами.

ПАО «Росбанк» продолжает показывать хорошие результаты развития бизнеса, при этом наращивает прибыль от основной деятельности, а также сохраняет чистую процентную маржу на данный момент времени. Балансовые показатели банка также отражают колоссальный рост депозитов и кредитов. Ситуация в целом для будущего развития бизнеса ПАО «Росбанк» складывается положительно, при этом доступ на внутренний и международный долговые рынки за последний период упростился в долгосрочных и краткосрочных инструментах. [32]

В 2016 году руководство ПАО «Росбанк» предлагает интеграцию инвестиционного и корпоративного бизнеса. Начиная с первого квартала 2016 года, он выступает отдельным операционным составляющим в экономической отчетности.

В первом квартале 2016 года также были приняты особые шаги по усилению ключевых направлений в рамках инвестиционного банковского бизнеса, у которого есть отличные перспективы для будущего развития в условиях нынешней экономической ситуации.

3 Возможности совершенствования услуг ПАО «Росбанк»

3.1 Основные проблемы развития услуг ПАО «Росбанк» в современных условиях

На сегодняшний момент, мировая банковская практика имеет около 300 банковских операций и услуг, где отечественные банки используют около 70.

Существует зависимость между размером банка и число предлагаемых услуг. Для начала, банку необходимо расширить сервисный ассортимент. Также достичь экономии по увеличению размеров банка и полного использования и более эффективного банковских ресурсов. Эти преимущества помогут банку увеличить эффективность ресурсной политики и доходность последующего вложения средств.

В таблице 3.1 представлены данные опроса по спросу на банковские услуги клиентов ПАО «Росбанк».

Таблица 3.1 – Структура среднего и малого бизнеса на банковские услуги, %

Операции банков	% использования
расчетно-кассовое обслуживание	91%
операции с денежной наличностью	81 %
удаленное обслуживание	45%
документарные операции –начисление процентов на остатки по счетам	29%
внешнеторговые расчеты	25%
инкассация	22%
краткосрочные кредиты до 1 года	24%
среднесрочные кредиты 1-3 года	6%
овердрафт	6%
зарплатные карты	22%
банковские гарантии	6%
долгосрочные кредиты более 3 лет	4%

По данным таблицы 3.1 можно сказать, что банковские услуги как зарплатные проекты и кредитование пока используются меньше всего. Такая

ситуация из-за недостаточности гибкости имеющихся условий банков по данным услугам.

В отраслевом разрезе большой удельный вес также приходится на кредиты, выдающиеся организациям оптово-розничной торговли и на кредиты организаций обрабатывающих производств. [26]

Большую долю составляют кредиты более трех лет, это является характерной чертой 2013-2015 гг., ведь в более ранние периоды кредиты были не так востребованы из-за кризиса. Связано это с повышением доверия со стороны банков и восстановлением финансового состояния банков и организаций.

Выделяют 5 этапов кредитного процесса, по которым можно распознать проблемы кредитования:

1. Оформление потенциальным заемщиком заявки на получение кредита. Здесь указываются сумма, цель, порядок погашения, срок. К кредитной заявке прикрепляется пакет сопроводительных документов.

2. Проведение кредитного анализа. Работники кредитного отдела изучают кредитоспособность и репутацию заявителя. Источники информации – сопоставление сведений с любой дополнительной информацией, которую банк может получить в случае переговоров с потенциальным клиентом.

3. Подготовка заключений для залогового или юридического отделов банка.

4. Заключение риск-подразделения, по оценке кредитного риска.

5. Информирование заемщика о положительном ответе по его заявке.

Учитывая то, что на сегодняшний момент головные банки расположены в Москве, филиалам передается лишь часть полномочий по решению вопросов о кредите.

В общем, из набора проблем кредитования можно выделить основные:

- высокие ставки по кредитам и повышение требований к заемщику;
- неравномерное географическое распределение кредитов, недоступность большого срока кредитования;

- увеличение планов банков по размещению депозитов клиентами;
- долгие сроки рассмотрения заявок на кредиты;
- малый перечень предоставления кредитных продуктов;
- большая конкуренция на региональном рынке;
- непрозрачность бизнеса;
- нехватка залогов или невозможность привести поручителя;
- зависимость малого бизнеса от крупных компаний.

3.2 Ключевые направления преобразований

Выполнение миссии Росбанка и реализация сценария совершенствования требует кардинальной перестройки модели ведения бизнеса, изменения менталитета работников, формирования качественно новой технической базы и мотивационных механизмов.

При достижении данных целей будущее развитие Росбанка фокусируется на 4 ключевых направлениях преобразований, предполагаемые изменения в любой области его деятельности.

Значительно важным направлением развития Росбанка станет предельная ориентация на клиента и превращение Росбанка в «сервисную» организацию. Это означает, что банк будет стремиться к удовлетворению максимального объема потребностей в экономических услугах любого своего клиента и этим максимизировать свою прибыль от системы клиентских отношений. Также это означает, что качество и глубина взаимоотношений с людьми, а также возможности и навыки банка в области обслуживания и продаж, обеспечивающие развитие и поддержание данных отношений, становятся основой в конкурентном преимуществе Росбанка. [21]

Для того, чтобы ориентир на клиента не остался лозунгом, банк изменит многие элементы в своей работе, от логики предложений и создания внутрибанковской вертикали обслуживания и продаж в рознице, и до новой модели клиентской работы и изменения процедур и процессов в мидл и бек офисе.

Реализация данного сценария подразумевает комплексную перестройку систем и процессов и их перевод на промышленную основу. Эта «индустриализация» процессов и систем в банке повысит уровень масштабируемости и управляемости, повысит качество обслуживания клиентов, снизит затраты и позволит Росбанку более оптимально управлять финансовыми и другими видами рисков. Построение промышленных процессов и систем довольно часто подразумевает централизацию или консолидацию функций в виде инструмента повышения снижения и управляемости затрат, а также пересмотр основных процессов, формализацию методик работы и построение систем компьютерного документооборота, способного работать в масштабах всего Росбанка. Также это потребует определенного развития информационных систем.

По результату данные системы будут справляться с масштабом операций банка, а также сделают масштаб имеющихся операций ключевым источником формирования конкурентных преимуществ. Более очевидные проявления данных изменений могут быть связаны с консолидацией мидл и бэк офисных функций, с построением новых управленческих систем кредитными рисками. Но данные изменения тоже значительно затронут юридические подразделения банковской организации, в построении систем управления отношения с клиентами и поддержки работы в розничном и корпоративном бизнесе.

Индустриализация повысит эффективность, качество и управляемость, разово и принципиально поменяет логику работы систем и процессов «сверху-вниз». Руководство Росбанка убеждено, что всего этого будет достаточно для выполнения миссий и стратегических целей банка. Ключевым элементом стратегии развития банка выступает внедрение идеологии частого совершенствования и развития на любом уровне и в любой части организации.

Задачу, которую себе выставляет банк, - это качество и эффективность каждого работника и во всех подразделениях, вовлечение рядовых сотрудников и руководство банка в ежедневный процесс улучшения работы.

Осознавая приоритет и важность отечественного рынка банковских услуг развития бизнеса, Росбанк выдвигает перед собой задачу быть главным участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международной арене одним из приоритетных целей. При этом все понимают, что развитие международного присутствия и увеличение его значимости будет весьма постепенным и медленным процессом.

В 2016 году, как и в предыдущие годы, ключевым направлением депозитной политики выступало привлечение во вклады денежных средств населения. По итогу финансовой хозяйственной деятельности рентабельность Самарских отделений составила на конец 2015 года 0,05% против 1,4% на конец 2014. [50]

Большое снижение рентабельности отделений поясняется темпами снижения прибыли по сравнению с темпами роста активов. Последние увеличились по отношению к 2014 году в 1,3 раза, а прибыль снизилась в 25,3 раза.

В 2015 году работа отделений велась по основным направлениям – валютно-обменные операции, по ценным бумагам и по кредитованию.

Целью работы Самарских отделений в 2015 году при стремительном снижении ставки рефинансирования ЦБ РФ было обеспечение эффективной работы и достижение положительного экономического результата.

Согласно кредитной политике в первостепенном порядке кредитуются производственные программы. Доля кредитов в производственной сфере составляет 62%.

На начало 2016 года в общей сумме вложений от коммерческих банков на краткосрочные ссуды – 85,3%, а на среднесрочные и долгосрочные – 14,7%.

Имеющиеся задачи и цели обосновывают принятие маркетинговой политики банка, которая отвечала бы потребностям и предпочтениям целевых групп потенциальных и действующих клиентов.

С каждым годом Росбанк стремится к установлению долгосрочных деловых отношений. Для этого банк должен прогнозировать развитие

потребностей своих клиентов, предлагать и разрабатывать целый спектр банковских продуктов и услуг.

Увеличение эффективности продаж массовых продуктов и услуг предполагает: унификацию и стандартизацию имеющихся продуктов, где включен комплекс информационных, организационных и финансовых услуг, для снижения затрат и повышения качества обслуживания; проведение тарифной политики массовых продаж финансовых продуктов и услуг; управление продуктовым рядом, включающий замещение неэффективных продуктов, не пользующихся спросом, базовых продуктов и услуг.

Банк должен научиться интегрировать свои банковские операции и выводить предложения своим клиентам, которые позволили бы им учитывать весь комплекс индивидуальных человеческих потребностей. Увеличение продаж пакетов банковских услуг сможет увеличить объемы доходов банка при росте продаж. Уменьшение стоимости комплексного продукта в сравнении с розничной ценой на конкретные продукты и услуги сможет способствовать интеграции клиента в тесное сотрудничество с банком.

Банку необходимо разрабатывать свои подходы к рекламной политике, чтобы она выступала оптимальным инструментом наращивания клиентской базы. Любое конкурентное преимущество банка, любые новые продажи, должны быть понятны и известны, легко сравнимы и отличающиеся от предложений конкурентов. Банк также должен расширять сотрудничество со СМИ по распространению сведений о нем.

3.3 Пути совершенствования банковского обслуживания клиентов ПАО «Росбанк»

На данный момент времени для банков особенно актуален поиск новых финансовых инструментов, направлений и технологий развития банковских услуг в данной обострившейся конкуренции.

Изучая данную проблематику, необходимо выделить 3 задачи, которые стоят перед банком в нынешней экономической ситуации:

1. Расширение набора банковских услуг – коммерческих, инвестиционных, платежных для привлечения клиентов.

2. Внедрение новых услуг с сервисными характеристиками для использования высокотехнологичного оборудования.

3. Повышение эффективности банковских услуг. [39]

В 2016 году также продолжается стратегия развития банка, где лежит клиентоориентированный подход к развитию, который направлен на улучшение качества обслуживания клиентов вместе со стремлением получения максимальной прибыли.

Для наиболее комплексного и полного учета потребностей клиентов Росбанк периодически проводит работу по улучшению продуктового ряда и эффективности кредитных технологий, формирует выгодные предложения по востребованным продуктам банка.

На 2016 год банком запланированы некоторые мероприятия:

- тщательный пересмотр технологии кредитования и оптимизация кредитного цикла с целью привлечения клиентов;

- развитие модели продаж гарантийных услуг и продуктов;

- совершенствование стандартов работы сети и модели продаж;

- завершение оптимизации сети обслуживания;

- привлечение средств клиентов и внедрение депозитного модуля для тиражирования нового депозитного ряда;

- улучшение конверсионных операций, увеличение перечня валют;

- проведение мер по подготовке обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса.

Следует также отметить, что банковское дело уже становится более зависимо от новых информационных технологий. Для повышения эффективности новых банковских услуг происходит переход от классической модели обслуживания клиентов к модели дистанционного обслуживания.

По анализу внедрения новых банковских услуг необходимо сделать вывод, что банк понимает дистанционное обслуживание в виде неотъемлемой части механизма привлечения клиентов и уменьшения операционных издержек.

Инвестиционное развитие, которое определяет современную экономическую и финансовую жизнь, воздействует противоречиво на банковский бизнес. Для начала, открываются новые возможности по развитию, а затем увеличивается давление новых и традиционных конкурентов. В итоге в банковских инновациях идут большие изменения облика и структуры банковской системы.

Более улучшенный интернет-банкинг даст положительный эффект:

- станет удобно управлять счетами при помощи интернета;
- поможет значительно сэкономить средства;
- позволит повысить долю активных пользователей.

Для развития Росбанка стратегические цели разделяют на три блока – качественные, количественные и инфраструктурные цели. Среди них выделяют:

- рост количества клиентов;
- обеспечение эффективности инвестиций более 20%;
- развитие сети устройств и отделений самообслуживания;
- максимизации по качеству обслуживания клиентов;
- внедрение новой технической платформы и создание надежности работы систем банка.

Для оценки экономической эффективности следует провести процентный баланс ПАО «Росбанк» за 2015 год, на базе которого и определится динамика процентных расходов и доходов по размещенным и привлеченным средствам.

Таблица 3.2 – Процентный баланс ПАО «Росбанк» за 2015 год

Наименование	Средний остаток, млн руб.	Доходы/расходы, млн. руб.	Ставка, % в год
АКТИВ	18 624 190	1 586 514	8,5
Высоколиквидные активы	1 255 472	72	0
Доходные активы	15 895 442	1 586 445	10
Кредиты другим банкам	722 755	31 765	4,4
Ценные бумаги	1 907 182	129 255	6,8
Кредиты юр. лицам	9 261 760	807 460	8,7
Кредиты ИП	309 590	41 205	13,3
Кредиты физ. Лицам	3 694 155	576 767	15,6
Прочие активы	1 475 287	-	-
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	15 879 436	702 310	4,4
Средства банков	2 952 680	187 866	6,4
Текущие средства	3 152 098	48 423	1,5
Срочные средства	8 923 785	439 795	4,9
Ценные бумаги	409 758	26 229	6,4
Прочие обязательства	442 118	-	-
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	2 744 755	-	-
Прибыль и капитал	1 987 304	-	-
Созданные резервы по активам	756 455	-	-

Средние остатки рассчитываются как среднее арифметическое между отчетными датами, входящими в этот расчетный период.

Результатом внедрения мер по совершенствованию организации обслуживания клиентов банка будет увеличение количества взятых кредитов и открытых вкладов.

Рост процентных доходов в 2015 году от более активного использования кредитных средств людьми в размере 0,5% к 2014 году.

$$1586613 \text{ млн руб.} * 0,5\% = 7933,1 \text{ млн. руб.}$$

На основании таблицы 3.2 определим прогнозный объем привлечения денежных средств для получения денежного дохода: прибыльность активов в рублях для кредитов физическим лицам в среднем 15,5%.

$$7933,1 \text{ млн. руб.} / 15,5\% = 511813 \text{ млн. руб.}$$

Ожидаемый рост доходности средств населения за счет расширения сетки депозитных продуктов поможет обеспечить прирост выплат на 1,5%, то есть ставка для определения процентных расходов будет:

$$4,9 + 1,5 = 6,4\%$$

Этот показатель рассчитывается финансовой службой Росбанка в виде средневзвешанной по итогам периода, включающий процентный доход по выданным кредитам.

Сумма размещенных средств под 6,4% с процентным доходом 7933,1 млн. руб. приведет к формированию следующего элемента процентных расходов:

$$511813 \text{ млн. руб.} * 6,4\% = 3175,6 \text{ млн. руб.}$$

В итоге, расширение депозитных продуктов для повышения их доходности позволит сохранить и получить прибыль в размере 7933,1 млн. руб. от кредитования физических лиц в объеме 511813 млн. руб. за счет привлечения во вклады средств населения.

При этом ожидаемый рост операционных расходов обслуживания этих операций составит 0,03% от имеющегося значения:

$$476750 \text{ млн руб.} * 0,03\% = 143 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, на основании анализа экономической эффективности предложенных выше мер по совершенствованию обслуживания клиентов Росбанка ожидается прирост прибыли на 1,3% или на 3770 млн. руб.

Вывод. В течение 2015 года отечественные банки ужесточали ценовые условия кредитования. ПАО «Росбанк» запустил новую программу обслуживания. Из всего перечня дистанционного обслуживания более

эффективным решением совершенствования банка выступает интернет-банкинг.

Ключевыми конкурентными преимуществами ПАО «Росбанк» являются рост качества клиентского обслуживания, сегментированный подход к различным категориям клиентов, развитие технических возможностей банка, совершенствование карт.

Заключение

Основные направления деятельности ПАО «Росбанк» - это стандартные банковские услуги, в том числе дистанционное обслуживание, ипотечное кредитование, лизинговые и инвестиционные услуги, денежные переводы, аренда сейфовых ячеек и много другое.

Проведенные в дипломной работе исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. В дипломной работе проанализировано состояние и разобраны тенденции развития банковской системы в нашей стране. На сегодняшний момент определены контуры будущей банковской системы страны. В структуру входят крупные банки с широкой сетью филиалов и региональные банки. Создаются условия для выделения специализированных банков и небанковских организаций. Всё больше стало уделяться внимание развитию собственной банковской системы, становящаяся ключевым звеном с остальной экономикой.

2. Банки выполняют конкретные функции, отражающиеся в их финансовой деятельности, ее итогом являются банковские продукты или услуги, и это составляет основную долю рынка банковских услуг. Рынок финансовых услуг определяется банковскими услугами, которые являются важным источником прибыли банка.

3. Грамотно разработанная организационная структура банка является одним из основных факторов успешной деятельности. Во всех структурных подразделениях для организации эффективной деятельности вводятся маркетинговые службы.

4. Важной задачей банковского маркетинга можно назвать разработку и практическое применение методов формирования клиентов банка. Для эффективной организации обслуживания нужно сначала обозначить процесс принятия клиентом решения о необходимости услуги, иметь представление о потребностях групп.

Коммерческие банки должны сегментировать рынок с целью выявления групп клиентов, которые будут сгруппированы по конкретным признакам, которым будут предложены определенные специфические услуги. Маркетинговая стратегия банка довольно отличается по отношению к потенциальным и действующим клиентам.

5. Немаловажное значение имеет организация деятельности банка по продвижению продуктов и услуг на рынке. Должное внимание нужно уделять совершенствованию работы с клиентурой, где включены внедрение и изучение новых услуг, форм и методов обслуживания, оптимизацию производственного потребления услуги через совершенствование коммуникации между потребителем и производителем.

6. На сегодняшний момент в зарубежных банках введена и разработана системы обслуживания индивидуальных клиентов. В дипломной работе рассмотрены принципы данной системы, применимы к особенностям деятельности отечественных банков.

7. В дипломной работе разработаны меры по применению теории принятия решений по управлению процессами обслуживания клиентов банка.

Во время разработки концепции работы с филиалами банка был выбран централизованный способ хранения информации. При учете расчетов по системе, анализа и контроля в основном операционном поле банка любому счету в системе вносится соответствие консолидированный счет.

Механизм настроек поможет банку выстроить связи между объектами и ставить правила взаимодействия. Объектами системы выступают банковские и лицевые счета, договоры, права пользователей, валюты, сами настройки и многое другое.

В дальнейшей деятельности ПАО «Росбанк» должен вести работу по данным направлениям:

- активно развивать операции по перечислению доходов населения во вклады;
- развивать сеть отделений и систему самообслуживания;

- проводить работу по привлечению обслуживания новых потенциальных клиентов;

- предложить новые услуги или делать упор на существующие продукты;

- повышать качество обслуживания клиентов;

- активизировать рекламную деятельность банка.

В основе стратегии развития Росбанка находится клиентоориентированный подход к развитию, который направлен на улучшение качества обслуживания клиентов вместе со стремлением к максимизации прибыли.

Список использованной литературы

Нормативно-законодательные документы

1. Федеральный закон РФ «О Центральном банке (Банке России)» от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ: принят Государственной Думой 27 июня 2002 г.
2. Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» от 03.02.1996. N 395-I // Собрание законодательства РФ. 1996. N 6. ст. 492. Российская газета. 1996. N 27.
3. Указание «Об оценке экономического положения банков» от 30.04.2008 N 2005-У (ред. от 06.04.2012) / ЦБ РФ // Вестник Банка России. 2012. N 21.

Учебники и учебные пособия

4. Батракова Е.В. Экономический анализ деятельности коммерческих банков: Учебник для вузов. М.: Логос, 2013. 313 с.
5. Борисов И.Н. Большой экономический словарь: учебник. М.: Книжный мир, 2011. 250 с.
6. Вешкин В.Я. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебное пособие. М.: Магистр, 2015. 176 с.
7. Жарковская К. Л. Банковское дело: учебник. М.: Омега-Л, 2014. 310 с.
8. Жуков И.С. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2011. 442 с.
9. Левита У.Т. История экономических учений: учебник. М.: Catallaxy, 2013. 106с.
10. Лобачева, А.Р. Оценка качества банковских услуг [Текст] / А.Р. Лобачева, О.Е. Сюляргина. – Екатеринбург: ИЭУРОРАН, 2015. 527 с.
11. Майбурд Е.Н. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров: учеб. пособие. М.: Дело, 2012. 336 с.
12. Маркова Я.М. Коммерческие банки и их операции: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2015. 200 с.

13. Панова Г.В. Анализ финансового состояния коммерческого банка: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 415 с.

14. Петров А.Ю. Комплексный анализ финансовой деятельности банка: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 602 с.

15. Пещанская И.В. Организация деятельности коммерческого банка: учеб.пособие. М.: Инфра - М, 2015. 296 с.

16. Роуз П.С. Банковский менеджмент: учеб.пособие. М.: Дело, 2014. 143 с.

17. Тавасиев А.В. Банковское дело: учебник. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. 98 с.

18. Шеремет А.Н. Финансовый анализ в коммерческом банке: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. 289 с.

Книги с одним автором

19. Агарков М.М. Основы банковского права. Курс лекций. – М., 2013. 337 с.

20. Андросов Е.М. Финансовая отчетность банка: учеб.пособие. М.: Менатеп-информ, 2013. 180 с.

21. Карданская Н.М. Управленческие решения: учеб. для вузов / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., пе-рераб.и доп.; Гриф МО; Гриф УМО. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 285 с.

22. Коробов Ю.И. Практика банковской конкуренции. Саратов: Изд. Центр Саратов. экон. акад., 2015. 520 с.

23. Маркова О.М. Коммерческие банк и их операции. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 298 с.

24. Агарков М.М. Основы банковского права. Курс лекций. – М., 2014. 613 с.

25. Киселев Ю. Договор банковского счета // Финансовая газета. – 2015. 76 с.

26. Сироткин С. Е. Финансовый менеджмент на предприятии: учеб. для вузов / С. А. Сироткин, М. Р. Кельчевская. - 2-е изд., перераб. и доп. ; Гриф УМО. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 176 с.

27. Фетисов И.Г. Устойчивость коммерческого банка и рейтинговые системы ее оценки: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. 607 с.

Книги с соавторами

28. Абрамова М. О., Александрова Л.С. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник. Спб.: Бизнес-пресса, 2012. 303 с.

29. Илышева Н.Н., Ильменская А.В. Основные составляющие учетной политики банковских (консолидированных) групп // Международный бухгалтерский учет. -2012. 428 с.

30. Колесников В.И, Кроливецкая Л.П. Банковское дело. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 487 с.

31. Тавасиев, А.М. Конкуренция в банковском секторе России [Текст] / А.М. Тавасиев, Н.М. Ребельский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 528 с.

32. Тосунян Г.А, Викулин А.Ю. Антикризисные меры и антикризисное законодательство России, ЗАО Олимп-Бизнес, 2012, 243 с.

Книги, описанные под заглавием

33. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / О.В. Ефимовой [и др.]; под ред. О.Г. Ефимовой, М.В. Мельник. М.: Омега-Л, 2014. 317 с.

34. Банки и банковские операции: учебник / Е.Ф. Жуков [и др.]; под ред. проф. Е.В. Жукова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. 249 с.

35. Банковские риски: Учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. – М.: КНОРУС, 2015. – 234 с

36. Банковский сектор экономики Поволжья: анализ, оценка, перспективы: учебник / под ред. В.И. Рудько - Силиванова. 2013. 88 с.

37. Банковское дело: учебник / под ред. проф. В.К. Колесникова. М.: Финансы и статистика, 2013. 185 с.

38. Деньги, кредит, банки: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. М.: Финансы и статистика, 2011. 227 с.

39. Обзор банковского сектора Российской Федерации. М.: Банк России. 2016. 319 с.

40. Основы банковской деятельности (Банковское дело): учебник / под ред. К.В. Тагирбекова М.: Издательский дом «Инфра - М», Издательство «Весь мир», 2014. 144 с.

41. Основы менеджмента: учеб. -метод. пособие / Т. Ю. Анопченко [и др.]; под общ. ред. М.С. Чернышёва. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. 316 с.

42. Основы менеджмента: учеб. для вузов / под ред. А.И. Афоничкина. - Гриф УМО. - СПб: Питер, 2015. 508 с.

43. Стратегия развития банковской системы России. Аналитическое обозрение центра комплексных исследований и маркетинга. 2014. 56 с.

44. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.Е. Стояновой. М.: Издательство «Перспектива», 2012. 613 с.

Статьи из сборников и журналов

45. Аргунов К.А. Прибыльность и ликвидность: анализ финансового состояния банка //Банковский журнал. 2012. № 3.

46. Курочкин, А.В. Особенности формирования ресурсной базы коммерческих банков в современных условиях / А.В. Курочкин // Финансы и кредит. – 2016.– №4.

47. Маркелов, К. Конкуренция технологий: пластиковые карточки / К. Маркелов // Мир ПК. – 2015. – №10.

48. Радковская, Н.П. Методологические подходы к управлению прибылью коммерческого банка/ Н.П. Радковская // Финансы и кредит. – 2016. – №1 (205).

49. Сбербанк России: надежность и динамизм / Казьмин А.И. // Деньги и кредит. – 2015. – №6.

Электронные ресурсы

50. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cbr.ru>

51. Котина О.В. Уроки банковской аналитики [Электронный ресурс]. URL: <http://bankir.ru>
52. Деловая газета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru>
53. Официальный сайт компании ОАО АКБ «Росбанк» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosbank.ru>
54. Российский бизнес-портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru>