

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев

«__» _____ 2017 г.

Оценка эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере филиала
ОО «Петровский» ВТБ 24 (ПАО) Челябинское отделение № 6602

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.407.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ Ю.В. Бутрина
«__» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ – 452
_____ К.В. Вагина
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст.преподаватель кафедры
_____ И.А. Бочкарева
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Вагина К.В. Оценка эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере филиала ОО «Петровский» ВТБ 24 (ПАО) Челябинское отделение № 6602. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-452, 2017, 80 с., 20 таблиц, 7 рисунков, библиогр. список – 44 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере филиала ОО «Петровский» ВТБ 24 (ПАО) Челябинского отделения № 6602.

В работе рассмотрены теоретические аспекты оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов банка, роль и функции данного анализа, его задачи и значение, основные показатели, позволяющие судить о финансовом состоянии банка в целом. Расчетные данные для их наглядного представления систематизированы в виде таблиц и показаны в виде диаграмм и графиков. В завершении предложены соответствующие рекомендации, которые можно использовать на практике деятельности банка «ВТБ 24» (ПАО), для устранения существующих проблем и повышения собственного финансового состояния.

ANNOTATION

Vagina K.V. Evaluation of the effectiveness of cross-selling insurance products on the example of branch «Petrovsky» VTB 24(PJC) Chelyabinsk branch № 6602. – Chelyabinsk: SUSU, EU-452, 2017, 80 pages, 20 tables, 7 pictures, bibliographic list – 44 names, 1 applications.

This paper was performed for the purpose of evaluation of the effectiveness of cross-selling insurance products on the example of branch «Petrovsky» VTB 24(PJC) Chelyabinsk branch № 6602.

The paper includes the theoretical aspects of evaluation of the effectiveness of cross-selling insurance products of the bank role and functions of this analysis, its objectives and significance, the main indicators, allowing to judge about the financial condition of the Bank as a whole. Estimated data were organized in the form of tables and shown in the of diagrams and graphs for their visualization. In conclusion, the proposed recommendations, which can be used in the practice of the bank VTB 24 (PJC) to resolve existing problems and improve their own financial condition.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРОСС-ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	12
1.1 Сущность, роль и значение кросс-продаж	12
1.2 Возникновение концепции кросс-маркетинга и опыт зарубежных компаний в кросс-продажах.....	20
1.3 Эффективность кросс-продаж страховых продуктов в банковской деятельности.....	23
2 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ БАНКА.....	30
2.1 Финансово-экономическая характеристика банка «ВТБ 24» (ПАО)....	30
2.2 Экспресс-анализ деятельности банка «ВТБ 24» (ПАО).....	35
2.3 Оценка эффективности кросс-продаж страховых продуктов «ВТБ 24» (ПАО).....	42
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ФОРМИРОВАНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ КРОСС-ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ БАНКА.....	53
3.1 Рекомендации по повышению эффективности кросс-продаж страховых продуктов ОО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602.....	53
3.2 Применение рекомендаций по повышению эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере ОО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	72

ВВЕДЕНИЕ

На современном рынке финансовых услуг новой функционально-организационной системой является банкострахование – объединение банковских и страховых финансовых организаций, которое получило свое активное развитие с 2012–2013 годов в Российской Федерации [39]. При помощи взаимодействия организаций увеличивается экономическая эффективность, помимо этого данный механизм в большей части случаев позволяет сократить риски, используя продукты, предлагаемые страховыми компаниями. Эффективность таких взаимодействий зависит от факта платежеспособности клиентопотока и спроса на данные продукты.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что банкострахование как отрасль экономики, оказывает существенное влияние на развитие финансовых институтов, таких как банки и страховые компании. Банкострахование является движимой системой роста рынка банковских услуг и страхования. Страховые компании выступают в качестве финансовых посредников, а банки реализуют кросс-продажи основных продуктов со страховыми, для повышения своей эффективности и комиссионного дохода. Большое значение уделено непрерывному процессу совершенствования структуры организации, качества обслуживания клиентов, бизнес-процессов, при этом учитываются, требования современного рынка [32]. Следовательно, увеличение количества услуг, предлагаемых клиентам, а также упрощение процесса их предоставления, будет являться гарантией успеха финансовых посредников. Данному успеху способствует взаимодействие страховых компаний и банков в процессе банкострахования.

Главной основой формирования банкострахования, являются функции, которые выполняются банками и страховщиками. Обычно отмечают такие

функции, как рисковая или компенсационная, позволяющая возместить риск или ущерб; предупредительная; сберегательная; инвестиционная и посредническая.

Одной из наиболее эффективных методик современного банкострахования, является метод кросс-продаж, который убеждает клиента в том, что выгоднее, удобнее и практичнее будет приобретение услуги одновременно с рядом других услуг, взаимодополняющих друг друга. Для банка данный метод является эффективным, и он предполагает увеличение объема продаж, доходов банка и надежных клиентов.

Объектом исследования данной работы выступает один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг и участник международной финансовой группы «ВТБ» – «ВТБ 24» (ПАО).

Предметом работы является анализ и оценка эффективности кросс-продаж страховых продуктов, а также деятельности банка.

Целью данного исследования служит изучение теоретических аспектов эффективности кросс-продаж страховых продуктов, выявление основных проблем деятельности и определение основных путей улучшения состояния банка по кросс-продажам.

Для достижения этой цели необходимо решить ряд следующих задач:

1) рассмотреть теоретические аспекты оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов в банке;

2) выполнить анализ и оценку эффективности кросс-продаж страховых продуктов в банке;

3) предложить рекомендации по совершенствованию политики кросс-продаж и рассчитать их эффективность.

Информационной базой написания данной выпускной квалификационной работы послужили, конституционные и федеральные законы, научные и методические публикации авторов, учебники, монографии, статьи, а также положения и внутренние нормативные акты банка «ВТБ 24», их устав, учетная и тарифная политика, отчетность и информация из рейтинговых агентств. Также в

ходе написания работы использовались электронные информационные ресурсы и результаты собственных исследований.

При написании работы использовались следующие методы оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов: горизонтальный и вертикальный анализы, групповой и внутригрупповой анализы, оценка общих показателей деятельности и различные экономические коэффициенты, сигнализирующие о положении банка и об эффективности продаж.

Использовались труды следующих авторов: Архипова А.П., Денисовой А.Ю., Белоглазовой Г.Н., Коробовой Г.Г., Галицкой С.В., Кондрашова В.М., Жуковой Е.Ф., Артеменко В.Г., Лаврушина О.И., Донцовой Л.В., Вахрушиной М.А., Малеева Д.В., Гамбарова Г.М. и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРОСС-ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Сущность, роль и значение кросс-продаж

На сегодняшний день кросс-продажи в банке стали более чем популярны, их используют практически все банки. Кросс-продажи (от англ. cross selling) (перекрёстные продажи, кросс-селлинг, кросс-маркетинг) – это продажи нескольких различных услуг или товаров одному клиенту [25]. Основным мотивом кросс-продаж является использование существующих взаимоотношений с клиентом для продажи ему дополнительного товара или услуги. Они используются практически всеми банками. Это очень эффективный способ увеличить объем продаж, достигающийся за счет комплексной работы с клиентом, целью которой является максимально полное удовлетворение его потребностей. Данный метод является востребованным так как банки стали создавать не только специальные отделы, занимающиеся исключительно кросс-продажами, а также и страховые продукты, адаптированные под перекрестные продажи к основным продуктам банка [25].

Условно кросс-продажи можно подразделить на два вида [24]:

- 1) сопутствующие продажи – одновременная покупка клиентом двух или более продуктов страхования;
- 2) последующие кросс-продажи, которые осуществляются клиенту страховой компании после первой продажи.

По другой классификации кросс-продажи можно разделить на внешние и внутренние. В внешними можно понимать как несколько организаций объединяются для реализации своих услуг. При покупке клиентом чего-либо в одной из этих компаний ему предлагаются продукты другой. Пример внешних перекрестных продаж – предложение банками к своим продуктам страховых

и инвестиционных услуг. Для страховых и инвестиционных компаний такое сотрудничество более выгодно, так как продажи их продуктов осуществляются через кредитные организации. Банк, в свою очередь, от этих компаний получает комиссионное вознаграждение.

Ко второму случаю относятся дополнительные продажи банком только своих продуктов и услуг. Так, при выпуске банковской карты клиенту предложат оформить дистанционное банковское обслуживание и страхование, при открытии вклада или выдаче кредита – банковскую карту.

Также перекрестные продажи могут быть разделены по временному принципу. Например, банком может осуществляться единовременная продажа нескольких продуктов. К такому типу относятся пакетные предложения финансовых учреждений. Пакет услуг обходится клиенту дешевле, чем использование каждой услуги отдельно. Или кредитная организация может в течение определенного времени предлагать клиенту к основному его продукту дополнительные, в том числе на льготных условиях. Банк предоставляет возможность существующему клиенту взять кредит со скидкой [32].

У кросс-продаж существуют как положительные, так и отрицательные стороны. Преимущество состоит в том, что это наиболее простой и наименее рискованный способ повышения продаж. Недостатком является то, что без правильной координации и контроля существует риск потери клиента или возникновения конфликта между отделами внутри компании.

Один из основных мотивов, по которым клиенты совершают дополнительные покупки у страховой компании – это доверие. Если покупатели работают с компанией определенное время, то их отношение к ней может быть преобразовано в покупку. Второй фактор, влияющий на решение клиентов – удобство [13]. Обслуживаясь у одного менеджера, клиент получает информацию о новых продуктах и возможностях, тем самым повышая свою финансовую грамотность. Также чаще всего кросс-маркетинговые активности предусматривают различные дисконтные программы для клиента,

что тоже является немаловажным фактом в решении о покупке услуги. Таким образом, с помощью перекрестных продаж клиент может более полно удовлетворить свои потребности. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов.

Основными принципами организации процесса кросс-продаж являются:

- добровольность участия;
- доверительные отношения, взаимовлияние на принимаемые маркетинговые и технологические решения руководителей банка и страховой компании;
- взаимная ответственность банка, страховой компании и государства за обеспечение прав клиента;
- личная материальная ответственность клиента банка и заинтересованность в обеспечении выполнения договорных условий;
- финансовое участие и солидарная ответственность всех участников;
- сочетание государственного регулирования и рыночного саморегулирования;
- баланс экономической эффективности и социальной справедливости.

Так же рассмотрен механизм взаимодействия участников процесса кросс-продаж в банке рассмотренные на рисунке 1. Основные участники данного процесса являются: банк; страховая компания; клиент банка, который в итоге становится также и клиентом страховой компании [13].

Разновидностью кросс-продаж страховых продуктов является банкострахование, под данным понятием, раскрывается осуществление продаж страховых продуктов через банк, а также страхование рисков банковских продуктов. Данный термин впервые появился во Франции в конце 1970-х годов в качестве определения продажи страховых услуг через банковскую сеть распространения. В таблице 1 представлена динамика структуры рынка банкострахования в России [13].

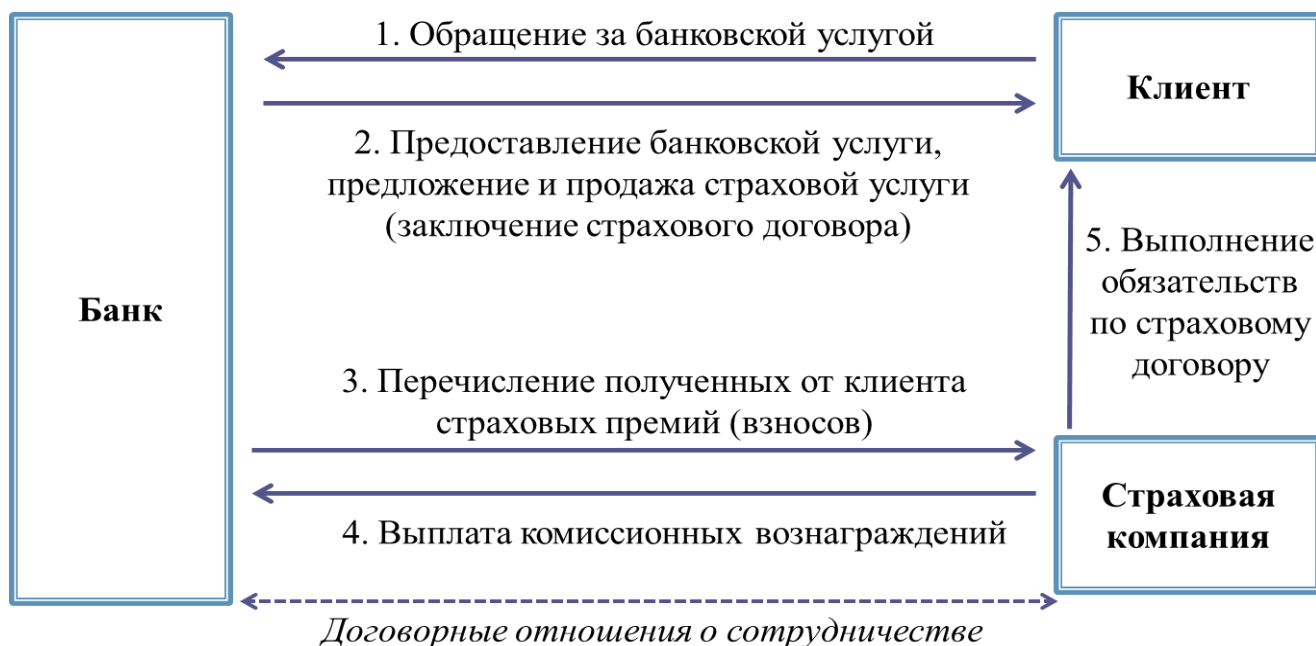


Рисунок 1 – Механизм взаимодействия участников процесса кросс-продажи

Таблица 1 – Динамика структуры рынка банкострахования в России

Виды страхования	Взносы, млрд руб.		Прирост $\frac{2015}{2014}$, в процентах	Взносы, млрд руб., 2016 год	Прирост $\frac{2016}{2015}$, в процентах
	2014 год	2015 год			
Розничное страхование, связанное с кредитованием, всего	131	104	-20,5	120	15
Ипотечное страхование (титул, залог, жизнь заемщика, ответственность за непогашение кредита)	16,1	20,8	28,8	24	15
Автострахование (КАСКО, ОСАГО, ДСАГО), без учета дилерского канала	34,9	15,3	-56,2	17	10
Страхование жизни и здоровья заемщика потребкредитов, в том числе от несчастного случая	59,4	45,3	-23,7	55	20
Страхование заемщика от потери работы	8,9	13,3	49,6	15	15
Прочие виды страхования банковских рисков	11,5	3,3	-19,1	9	0

Данная статистика основана на данных ЦБ РФ, прослеживается восстановление кредитования и рост некредитного страхования, а так же происходит постепенное снижение процентных ставок, прежде всего по

потребительскому и ипотечному кредитованию. Исходя из этого, возможно расширение спектра кредитных программ на будущие годы.



Рисунок 2 – Динамика структуры рынка банкострахования в России

В таблице 2 рассмотрена статистика структуры розничного банкострахования, связанного с кредитованием:

Таблица 2 – Динамика структуры розничного банкострахования, связанного с кредитованием

Виды страхования	Взносы, млрд руб.		Прирост $\frac{2015}{2014}$, в процентах	Взносы, млрд руб., 2016 год	Прирост $\frac{2016}{2015}$, в процентах
	2014 год	2015 год			
Розничное страхование клиентов банков, НЕ связанное с кредитованием, всего	58,0	82,7	42	108	30
Смешанное страхование жизни (дожитие + нетрудоспособность или смерть в период действия полиса)	15,0	16,7	11,1	18	10

Окончание таблицы 2

Виды страхования	Взносы, млрд руб.		Прирост $\frac{2015}{2014}$, в процентах	Взносы, млрд руб., 2016 год	Прирост $\frac{2016}{2015}$, в процентах
	2014 год	2015 год			
Страхование ренты / аннуитетное страхование / пенсионное страхование	0,2	0,3	56,4	0,4	50
Инвестиционно-страховые продукты страхования жизни	28,0	49,3	76,0	69	40
Страхование выезжающих за рубеж	0,9	1,3	44,5	2	50
Страхование имущества физических лиц	5,0	7,8	55,4	11,7	50
Прочие виды розничного страхования клиентов банков, НЕ связанных с кредитованием	8,9	7,3	-18,2	7	-5

В связи с невысоким уровнем проникновения некредитного страхования этот сегмент останется основным двигателем роста, однако рост взносов по некредитным видам банкострахования будет зависеть от активности страховых компаний и банков по продаже этих продуктов, а также от платежеспособного спроса населения.



Рисунок 3 – Динамика структуры розничного банкострахования, связанного с кредитованием

Далее представлена структура страхования юридических лиц через банки (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика структуры страхования юридических лиц через банки

Виды страхования	Взносы, млрд руб.		Прирост $\frac{2015}{2014}$, %	Взносы, млрд руб., 2016 год	Прирост $\frac{2016}{2015}$, %
	2014 год	2015 год			
Страхование юридических лиц через банки, всего	14,8	12,7	-14,3	13	3
Страхование жизни и здоровья владельцев малого и среднего бизнеса, в том числе ИП	1,2	0,3	-77,8	0,3	0
Страхование имущества заемщиков (залоговое имущество, товары на складе, товары в обороте)	10,2	9,8	-3,3	10	3
Сельскохозяйственное страхование заемщиков	1,0	0,8	-14,5	0,9	10
Прочие виды страхования рисков юридических лиц, связанных с банковскими услугами	2,3	1,7	-25,6	1,7	0

По данным ЦБ РФ, в 2016 году происходит снижение процентных ставок, однако неценовые условия кредитования заемщиков, прежде всего корпоративных, умеренно становятся жесткими.



Рисунок 4 – Динамика структуры страхования юридических лиц через банки

Таким образом, наглядно исследована статистика банкострахования в разных сферах кредитования, в целом для банков Российской Федерации, для физических и юридических лиц [35].

Основными источниками регулирования банковских процессов и систем связанных с кросс-селлингом являются конституция, федеральные законы, кодексы и другие нормативные документы.

В системе федеральных законов главную юридическую силу имеет Конституция Российской Федерации, которая закрепляет права граждан и регулирует отношения собственности на территории страны.

Правовое регулирование банковской деятельности осуществляется Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 г. № 395-1-ФЗ, Федеральным законом «О Центральном банке РФ (Банке России)» от 10.07.2002 №86-ФЗ, и другими федеральными законами, нормативными актами Банка России [1, 2].

Также основными источниками информации при анализе эффективности кросс-продаж служат данные финансовой отчетности:

1) Баланс банка – это сводная таблица, дающая представление о финансовом положении, характере, структуре и размерах операций банка на соответствующую дату. В пассиве находятся собственные средства и обязательства банка, в активе – размещенные средства или обязательства банку. В активе значатся наличные средства. Первоначально они возникают как эквивалент проданных акций, т.е. обязательств самого банка. В значительной своей части эти «наличные» воплощаются затем в собственность банка – необходимые материальные блага. Наличность увеличивается вновь, когда банк начинает функционировать как депозитное учреждение, т.е. принимать вклады [6].

2) Отчет о финансовых результатах – это отчетность банка, используемая для ознакомления и анализа его деятельности Центральным банком, руководителями банка, другими заинтересованными юридическими и физическими лицами, а также для открытой публикации. Отлаженная система

внутренней отчетности позволяет руководству банка в любой момент получить необходимую информацию о деятельности банка. Такой подход дает возможность накапливать и систематизировать данные о работе банка за определенный период времени [6].

Далее целесообразно рассмотреть истоки появления продаж и мировой опыт, повлекший успех.

1.2 Возникновение концепции кросс-маркетинга и опыт зарубежных компаний в кросс-продажах

Кросс-маркетинг возник примерно в 80-х годах 20 века, тогда традиционные методики продаж приносили больше расходов, чем доходов. В то время крупные компании в США приняли решение объединить действия по продвижению товаров и услуг, тем самым довольствовались эффективностью политики. Таким образом, и возникла концепция перекрестного продвижения или кросс-сейлинга, которая достаточно медленно входила в коммерческий сегмент экономики [5].

Сегодня данную методику изучают многие компании и предприятия, не обошли стороной и банки, которые пытаются привлечь все больше клиентов, для получения высокого комиссионного дохода. Кросс-маркетинг можно встретить в самых разных сферах. Долгие и эффективные отношения складывались между сетью отелей «Sheraton» и авиакомпанией «Lufthansa Airlines». Интересный ход придумали в компании «Procter & Gamble», которые запустили совместную рекламную кампанию стиральных машин «Bosch» и средства для стирки «Calgon». Объединение усилий авиасалонов, кредитных и страховых организаций уже стало классическим в кросс-маркетинге. Данные компании не только разработали интересный подход к клиентам, но и достигли успеха в их деятельности [26].

Кросс-продажи основаны на том, что есть возможность повысить свои доходы, если правильно убедить клиентов больше сотрудничать и покупать предложенные

продукты. По-видимому, любой сотрудник и любая компания намеренны делать данные продажи и, тем не менее, в истории кросс-сейлинга есть не мало попыток, которые обернулись полным крахом для компаний. Компания AOL Time Warner не смогла продать пользователям Internet журналы и книги, а любителей прессы убедить в преимуществах развлечений в режиме реального времени. Данная компания объединила товары и услуги, которые, по ее мнению, нужны были клиентам, но так и не создала ценное предложение, которое действительно хотели бы видеть покупатели [26].

Проанализировав неудачные попытки компаний в кросс-продажах, можно выявить три основные причины. Во-первых, сотрудники данной компании не аргументировали клиентам свое предложение в полном объеме, почему те должны купить дополнительный продукт. Для того чтобы кросс-продажа состоялась, необходимо менеджеру, сделать данное предложение в глазах клиента не только выгодным, но и привлекательным. Во-вторых, сотрудник обязан быть компетентным в том, что он предлагает и быть способным выделить отдельные потребительские сегменты, которым можно и нужно предложить кросс-продажу. В-третьих, торговый персонал каждого отдела думает, прежде всего, о продаже своей продукции. Сотрудник должен стремиться предлагать потоку не привычные товары для продаж, а внедрять новые характеристики в продукт и преподносить его с другой точки зрения для клиента, тем самым повышать грамотность рынка. Настоящий успех кросс-продаж скрыт в деловом и эффективном мышлении персонала, которое позволяет ему получить о клиенте необходимую информацию, а затем использовать ее при формировании ценного предложения [34].

Опыт зарубежных компаний приведенных к успеху благодаря кросс-маркетингу, представлен на примере Bank of America, с помощью кросс-продаж крупный игрок рынка банковских услуг открыл для себя новые возможности, увеличил долю рынка и достиг высокого роста доходов.

Bank of America был значительным банком в США в начале 80-х годов. Кен Льюис – генеральный директор банка, начинал с объединения различных

операций банка, уделял большое внимание клиентопотоку, сокращению расходной части и источникам роста доходов. Осенью 2001 года Мак-Джии направил курс на кросс-продажи. Он был одним из первых, кто отменил традиционную отчетность. Всех сотрудников, которые работали с потребительским рынком, объединил в одно подразделение. Данный поступок разрушил традиционную политику и выделил цель банка объединить сотрудников для работы над кросс-продажами. Служащие проходили инструктажи, обучение, пробовали строить новые отношения с клиентами, продавали клиенту несколько продуктов банка одновременно. Для того чтобы данная политика была эффективна, каждому сотруднику сообщали сколько ипотечных кредитов, ссуд на покупку автомобиля и текущих счетов они должны были открыть в течение месяца. Компания также разрабатывала определенные цели и задачи, которые помогали ей предоставлять ценную информацию о рынке. Сейчас информацию получить намного легче, чем тогда и, следовательно, реализацию проектов по внедрению кросс-продаж возможно продвинуть на высший уровень быстрее и эффективнее. В результате всех поставленных и внедренных задач и целей, Bank of America овладел ростом доходов от кросс-продаж, руководству удалось изменить генетический код организации [26].

Сегодня в России руководство компаний, банков используют различные методы по увеличению кросс-продаж страховых продуктов. Существуют различные виды мотивации, которая направляет агентов выполнять поставленные планы по предложению рынку продуктов, а именно кросс-продуктов. Так же устанавливаются ставки комиссионного вознаграждения, и при увеличении объемов продаж размер ставки увеличивается, что и делает эффективным бизнес. Исходя из статистики, банки всегда страховали риски по кредитам, и это стабильный объем рынка страхования. Благодаря этому кредитный портфель банков растет, увеличивается объем товарных залогов, а вместе с ним и емкость рынка страхования кредитных рисков. При этом банки продающие страховые продукты, расширяют свою клиентскую базу и

увеличивают объем комиссионных доходов, но при этом видят в страховых компаниях конкурентов в привлечении средств клиентов.

Для того чтобы понять что такое эффективность и как ее достичь при кросс-сделке, целесообразно рассмотреть данные категории.

1.3 Эффективность кросс-продаж страховых продуктов в банковской деятельности

В настоящее время все более заметное влияние на экономику России и, в частности, на ее финансовый сектор оказывают общемировые тенденции, такие как глобализация, интеграция, унификация [23]. В результате такого влияние взаимное проникновение банковского и страхового бизнеса стало в последние годы доминирующей тенденцией в Российской экономике. Такой способ организации сотрудничества между банками и страховыми компаниями, как банкострахование стал уже неотъемлемой частью современных финансовых процессов как средство, обеспечивающее экономическую безопасность.

Под термином банкострахование следует понимать процесс интеграции банков и страховых компаний с целью реализации как страховых, так и банковских продуктов, совмещая каналы продаж и клиентскую базу партнера, страхование рисков самих банков, а также доступ к внутренним финансовым ресурсам друг друга [27]. При этом мотивация вхождения страховых и банковских институтов в банковское страхование сводится к существенному ряду преимуществ. Банки и страховые компании объединились в пользу взаимовыгодного сотрудничества, которое позволяет осуществить расширение клиентской базы, снижение издержек и диверсификацию услуг и дистрибуционных каналов страховых организаций; выйти им на новые сегменты рынка; минимизировать риски кредитных учреждений; получить дополнительные доходы в виде комиссионного вознаграждения от страховых компаний; повысить надежность всех финансовых операций; обеспечить защиту финансовой

ответственности клиентов перед банком в случае потери трудоспособности или ухода из жизни [14].

В современном мире банк не сосредоточен на продаже одного вида товара, всегда имеются дополнительные предложения, дополнительные источники дохода, которые существуют независимо друг от друга, и условно связаны с основным направлением деятельности [19]. В такой ситуации они начинают использовать кросс-продажу, когда к предлагаемому продукту предлагается купить еще один или несколько сопутствующих продуктов. Такой способ продаж является актуальным благодаря своей результативности. Однако данная тема является малоизученной, поэтому представляет теоретический и практический интерес.

За последнее время кросс-продажи страховых продуктов стали более чем популярны. Кросс-продажи используют практически все банки и страховые компании. Это очень эффективный способ увеличить объем продаж, достижимый за счет командной работы с клиентом, целью которой является максимально полное удовлетворение его потребностей. О востребованности данного метода говорит тот факт, что компании стали создавать не только специальные отделы, занимающиеся исключительно кросс-продажами, а также и страховые продукты, адаптированные под перекрестные продажи [20].

Для оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов банка целесообразно рассмотреть категории «эффективность», «кросс-продажа» и «страховой продукт», трактующиеся по-разному в трудах зарубежных и отечественных авторов, таких как Champagne L.F., Сеницына Т.А., Шеремет А.Д., Бугуцкий А. Л., Кондрашов В.М. и др.

Проблема эффективности, является насущной в настоящее время, так как деятельность банка характеризуется и оценивается достигнутой экономической эффективностью. Эффект – это результат, следствие каких-либо причин, действий, хозяйственных мероприятий [16]. Понятия «эффективности» рассматривается с количественных и качественных характеристик.

Экономическая эффективность:

– связь между количеством единиц ресурсов, которые используются в процессе производства, и полученного в результате количества любого продукта [17];

– это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых [15];

– отношение результата к определенному виду затрат [23];

– производство товара с наименьшими затратами, использования минимального количества ресурсов для производства определенного объема продукции при минимальных средних общих затратах [27];

– одна из характеристик качества некоторой системы, в частности, экономической, а именно ее характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования [36];

– это относительный эффект, результативность данного вида деятельности компании [37];

– комплексный показатель стремления к конечному результату, а также вариант правильности, точности направления к конечному результату [44].

Кросс-продажа:

– это перекрестная продажа, когда к уже приобретенному продукту предлагается купить еще один или несколько продуктов [43];

– методика продаж, основанная на том, чтобы убедить клиента, желающего приобрести ряд разных услуг, логически связанных между собой [32];

– это предложение кредитной организацией существующему или новому клиенту, оформляющему тот либо иной банковский продукт, приобрести другие дополнительные и взаимосвязанные продукты или услуги [9];

На сегодняшний день продуктом называют все, что может быть предложено к потреблению на свободном рынке и предназначено для удовлетворения определенных нужд, поэтому термин «страховой продукт» постепенно заменяет

термин «страховая услуга». Страховые услуги со стандартными наборами условий и дополнительных сервисных услуг для различных клиентских групп получили название страховых продуктов.

Страховой продукт:

– набор основных (страховых) и вспомогательных услуг, предоставляемых страховой компанией за определенную плату клиенту с целью удовлетворения его потребностей [4];

– лидеры, которые обеспечивают страховщику наибольшую часть страховых премий и часто наибольший доход [14];

– магниты, направленные на то, чтобы обратить внимание на потенциального клиента на данную страховую компанию и облегчить первую покупку полиса [17];

– конечный результат разработки конкретного вида страхования, предоставленный набором документов [26].

Для того чтобы оценить доходность и эффективность банка, следует провести финансовый анализ банка и рассчитать некоторые показатели эффективности. Для оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов банка «ВТБ 24» необходимо проанализировать, оценить данную отрасль продаж и понять дальнейшие направления и перспективы развития деятельности кредитной организации, так же выявить положительные и отрицательные стороны этой методики банка, и предложить рекомендации по повышению эффективности деятельности.

Существует большое количество различных показателей рентабельности. Эффективность банка следует оценить по показателю общей рентабельности. Данный показатель рассчитывается по соотношению прибыли к затратам, показывая отдачу его финансовых ресурсов, дополняя анализ абсолютных показателей качественным содержанием. Экономический смысл показателя рентабельности заключается в том что, сколько банк получает прибыли, с каждого затраченного банком (собственного и заемного) рубля. Общий уровень

рентабельности банка (формула 1), позволяет оценить комиссионную прибыльность, приходящуюся на один рубль затрат:

$$R = \frac{\text{Комиссионный доход}}{\text{Расходы}} \quad (1)$$

В данной выпускной квалификационной работе для исследования и выбора наиболее эффективного продукта страхования исследуемого отделения банка применен экспертный метод оценки кросс-продаж страховых продуктов. Такой вид исследования применяется в том случае, если отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов экономико-статистическими методами. Этот метод базируется на опросе квалифицированных специалистов (страховых, финансовых, инвестиционных менеджеров соответствующих специализированных организаций), в данном случае банка, с последующей математической обработкой результатов этого опроса. Метод экспертных оценок предполагает разработку каждым экспертом индивидуального решения в отношении предполагаемых возможных характеристик исследуемого процесса или объекта и далее выводится общее решение.

В банке достаточно долгое время развивается система CRM – единая база данных о клиентах, которая позволяет классифицировать всю информацию о имеющихся продуктах и продумать будущие сделки с данным сектором клиентов, помогает повысить эффективность продаж Банка. Технология продаж направлена на усиление кросс-селлинга в 2017 и в будущем 2018 годах. План по объему продаж велик, и для того чтоб стать еще эффективнее на банковском рынке, каждому сотруднику следует четко понимать экономику клиентов с учетом всех расходов, стоимости капитала и рисков.

На данный момент «ВТБ 24» стремится сделать свои продукты удобнее и доступнее для каждого клиента. В банке представлена широкая линейка продуктов, которые приемлемы ко всем требованиям страховой защиты жизни,

здоровья и финансового благополучия, основные из них являются показателями для оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов являлись [40]:

- 1) коробочные страховые продукты;
- 2) страхование при кредите наличными;
- 3) страхование кредитных карт;
- 4) ипотечное страхование.

Далее, ООО «Петровский» предложил свою подробную систему расчета эффективности кросс-продаж страховых продуктов. Были предоставлены статистические данные сотрудниками операционного офиса и опираясь на них произведен более подробный анализ за исследуемые 2014, 2015, 2016 гг. По итогу расчетов, сделан вывод.

Таким образом, эффективность кросс-продаж страховых продуктов заключается в формировании положительного экономического эффекта банка в процессе его деятельности, который может быть реализован в виде прибыли (эффект), либо рентабельности (эффективности). Эффект – это совершенная величина, которая достигнута в процессе чего-либо. Данная категория является разносторонней и сложной в раскрытии своего внутреннего содержания, имеет ограничительные черты и особенности, которые характеризуют только эффективность и ее отличие от других экономических категорий. Эффективности кросс-продаж страховых продуктов, банк достигнет тогда, когда результативность данного процесса будет максимальна, а ресурсы при этом будут использованы оптимально. Далее следует рассмотреть кросс-продажи на примере банка «ВТБ 24».

Подводя итог по первому разделу, можно сделать следующие выводы. На сегодняшний день кросс-продажи в банке стали более чем популярны, к кросс-продажам прибегают практически все банки. Это очень эффективный способ увеличить объем продаж, достижимый за счет командной работы с клиентом, целью которой является максимально полное удовлетворение его потребностей. Наглядно исследована статистика банкострахования в разных сферах

кредитования, в целом для банков Российской Федерации, для физических и юридических лиц. Также рассмотрены основные источники регулирования банковских процессов и систем связанных с кросс-селлингом. Были проанализированы неудачные попытки компаний за рубежом и в Российской Федерации в кросс-продажах. Рассмотрена проблема эффективности, которая является насущной в настоящее время, так как деятельность банка характеризуется и оценивается достигнутой экономической эффективностью. Рассмотрена методика анализа деятельности банка «ВТБ 24» и эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере банка «ВТБ 24» (ПАО) ОО «Петровский» Челябинского отделения № 6602. Далее целесообразно рассмотреть финансово-экономическую характеристику банка и провести математические расчеты по анализу деятельности банка.

2 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ БАНКА

2.1 Финансово-экономическая характеристика банка «ВТБ 24» (ПАО)

Банк «ВТБ 24» (ПАО) является одним из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Данный банк входит в международную группу ВТБ, представленную на рисунке 5, и он специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса. До конца 2017 года планируется присоединение «ВТБ 24» к группе «ВТБ». Банк входит в единую банковскую систему Российской Федерации и имеет собственную цель в извлечении прибыли за счет оказания услуг юридическим и физическим лицам [41].



Рисунок 5 – место «ВТБ 24» в группе «ВТБ»

Банк «ВТБ 24» имеет генеральную лицензию, выданную Банком России на проведение банковских операций в рублях и в иностранной валюте с юридическими и физическими лицами от 17.11.2006 г. № 1623, которая выдана

бессрочно. Также банк имеет право на осуществление операций с драгоценными металлами, является дилером на рынке ценных бумаг, а также имеет лицензию брокера на рынке фьючерсов и опционов [41].

Сеть банка состоит из 1062 офисов в 72 регионах Российской Федерации. Банк осуществляет все основные услуги, которые приняты в международной финансовой практике. Среди них: ипотечное и потребительское кредитование, автокредитование, выпуск банковских карт, услуги дистанционного управления счетами, кредитные карты с льготным периодом, срочные вклады, аренда сейфовых ячеек, денежные переводы и т.д. При использовании современных телекоммуникационных технологий, часть предоставляемых услуг банком могут быть осуществлены в круглосуточном режиме, а именно в режиме 24/7.

Банк включен в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов Российской Федерации. Данный факт важен как для объектов главной ресурсной базы банка – населения страны, так и для административных органов. «ВТБ 24» является принципиальным членом международных платёжных систем Visa International и MasterCard, ассоциированным членом международной платёжной системы EuroPay и сублицензиатом Diners Club, а так же членом отечественной платёжной системы МИР, основной в Российской Федерации с декабря 2015 года [11].

Уставный капитал банка «ВТБ 24» составляет 113 382 854 347 рублей. На рисунке 6 представлено, что акционерами данной кредитной организации является банк ВТБ, его доля в уставном капитале – 99,9329 %, миноритарные акционеры с общей долей в уставном капитале – 0,0671 %.

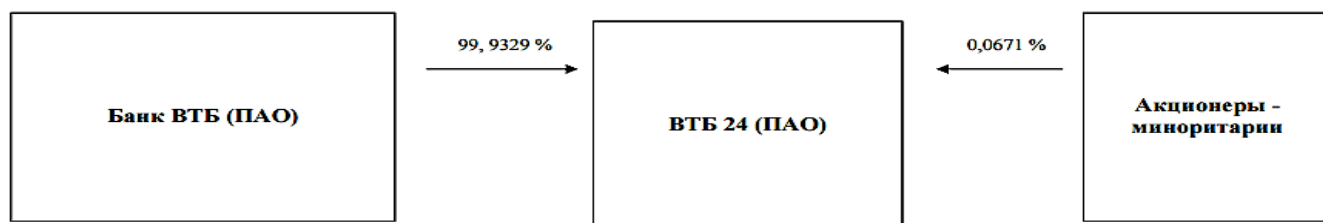


Рисунок 6 – Схема взаимосвязей банка «ВТБ 24» и лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится банк.

Надзор за деятельностью «ВТБ 24» в соответствии с Федеральным законом от 10.07.2002 г. №86–ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (банке России)» осуществляет Департамент надзора за системно значимыми кредитными организациями Банка России [41].

Одна из главных задач группы «ВТБ» – поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России. Так же действует стратегия выполнения и следования определенной миссии группы «ВТБ» и определенных ценностей, которых придерживается «ВТБ 24» (таблица 4). Новая стратегия группы основана на следующих трех приоритетах:

1) Повышение рентабельности бизнеса – рост прибыли более чем 200 млрд руб. по итогам 2019 года.

2) Интеграция банковского бизнеса – объединение банка «ВТБ» и «ВТБ 24» не позднее января 2018 года и построение единого универсального банка.

3) Модернизация – рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации.

Миссия банка заключена в том, что: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом».

Таблица 4 – Основные ценности банка «ВТБ 24»

Ценность	Расшифровка
Люди	Работать для клиентов, развивать таланты и создавать команду, в которой мечтает оказаться каждый
Развитие.	Учиться, внедрять инновации и двигаться вперед.
Эффективность	Четко рассчитывать стратегию, разумно использовать силы и неизменно достигать намеченной цели.
Надёжность	Выполнять обещания, обеспечивать уверенность и спокойствие.

Правильно сформулированные миссия и принципы банка воздействуют на сотрудников банка, и стимулируют их к производительной и эффективной деятельности [41].

Благодаря правлению и руководству «ВТБ 24», банк находится по сегодняшний день на лидирующих позициях. Председателем Правления банка с июля 2005 года является Михаил Задорнов. С ноября 1997 года по май 1999 года он был министром финансов России. В апреле 2012 года под контроль «ВТБ 24» перешел брянский Бежица-Банк. Последний изначально имел название «Лето Банк», позже на его базе был создан новый «Почта Банк» (50 % плюс одна акция у «ВТБ 24», а вторая часть у дочерней организации ФГУП «Почта России»). В конце октября 2013 года группа «ВТБ» объявила о завершении процесса объединения двух из своих банков – «ВТБ 24» и Транскредитбанка (последний присоединен к «ВТБ 24») и с ноября 2013 года о прекращении существования бренда «Транскредитбанк». Во всех процессах изменения портфель розничных ссуд «ВТБ 24» увеличился примерно на 11 %, а объем средств физических лиц во вкладах на 5,2 %. Объединенная клиентская база всех банков насчитывает порядка 12 миллионов активных клиентов, а общая численность сотрудников – 34,5 тыс. человек, причем сотрудниками только «ВТБ 24» является 28 тыс. человек.

С января по октябрь (включительно) 2016 года объем нетто-активов «ВТБ 24» увеличился на 7,7 %, или на 229,9 млрд рублей в абсолютном значении, составив на ноябрь 2016 года 3,2 трлн рублей. В пассивной части росту объемов бизнеса способствовал приток вкладов населения и средств на расчетные счета и краткосрочные депозиты предприятий и организаций. Кроме того, в несколько раз увеличился объем остатков на межбанковских счетах лоро, а также положительную динамику продемонстрировал собственный капитал. В активной части баланса привлекаемая ликвидность направлялась главным образом на розничное кредитование (портфель вырос на 10,9 %). Кроме того, банк вдвое нарастил резервы высоколиквидных остатков [29].

Пассивы банка на 63,3 % представлены депозитами физических лиц, 12,4 % – это остатки на расчетных и депозитных счетах предприятий и организаций, 3,5 % формируют в совокупности межбанковские кредиты и остатки на счетах лоро, а оставшаяся часть пассивов преимущественно представлена собственным капиталом. Доля выпущенных долговых ценных бумаг не превышает 1 % от пассивов. Обороты по счетам клиентов внутри месяца составляют 2–3 трлн рублей.

Портфель ценных бумаг банка небольшой, на 1 ноября 2016 года – 216,2 млрд рублей (6,7 % от активов нетто). В составе портфеля примерно 95 % вложено в облигации (корпоративные облигации нерезидентов и российских компаний, а также ОФЗ), остальное – вложения в акции российских компаний. Ранее большая часть портфеля облигаций на балансе активно передавалась в залог по сделкам РЕПО, однако ближе к концу 2015 года доля таких бумаг сократилась до минимума и в настоящее время банк привлекает ликвидность по РЕПО лишь в незначительных объемах.

На внутреннем рынке межбанковских кредитов «ВТБ 24» работает в обе стороны, в последние месяцы выступал нетто-кредитором. Является активным участником валютного рынка.

В наблюдательный совет входят: Андрей Костин (председатель), Михаил Задорнов, Валерий Лукьяненко, Герберт Моос, Михаил Осеевский, Андрей Пучков, Василий Титов [35].

Правление составляют: Михаил Задорнов (председатель, президент), Анатолий Печатников, Вячеслав Воробьев, Михаил Кожокин, Вениамин Полянцев, Александр Меленкин, Сергей Русанов, Александр Соколов, Валерий Чулков, Надия Черкасова.

Объективной оценкой работы «ВТБ 24» служат высокие позиции в рейтингах ведущих деловых изданий. Так, по международной шкале кредитного рейтинга агентства «Moody's» Банк занимает позицию «Ba2» и трактуется как «стабильный». Банк занимает ведущие места: 2 место по средствам в кассе,

4 место по активам агрегированного и структурного балансов, 2 место по вкладам физических лиц и т.д.

Таким образом, «ВТБ 24» входит в число самых эффективных, надежных и финансово устойчивых банков Российской Федерации – собственником 61 % его акций является сам Центральный банк России. Доходность данного банка высокая, где преимущественно выступают кросс-продажи, так как именно эта тактика получения прибыли, а именно комиссионного дохода, присутствует в банке. По прогнозу RAEX (Эксперт РА), в 2018 году будут расти все сегменты банкострахования, что приведет к приросту рынка на 20 % [41].

Далее целесообразно произвести предварительную оценку деятельности банка и эффективности кросс-продаж.

2.2 Экспресс-анализ деятельности банка «ВТБ 24» (ПАО)

Для того чтобы оценить эффективность кросс-продаж страховых продуктов, следует первоначально провести анализ финансового состояния банка. Для этого необходимо на первом этапе сделать горизонтальный и вертикальный анализы.

Вертикальный анализ активов банка представляет собой определение удельного веса в зависимости от целевого использования, степени ликвидности активов, уровня доходности. Также определяется состав и структура каждого вида активов: кредитный портфель, портфель ценных бумаг, высоко или среднеликвидных активов. Данный анализ позволяет экономическому аналитику судить о перераспределении вложений в различные активы, свидетельствует об изменении источников формирования активов. Результаты вертикального анализа задействованы в процессе оценки качества состава активов банка и их оптимизации.

Горизонтальный анализ – это анализ, позволяющий проанализировать динамику активов в целом и отдельных их видов во временном промежутке, выявить и изучить общие тенденции изменения активов.

Вертикальный и горизонтальный виды анализа финансового состояния банка при изучении активов банка, как правило, проводятся одновременно. В данной работе рассматривается отчетность и все представленные документы банка «ВТБ 24» за 2014, 2015, 2016 гг.

За весь рассматриваемый период большую часть активов занимает чистая ссудная задолженность, в период с 2014 года по январь 2017 года этот показатель превышал 79 %. Чистые вложения в ценные бумаги, имеющиеся в наличии, и удерживаемые до погашения относительно других показателей занимают также большую часть активов. Денежные средства, нематериальные активы и материальные запасы составляют от 1 до 3 %, данный факт является положительной ситуацией в структуре активов для банка (таблица А.1).

Вертикальный анализ, представляющий анализ показателей отчетности банка по вертикали, в большей степени направлен на изучения самой структуры имущества банка, его обязательств, доходов и расходов кредитной организации (рисунок А.1).

Показатель чистой ссудной задолженности (см.рисунок А.1), в структуре активов занимает большую часть и был увеличен с 1 января 2016 г. с 81,78 % до 83,31 % на 1 января 2017 г., однако за предыдущие два года показатель был чуть ниже. Максимальная доля денежных средств в структуре банка была зафиксирована на начало 2015 года и составила 5,06 %. Обязательные резервы в Банке России за 4 года сохранялись практически на одном уровне (0,6–0,8 %). Это говорит о том, что заемщики у банка в основном 3,4 классов и одновременно банк следует нормативным актам Банка России. С 2015 года на корреспондентских счетах других банков суммы постепенно снижались в структуре активов с 0,55 % до 0,34 %. Вертикальный анализ актива баланса банка показал, какие статьи баланса занимают большую и наименьшую доли в общей структуре финансового положения банка. Данные показатели каждый год разные, но снижение одного показателя за один период свидетельствует лишь о снижении его доли, а не абсолютного значения [33].

В части пассива баланса банка проводится вертикальный анализ, анализирующий собственные и заемные средства, а также распределение заемных средств на краткосрочные и долгосрочные, который представлен в таблице А.2.

Весомый вклад в структуре пассива содержат средства кредитных организаций – 3,82 % в текущем году, а в начале 2015 года этот показатель был равен 10,89 %. Данный факт снижения может свидетельствовать о том, что банки, в связи с кризисными явлениями тратили больше средств и меньше хранили на счетах других организаций. Кредиты, депозиты и прочие средства в ЦБ РФ имели место быть только на начало 2014 и 2015 гг. в процентном соотношении 1,72 % и 8,74 % соответственно. Далее, этот показатель был равен нулю – это говорит о том, что Банк вначале кризиса и введенных санкций на кредитование под небольшой процент на европейских площадках, был вынужден дополнительно занимать средства у Банка России или размещать у себя его средства, но последние два года эта тенденция значительно ухудшилась. Структура пассива и собственных средств банка представлена на рисунке А.2.

На начало 2015 года были значительно увеличены доли средств кредитных организаций и кредитов ЦБ РФ в структуре пассивов «ВТБ 24», которые составили 10,89 % и 8,74 % соответственно (см. таблица А.2). Из вертикального анализа собственных средств следует, что переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, осуществлялась всегда в отрицательную сторону, то есть переоценка была в сторону обесценения ценных бумаг. Данный факт можно связать со сложившейся конъюнктурой рынка. Наибольшую долю в составе собственных средств банка данный показатель занимал на 1 января 2015 года. Около половины всех собственных средств составляют средства акционеров – от 47 % до 58 %. Эмиссионный доход банка с каждым годом занимает все более весомое значение в структуре собственных средств, с 9,83 % на 01.01.2014 году до 30,93 % на 01.01.2017 году. Данная

тенденция наблюдалась в виду привлечения дополнительных средств банка, выпуске и продаже акций.

Резервный фонд банка показывает примерно одинаковое значение в структуре на уровне 2–2,5 %. Переоценка основных средств всегда осуществлялась в пользу банка, стоимость имущества росла и составляла от 0,09 % и до 2,44 %. Убыток наблюдался на начало 2016 года и составил 6 699 066 тыс. руб. На следующий год с большей долей перевеса в 17,56 % всей структуры средств наблюдалась неиспользованная прибыль за 2016 год.

На следующем этапе был проведен вертикальный анализ отчета о финансовых результатах банка «ВТБ 24». Рассматривались показатели доходов и расходов банка отдельно для того. Общая сумма доходов и отдельно расходов принималась за 100 %. Подробный вертикальный анализ финансовых результатов банка за период с 2014 по 2017 гг. представлен в таблице А.3.

Структура финансового результата банка «ВТБ 24» представлена также на рисунке А.3 (например, доходы). Исследуя доходы кредитной организации, выяснилось, что наибольшую долю в разные периоды в составе доходов занимают средства от переоценки иностранной валюты – от 64,54 % от общей структуры доходов на начало 2014 года до 89,29 % на 1 января 2016 года. Стоимость процентных доходов в общей структуре за 4 года снижалась быстрыми темпами – с 26,49 в 2014 г. до 8,18 % на начало 2017 года. Анализируя структуру расходов банка «ВТБ 24» можно прийти к выводу, что весомую часть расходной части банка составляют расходы от переоценки иностранной валюты. Это связано с тем, что курсы валют в настоящее время сильно различны, интервалы большие, переоценка производится на большие суммы, как в положительную сторону, так и в отрицательную, а валютный рынок на текущий год очень изменчив, этот следует ожидать и в ближайшие 3 года.

На рисунке 7 видно, что на 1 января 2017 года доля процентных расходов составила 4,37 %, расходы по операциям с иностранной валютой 1,10 %,

с драгоценными металлами 1,2 %, с ценными бумагами 0,24 % и комиссионные расходы составили 0,53 % от всей суммы расходов банка «ВТБ 24» за 2016 год.

Далее рассмотрен горизонтальный анализ. Он проводится с помощью составления нескольких аналитических таблиц, где показатели сравниваются в динамике на временном промежутке.

Горизонтальный анализ активов баланса банка «ВТБ 24» с 2014 года по 2016 год представлен в таблице А.4.

Исходя из абсолютного изменения и темпа роста видно, что темп роста денежных средств на начало 2014 года составил 83,5 %, средств кредитных организаций в ЦБ РФ – 53,06 %, средств в кредитных организациях – 61,19 %, максимальный рост был по вложениям в ценные бумаги – 3306,28 % и рост по текущему налогу на прибыль – 274,93 %.

Финансовые активы снижались в стоимости в 2014 году на 92,40 %, в 2015 г. – 93,09 %, в 2016 г. – 37,26 %. Соответственно, по показателю темпа прироста видно, что прирост обязательных резервов был снижен в 2015 году с 114,08 % до 83,35 %.

Инвестиции в дочерние и зависимые организации с каждым годом росли примерно на 30 % – это свидетельствует о том, что организации нуждались в поддержке в современной экономической обстановке и банк направлял средства на их поддержку.

Показатель чистой ссудной задолженности снижался с 128,45 % в 2014 г., до 107,62 % в 2016 г. данный факт связан с небольшим увеличением сумм выданных кредитов и трудностей населения с возвратом заемных средств наряду с повышением уровня безработицы и инфляции.

В 2016 году значительно снизились средства в кредитных организациях – отрицательный темп роста в 17,64 %, финансовые активы в 37,26 %, на 100 % был увеличен отложенный налоговый актив. Уменьшение других статей баланса было незначительным, по сравнению с 2016 годом, и ни один показатель не был ниже 100 %. Таким образом, горизонтальный анализ активов баланса банка позволил

оценить в динамике все статьи баланса в сравнении с предыдущими периодами и привел к некоторым выводам, которые охарактеризованы выше.

Для более детального представления изменения показателей активов банка представлен график темпов роста с 2014 по 2016 гг. Он содержит лишь основные показатели статей активов баланса (см. рисунок 7).

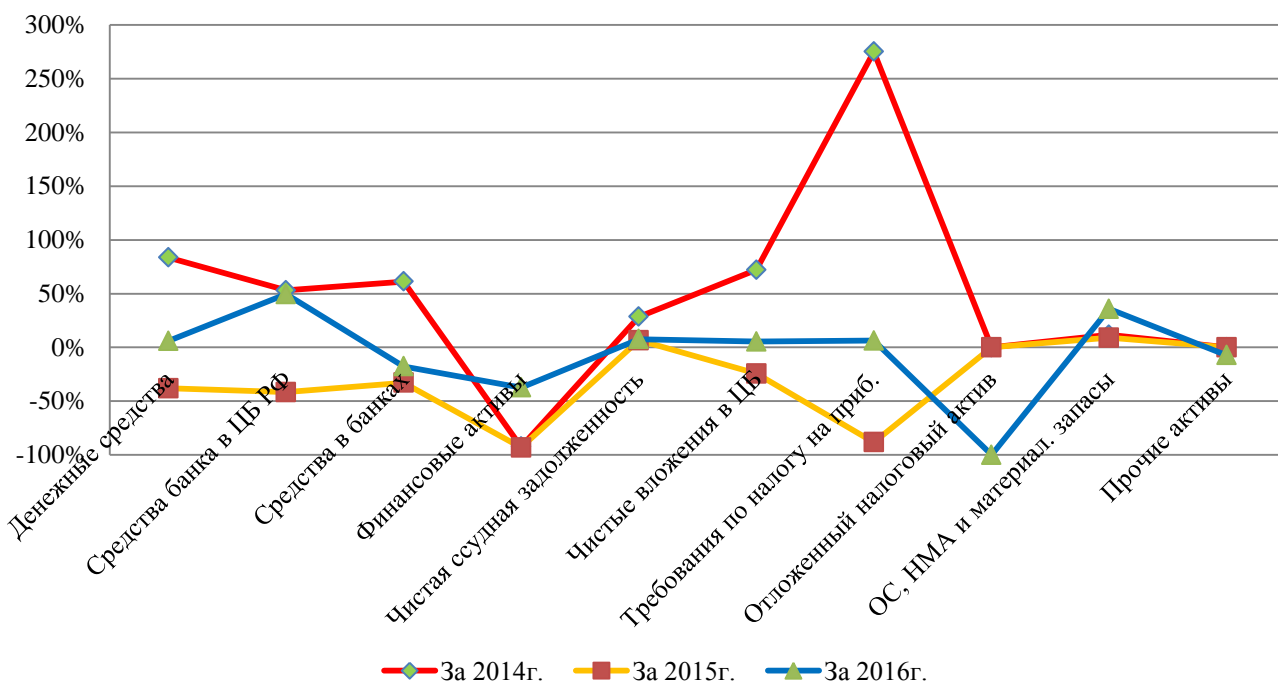


Рисунок 7 – Темп роста активов банка «ВТБ 24» (ПАО) с 2014 по 2016 гг.

На следующем этапе анализа производится горизонтальный анализ пассивов и собственных средств, которые представлены в таблице А.5. Показатели были рассчитаны на основе данных (см. таблица А.2). Исходя из проведенного анализа выявлено, что средства кредитных организаций были размещены в банке «ВТБ 24» в 2014 году с ростом 152,65 %, на следующий год показатель был снижен и наблюдался спад в 52,42 %, а за 2016 год данная статья пассивов была на уровне спада, но уже на 20 % меньше, чем в предыдущем году. По вкладам физических лиц каждый год за рассматриваемый период наблюдался также рост, в 2014 году на 13,87 %, в 2015 году рост был еще увеличен на 33,06 %, а в 2016 году несколько снижен и составил всего 4,98 %. Данные показатели свидетельствуют о том, что не смотря на экономическое положение в стране

и снижение реальных доходов населения в России, доверие к Банку только растет и население страны стремится хранить средства в кредитных организаций, получая при этом еще и процентный доход. Для банка данный показатель особенно важен, так как привлеченными ресурсами и основной базой для получения положительного финансового результата являются именно денежные средства физических и юридических лиц.

Все обязательства показывали максимальный рост в 2014 году на 35,38 % и рост собственных средств в 2016 году на 33,23 %. За 2015 г. Малый рост был связан, прежде всего, с уменьшением следующих показателей: кредитов и депозитов ЦБ РФ на 100 %, средств кредитных организаций на 52,42 %, переоценка ценных бумаг – на 42,97 %.

Однако в этот год наблюдался максимальный рост стоимости переоценки основных средств – рост 2 798,64 %, но так как сумма основных средств – это значение относительно не большое, поэтому его масштабный рост не оказал должного влияния на рост общих обязательств.

Не большой рост пассивов можно трактовать с двух сторон: с одной стороны – банк менее зависит от внешних факторов и у него меньше задолженности, с другой стороны – это может свидетельствовать о том, что банк не эффективно использует привлеченные средства и не привлекает более эффективно дешевые денежные средства у физических и юридических лиц. Но так как у банка «ВТБ 24» наблюдается рост нераспределенной прибыли в 2015 году на 7,69 %, значит банк работает эффективно и приносит не малую прибыль акционерам.

За 2016 год рост показателей наблюдался по следующим статьям баланса: вклады физических лиц, резервы на возможные потери (рост составил 340,91 %), средства акционеров, эмиссионный доход. На начало 2014 года превышение обязательств над собственными средствами было в 13,65 раз больше, на 1 января 2015 года – в 14,5 раз, на начало 2016 года – в 14,75 %, на 1 января 2017 года превышение составило в 11,49 раз. По данным баланса банка можно сделать вывод о том, что в большей степени банк строит свою

деятельность на заемном капитале, чем на собственном, что и является основной идеей кредитных организаций.

И в заключении проведен горизонтальный анализ доходов и расходов банка «ВТБ 24» представленный в таблице А.6. Темп прироста основных статей отчета, таких как доходов и расходов был снижен на отчетный период, в сравнении с 2015 годом, и составил 93,07 % и 91,69%. В статье расходов это приветствуется, но доходы должны иметь тенденцию к росту, и в будущем предполагается значительный рост данного показателя. Доходы от операций с ценными бумагами в отчетном периоде значительно выросли, на 1453,64 % и это говорит о том, что денежные средства банк получает от продаж ценных бумаг, но и комиссионные доходы не отстают, увеличились на 38,3 %, данная тенденция должна расти и набирать обороты, так как комиссионная часть – это основная часть всех доходов банка.

Таким образом, был проведен полный вертикальный и горизонтальный анализ финансового состояния банка «ВТБ 24» (ПАО) отдельно по активам, пассивам, доходам и расходам банка. Все показатели проанализированы, представлены структуры статей баланса, сделаны выводы по динамике показателей. Далее следует рассмотреть и оценить эффективность политики банка по кросс-продажам страховых продуктов [33].

2.3 Оценка эффективности кросс-продаж страховых продуктов «ВТБ 24» (ПАО)

В настоящее время все чаще наблюдается взаимодействие банковского и страхового бизнеса, что является доминирующей тенденцией именно в Российской экономике. Такой способ сотрудничества между банками и страховыми компаниями, а именно банкострахование становится неотъемлемой частью современных экономических процессов, при том, что максимизация дохода от клиентов данной организации является наиболее эффективным

способом для достижения роста банка. В действительности, приблизительно 19 % розничных клиентов банка владеют тремя или более продуктами в дополнение к расчетному счету в их основном банке по сравнению с 49 %, которые пользуются тремя или более продуктами в других финансовых организациях [5]. Для того, чтобы выявить какие продукты банк предлагает в перекрёстных продажах и какие наиболее рентабельны в ОО «Петровский», в рамках анализа кросс-продаж, необходимо детально оценить данную отрасль продаж, для того чтобы понять дальнейшее направление и перспективы развития деятельности кредитной организации, и исходя из полученных результатов предложить рекомендации по повышению эффективности деятельности.

Для анализа деятельности в целом банка «ВТБ 24» по кросс-селлингу, следует оценить политику продаж, а именно рассчитать эффективность банка по комиссионным доходам, исходя из формулы (1), для того чтобы понять работу банка и какую доходную часть занимают во всей системе именно кросс-селлинг.

$$R_{2014} = \frac{37\,207\,352}{2\,225\,290\,930} \cdot 100\% = 1,68\%$$

$$R_{2015} = \frac{42\,007\,028}{3\,824\,066\,637} \cdot 100\% = 1,09\%$$

$$R_{2016} = \frac{58\,093\,175}{3\,506\,204\,051} \cdot 100\% = 1,66\%$$

Таким образом, за все три года показатель рентабельности был в пределах нормы, небольшой спад в 2015 году наблюдался, но сейчас банк набирает обороты и стремится эффективно получать свои комиссии. Банк практически максимально использует привлеченные денежные средства (комиссии) и получает доход от них. Данный коэффициент рентабельности оценивает комиссионную прибыльность банка, приходящуюся на один рубль затрат, независимо от источника привлечения средств. По оказываемым услугам банк в основном привлекает деньги своих клиентов, то есть розницу, причем больше средств населения, и вкладывает средства в основном в кредиты, а именно в кредиты физическим лицам.

Комиссионный доход является одним из основных показателей доходности банка. Исходя из данных, которые были предоставлены сотрудниками данного операционного офиса, комиссионный доход за 2014 год составил 45 935 тысяч рублей, за 2015 год составил 51 860 тысяч рублей и за 2016 год составляет 71 719 тысяч рублей. Положительная динамика прослеживается из года в год, это хорошая тенденция показывает, что банк ведет активную политику по сбору комиссий за операции, на часть которых приходятся и комиссии от кросс-продаж страховых продуктов. Банку следует придерживаться данной стратегии и показать наилучший результат в будущем году. По проведенному опросу сотрудников, выявлено, что в среднем по количеству продуктов, сотрудники банка должны продать на 2017 год примерно 2000 страховых пакетов к продуктам, включая все страховые программы, рассмотренные в данной выпускной квалификационной работе по ОО «Петровский».

Для того чтобы выявить какой продукт страхования является ведущим для отделения, а какой следует доработать и сделать еще эффективнее, необходимо провести исследование. Для анализа кросс-продаж необходимо постоянно собирать статистику по продажам. В данной выпускной квалификационной работе использован экспертный метод оценки кросс-продаж страховых продуктов. Он применяется когда отсутствуют необходимые информативные данные для осуществления расчетов экономико-статистическими методами. Экспертами данного исследования являются 5 сотрудников данного отделения. Исходя из предоставленных данных, был составлен список исследуемых страховых продуктов, а именно выбраны объекты для экспертной оценки, которые используются в кросс-селлинге в данном офисе банка. Далее выбраны параметры для сравнения и выставлен вес каждого параметра для банка, по мнению опрошенных сотрудников. Была задана десятибалльная шкала оценки, каждая оценка экспертной комиссии учитывалась, а именно баллы были рассчитаны с помощью показателя средняя арифметическая простая (таблица 5):

Таблица 5 – Исходные данные по методу экспертных оценок.

Параметр	Вес в долях	Средняя сумма баллов по страхованию кредита наличными, в баллах	Средняя сумма баллов по страхованию карт, в баллах	Средняя сумма баллов по страхованию ипотеки, в баллах	Средняя сумма баллов по коробочным страховым продуктам, в баллах
1.Максимальный доход (прибыль)	0,35	9	5	10	7
2.Спрос	0,25	4	6	9	10
3.Возражения клиентов	0,3	10	9	3	5
4.Срок	0,1	9	8	10	8
Итого	1	-	-	-	-

Далее необходимо сравнить объекты, а именно программы страхования по заданным параметрам. Определен вес каждого продукта, в данном случае самый важный параметр – максимальный доход (прибыль). Проведены математические расчеты и выявлен главный объект в данном исследовании (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет по методу экспертных оценок

Параметр	Вес в долях	Средняя сумма баллов по страхованию кредита наличными, в баллах	Средняя сумма баллов по страхованию карт, в баллах	Средняя сумма баллов по страхованию ипотеки, в баллах	Средняя сумма баллов по коробочным страховым продуктам, в баллах
1.Максимальный доход (прибыль)	0,35	3,15	1,75	3,50	2,45
2.Спрос	0,25	1,00	1,50	2,25	2,50
3.Возражения клиентов	0,30	3,00	2,70	0,90	1,50
4.Срок	0,10	0,90	0,80	1,00	0,80
Итого	1,00	8,05	6,75	7,65	7,25

Таким образом, благодаря методу экспертных оценок, объект, страхование кредита наличными оказался самым эффективным, по всем представленным параметрам, а именно показатель доходности стал ключевым в выборе данного объекта. Наименьшую долю в данном исследовании занимает страхование карт.

Данный вид страховки не пользуется популярностью в отделении, но для банка приносит доходную часть, а для клиента выгоду.

Таким образом, необходимо принять меры, позволившие бы страхованию карт стать основным движущим продуктом кросс-селлинга в банке, который привлекает новых потребителей, заинтересованных и решивших дополнительно приобрести другие виды страховок. Данный метод исследования помог выбрать отстающий продукт отделения банка по отзывам сотрудников.

ОО «Петровский» предложил свою методику расчета эффективности кросс-продаж страховых продуктов. Были предоставлены статистические данные сотрудниками операционного офиса и опираясь на них произведен более подробный анализ за 3 года. Сначала проведен анализ кросс-продаж кредита наличными с финансовой защитой.

Таблица 7 – Кросс-продажа кредитов наличными с финансовой защитой за 2014 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием кредита наличными, в единицах	Продажа со страхованием кредита наличными, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредит наличными	144	44	30,56	25 000	20	13,89	3 000	1 160 000
Итого								1 160 000

Исходя из расчетов таблицы 7, показатель спроса на кредит наличными оказался не большим, следствием этого стал спад в декабре, когда, банки самостоятельно закрывали программы кредитования в связи с экономической нестабильностью на рынке. В 2014 году коробочные страховые продукты только набирали оборот, так как являлись новым продуктом банка, но кросс-продукт страхование кредита наличными имеет наибольшую связь с основным банковским продуктом – 30,56 %.

Таблица 8 – Кросс-продажа кредитов наличными с финансовой защитой за 2015 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием кредита наличными, в единицах	Продажа со страхованием кредита наличными, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредит наличными	136	27	19,86	27 000	52	38,24	3 000	885 000
Итого								885 000

По расчетам таблицы 8, показатели спроса на кредит наличными за 2015 год уменьшились в связи с нестабильной ситуацией в экономике. В большинстве случаев кредит наличными приобретают с коробочным страхованием – 38,24 %, что является положительной тенденцией для дальнейшего развития данного вида страхования в кросс-продажах банка.

Таблица 9 – Кросс-продажа кредитов наличными с финансовой защитой за 2016 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием кредита наличными, в единицах	Продажа со страхованием кредита наличными, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредит наличными	168	56	33,34	30 000	89	52,98	3 900	2 027 000
Итого								2 027 000

По расчетам таблицы 9, видно, что в 2016 году произошел рост продаж банковского продукта, и большую часть с ним приобретают коробочный страховой продукт. Тенденция увеличения продаж коробочных страховых продуктов 2015 года продлилась и в 2016 году. Исходя из рассчитанных данных по кредиту наличными с финансовой защитой за 3 года, наиболее сильная связь

банковского продукта наблюдается с коробочным страховым продуктом, который практически в каждый исследуемый год занимает большую долю продаж. Это связано, с простотой продукта, небольшой стоимостью, но и удобством выбора наиболее подходящего продукта. Далее рассчитана эффективность кросс-продажи банковских карт с финансовой защитой.

Таблица 10 – Кросс-продажа банковских карт с финансовой защитой за 2014 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием банковской карты, в единицах	Продажа со страхованием банковской карты, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредитная карта	146	50	34,25	500	9	6,17	3 000	52 000
Дебетовая карта	210	26	12,39	450	5	2,39	3 000	26 000
Зарплатная карта	230	35	15,22	450	0	0,00	3 000	15 000
Итого								93 000

Таким образом, по расчетам таблицы 10, можно сделать вывод, что в 2014 году наибольшая связь проявилась между кредитной картой и страховым продуктом банковской карты, которая составила 34,25 %.

Таблица 11 – Кросс-продажа банковских карт с финансовой защитой за 2015 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием банковской карты, в единицах	Продажа со страхованием банковской карты, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредитная карта	176	60	34,10	750	8	4,55	3 000	69 000
Дебетовая карта	290	39	13,45	500	3	1,04	3 000	28 000
Зарплатная карта	234	290	123,94	500	2	0,86	3 000	151 000
Итого								248 000

Расчет кросс-продажи банковских карт с финансовой защитой за 2015 год представлен в таблице 11, и наибольшая связь проявилась между зарплатной картой и страховым продуктом банковской карты, которая составила 123,94 %.

Таблица 12 – Кросс-продажа банковских карт с финансовой защитой за 2016 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием банковской карты, в единицах	Продажа со страхованием банковской карты, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредитная карта	150	89	59,34	900	7	4,67	3 900	107 000
Дебетовая карта	210	55	26,20	720	10	4,77	3 900	78 000
Зарплатная карта	400	100	25,00	720	6	1,50	3 900	95 000
Итого								280 000

По расчетам таблицы 12, в 2016 году операционный офис показал наивысший результат по итогам двух предыдущих лет, и наилучшая связь проявилась между кредитной картой и вновь страховым продуктом банковской карты, которая составила 59,34 %. Исходя из рассчитанных данных коробочные страховые продукты не пользуются популярностью с данным банковским продуктом, и клиенты предпочитают финансовую защиту банковских карт. Далее проведен анализ продажи ипотеки с страховыми продуктами банка.

Таблица 13 – Кросс-продажа ипотечного кредитования с финансовой защитой за 2014 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием ипотеки, в единицах	Продажа со страхованием ипотеки, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Ипотека	700	420	60,00	25 000	30	4,29	3 000	10 590 000
Итого								10 590 000

Исходя из рассчитанных данных таблицы 13, в 2014 году наибольшую долю кросс-продаж занимает страхование ипотеки, нежели коробочное страхование, которое составило 60,00%.

Таблица 14 – Кросс-продажа ипотечного кредитования с финансовой защитой за 2015 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием ипотеки, в единицах	Продажа со страхованием ипотеки, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Ипотека	990	396	33,34	30 000	70	7,08	3 000	12 090 000
Итого								12 090 000

Кросс-продажа ипотеки с финансовой защитой за 2015 год представлена в таблице 14, по расчетам которой наблюдается наибольшая связь между ипотечным кредитованием и страхованием ипотеки – 33,34 %.

Таблица 15 – Кросс-продажа ипотечного кредитования с финансовой защитой за 2016 год

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием ипотеки, в единицах	Продажа со страхованием ипотеки, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Ипотека	1 200	480	33,34	35 000	84	7,00	3 900	17 127 000
Итого								17 127 000

Таким образом, на конец 2016 года по расчетам таблицы 15, ипотека остается двигателем розничного рынка кредитования. Наивысшая связь наблюдается между ипотечным кредитованием и страховым продуктом по ипотеке, которая составила 33,34 %. Данный банковский продукт является продуктом с наивысшим риском, следовательно цена за этот риск соответствующая, но и спрос на страхование увеличивается из года в год в связи с нестабильностью рынка экономики.

Исходя из проведенного анализа кросс-продаж банковских продуктов, можно сделать вывод о том, что все виды страховок в данном операционном офисе, в той или иной степени, имеют определенный спрос, но есть и популярные продукты, в некоторых видах страхования. К примеру, страхование кредита наличными имеет наименьший спрос на протяжении трех лет, исходя из данного исследования, следует принять меры по продвижению этого кросс-продукта, либо доработать данный вид страховки. С основным продуктом, таким как банковские карты, лидирующие доли продаж занимает страхование банковских карт, следовательно можно сделать вывод, что данный вид услуги пользуется спросом на рынке и банку следует только увеличивать количество продаж в будущих годах. По страхованию ипотечного кредитования, кросс-продажи занимают лидирующие позиции, во взаимодействии с основным продуктом банка. В данном случае заинтересованы и клиенты банка и сам банк, так как ипотека является долгосрочным и высоко рисованным кредитом. Самый простой и универсальный продукт кросс-селлинга банка «ВТБ 24» – коробочные страховые продукты. Данный кросс-продукт постепенно набирает обороты, из года в год, но пользуется наибольшим спросом именно с кредитом наличными. Следовательно, банку следует пересмотреть тактику предложения данного продукта с другими банковскими продуктами, и увеличивать продажи.

Подробный и непрерывный, регулярный сбор статистики продаж и анализ продуктов может обеспечиваться благодаря специальным инструментам, которые позволяют объединять и быстро анализировать данные по продажам независимо от того, сколько продуктов продается в банке. В результате, банк обеспечивает постоянный анализ кросс продаж, который способствует: увеличению дохода точки продаж, увеличение эффективности продаж за счет формирований комбинаций продуктов на основе предпочтений клиентов [18]. Для того чтобы окончательно посмотреть, как кросс-селлинг эффективен в данном операционном офисе, следует рассчитать финансовый результат комиссионных доходов

получаемых от основного страховщика банка «ВТБ 24» – ООО СК «ВТБ Страхование» (таблица 16):

Таблица 16 – Финансовый результат от кросс-продаж страховых продуктов

В рублях

Параметр	2014 год	2015 год	2016 год
Комиссионный доход	3 552 000	3 966 000	5 830 000
Расходы от операционной деятельности	2 587 000	2 998 000	4 120 000
Прочие расходы	300 000	450 000	526 000
Финансовый результат	665 000	518 000	1 184 000

Исходя из полученных результатов, на сегодняшний день банк проводит эффективную политику кросс-продаж страховых продуктов, так как результат продаж в 2016 году увеличился в 2 раза, что является положительным моментом для ООО «Петровский».

Подводя итог по второму разделу, можно сделать следующие выводы. Банк «ВТБ 24» является одним из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Одной из целей банка «ВТБ 24» является повышение рентабельности бизнеса, а именно рост прибыли более чем 200 млрд руб. на 2019 год. По общему анализу финансового состояния банк работает эффективно, показатели прибыли и рентабельности растут, капитал находится в норме, стоимость привлеченных и размещаемых средств растет. Кросс-селлинг страховых продуктов является вполне эффективным для ООО «Петровский», но для того чтобы исследуемый операционный офис прорабатывал каждого клиента на каждый вид страхового продукта еще продуктивнее, следует разработать план по повышению рентабельности страхования кредитных карт и предложения коробочного страхового продукта к ним, для этого целесообразно разработать рекомендации для успешных продаж данного продукта банка.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ФОРМИРОВАНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ КРОСС-ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ БАНКА

3.1 Рекомендации по повышению эффективности кросс-продаж страховых продуктов ООО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинское отделение № 6602

Выявление структуры активов и пассивов, доходов и расходов, комиссионных доходов, рентабельности и доли кросс-продуктов банка позволили выявить проблему в деятельности исследуемого отделения.

По результатам исследования, проведенным в данной работе, выявлен наименее эффективный продукт в кросс-продажах банка – страхование кредитных карт. По методике экспертных оценок результат исследования объекта страхования кредитных карт составил 6,75 баллов. Также исходя из проведенного анализа эффективности кросс-продаж страховых продуктов банка по методике операционного офиса, сделан следующий вывод, что кросс-селлинг страховых продуктов является вполне эффективным для ООО «Петровский», но для того чтобы исследуемый операционный офис прорабатывал каждого клиента на каждый вид страхового продукта еще продуктивнее, следует разработать план по повышению рентабельности страхования кредитных карт и предложения коробочного страхового продукта к ним, для этого целесообразно разработать рекомендации для успешных продаж данного продукта банка. Возможно, это связано с тем, что банковские сотрудники неправильно понимают саму суть перекрестных продаж. Они воспринимают кросс-продажи как навязывание и необходимость выполнить индивидуальные планы, предоставленные банком. В случае, если клиент получает решение всех своих вопросов в одном месте и в одно время, при этом с максимальным доходом и выгодой для себя, он становится

лояльным клиентом банка, которого банк ценит и которому предлагает только лучшие продукты.

Для эффективности продаж страховых продуктов, а именно с точки зрения банковского маркетинга очень важно анализировать данные по каналам продаж и определять наиболее эффективные каналы. В целом планирование маркетинга – это логическая последовательность видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору маркетинговой стратегии и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана [15].

Разработка методики кросс-продаж страховых продуктов позволит улучшить количество продаж на одного клиента, повысить эффективность банка, поднять уровень доходности и стабильности банка на мировых рейтингах, завоевать мировое признание. Для построения эффективных кросс-продаж банку следует выделить значительную роль исполнению процедур, приемов установления социальных фактов, установить правильное планирование операций и операционного дня, применять сотрудникам определенный алгоритм продаж, периодически повышать уровень профессионализма сотрудников и их компетентность и др.

Основными задачами блока кросс-продаж в банке являются:

- 1) увеличение клиентской базы;
- 2) расширение спектра используемых услуг;
- 3) развитие кросс/перекрестных продаж существующим клиентам.

Важный момент – это повышение мотивации персонала точки продаж в результатах деятельности банка. Клиентский персонал должен иметь четкие планы продаж по всей продуктовой линейке и эффективную систему поощрения, а именно бонусная составляющая должна составлять существенную часть заработной платы. Для работников, вовлеченных в продажу услуг клиентам, бонусная составляющая должна достигать 50 %, а в отдельных случаях и 100 % от базовой заработной платы (оклада) [40].

Система регулярного обзвона клиентов, при правильной организации процесса сбора и обработки поступающей информации становятся эффективным инструментом маркетинговых исследований и средством продвижения новых продуктов, рейтингов данных продуктов и услуг, поддержание связи с клиентом, что является важным для банка и для эффективности продаж. Каждому менеджеру следует ежедневно в течении одного часа обзванивать клиентов.

Качество предлагаемых услуг персоналом должно быть объектом постоянного мониторинга со стороны банка. Качество услуг понимается как способность продукта или услуги удовлетворить потребности и ожидания каждого клиента, служить гарантией не только его сегодняшних предпочтений, но и будущего осознанного выбора.

Одной из методик проверки качества может стать проведение регулярных опросов, анкетирование клиентов и сотрудников в целях выявления их удовлетворенности уровнем обслуживания и предлагаемой продуктовой линейкой, а также организация таких мероприятий, как «тайный покупатель». Данная система поможет оценить лояльность клиентов и реальное качество услуг, а также лояльность персонала, выявить проблемы и сбои в системе управления банком и проследить за качеством исполнения должностных обязательств сотрудников (таблица 17).

Таблица 17 – Анкета для клиентов банка «ВТБ 24» по качеству обслуживания сотрудниками ООО «Петровский»

ФИО					
1. Как Вы оцениваете качество обслуживания в ООО «Петровский»?	1	2	3	4	5
2. Оцените, пожалуйста, уровень обслуживания и компетентность сотрудников?	1	2	3	4	5
3. Соответствует ли ООО «Петровский» Вашим требованиям по набору продуктов, услуг?	1	2	3	4	5

Окончание таблицы 17

4. Как долго Вас обслуживал сотрудник?	1	2	3	4	5
5. Рекомендовали бы Вы банк «ВТБ 24» своим партнерам, родственникам или друзьям?	1	2	3	4	5

Одним из наиболее эффективных каналов информирования клиентов являются презентационные материалы банка, буклеты, навигаторы. Важно, чтобы эти материалы были удобны, понятны и красочны для клиента.

Борьба за клиента на рынке большой конкуренции требует от банка активных маркетинговых кампаний. Необходимо банку проводить ценовые акции для новых клиентов, к примеру, с предложением бесплатного открытия и ведения счетов в течение первого месяца. Рекламные мероприятия должны быть адресными, необходимо учитывать направленность рекламного материала. Для этого в соответствии с классификацией потенциальных клиентов определяются наиболее эффективные рекламные акции для различных групп клиентов [28].

Также следует придерживаться определенной структуры и стратегии продажи продуктов банка, а именно использовать традиционные шаги продаж и некоторые уникальные техники, которые позволят достигнуть высокой эффективности. Изначально каждому менеджеру следует пройти обучение по алгоритму продаж, чтобы вести диалог с клиентом, грамотно и успеть в нужный момент предложить кросс-продукт, преподнеся его так, что клиента заинтересует данный продукт и другие продукты банка. Основные этапы продаж для менеджера: выявление потребности у клиента, презентация основного продукта, кросс-продажа дополнительного продукта, оформление продуктов, завершение контакта.

И подробнее о третьем этапе продажи, на который выделяется отдельный курс обучения сотрудников. Целью данной работы является выявление рекомендаций по повышению эффективности кросс-продаж финансовой защиты кредита наличными, а так же предложение коробочных страховых продуктов. Разработаны уникальные методы для кросс-продаж: «Лови момент» и «Создай

момент». Знание и применение данных методик позволят банку сделать кросс-продажи гарантированно, качественно и независимо от поведения клиента. Суть техники «Лови момент» отражена в названии. Менеджеру следует быстро, мгновенно, и в нужный момент, сделать клиенту предложение об оформлении кросс-продукта. Для того чтобы связать основной предлагаемый продукт с кросс-продуктом, следует использовать специальные связующие фразы, а не такие как: «Не хотите ли Вы оформить еще...?».

К примеру, сотрудник банка оформляет кредит наличными и кросс-продуктом к ней будет финансовая защита (страхование кредита наличными): «Иван Иванович, по данному кредиту наличному, ежемесячный платеж, включая финансовую защиту равен 10 000 рублей, тем самым у Вас есть уникальная возможность не думать о рисках, неуплате платежей и одновременно защитить себя и Ваших близких от неблагоприятных жизненных обстоятельств».

Данный плавный переход от одного продукта к другому гораздо гармоничнее звучит, нежели стандартная фраза: «Страховку будем оформлять?». И самое главное, использование данной техники, поможет каждому менеджеру не только выполнить план, но и завоевать лояльность клиентов и повысить эффективность точки продаж. Данная технология, прежде всего эффективна для продуктов, которые связаны с основным продуктом и идеально его дополняют, и которые могут быть оформлены на выгодных условиях одновременно с основным продуктом.

Если менеджеры говорят, что не было возможности сделать кросс-предложение, и клиент оформил основной продукт с большим трудом, следовательно предложить кросс-продукт не было возможности. По теории кросс-селлинга – это все отговорки менеджеров, которые оправдываются. Профессиональный, компетентный сотрудник, а именно умелый продавец сможет создать момент для кросс-продаж быстро и не навязчиво предложить клиенту подходящий продукт. Для этого и существует технология «Создай момент», которой обязаны обучиться каждые менеджеры. Данная

методика определенно подходит для продуктов, которые тесно не связаны с основным, но должны быть проданы и по которым установлены планы. Чтобы создать наиболее благоприятный момент для продажи следует задать клиенту наводящие вопросы на этапе завершения презентации основного продукта. И тем самым придерживаться основной стратегии кросс-продаж: основной продукт + два кросс-продукта, по технологии «Лови момент» + один кросс-продукт, по технологии «Создай момент», такова стратегия CRM, направленная на комплектацию клиента до 3 кросс-продуктов в 1 визит [32].

Таким образом, данная проблема выявленная в ходе исследования выпускной квалификационной работы изучена, предложены рекомендации для повышения эффективности кросс-продаж в целом и пути решения по повышению спроса на кросс-продукт банка по страхованию карт. Описанные выше методы стимулирования продаж частично используются многими банками, но лишь комплексный подход к решению данной задачи способен обеспечить данному банку действительно весомый эффект в борьбе за повышение эффективности продаж. Далее целесообразно посмотреть на примере внедрения данных технологий в ОО «Петровский» и сделать соответствующие выводы.

3.2 Применение рекомендаций по повышению эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере ОО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602

Для того чтобы проверить рентабельность и целесообразность применения предложенных методик по повышению эффективности кросс-продаж страховых продуктов, следует провести прогнозный анализ на примере ОО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602. Данный расчет эффективности деятельности банка обеспечит сравнительную оценку кросс-продаж банка.

Можно предположить, что сотрудники операционного офиса, прошли соответствующие предложенные курсы обучения. Также на каждого менеджера

банк увеличил процент бонусной составляющей от продаж до 70 %, тем самым повысил их мотивацию к кросс-продажам и выполнением поставленных планов. Каждый сотрудник в течение рабочего дня, 1 час выделяет для обработки клиентов при помощи звонков. Операционный офис полностью пересмотрел тактику продаж продуктов по нескольким шагам продаж и активно внедрил, такие методы, как «Лови момент» и «Создай момент. Благодаря новой системе, на конец 2017 года предположительно спрос по основным продуктам банка увеличится в 1,5 раза, основные продукты будут в большей степени продаваться со связными продуктами страхования, но и коробочные страховые продукты увеличат долю продаж, за счет предложения их клиентам. Цены на финансовую защиту увеличатся в прогнозном периоде, но значительно не повлияют на количество проданных страховых продуктов, так как бонусная составляющая для клиента значительно улучшится. Возможно ООО «Петровский» достигнет высокой рентабельности благодаря новой системе продаж и в целом основной частью именно комиссионных доходов, станут доходы от кросс-продаж страховых продуктов банка. Для того чтобы проверить эффективность предложенных методик, следует провести расчеты на прогнозный 2017 год.

Таблица 18 – Кросс-продажа кредитов наличными с финансовой защитой 2017 год (прогноз)

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием кредита наличными, в единицах	Продажа со страхованием кредита наличными, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредит наличными	252	105	41,67	35 000	136	53,97	5 000	4 355 000
Итого								4 355 000

Исходя из рассчитанных данных таблицы 18, в прогнозном анализе увеличился спрос на основной банковский продукт, но не смотря на то, что

увеличивается стоимость финансовой защиты в 2017 году, благодаря успешным методикам продажи сумма страховых взносов увеличивается в 2 раза и на 2017 год составляет 4 355 000 рублей. На 8,33 % увеличивается продажа кредита наличными со страхованием, и коробочный страховой продукт имеет тенденцию к увеличению.

Таблица 19 – Кросс-продажа банковских карт с финансовой защитой 2017 год (прогноз)

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием банковской карты, в единицах	Продажа со страхованием банковской карты, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Кредитная карта	225	110	48,89	900	57	25,34	5 000	384 000
Дебетовая карта	315	105	31,12	720	64	20,32	5 000	390 000
Зарплатная карта	600	250	41,67	720	89	14,84	5 000	625 000
Итого								1 399 000

По расчетам таблицы 19, в прогнозном анализе в 5 раз увеличивается сумма страховых взносов. Связный продукт страхование банковских карт во всех категориях также увеличивается, а коробочное страхование в среднем увеличивается в 6,5 раз по каждому карточному продукту, это отличный результат и прослеживается активная динамика роста показателей продаж.

Таблица 20 – Кросс-продажа ипотечного кредитования с финансовой защитой
2017 год (прогноз)

Банковский продукт	Объем продаж, в единицах	Совместно со страхованием ипотеки, в единицах	Продажа со страхованием ипотеки, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Совместно с коробочным страхованием, в единицах	Продажа с коробочным страхованием, в процентах	Средний страховой взнос, в рублях	Сумма страховых взносов, в рублях
Ипотека	1 800	720	40,00	35 000	380	25,00	5 000	27 450 000
Итого								27 450 000

В таблице 20, представлен расчёт кросс-продаж ипотечного кредитования с финансовой защитой на прогнозный 2017 год. Ипотечное кредитование продолжает занимать лидирующие позиции по спросу данного продукта банка, тем самым благодаря успешным, новым методикам продажи кросс-продуктов, сумма страховых взносов увеличивается на 10 323 000 рублей. На 6,65 % увеличивается продажа ипотечного кредита со страхованием, и на 18 % увеличился коробочный страховой продукт.

Для того чтобы окончательно убедиться в эффективности применения данных методик для ООО «Петровский» в прогнозном 2017 году, следует сравнить финансовый результат комиссионных доходов получаемых от ООО СК «ВТБ Страхование» полученный в 2016 году с прогнозным 2017 годом, расходы с данными изменениями в банке, предположительно увеличились (таблица 21):

Таблица 21 – Финансовый результат от кросс-продаж страховых продуктов

В рублях

Параметр	2016 год	2017 год (прогноз)
Комиссионный доход	5 830 000	33 204 000
Расходы от операционной деятельности	4 120 000	25 569 000
Прочие расходы	526 000	2 316 000
Финансовый результат	1 184 000	5 319 000

Полученный финансовый результат от кросс-продаж страховых продуктов увеличился в пять раз, тем самым показывая большую эффективность точки продаж от данных реализуемых методик и решений для банка.

Подводя итог по третьему разделу, можно сделать следующие выводы. Деятельность банка ООО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602 является эффективной, но для того чтобы доходы точки продаж росли, целесообразно применить предложенные рекомендации и стратегию продаж. Благодаря проведённому прогнозному анализу на 2017 год с учетом всех перспективных внедрений в процесс продаж, банк будет занимать высокие позиции в рейтингах Челябинской области в ближайшие годы, но и иметь существенный вклад в развитие банка «ВТБ 24» (ПАО) в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банк «ВТБ 24» (ПАО) является одним из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Данный банк входит в международную группу «ВТБ» и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса. До конца 2017 года планируется присоединение «ВТБ 24» к группе «ВТБ» [41, 42]. Банк входит в единую банковскую систему Российской Федерации и имеет собственную цель в извлечении прибыли за счет оказания услуг юридическим и физическим лицам.

В выпускной квалификационной работе были изучены теоретические аспекты, особенности, задачи и методы анализа эффективности кросс-продаж страховых продуктов. Произведен финансовый анализ банка в виде вертикального и горизонтального анализа активов, пассивов и собственных средств, доходов и расходов банка также произведен анализ эффективности кросс-продаж страховых продуктов на примере банка ООО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602, далее предложены рекомендации по повышению эффективности данной отрасли продаж.

Эффективность кросс-селлинга любого банка, либо финансового института можно охарактеризовать системой различных показателей, которые отражают состояние капитала в процессе его кругооборота. Анализ банка показывает способность данного банка функционировать успешно и приносить доход в процессе деятельности, показывать рост и развитие, сохранять равновесие активов и пассивов в изменяющихся условиях развития рынка, осуществлять работу с собственными обязательствами и поддерживать платежеспособность, быть привлекательным в инвестиционном плане в рамках допустимого уровня риска [13].

Объектом исследования был выбран банк «ВТБ 24» (ПАО).

Предметом работы являлся анализ эффективности кросс-продаж страховых продуктов банка.

Рассчитан анализ финансового состояния банка, который является важным и необходимым элементом экономического анализа деятельности банка. Для полноценного анализа деятельности банка, были составлены горизонтальный и вертикальный анализы. по динамике и структуре активов, пассивов и доходов, расходов банка. В данной работе рассмотрена отчетность и все представленные документы банка «ВТБ 24» за 2014, 2015, 2016 гг.

В вертикальном анализе показатель чистой ссудной задолженности в структуре активов занимает большую часть и был увеличен с января 2014г. с 81,85% до 82,59% на 1 января 2017г. С 2015 года на корреспондентских счетах других банков суммы постепенно снижались в структуре активов с 0,55% до 0,34%. Данные показатели каждый год разные, но снижением одного показателя за один период свидетельствует лишь о снижении его доли, а не абсолютного значения

Весомый вклад в структуре пассива содержат средства кредитных организаций – 3,82% в 2016 году, а в начале 2015 года этот показатель был равен 10,89%. Данный факт снижения может свидетельствовать о том, что банки, в связи с кризисными явлениями тратили больше средств и меньше хранили на счетах других организаций.

Исследуя доходы банка, выяснилось, что наибольшую долю в разные периоды в составе доходов занимают средства от переоценки иностранной валюты – от 64,54 % от общей структуры доходов на начало 2014 года до 89,29 % на 1 января 2016 года. Стоимость процентных доходов в общей структуре за 4 года снижалась быстрыми темпами – с 26,49 в 2014 г. до 8,18 % на начало 2017 года. Анализируя структуру расходов банка «ВТБ 24» можно прийти к выводу, что весомую часть расходной части банка составляют расходы от переоценки иностранной валюты. Это связано с тем, что курсы валют в настоящее время сильно различны, интервалы большие, переоценка производится на большие суммы, как в положительную сторону, так и в отрицательную, а валютный рынок на текущий год очень изменчив, этот следует ожидать и в ближайшие 3 года.

Далее рассмотрен горизонтальный анализ, исходя из абсолютного изменения и темпа роста видно, что темп роста денежных средств на начало 2014 года составил 83,5 %, средств банков в ЦБ РФ – 53,06 %, средств в кредитных организациях – 61,19 %, максимальный рост был по вложениям в ценные бумаги – 3306,28 % и рост по текущему налогу на прибыль – 274,93 %.

В 2016 году значительно снизились средства в кредитных организациях – отрицательный темп роста в 17,64 %, финансовые активы в 37,26 %, на 100 % был увеличен отложенный налоговый актив.

Темп прироста основных статей отчета, таких как доходов и расходов был снижен на отчетный период, в сравнении с 2015 годом, и составил 93,07 % и 91,69%. В статье расходов это приветствуется, но доходы должны иметь тенденцию к росту, и в будущем предполагается значительный рост данного показателя. Доходы от операций с ценными бумагами в отчетном периоде значительно выросли, на 1453,64 % и это говорит о том, что денежные средства банк получает от продаж ценных бумаг, но и комиссионные доходы не отстают, увеличились на 38,3 %, данная тенденция должна расти и набирать обороты, так как комиссионная часть – это основная часть всех доходов банка [33].

Таким образом, по общему анализу финансового состояния банка «ВТБ 24» можно сделать следующий вывод, что банк в целом работает эффективно, показатели прибыли растут, капитал находится в норме, стоимость привлеченных средств растет, размещаемых тоже. В целом, все предоставленные данные по банку «ВТБ 24» свидетельствуют об отсутствии негативных тенденций, которые могут повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Экономическая результативность банка находится в пределах нормы и свидетельствует о больших потенциальных возможностях дальнейшего развития.

Далее произведена оценка кросс-продаж страховых продуктов на примере ООО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602. была рассчитана эффективность банка по комиссионным доходам.

Таким образом, за все три года показатель рентабельности банка «ВТБ 24» был допустимым, сейчас банк набирает обороты и стремится эффективно получать свои комиссии. Банк практически максимально использует привлеченные денежные средства (комиссии) и получает доход от них.

Далее была оценена эффективность кросс-селлинга страховых продуктов в ОО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинском отделении № 6602, представлен комиссионный доход точки продаж по данным, которые были предоставлены сотрудниками данного офиса. Положительная динамика прослеживалась из года в год и на начало 2017 года комиссионный доход ОО «Петровский» составил 71 719,97 тысяч рублей, который увеличился в 1,3 раза за год. Это хорошая тенденция, банку стоит придерживаться данной стратегии и показать наилучший результат в будущем году увеличенный, как минимум в два раза. По проведенному опросу сотрудников, выявлено, что в среднем по количеству продуктов, сотрудники банка должны продать на 2017 год примерно 2000 страховых пакетов к продуктам, включая все страховые программы, рассмотренные в данной работе.

В выпускной квалификационной работе требовалось выявить какой продукт страхования является ведущим для отделения, а какой следует доработать и сделать еще эффективнее. Был использован экспертный метод оценки кросс-продаж страховых продуктов.

Таким образом, по мнению экспертов операционного офиса, объект, страхование кредита наличными оказался эффективным, показатель доходности стал ключевым в выборе данного объекта. Наименьшую долю в данном методе экспертных оценок занимает страхование кредитных карт. Данный вид страховки, по мнению сотрудников, имеет меньший спрос в отделении, но доходную часть для банка также приносит, и выгода для клиента большая.

Далее проведен расчетный и более точный анализ эффективности перекрестных продаж по методике самого офиса. Исходя из проведенных расчётов, можно сделать вывод о том, что все виды страховок в данном

операционном офисе, в той или иной степени, имеют определенный спрос, но есть и недостатки, в некоторых видах страхования. В данном исследовании, страхование кредита наличными является отстающим на протяжении 3 лет, исходя из этого, следует принять меры по продвижению данного кросс-продукта, либо доработать данный вид страховки. С основным продуктом, таким как банковские карты, лидирующие доли продаж занимает страхование банковских карт, следовательно данный вид услуги пользуется спросом на рынке и банку следует только увеличивать количество продаж в будущих годах. По страхованию ипотечного кредитования, кросс-продажи занимают лидирующие позиции, во взаимодействии с основным продуктом банка. В данном случае заинтересованы и клиенты банка и сам банк, так как ипотека является долгосрочным и высокорисованным кредитом. Самый простой и универсальный продукт кросс-селлинга банка «ВТБ 24» – коробочные страховые продукты. Данный кросс-продукт постепенно набирает обороты, из года в год, но пользуется наибольшим спросом именно с кредитом наличными. Следовательно, банку следует пересмотреть тактику предложения данного продукта с другими банковскими продуктами, и увеличивать продажи.

Таким образом, по итогу проведения оценки эффективности кросс-продаж страховых продуктов ООО «Петровский» «ВТБ 24» (ПАО) Челябинского отделения № 6602 выявленные недочеты в ходе исследования выпускной квалификационной работы были изучены, предложены рекомендации для повышения эффективности кросс-продаж в целом, а именно разработан алгоритм для кросс-селлинга и пути решения по повышению спроса на кросс-продукты банка,. Описанные методы стимулирования продаж частично используются многими банками, но лишь комплексный подход к решению данной задачи способен обеспечить данному банку действительно весомый эффект в борьбе за повышение эффективности продаж. Реализация данных рекомендаций позволяет реализовать задачи настоящего исследования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ.
- 2 Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ.
- 3 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: Учебное пособие./Под ред. В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир – М.: Издательство «ДИС», НГАЭи, 2011. – 128 с.
- 4 Архипов, А.П. Управление страховым бизнесом : учеб. пособие /А.П. Архипов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 317 с.
- 5 Банки пересматривают стратегии кросс-продаж – <https://www.roomian.org/articles/effectiveness-cross-selling-bank-new-research-2013>.
- 6 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело/Под ред. Г.Н. Белоглазовой Л.П. Кроливецкой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: «Финансы и статистика», 2015.
- 7 Белоглазова, Г.Н. Денежное обращение и банки: Учебное пособие./ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Г.В. Толоконцевой – М.: «Финансы и статистика», 2014.
- 8 Бугуцкий, А.Л. Повышение эффективности труда в сельском хозяйстве /Под ред. А.Л. Бугуцкого – Е.: 2014. – 168 с.
- 9 Буздалин, А.В. Методы анализа банков-контрагентов на рынке МБК: учебное пособие / А.В. Буздалин//Управление финансовыми рисками. – 2014. – № 28 – С. 31–42.
- 10 Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник/ Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 367 с.
- 11 Википедия «ВТБ 24» – https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%A2%D0%91_24.
- 12 Гамбаров, Г.М. Анализ в банках: история и перспективы /Г.М. Гамбаров// Финансы и кредит. – 2012. – № 30. – С. 12–19.

- 13 Гаспарян, А.Т. Кросс-селлинг, как новейшая технология продаж в страховании / Под ред. А.Т. Гаспарян, Ю.В. Бутриной – 5 М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 1–5.
- 14 Гацалов, К.А. Диалог со страховыми компаниями: учебно-практическое пособие / К.А. Гацалов. – Москва: АНК ИЛ, 2014.
- 15 Герасимович, А.М. Анализ банковской деятельности: учебник / Под ред. А.М. Герасимович, М.Д. Алексеенко, И.М. Парасий-Вергуненко – Москва: Финансы, 2012. – 599 с.
- 16 Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов./Под ред. Л.Т. Гиляровской, С.Н. Паневиной – СПб.: «Питер», 2012.
- 17 Долан, Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика./ Под ред. Э.Дж.Долан, К.Д. Кэмпбелл, Р.Дж. Кэмпбелл – пер. с англ. – СПб.: «Питер», 2012.
- 18 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп./Под ред. Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой –М.: Издательство «Дело и сервис», 2013. – 368 с.
- 19 Ермаков, С.Л. Рынок потребительского кредитования в России: современные тенденции развития./С.Л. Ермаков//Финансы и кредит – 2012. – № 21– С. 10–25.
- 20 Жукова, Е.Ф. Общая теория денег и кредита./Под ред. проф. Е.Ф. Жуковой. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 2015.
- 21 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. / Под ред. В.В. Ковалева, О.Н. Волковой – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 424 с.
- 22 Кондрашов В.М. Менеджмент продаж: учеб. пособие/Под ред. В.М. Кондрашов. – М.: Вузовский учебник, 2012. 263 с.
- 23 Коробова, Г.Г. Банковское дело: Учебник /Под ред. д.э.н., проф. Г.Г. Коробовой. – М.: «Юрист», 2014.

- 24 Кросс-продажа к ОСАГО – www.workle.ru/publications/learning/8708.html.
- 25 Кросс-продажи – <http://www.banki.ru/wikibank/kross-prodaji/>.
- 26 Кросс-продажи в страховании – www.ingushetia.info/2011/06/29/kross-prodazhi-v-strahovanii.
- 27 Лаврушин, О.И. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / Под ред. проф. О.И. Лаврушина. – Москва: КНОРУС, 2014. –360с.
- 28 Лаврушин, О.И. Организация и планирование кредита./Под ред. проф. О.И. Лаврушина. – М.: «Финансы и статистика», 2012.
- 29 Лаврушин, О.И. От теории банка к современным проблемам его развития в экономике: учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина – Москва: Банковское дело, 2013.– С. 2–9.
- 30 Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. /Под ред. Л.И. Лоплатникова – 8-е изд., перераб. и доп., 2013.
- 31 Малеев, Д.В. Потребительский кредит как форма банковского кредита./Д.В Малеев//Сборник научных трудов МГУ. Серия «Экономика». – 2012. – № 6– С. 5–9.
- 32 Особенности внутренних и внешних кросс-продаж в страховании – <http://www.press-release.ru/branches/inshurance/8e5631a494b3c>.
- 33 Портал банковского аналитика – <http://analizbankov.ru/index.php/>.
- 34 Рейтинг банков по надежности по данным Центробанка на 2017 год – <http://basetop.ru/rejting-nadezhnosti-bankov-2017-dannyie-tsentrobanka/>
- 35 Рейтинговое агентство Эксперт РА – <http://raexpert.ru/>.
- 36 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник./Г.В. Савицкая – 3-е изд., испр. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.
- 37 Сеницына, Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием /Т. А. Сеницына – Одесса: ОГЭУ, 2014. – 187 с.
- 38 Скворцова, Н.В. Рынок банкострахования в России: Современное состояние, проблемы и новые правила его функционирования /Н.В Скворцова,

С.А. Урмацких//Экономика и современный менеджмент. – 2014. – № 3(35) – С. 1-10.

39 Теоретические аспекты и современные тенденции развития банкострахования в россии – <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-i-sovremennye-tendentsii-razvitiya-bankostrahovaniya-v-rossii>.

40 Центральный банк Российской Федерации – <http://www.cbr.ru/>.

41 Электронный сайт «ВТБ 24» (ПАО) – <https://www.vtb24.ru/>.

42 Электронный сайт ВТБ (ПАО) – <http://www.vtb.ru/>.

43 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.:ИНФРА, 2012. – 176 с.

44 Shampine, L. The MATLAB ODE Suite, SIAM Journal on Scientific Computing / L. Shampine, M.W Reichelt. – 2014. – V. 18, №2 – P. 1–22.

Таблица А.1 – Вертикальный анализ активов банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Сумма в тысячах рублей				Удельный вес в процентах			
	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.
1. Денежные средства	75 391 362	138 341 245	85 668 480	90 777 112	3,71	5,06	3,04	3,05
2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	60 601 489	92 758 502	54 153 088	80 907 815	2,99	3,39	1,92	2,72
2.1 Обязательные резервы	17 389 242	19 837 894	16 535 217	24 120 180	0,86	0,72	0,59	0,81
3. Средства в банках	11 230 202	18 101 912	12 169 082	10 021 963	0,55	0,66	0,43	0,34
4. Финансовые активы	18 368 420	1 396 106	96 471	60 523	0,91	0,05	0,00	0,00
5. Чистая ссудная задолженность	1 683 322 017	2 162 160 038	2 306 355 628	2 482 069 632	82,94	79,01	81,78	83,31
6. Чистые вложения в ЦБ и другие финансовые активы в наличии	79 532 692	136 827 802	103 586 295	109 171 256	3,92	5,00	3,67	3,66
6.1 Инвестиции в дочерние и зависимые организации	9 469 901	5 966 734	5 632 732	7 061 294	0,47	0,22	0,20	0,24
7. Чистые вложения в ЦБ и, удерживаемые до погашения	2 830 670	96 420 683	126 275 054	110 944 512	0,14	3,52	4,48	3,72
8. Требования по текущему налогу на прибыль	595 662	2 233 314	263 603	280 221	0,03	0,08	0,01	0,01
9. Отложенный налоговый актив	0	0	5 009 894	0	0,00	0,00	0,18	0,00
10. ОС, НМА и материальные запасы	24 250 867	27 071 711	29 519 924	40 069 876	1,19	0,99	1,05	1,34
11. Прочие активы	0	0	5 895 024	5 468 252	3,62	2,24	3,23	1,67
12. Всего активов	2 029 498 877	2 736 675 390	2 820 051 763	2 979 459 743	100,00	100,00	100,00	100,00

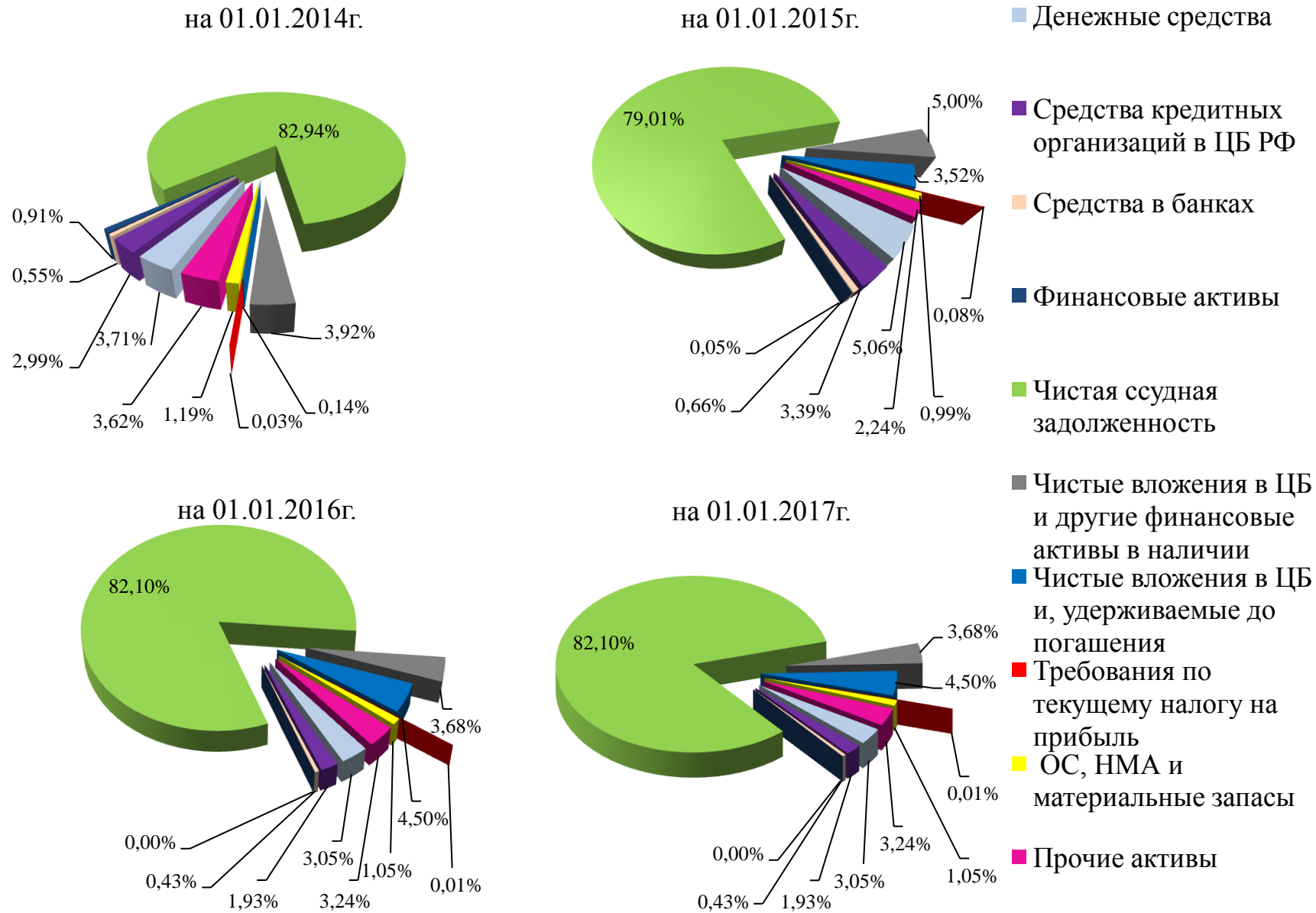


Рисунок А.1 – Структура активов бухгалтерского баланса «ВТБ 24» (ПАО)

Таблица А.2 – Вертикальный анализ пассивов и собственных средств банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Сумма в тысячах рублей				Удельный вес в процентах			
	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.
13.Кредиты, депозиты и другие средства ЦБ РФ	32 516 822	223 779 418	0	427 902	1,72	8,74	0,00	0,02
14.Средства кредитных организаций	110 300 419	278 675 940	132 584 369	104 806 316	5,83	10,89	5,02	3,82
15. Средства клиентов, не кредитных организаций	1 677 433 384	1 996 398 067	2 440 810 607	2 579 148 097	88,71	77,98	92,42	94,10
15.1. Вклады физических лиц	1 338 778 438	1 524 505 464	2 028 435 813	2 129 537 226	70,80	59,55	76,81	77,70
16.Финансовые обязательства	0	55 270	77 203	9 175	0,00	0,00	0,00	0,00
17.Выпущенные долговые обязательства	49 610 457	32 039 942	36 566 657	22 030 314	2,62	1,25	1,38	0,80
18.Обязательства по текущему налогу на прибыль	0	0	0	4 100 164	0,00	0,00	0,00	0,15
19.Отложенное налоговое обязательство	0	2 502 242	8 122 659	1 129 724	0,00	0,10	0,31	0,04
20.Прочие обязательства	19 078 789	24 460 559	21 543 427	23 689 027	1,01	0,96	0,82	0,86
21.Резервы на возможные потери	2 055 771	2 175 866	1 246 613	5 496 460	0,11	0,08	0,05	0,20
2. Всего обязательств	1 890 995 642	2 560 087 304	2 640 951 535	2 740 837 179	100,00	100,00	100,00	100,00
22.Средства акционеров (участников)	74 394 401	91 564 891	103 973 260	113 382 854	53,71	51,85	58,05	47,52
23.Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
24.Эмиссионный доход	13 621 614	40 352 971	55 391 665	68 132 538	9,83	22,85	30,93	28,55
25.Резервный фонд	3 170 085	4 206 578	4 608 954	4 608 954	2,29	2,38	2,57	1,93
26.Переоценка ценных бумаг	-34 012	-8 468 899	-4 829 820	-2 514 746	-0,02	-4,80	-2,70	-1,05
27.Переоценка основных средств	806 092	150 488	4 362 101	4 343 486	0,58	0,09	2,44	1,82
28.Нераспределенная прибыль прошлых лет	25 815 192	20 700 251	22 293 134	8 771 750	18,64	11,72	12,45	3,68
29.Неиспользованная прибыль за отчетный период	20 729 863	28 081 806	-6 699 066	41 897 728	14,97	15,90	-3,74	17,56
Всего источников собственных средств	138 503 235	176 588 086	179 100 228	238 622 564	100,00	100,00	100,00	100,00

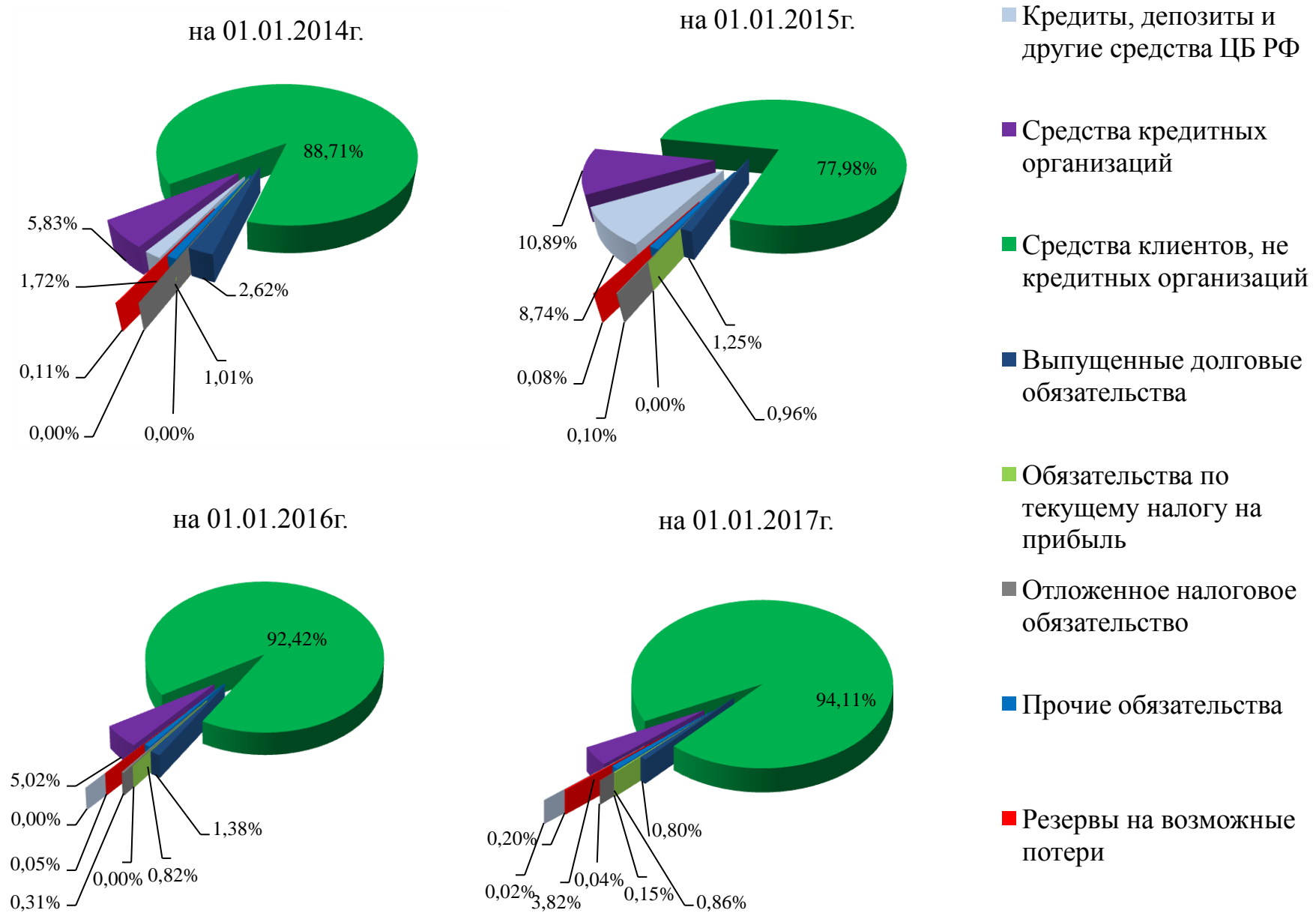


Рисунок А.2 – Структура пассивов бухгалтерского баланса «ВТБ 24» (ПАО)

Таблица А.3 – Вертикальный анализ доходов и расходов банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Сумма в тысячах рублей				Удельный вес в процентах			
	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.	на 01.01.2014г.	на 01.01.2015г.	на 01.01.2016г.	на 01.01.2017г.
1. Доходы								
1.1 Процентные доходы	208 893 932	226 740 395	288 664 544	302 703 893	26,49	9,52	7,26	8,18
1.2 Доходы от операций с ценными бумагами	129 845	1 112 253	408 928	5 944 306	0,02	0,05	0,01	0,16
1.3 Доходы от операций с иностранной валютой	24 119 106	47 564 528	53 283 545	47 757 471	3,06	2,00	1,34	1,29
1.4 Доходы от операций с драгоценными металлами	19 386 635	26 766 638	41 545 067	42 509 846	2,46	1,12	1,04	1,15
1.5 Доходы от переоценки иностранной валюты	509 043 337	2 042 534 226	3 551 505 210	3 244 525 601	64,55	85,75	89,29	87,65
1.6 Комиссионные доходы	27 062 540	37 207 352	42 007 028	58 093 175	3,43	1,56	1,06	1,57
Итого доходы	788 635 395	2 381 925 392	3 977 414 322	3 701 534 292	100,00	100,00	100,00	100,00
2. Расходы								
2.1 Процентные расходы	87 501 448	113 066 015	175 375 180	153 288 362	13,57	5,08	4,59	4,37
2.2 Расходы от операций с ценными бумагами	87 714	719 189	2 729 744	8 565 800	0,01	0,03	0,07	0,24
2.3 Расходы от операций с иностранной валютой	19 490 638	40 356 245	42 234 635	38 412 733	3,02	1,81	1,10	1,10
2.4 Расходы от операций с драгоценными металлами	19 556 488	29 240 553	42 462 658	42 200 158	3,03	1,31	1,11	1,20
2.5 Расходы от переоценки иностранной валюты	511 481 125	2 031 297 429	3 548 463 029	3 245 237 877	79,30	91,28	92,79	92,56
2.6 Комиссионные расходы	6 916 333	10 611 499	12 801 391	18 499 121	1,07	0,48	0,33	0,53
Итого расходы	645 033 746	2 225 290 930	3 824 066 637	3 506 204 051	100,00	100,00	100,00	100,00

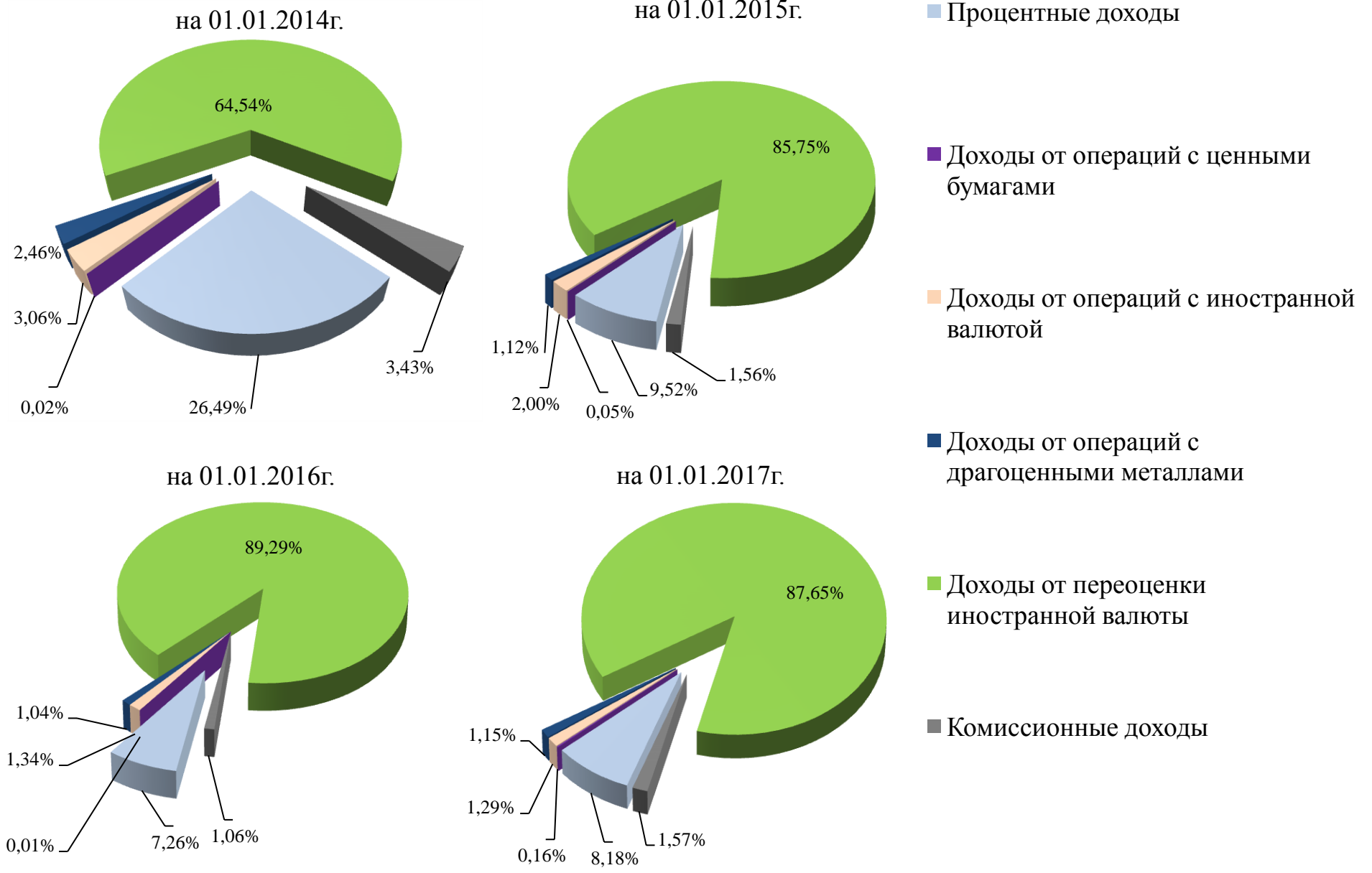


Рисунок А.3 – Структура доходов бухгалтерского баланса «ВТБ 24» (ПАО)

Таблица А.4 – Горизонтальный анализ активов банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Отклонения						Темп прироста в процентах		
	абсолютное отклонение в тысячах рублей			Относительное отклонение в процентах					
	за 2014г.	за 2015г.	за 2016г.	за 2014г.	за 2015г.	за 2016г.	за 2014г.	за 2015г.	за 2016г.
1. Денежные средства	62 949 883	-52 672 765	5 108 632	83,50	-38,07	5,96	183,50	61,93	105,96
2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	32 157 013	-38 605 414	26 754 727	53,06	-41,62	49,41	153,06	58,38	149,41
2.1 Обязательные резервы	2 448 652	-3 302 677	7 584 963	14,08	-16,65	45,87	114,08	83,35	145,87
3. Средства в банках	6 871 710	-5 932 830	-2 147 119	61,19	-32,77	-17,64	161,19	67,23	82,36
4. Финансовые активы	-16 972 314	-1 299 635	-35 948	-92,40	-93,09	-37,26	7,60	6,91	62,74
5. Чистая ссудная задолженность	478 838 021	144 195 590	175 714 004	28,45	6,67	7,62	128,45	106,67	107,62
6. Чистые вложения в ЦБ, в наличии	57 295 110	-33 241 507	5 584 961	72,04	-24,29	5,39	172,04	75,71	105,39
6.1 Инвестиции в дочерние и зависимые организации	-3 503 167	-334 002	1 428 562	-36,99	-5,60	25,36	63,01	94,40	125,36
7. Чистые вложения в ЦБ и, удерживаемые до погашения	93 590 013	29 854 371	-15 330 542	3306,28	30,96	-12,14	3406,2	130,96	87,86
8. Требования по текущему налогу на прибыль	1 637 652	-1 969 711	16 618	274,93	-88,20	6,30	374,93	11,80	106,30
9. Отложенный налоговый актив	0	5 009 894	-5 009 894	0,00	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,00
10. ОС, НМА и материальные запасы	2 820 844	2 448 213	10 549 952	11,63	9,04	35,74	111,63	109,04	135,74
11. Долгосрочные активы для продажи	0	5 895 024	-426 772	0,00	0,00	-7,24	0,00	0,00	92,76
12. Прочие активы	-12 011 419	29 695 143	-41 370 639	-16,37	48,39	-45,43	83,63	148,39	54,57
13. Всего активов	707 176 513	83 376 373	159 407 980	34,84	3,05	5,65	134,84	103,05	105,65

Таблица А.5 – Горизонтальный анализ пассивов и собственных средств банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Отклонения						Темп прироста в процентах		
	абсолютное отклонение в тысячах рублей			Относительное отклонение в процентах					
	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.
Кредиты, депозиты и др. средства ЦБ РФ	191 262 596	-223 779 418	427 902	588,20	-100,00	0,00	688,20	0,00	0,00
Средства кредитных организаций	168 375 521	-146 091 571	-27 778 053	152,65	-52,42	-20,95	252,65	47,58	79,05
Средства клиентов, не кредитных организаций	318 964 683	444 412 540	138 337 490	19,02	22,26	5,67	119,02	122,26	105,67
Вклады физических лиц	185 727 026	503 930 349	101 101 413	13,87	33,06	4,98	113,87	133,06	104,98
Финансовые обязательства	55 270	21 933	-68 028	0,00	39,68	-88,12	0,00	139,68	11,88
Выпущенные долговые обязательства	-17 570 515	4 526 715	-14 536 343	-35,42	14,13	-39,75	64,58	114,13	60,25
Отложенное налоговое обязательство	2 502 242	5 620 417	-6 992 935	0,00	224,62	-86,09	0,00	324,62	13,91
Резервы на возможные потери	120 095	-929 253	4 249 847	5,84	-42,71	340,91	105,84	57,29	440,91
Всего обязательств	669 091 662	80 864 231	99 885 644	35,38	3,16	3,78	135,3	103,16	103,78
Средства акционеров (участников)	17 170 490	12 408 369	9 409 594	23,08	13,55	9,05	123,08	113,55	109,05
Эмиссионный доход	26 731 357	15 038 694	12 740 873	196,24	37,27	23,0	296,24	137,27	123,00
Резервный фонд	1 036 493	402 376	0	32,70	9,57	0,00	132,70	109,57	100,00
Переоценка ценных бумаг	-8 434 887	3 639 079	2 315 074	24799,74	-42,97	-47,93	24899,74	57,03	52,07
Переоценка основных средств	-655 604	4 211 613	-18 615	-81,33	2798,64	-0,43	18,67	2898,64	99,57
Нераспределенная прибыль прошлых лет	-5 114 941	1 592 883	-13 521 384	-19,81	7,69	-60,65	80,19	107,69	39,35
Всего источников собственных средств	38 084 851	2 512 142	59 522 336	27,50	1,42	33,23	127,50	101,42	133,23

Таблица А.6 – Горизонтальный анализ доходов и расходов банка «ВТБ 24» (ПАО)

Наименование	Отклонения						Темп прироста в процентах		
	абсолютное отклонение в тысячах рублей			Относительное отклонение в процентах			за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.
	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.			
1. Доходы									
1.1 Процентные доходы	17 846 463	61 924 149	14 039 349	1,09	1,28	1,05	108,55	127,32	104,87
1.2 Доходы от операций с ценными бумагами	982 408	-703 325	5 535 378	8,57	0,37	14,54	856,61	36,77	1453,64
1.3 Доходы от операций с иностранной валютой	23 445 422	5 719 017	-5 526 074	1,98	1,13	0,9	197,21	112,03	89,63
1.4 Доходы от операций с драгоценными металлами	7 380 003	14 778 429	964 779	1,39	1,56	1,03	138,07	155,22	102,33
1.5 Доходы от переоценки иностранной валюты	1 533 490 889	1 508 970 984	-306 979 609	4,02	1,74	0,92	401,25	173,88	91,36
1.6 Комиссионные доходы	10 144 812	4 799 676	16 086 147	1,38	1,13	1,39	137,49	112,9	138,3
Итого доходы	1 593 289 997	1 595 488 930	-275 880 030	3,03	1,67	0,94	302,04	166,99	93,07
2. Расходы									
2.1 Процентные расходы	25 564 567	62 309 165	-22 086 818	1,3	1,56	0,88	129,22	155,11	87,41
2.2 Расходы от операций с ценными бумагами	631 475	2 010 555	5 836 056	8,2	3,8	3,14	819,93	379,56	313,8
2.3 Расходы от операций с иностранной валютой	20 865 607	1 878 390	-3 821 902	2,08	1,05	0,91	207,06	104,66	90,96
2.4 Расходы от операций с драгоценными металлами	9 684 065	13 222 105	-262 500	1,5	1,46	1	149,52	145,22	99,39
2.5 Расходы от переоценки иностранной валюты	1 519 816 304	1 517 165 600	-303 225 152	3,98	1,75	0,92	397,15	174,69	91,46
2.6 Комиссионные расходы	3 695 166	2 189 892	5 697 730	1,54	1,21	1,45	153,43	120,64	144,51
Итого расходы	1 580 257 184	1 598 775 707	-317 862 586	3,45	1,72	0,92	344,99	171,85	91,69