

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»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, _____

_____/ /

/

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.

_____/И.А.Баев/

« ____ » _____ 2017 г.

Построение модели комплексного ценообразования для клиентов малого и микро бизнеса на примере ПАО Сбербанк России

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

ЮУрГУ – 38.04.01.2017. _____ ВКР

Консультант, _____

_____/ /

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель, доцент, д.э.н.

_____/ Кувшинов М.С. /

« ____ » _____ 2017 г.

Консультант, _____

_____/ /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЗЭУ - 310

_____/ Хафизова Ю.Р. /

« ____ » _____ 2017 г.

Консультант, _____

_____/ /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, _____

_____/ /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Хафизова Ю.Р. Построение модели комплексного ценообразования для клиентов малого и микро бизнеса на примере ПАО Сбербанк России. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 310, 81 с., 6 табл., 16 ил., библиогр. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью построения модели комплексного ценообразования для клиентов малого и микро бизнеса на примере ПАО Сбербанк России, а так же выявления экономической эффективности данной модели путем ее апробации и анализа результатов.

В выпускной квалификационной работе проанализировано текущее экономическое положение Российской Федерации, положение предприятий малого и микро бизнеса и проблемы клиентов данного сегмента; разработана модель клиентоориентированного сервиса и проведена оценка ее экономической эффективности путем апробации модели.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОПИСАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	6
1.1 Экономическое положение РФ	6
1.2 Текущее положение предприятий малого и микро бизнеса	18
1.3 Проблемы клиентов малого и микро бизнеса. Актуальность темы исследования.....	25
2 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА.....	30
2.1 Разработка параметров новой модели управления бизнес активностью на основе построения клиентоориентированного сервиса	30
2.2 Теоретическое обоснование оценки эффективности внедрения клиентоориентированного сервиса	38
2.3 Формирование алгоритма клиентоориентированного сервиса с клиентами сегмента «малый и микро бизнес»	42
3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	46
3.1 Апробация разработанной модели клиентоориентированного сервиса	46
3.2 Основные выводы по проекту.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	67
ПРИЛОЖЕНИЕ А	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ В	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	79

ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого бизнеса и возможность реализации частной предпринимательской инициативы являются необходимыми условиями успешного развития государства. Малое предпринимательство способствует развитию экономического сектора, формированию стабильной рыночной структуры, а также выполняет ряд таких важнейших социально-экономических задач, как обеспечение занятости населения и повышение конкуренции.

В настоящее время малый бизнес полностью вошел в сферу интересов банковских структур. Высокий уровень конкуренции в банковском секторе обуславливает стремление банков к увеличению уровня лояльности текущих клиентов, а также поиску дополнительных возможностей расширения клиентской базы. В настоящее время в экономической теории модели ценообразования не достаточно дифференцированы, что не позволяет легко применять их на практике в банковской сфере.

Настоящая выпускная квалификационная работа выполнена на примере ПАО Сбербанк России и основной ее целью является построение модели комплексного ценообразования для клиентов малого и микро бизнеса, результатом внедрения которой станет дополнительный доход Сбербанка, полученный от роста лояльности, перехода к долгосрочному сотрудничеству и увеличения объемов покупки продуктов и услуг банка клиентами.

Для достижения цели были поставлены следующие поэтапные задачи:

1. Описать экономическое положение Российской Федерации: уровень инфляции, динамику экономических показателей в разных секторах экономики, динамику экспорта и импорта; проанализировать объемы доходов населения, уровень потребительского спроса.

2. Оценить тенденции в сфере малого предпринимательства в текущих условиях экономического спада; сравнить уровень развития малого предпринимательства в России с другими странами; обратить внимание на меры, направленные на оказание поддержки сектору.

3. Оценить количество предприятий сегмента малый бизнес в Челябинской области и долю организаций, являющихся клиентами ПАО Сбербанк России; охарактеризовать уровень лояльности клиентов к Сбербанку посредством проведения опроса и проблемы, с которыми сталкиваются клиенты при обслуживании в банке.

4. С целью разработки ключевых параметров, влияющих на восприятие клиентами разрабатываемой сервисной модели, определить основные предпочтения корпоративных клиентов в сфере банковского обслуживания.

5. Определить основные характеристики банковского продукта, который планируется получить на конечной стадии реализации проекта и параметры новой модели взаимодействия с клиентами.

6. Выбрать показатель, который будет заложен в новую модель в качестве критерия, на основании которого будут определяться параметры сотрудничества с клиентами, предлагаемые тарифы и потенциальные возможности пересмотра тарифных планов.

7. Разработать новый алгоритм формирования калькулятора продуктового предложения и сравнить его с текущим процессом рассмотрения и установления индивидуальных тарифов для клиентов.

8. Проверить на практике разработанную модель клиентоориентированного сервиса.

Последовательное выполнение вышеперечисленных задач позволит достичь основную цель выпускной квалификационной работы.

1 ОПИСАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1.1 Экономическое положение Российской Федерации

Последние годы Россия столкнулась с проблемой существенного замедления динамики экономических показателей. По предварительным данным ВВП снизился на 3,7% против роста на 0,7% за аналогичный период прошлого года.

В промышленном производстве в целом с исключением сезонной и календарной составляющих в декабре сокращение замедлилось до -0,1% против -0,7% в ноябре. В добыче полезных ископаемых восстановился рост (октябрь – 0,3%, ноябрь -0,4%, декабрь - 0,2%). Сокращение производства и распределения электроэнергии, газа и воды в декабре усилилось (октябрь - 0,1%, ноябрь – -0,1%, декабрь - -1,2%). В то же время в обрабатывающих производствах в декабре сокращение замедлилось до -0,1% против -0,4% в ноябре.

Индекс промышленного производства в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизился на 3,4%, добыча полезных ископаемых выросла на 0,3%, обрабатывающие производства потеряли 5,4%, производство и распределение электроэнергии, газа и воды снизилось на 1,6 процента.

Металлургический сектор в первой половине 2015 г. демонстрировал довольно неплохую положительную динамику благодаря значительным экспортным объемам.[5]

Однако в последнее время конъюнктура в условиях продолжающегося падения мировых цен на сталь и другую железорудную продукцию поменялась.

В декабре темпы прироста в металлургии составили -13,3%, что является самым низким показателем за 2015 год. Темпы прироста за период январь-декабрь 2015 года составили -6,5%. По итогам 2015 года прирост производства чугуна составил 4,4% одновременно с увеличением объемов экспорта данного товара. Главной причиной снижения объемов производства стали и металлопроката является ухудшение рыночной ситуации на ключевых рынках.

На внутреннем рынке сохраняется неблагоприятная ситуация, чему во многом способствует как длительное снижение внутреннего спроса на продукцию отечественных производителей, так остающиеся на низких уровнях цены. Отчасти негативная ситуация в металлургическом секторе в декабре и по итогам года по производству конструкций сборных из стали и проката черных металлов объясняется негативной динамикой в строительстве, а также существенным снижением производства и потребления автомобилей. Другим негативным фактором являются сохраняющиеся высокие объемы импорта проката со стороны украинских производителей. [7]

В декабре темпы прироста в химической промышленности составили 1,3%, что является самым низким показателем за 2015 год. Однако по итогам 2015 года прирост производства составил 6,3 процента.

Несмотря на сложную обстановку на международных рынках, а также снижение инвестиционного и потребительского спроса в стране, химическая промышленность по итогам года имеет наилучшую динамику среди отраслей промышленности.

Положительной динамике производства важнейших товаров химической промышленности способствует ряд факторов, среди которых, безусловно, стоит выделить курс рубля, который благоприятствует приросту производства экспортируемой продукции, а также импортозамещению более дорогой зарубежной продукции даже в условиях снижения внутреннего спроса. Кроме того, положительным фактором является заморозка цен на минеральные удобрения, которая способствует увеличению поставок российским сельхозпроизводителям.

Производство продукции сельского хозяйства в январе-декабре 2015 г. выросло относительно соответствующего периода 2014 года на 3,0%. Общий объем произведенной продукции в хозяйствах всех категорий в действующих ценах, по предварительной оценке, составил 5037,2 млрд. рублей. Рост показателей в отрасли обеспечен за счет увеличения валовых сборов практически всех видов растениеводческой продукции (кроме зерна) по сравнению с прошлым

годом, а также положительной динамикой производства продуктов мясного животноводства.

Практически все отрасли пищевой промышленности показали рост, двузначными темпами увеличивалось производство в сегменте санкционных продуктов. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. зафиксирован рост производства мяса и субпродуктов убойных животных на 13,0%, сыров и продуктов сырных на 17,1 процента. Однако, по некоторым товарным группам в декабре наблюдался спад, это было обусловлено снижением покупательной способности населения в результате падения реальных располагаемых доходов и роста внутренних цен на продукцию из-за удорожания ее себестоимости. [8]

Также негативное влияние на показатели сектора оказало удорожание материально-технических ресурсов и заемных средств.

Легкая промышленность по большинству позиций в декабре показала замедление падения, но по итогам 2015 года практически все товарные группы оказались в сильном минусе. Производство трикотажных изделий снизилось на 21,9%, обуви на 16,5%, хромовых кожтоваров на 10,7 процента. Уверенный рост на 14,7% показало только производство тканей всех видов. Даже девальвация рубля не защитила отрасль от спада, реализовать дополнительные возможности по увеличению экспортного потенциала большинству предприятий не удалось. Непростая ситуация также объясняется устаревшим оборудованием, зависимостью от дорожающего импортного сырья, невозможностью получать доступные кредиты для пополнения оборотных средств и реализации инвестиционных проектов.

В отраслях инвестиционного спроса восстановился рост в производстве прочих неметаллических минеральных продуктов, в производстве машин и оборудования; рост продолжился в производстве транспортных средств и оборудования, и сократилось производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования.

В сырьевых экспортно-ориентированных секторах восстановился рост в обработке древесины и производстве изделий из дерева, в целлюлозно-бумажном

производстве; издательской и полиграфической деятельности, в производстве резиновых и пластмассовых изделий; продолжился рост в производстве кокса и нефтепродуктов; сокращение продолжилось в металлургическом производстве и производстве готовых металлических изделий, в химическом производстве.

В потребительских отраслях продолжилось сокращение производства пищевых продуктов, включая напитки, и табака, текстильного и швейного производства; восстановился рост в производстве кожи, изделий из кожи и производстве обуви.

Объем работ по виду деятельности «Строительство» в декабре прошедшего года снизился по сравнению с декабрем 2014 года на 1,5%, а с начала года – на 7,0 процентов. При этом, начиная с июня текущего года, уже седьмой месяц продолжается снижение ввода жилых домов. Несмотря на высокие темпы роста в начале года, по итогам 2015 г. не удалось сохранить положительный прирост ввода жилья (введено 83,8 млн. кв. м общей площади жилых домов, что на 0,5% меньше построенного годом ранее). На спрос на недвижимость оказывает влияние как снижение реальных доходов населения, так и сохраняющаяся высокая средневзвешенная ставка по рублевым ипотечным кредитам, выданным в течение месяца. При этом количество выданных кредитов сократилось за тот же период на 34,2 процента.

В 2015 г. произошло резкое сокращение потребительского спроса. На потребительский рынок в течение года оказывали мощное давление отдельные макропоказатели. Из-за падения реальных зарплат, сокращения инвестиций, экономической неопределенности, ослабления рубля, сохранения продовольственной инфляции, снижения доступности кредита, существующих санкций и контрсанкций. При этом большинство населения в 2015 г. придерживалось избирательно-сберегательной модели поведения. Особенно данная тактика сегодня присуща низкодоходным и частично средне-доходным слоям населения.

Как результат, с начала 2015 года наблюдается снижение динамики оборота в сфере торговли и услуг. Розничная торговля один из стратегических

сегментов российской экономики - розничная торговля, завершила 2015 год с самыми худшими результатами более чем за сорокалетний период.

Объемы оборота розничной торговли сократились по сравнению с 2014 годом на 10% (рисунок 1), что является беспрецедентно низким, начиная с наблюдения 1970 года, что прежде всего обусловлено коррективами в изменении потребительской модели домашних хозяйств от потребления к сбережению.[4]



Рисунок 1 - Оборот розничной торговли

В январе-декабре 2015 г. при увеличении объема денежных доходов (номинальных) населения на 10,2% по сравнению с соответствующим периодом 2014 года., средства на покупку товаров и оплату услуг выросли на 5,0%, тогда как сбережения – в 1,5 раза. В структуре использования денежных доходов населения доля потребительских расходов снизилась, и составила 71,2% всех денежных доходов населения, из них расходы на покупку товаров – 54,5%, тогда как в январе-декабре 2014 г. она составляла соответственно 75,3% и 57,4 процента. В то же время доля сбережений выросла с 6,9% до 14,1% (без учета наличных денег у населения и покупки валюты).

Динамика экспорта и импорта обусловила уменьшение положительного внешнеторгового сальдо, которое по сравнению с 2014 годом снизилось на 23,3 % до 145,6 млрд. долл. США.

Экспорт товаров в январе-ноябре 2015 г. составил 314,2 млрд. долл. США, что на 31,7 % ниже уровня соответствующего периода прошлого года.

Отрицательная динамика обусловлена резким снижением средних экспортных цен, в первую очередь на топливно-энергетические товары, металлургическую продукцию и продукцию химической промышленности, в результате ухудшения конъюнктуры мировых рынков сырьевых товаров.

В январе-ноябре 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом 2014 года для всех групп стран была характерна отрицательная динамика российского экспорта. Так, объемы поставок в страны АТЭС снизились на 27,7 % до 71,3 млрд. долл. США, в основном за счет снижения экспорта в Японию – на 27,0 % до 13,2 млрд. долл. США, Республику Корея – на 26,9 % до 12,4 млрд. долл. США и Китай – на 24,8 % до 25,9 млрд. долл. США.

В структуре экспорта России в январе-ноябре 2015 г. увеличился удельный вес металлов и изделий из них, машин, оборудования и транспортных средств, продукции химической промышленности и каучука, продовольственных товаров и с/х сырья, древесины и целлюлозно-бумажных изделий, снизилась только доля топливно-энергетических товаров.

Экспорт – наиболее значимой группы – топливно-энергетические товары – уменьшился на 37,9 %, вместе с тем доля данной товарной группы также снизилась на 6,4 процентных пункта до 63,8 процента. Отрицательная динамика обусловлена сильным снижением средних контрактных цен, прежде всего на нефть сырую – на 47,0 %, нефтепродукты – на 44,0 %, природный газ (в газообразном состоянии) – на 28,1%, каменный уголь – на 17,8 процента. Вместе с тем физические объемы экспорта нефти сырой выросли на 8,6 % до 222,3 млн. тонн, газа природного (в газообразном состоянии) – на 4,8 % до 167,2 млрд. куб. м., нефтепродуктов – на 4,1 % до 157,6 млн. т. [1]

Основу российского экспорта помимо топливно-энергетических товаров составляют металлы и изделия из них, продукция химической промышленности и каучук, на долю этих трех групп в январе-ноябре 2015 г. суммарно приходилось 80,9 % стоимостного объема российского экспорта, при этом их удельный вес уменьшился на 3,2 процентных пункта по сравнению с аналогичным периодом 2014 года.

Отрицательные темпы роста отечественного экспорта товаров преимущественно обусловлены спадом мировых цен на данные виды товаров. Наибольшее снижение средних экспортных цен в отчетном периоде было характерно для органических химических соединений (-37,0 %), стальных полуфабрикатов (-34,2 %), синтетического каучука (-31,9 %), необработанного никеля (-28,5 %) и плоского стального проката (-27,5 %). Кроме того, отмечалось снижение поставок в физическом выражении ферросплавов (-17,7 %), азотных удобрений (-7,0 %) и необработанного никеля (-6,2 процента).

Стоимостный объем российского импорта в ноябре 2015 г. продемонстрировал выраженную отрицательную динамику. В структуре российского импорта значительно уменьшилась доля инвестиционных товаров – на 1,6 процентных пункта и потребительских товаров – на 1,3 процентных пункта.

Импорт составил 165,8 млрд. долл. США, что на 37,1 % ниже, чем в январе-ноябре 2014 г. Указанное явление объясняется как значительным спадом закупок в физическом выражении, так и снижением средних импортных цен. Наиболее сильное снижение наблюдалось в отношении импорта легковых автомобилей и их частей, летательных аппаратов прочих, лекарств, а также продовольственных товаров (в первую очередь, санкционных).

В товарной структуре российского импорта увеличился удельный вес химической продукции и каучука, топливно-энергетических товаров, продовольственных товаров и с/х сырья, текстиля, изделий из него и обуви, уменьшилась доля машин, оборудования и транспортных средств, металлов и изделий из них, древесины и целлюлозно-бумажной продукции.[13]

Счет текущих операций и счет операций с капиталом. Профицит счета текущих операций в 2015 г., по оценке, составил 65,8 млрд долл. США (58,4 млрд долл. США в 2014 г.). Укрепление текущего счета стало результатом существенного уменьшения отрицательного вклада баланса услуг и инвестиционных доходов, в том числе за счет сокращения платежей по обслуживанию внешнего долга в условиях снижения общего объема задолженности перед нерезидентами.

Положительное сальдо внешней торговли товарами снизилось до 145,6 млрд долл. США (189,7 млрд долл. США в 2014 г.). Торговый баланс сформировался в условиях сокращения экспорта до 339,6 млрд долл. США (на 158,2 млрд долл. США, или почти на треть), импорт в абсолютном выражении снизился на 114,0 млрд долл. США, до 194,0 млрд долл. США.

Сокращение экспорта товаров всецело определялось ухудшением мировой конъюнктуры. Цены на товары российского экспорта упали на 35,2%, при этом опережающими темпами – на энергоносители, в том числе на сырую нефть – на 46,8%, на нефтепродукты – на 44,0%. Снижение цен частично компенсировано наращиванием физических объемов экспорта (на 5,4%). Наиболее значимым было увеличение физических объемов поставок основных энергетических товаров, в том числе нефти – на 8,9%, природного газа – на 6,4%. Экспорт прочей продукции в натуральном выражении возрос на 3,3%.

Уменьшение импорта товаров стало результатом сокращения физических объемов поставок на 22,3%, цены снизились на 18,9%. На снижение импорта повлияли спад в российской экономике, ограничительные меры Российской Федерации в отношении ввоза отдельных категорий товаров, а также снижение доходов населения.

Дефицит баланса внешней торговли услугами сократился до 37,1 млрд долл. США в 2015 г. с 55,3 млрд долл. США в 2014 г. за счет более существенного снижения суммы полученных услуг. Экспорт услуг уменьшился до 49,7 млрд долл. США (65,7 млрд долл. США в предыдущем году).

Сальдированный финансовый результат по основным видам экономической деятельности в ноябре 2015 г. продолжил рост и составил в номинальном объеме 771 млрд. руб., что более чем в 2 раза превышает значение ноября 2014 г., но на 30,9% ниже уровня октября текущего года. По итогам одиннадцати месяцев он вырос на 48,6% в годовом выражении против снижения на 14,9% за аналогичный период 2014 года.

Этот прирост в основном обеспечили: обрабатывающие производства – 285,0% (на них приходится $\frac{1}{4}$ всего объема сальдированного финансового

результата по экономике), транспорт и связь – 64,3%, сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство – 52,6%, оптовая и розничная торговля – 35,1 процента. На улучшении финансовых результатов их деятельности сказались происходящая адаптация производителей к изменившимся условиям, в совокупности с ростом цен и позитивной динамикой производства в сельском хозяйстве. Значительный вклад в суммарный прирост также внесла финансовая деятельность, чей сальдированный финансовый результат в годовой оценке вырос по итогам одиннадцати месяцев более чем в 9 раз в результате восстановления финансовых активов крупных кредитных организаций и получения курсовых разниц.

Номинальный объем инвестиций в основной капитал, по оценке Росстата, за январь-декабрь 2015 г. составил 14 555,9 млрд. рублей, а физический объем по сравнению с соответствующим периодом 2014 года снизился на 8,4% (в январеноябре снижение составило 8,5%). Во внутригодовой динамике наибольшее сокращение было зафиксировано в III квартале (на 13,0%).

К основным факторам торможения инвестиционных процессов можно отнести снижение потребительского спроса, вызванное падением реальных доходов населения и ограничения источников финансирования (ограничения возможности заимствования российскими компаниями кредитных ресурсов за рубежом и высокие процентные ставки по кредитам отечественных банков). Объем кредитных средств, предоставленных нефинансовым организациям-резидентам в рублях и иностранной валюте, по данным Банка России, по состоянию на 01.12.2015 г. в номинальном выражении снизился на 12,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а общая сумма задолженности по кредитам выросла на 9,1 процента. При этом, средневзвешенная ставка по рублевым кредитам сроком до 1 года, предоставленным нефинансовым организациям, снизилась с января 2015 г. на 6,11 п. пункта, достигнув в ноябре текущего года 13,75% (по сравнению с октябрём ставка выросла на 0,17 п. пункта). Для субъектов малого и среднего предпринимательства кредитная ставка немного снизилась за месяц – 16,72% годовых в ноябре текущего года (в октябре 16,96%). Несмотря на некоторое

снижение процентных ставок, их уровень, по-прежнему, остается достаточно высоким для многих видов экономической деятельности, превышая их уровень рентабельности. [9]

Ухудшение делового климата в сфере услуг связано, в первую очередь, с сокращением платежеспособного спроса со стороны населения. Торможение роста доходов, обесценивание рубля на фоне сохраняющейся неопределенности в оценке экономической ситуации вынуждают потенциальных потребителей услуг экономить и тратить деньги лишь на самое необходимое. В результате сокращается объем бизнеса компаний и их прибыль. Предприятия сферы услуг сокращают персонал и теряют свой конкурентный потенциал.

При этом следует отметить, сохранился достаточно спокойный инфляционный фон. Согласно данным Росстата индекс цен на услуги в декабре 2015 г. к соответствующему периоду предыдущего года составил 110,2%, но при этом, был ниже потребительской инфляции в целом (112,9%).

В результате совокупного действия этих факторов за 2015 год объем платных услуг населению снизился по сравнению с 2014 г. на 2,1%, (в 2014 году рост на 1,0%), тогда как оборот розничной торговли упал на 10 процентов. Незначительное по сравнению с розничной торговлей снижение объема платных услуг объясняется, тем что в структуре платных услуг населению около 2/3 объема составляют услуги связи, транспорта и жилищно-коммунальные, которые в основном носят обязательный характер и слабо реагируют на внешнюю конъюнктуру.

Снижение реальной заработной платы с исключением сезонного фактора в декабре, по предварительным данным, ускорилось до -0,9% после стабилизации в ноябре. В целом за январь-декабрь 2015 г. номинальная начисленная заработная плата, по оценке Росстата, составила 33925 рублей, номинальный прирост относительно 2014 года составил 10,6 %, а реальная заработная плата снизилась на 9,5 процента. При этом отмечается тенденция к снижению реальной заработной платы населения носит долгосрочный характер (рисунок 2).

Реальная заработная плата

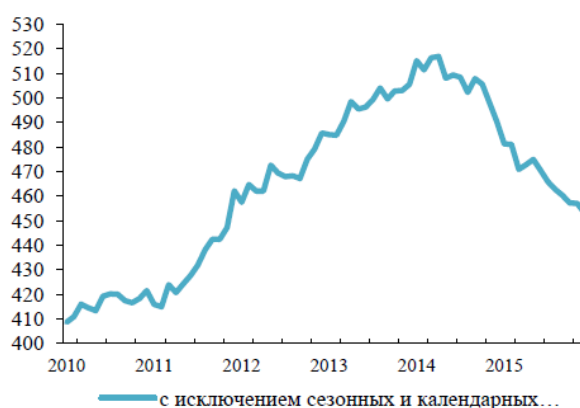


Рисунок 2 - Реальная заработная плата

Внешнеторговый оборот, по оценке (по методологии платежного баланса), в 2015 г. составил 533,6 млрд. долл. США, уменьшившись на 33,8 % относительно 2014 г., при этом экспорт снизился на 31,8 %, импорт – на 37%. В общем объеме товарооборота в 2015 г. на долю экспорта приходилось 63,6 %, импорта – 36,4 процента.

По итогам 2015 года уровень безработицы (с исключением сезонного фактора) составил 5,8% от экономически активного населения, как и в предыдущем месяце.

В целом за 2015 год реальные располагаемые доходы населения снизились на 4,0% по сравнению с 2014 годом (рисунок 3). [2]

Реальные располагаемые доходы населения



Рисунок 3 - Реальные располагаемые доходы населения

По предварительной оценке Росстата, объем денежных доходов населения в 2015 году составил 53202,9 млрд. рублей с ростом относительно 2014 года на 10,2 процента. Денежные расходы и сбережения за год увеличились на 12,0 % относительно уровня 2014 года и составили 53620,9 млрд. рублей. В целом за 2015 год расходы и сбережения населения превысили доходы на 418 млрд. рублей.

Очевидно, что экономика России переживает не лучшие времена. Экономический спад и снижение доходов населения наиболее существенное влияние оказывает на малые предприятия.

1.2 Текущее положение предприятий малого и микро бизнеса

Сильное негативное воздействие на сектор оказали кризисные явления. Рост процентных ставок и кризис ликвидности – эти и другие смежные факторы «ударил» по себестоимости продукции и рентабельности бизнеса, инвестиционным планам и финансовой устойчивости малых и средних организаций.

Тенденции в сфере малого и среднего предпринимательства в чем-то схожи с тенденциями, которые отмечались в 2008-2009 годах. В указанный период наблюдалось активное развитие самозанятости и рост числа микропредприятий. В то же время общее снижение оборотов компаний и сокращение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства привело к «миграции» бизнеса из среднего в малый, из малого в микро.

Сравнение уровня развития малого и среднего предпринимательства в России с другими странами показывает заметное отставание по ряду показателей. Так, доля малого и среднего бизнеса в ВВП во многих зарубежных странах составляет более 50%.

Аналогичная ситуация наблюдается с долей занятого населения, приходящейся на сектор малого и среднего предпринимательства. В России малый и средний бизнес обеспечивает лишь 25% постоянных рабочих мест, тогда как в развитых странах данный показатель колеблется от 35% до 80%. Плотность малого и среднего бизнеса (количество субъектов малого и среднего предпринимательства на 1000 жителей) в России сопоставима с зарубежными показателями. Однако средний объем добавленной стоимости, производимой одним субъектом малого и среднего предпринимательства, заметно уступает уровню развитых стран.

В большей степени от кризиса пострадали промышленные и строительные малые предприятия и малые предприятия, оказывающие услуги (в первую очередь – бизнес-услуги). Основные причины – снижение спроса на продукцию,

рост издержек. При этом затягивающаяся рецессия в экономике во многом ставит малый бизнес на грань выживания.

В то же время можно отметить некоторую положительную динамику. Так, по данным Федеральной налоговой службы, число зарегистрированных коммерческих организаций в 2015 году выросло на 4,0 процента, а зарегистрированных индивидуальных предпринимателей – на 2,5 процента, против отмечающегося снижения в последние три предыдущих года.

Согласно поправкам в Федеральное законодательство к субъектам малого бизнеса относятся предприятия с оборотом менее 800 млн. руб. и численностью сотрудников не более 100. Основное преимущество малого бизнеса – мобильность и гибкость. Именно компании данного сегмента имеют близость к потребителям своих товаров и услуг (предприятия крупного и среднего сегмента, население).

При этом для предприятий малого и микро бизнеса особенно важна стабильность и постоянство условий функционирования. Для достижения данной цели, в 2015 году реализован ряд важных мер, направленных на оказание дополнительной поддержки сектору.

В рамках реализации Плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году приняты следующие решения:

- увеличены в 2 раза предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) для отнесения хозяйствующего субъекта к категории субъектов малого и среднего предпринимательства, что позволило расширить круг предприятий, имеющих право принимать участие в государственных и муниципальных программах поддержки малого и среднего предпринимательства и пользоваться иными установленными преференциями;

- субъекты Российской Федерации наделены полномочием снижать налоговую ставку в рамках упрощенной системы налогообложения с объектом налогообложения «доходы» с 6 до 1 %;

- органы местного самоуправления наделены полномочием снижать ставку налога в рамках системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности с 15 до 7,5 %;
- расширен перечень видов деятельности, в рамках осуществления которых возможно применение патентной системы налогообложения (с 47 до 63);
- право на применение 2-летних «налоговых каникул» распространено на впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере бытовых услуг.

Одновременно в 2015 году субъектами Российской Федерации реализовано ранее предоставленное им полномочие по установлению двухлетних «налоговых каникул» для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную систему налогообложения или упрощенную систему налогообложения и осуществляющих деятельность в научной, производственной или социальной сферах (в 110 соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2014 г. № 477-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации»).[12]

«Налоговые каникулы» для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей введены в 81 субъекте Российской Федерации Вступило в силу постановление Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», в соответствии с которым установлены особенности участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках отдельных видов юридических лиц.[13]

На период до 1 января 2018 года продлено действие преимущественного права предпринимателей на выкуп арендуемых ими помещений, находящихся в государственной либо муниципальной собственности. Одновременно с трех до пяти лет увеличен минимальный срок рассрочки оплаты имущества, приобретаемого субъектами малого и среднего предпринимательства.

Минэкономразвития России продолжена реализация программы финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства. Объем финансирования программы за счет средств федерального бюджета составил 18,5 млрд. рублей.

В рамках программы к концу 2015 года создано 250 организаций инфраструктуры поддержки, в том числе: 139 бизнес-инкубатора, 104 центра поддержки малых и средних предприятий в сфере инноваций и промышленного производства, 35 центров инжиниринга, 29 центров кластерного развития, 17 центров прототипирования, 6 центров сертификации и стандартизации, 5 промышленных парков, 2 технопарка и др.

В 2015 году также запущена деятельность акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (АО «Корпорация «МСП»), в задачи которого, в том числе, входит оказание финансовой, инфраструктурной, имущественной, юридической, методологической и иной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства.

Начата работа по формированию Национальной гарантийной системы поддержки малого и среднего предпринимательства. По состоянию на 1 января 2016 г. АО «Корпорация «МСП» выдано 3 552 гарантии на сумму 19,2 млрд. рублей. Заключены 82 соглашения с региональными гарантийными организациями. Под гарантии субъектами малого и среднего предпринимательства привлечено кредитов на общую сумму 41,7 млрд. рублей.

Тем не менее существует ряд проблем, тормозящих развитие малого бизнеса в стране. Общероссийская общественная организация поддержки предпринимательства "ОПОРА России" регулярно публикует данные о состоянии делового климата, в котором выделяет перечень ключевых проблем, препятствующих развитию малого бизнеса. В частности отмечается дефицит кадров. Подготовка персонала для многих сфер деятельности малого бизнеса сегодня находится в зоне ответственности самого бизнеса.

Сложности с поиском рынков сбыта и потребителей продукции входят в число главных факторов, ограничивающих развитие малого бизнеса. Согласно результатам проводимых Росстатом ежеквартальных обследований малых предприятий, осуществляющих деятельность по добыче полезных ископаемых, в обрабатывающих производствах, производстве и распределении электроэнергии, газа и воды, в среднем около 50% малых предприятий регулярно сталкивается с проблемой «недостаточного спроса на внутреннем рынке».

При этом экономическая ситуация привела к обострению данной проблемы. Более половины опрошенных респондентов, осуществляющих деятельность в сфере обрабатывающих производств, охарактеризовали проблему с ограничением спроса на продукцию как наиболее значимый фактор, сдерживающий развитие производства.

Следующим моментом, который отмечает бизнес является нестабильность законодательства. В период 2013-2014 гг. был принят ряд законов и указов, вводящих дополнительные требования и повышающих финансовую нагрузку на малые и средние компании. В первую очередь под эти понимается изменения в подходах к бухгалтерскому и налоговому учету. При этом ежегодно принимается колоссальное количество нормативных правовых актов изменяющих и дополняющих регламенты ведения предпринимательской деятельности. [4]

Разработка нормативных правовых актов стала способом решения основных проблем общественной жизни - принятие федерального закона, акта Правительства Российской Федерации или ведомственного нормативного правового акта, а зачастую и просто плана реализации тех или иных мер позиционируется в качестве определенного результата. Такой объем регулирования приводит к «загромождению» законодательства, появлению слабо проработанных, противоречащих и несбалансированных решений и, как результат, создает крайне негативные последствия для государства и субъектов экономической деятельности.

Проблема нестабильности законодательства в совокупности с неопределенностью экономической ситуации заставляет предпринимателей

сворачивать инвестиционные планы, уходить в теневой сектор. По опросам самих предпринимателей – это основная причина ухода бизнеса в тень и/или в принципе исход с рынка.

В условиях действия кризисных явлений в экономике обострилась ситуация с восприятием предпринимателями существующего уровня налоговой нагрузки. По результатам исследования более 50% опрошенных владельцев предприятий малого и среднего бизнеса выделили налоговое бремя как основное препятствие для развития бизнеса. Действительно, девальвация, рост процентных ставок и проблемы с ликвидностью негативно повлияли на себестоимость продукции и уровень рентабельности на малых и средних предприятиях. Уплата налогов и иных обязательных платежей по действующим ставкам и соответственное изъятие этих средств из оборота с учетом ограниченного доступа к внешнему финансированию и затухающего спроса на продукцию еще больше сужает возможности для обеспечения устойчивого функционирования бизнеса.

Также множество предпринимателей обращает внимание на большое количество административных барьеров и коррупция местного самоуправления. Это проявляется через низкую доступность земельных участков и недвижимости. Сегодня каждый второй производственный бизнес сталкивается с трудностями в ходе покупки или аренды земельных участков и производственных помещений, сложность подключения к объектам инфраструктуры. Высокие издержки, которые несет бизнес в связи с необходимостью прохождения административных процедур и нарушениями прав предпринимателей со стороны регулирующих органов становятся реальным барьером выхода бизнеса в легальное поле.

При этом лишь у малой части, решивших начать свое дело получается приспособиться под к административному давлению.

О наличии проблемы также свидетельствуют данные доклада Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей по итогам 2014 года. Так, по мнению 36% респондентов, опрошенных в рамках подготовки указанного доклада (размер выборки — 2041

компания), сложность административных процедур очень сильно сдерживает развитие их бизнеса.

Важным аспектом является низкая доступность финансовых ресурсов. При этом проблемой является комплексная недоступность кредитов по причине коротких сроков, отсутствие требуемого обеспечения и самое главное стоимость заемных ресурсов. Очевидно, что в сложившихся непростых условиях предприниматели ждут со стороны государства активных шагов навстречу бизнесу. Наиболее ожидаемой мерой государственной поддержки продолжает оставаться снижение налоговой нагрузки — почти две трети опрошенных считают эту меру одной из первоочередных. На фоне снижения доступности кредитов за год увеличилось (с 44,1% до 57,5%) число респондентов, высказывающихся за увеличение объемов финансовой поддержки. Меры по снижению избыточных административных барьеров и борьбе с коррупцией оказались на третьем месте в этом списке (51,5%).

Следует подчеркнуть, что наличие проблемы во многом является следствием общей ситуации на финансовых рынках. Кредитные организации ограничены в своих возможностях в том числе из-за действующих ограничений для коммерческих банков по рискам со стороны Банка России и увеличения ключевой ставки.

Предложения по дополнительным мерам поддержки, содержащиеся в настоящем докладе, подготовлены с учетом указанных факторов и направлены на снижение их негативного воздействия на сектор малого и среднего предпринимательства. [11]

Опрос предпринимателей и последующий анализ оценок в отношении финансовой устойчивости их компаний, а также ее динамики позволяет заключить, что малый и средний бизнес уже полноценно ощущает на себе влияние кризиса в экономике. Положительно охарактеризовали состояние своих предприятий 20,2% руководителей, тогда как негативных оценок набралось 21,5%. Годом ранее соотношение было иным — 23,1% положительных против 17,2% отрицательных.[3]

1.3 Проблемы клиентов малого и микро бизнеса. Актуальность темы исследования

События последних лет свидетельствуют о нарастании конкуренции в банковском секторе. Замедление динамики развития и отсутствие дополнительных точек роста требуют от банков изменять стратегии взаимодействия с текущими клиентами и поиска дополнительных возможностей расширения клиентской базы.

По ряду причин, несмотря на большое количество усилий со стороны государства, малый сектор не стал локомотивом экономики. При этом, на наш взгляд, имеется большой потенциал для развития отношений с данным сегментом. Очевидно, что многие предприятия данного сегмента имеют формат семейного бизнеса с низкой интеграцией в банковскую систему. Соответственно с учетом высокой ориентации на внутренний рынок выявление своей доли в данном сегменте позитивно скажется на финансовых результатах банка.

По состоянию на 01.10.2015 на территории Челябинской области зарегистрировано 198 897 малых предприятий и индивидуальных предприятий. При этом клиентами в ПАО Сбербанк России является только около 70 тыс. организаций данного сегмента.

На его долю по состоянию на 01.01.2016г. приходилось 54% некредитного дохода (более 600 млн.руб.), более 7 млрд.руб. активов и 11 млрд.руб. привлеченных средств. Чистый операционный доход за 2015 год от работы с клиентами этого сегмента составил 1,9 млрд. рублей.

Однако согласно опросу клиенты сегмента малого и микро бизнеса - самый нелояльный и неудовлетворенный клиентский сегмент в банке. Так, по оценке общего индекса удовлетворенности и лояльности клиентов для сегмента этот показатель составил всего 60%, а для остальных сегментов от 66% до 72%. При этом 10-ка лучших международных финансовых компаний имеет уровень указанного индекса - 80%.

При этом, по словам Д. Арнольда «... совершенно не очевидно, что низкая удовлетворенность приводит к образованию упущенной выгоды». Кроме того, согласно другим исследованиям, появляются новые данные, свидетельствующие о том, что удовлетворенность клиента в некоторых обстоятельствах никак не сказывается на готовности совершить повторную покупку.¹ Стоит отметить, что мы согласны с позицией Д. Арнольда о необходимости измерения удовлетворенности клиентов, так как низкие ее показатели свидетельствуют о наличии проблем взаимодействия с клиентами. При этом наравне с измерением удовлетворенности клиентов в рамках проекта необходимо сконцентрироваться и на анализе фактических результатов взаимодействия с клиентами.

Одновременно, по оценкам, полученным в рамках ранее озвученного исследования, сделан вывод, что повышение лояльности имеет положительную корреляцию с объемом доходов, формируемых в результате сотрудничества с клиентами. На основе эмпирического исследования обслуживания клиентов в крупных международных банках было выявлено, что достижение лояльности до уровня ведущих мировых финансовых учреждений позволит увеличить уровень доходов Челябинского отделения ПАО «Сбербанк России» на 24% или на 445,9 млн. рублей.

Кроме того, низкая лояльность приводит и к тому, что, только для 15% предприятий на рынке Сбербанк является основным обслуживающим банком, что оказывает влияние на низкую долю рынка Банка (около 18%). При этом стратегией Сбербанка до 2018 года предусмотрено построение долгосрочных отношений, увеличение проникновения в данный сегмент до 50%, роста количества продуктов на одного клиента до 5 ед.

Другими словами можно сказать, что Банк в данный момент теряет (недополучает) сделки и клиентов, и несет значительные затраты на привлечение новых и на возвращение ранее ушедших клиентов. Все это также снижает эффективность деятельности, поэтому усилия группы будут направлены на

¹Voss, Godfrey and Seiders, 'Do Satisfied Customers Always Buy More? The Roles of Satiation and Habituation in Customer Repurchase' Marketing Science Institute Working Paper 10-101, 2010; also Journal of Marketing 2010

количественный анализ параметров взаимодействия банка с клиентами, в том числе в части измерения рентабельности операций с учетом принимаемого риска. Таким образом, за счет повышения качества работы с клиентами банк сможет повысить эффективность своей деятельности: как в расходной части (за счет экономии бюджета на привлечение клиентов), так и в доходной (путем наращивания финансовых результатов через развитие долгосрочного сотрудничества с клиентами).

Основными причинами (проблемами, приведшими к таким результатам) являются несовершенные сервисная модель, системы ценообразования и планирования:

- реализация банком модели покупки на рынке отдельных активных и пассивных сделок по закрепленным за менеджерами Клиентам. Структурируя одну или связывая в пакет ряд сделок, банк, тем не менее, не строит свою работу на принципах стратегического партнерства, зачастую снижая лояльность клиентов. Как результат - Сбербанк жертвует маржой для победы в конкурентной борьбе.

- отсутствуют формализованные процедуры по установлению и оценке тарифов/ценовых условий при реализации нескольких продуктов одному клиенту. Иными словами можно сказать, что отсутствует гибкость в построении отношений с клиентом, в результате, у клиента не формируется понимания, каким образом Банк планирует выстраивать с ним отношения, исходя из индивидуальных потребностей его бизнеса в продуктах и услугах, насколько уровень глубины данного сотрудничества оказывает влияние на его ценовые параметры. Ценообразование сделок, несущих кредитный риск построено на основе определения ставки отдельно по каждой сделке. При этом не производится учет синергетического эффекта от комплексного объема сотрудничества, доли в кошельке клиента. Кроме того, оценка кредитных и рыночных рисков производится отдельно под каждую сделку, но только в части кредитования. Не происходит учета комплексного уровня риска клиента по совокупности предоставляемых услуг. Расчет показателя рентабельности от комплексного

обслуживания клиента возможен, но производится только при потребности установления индивидуального тарифа по отдельной услуге, при этом на принятие решения влияет положительное значение рентабельности, независимо от его количественного значения. На наш взгляд, такой принцип ценообразования оказывает негативное влияние на уровень лояльности клиентов, так как аналогичные ценовые условия могут быть предложены клиентам с различным объемом сотрудничества в банке, как следствие, различным потенциалом с точки зрения чистого операционного дохода. В результате для клиентов банка существующая система ценообразования представляется непрозрачной, и не мотивирует клиентов увеличивать объемы сотрудничества по другим услугам и/или придерживаться принятых на себя обязательств;

– существующие принципы оказывают влияние и на планирование бизнес-активностей клиентских менеджеров. Так, объемные показатели и показатели продаж отражаются в плане развития бизнеса клиента без привязки к доле Банка в кошельке клиента. Кроме того, планирование бизнес-активностей осуществляется через количественные показатели без анализа эффективности данных действий. Стандарты работы клиентских менеджеров подразумевают лишь организацию работы, а не построение эффективных отношений с клиентами, направленных на рост лояльности и как следствие рост эффективности бизнеса Банка.

При этом с учетом массовости данного сегмента, клиенты не чувствуют достаточного внимания со стороны сотрудников банка, что не позволяет выстраивать долгосрочные отношения и увеличивать проникновения услуг банка.

При этом в рамках исследования выявлена необходимость индивидуального подхода к высокопотенциальным клиентам данного сегмента на основании уникального по ценовым и объемным параметрам продуктового предложения.

Таким образом, малый бизнес - это важнейший, с точки зрения получаемого и потенциального эффекта, сегмент корпоративного направления бизнеса банка. Но одновременно, и самый нелояльный клиентский сегмент.

Отставание в уровне лояльности Клиентов к Сбербанку от лояльности к лучшим мировым финансовым организациям привело к тому, что только по Челябинской области Банк не дополучает 25% доходов и не имеет возможности обеспечить устойчиво рост доходов по сегменту.

На наш взгляд, только построение клиентоцентричного сервиса позволит (приоритет Стратегии Сбербанка 2018 - "с клиентом на всю жизнь") позволит поднять уровень лояльности и получить желаемый дополнительный доход. [14]

2 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА

2.1 Разработка параметров новой модели управления бизнес активностью на основе построения клиентоориентированного сервиса

При разработке новой модели работы с клиентами важным вопросом является корректное определение ключевых параметров, которые будут оказывать влияние на восприятие клиентами новой сервисной модели.

На основании опроса представителей ведущих зарубежных банков (HSBC, Citibank) выявлены следующие предпочтения корпоративных клиентов:

- ненавязчивое предложение услуг. В этом смысле лучшее - это отказ от продажи продуктов в пользу представления сервиса по удовлетворению финансовых потребностей Банка.

- клиентоориентированный (friendly) интерфейс. Целый ряд банковских продуктов начинает жить отдельной жизнью и не направлен только на обслуживание реального сектора экономики – потребностей корпораций. Громоздкость и сложность отдельных предложений не ясна и не востребована клиентами.

- кастомизация (поиск индивидуальных решений для каждого клиента). Банк, обладая широкой продуктовой линейкой и возможностью установления различных ценовых параметров на продукты, может создавать индивидуальные предложения для каждого Клиента.

Основные предпочтения клиентов, на которые делают акцент западные банки-лидеры отрасли, приняты во внимание при разработке параметров новой модели управления бизнес-активностью на основе клиентоориентированного сервиса

На начальном этапе описан процесс на высоком уровне (на основе диаграммы SIPOC, рисунок 4).



Рисунок 4 - Описание процесса на высоком уровне (SIPOC)

Далее с использованием построенной диаграммы определена карта проблем, на основе которой, в свою очередь, созданы дерево решений на основе «Диаграммы Ишикавы» (рисунок 5). Таким образом, а также используя инновационные идеи в сфере ИТ, была формализована центральная идея проекта.

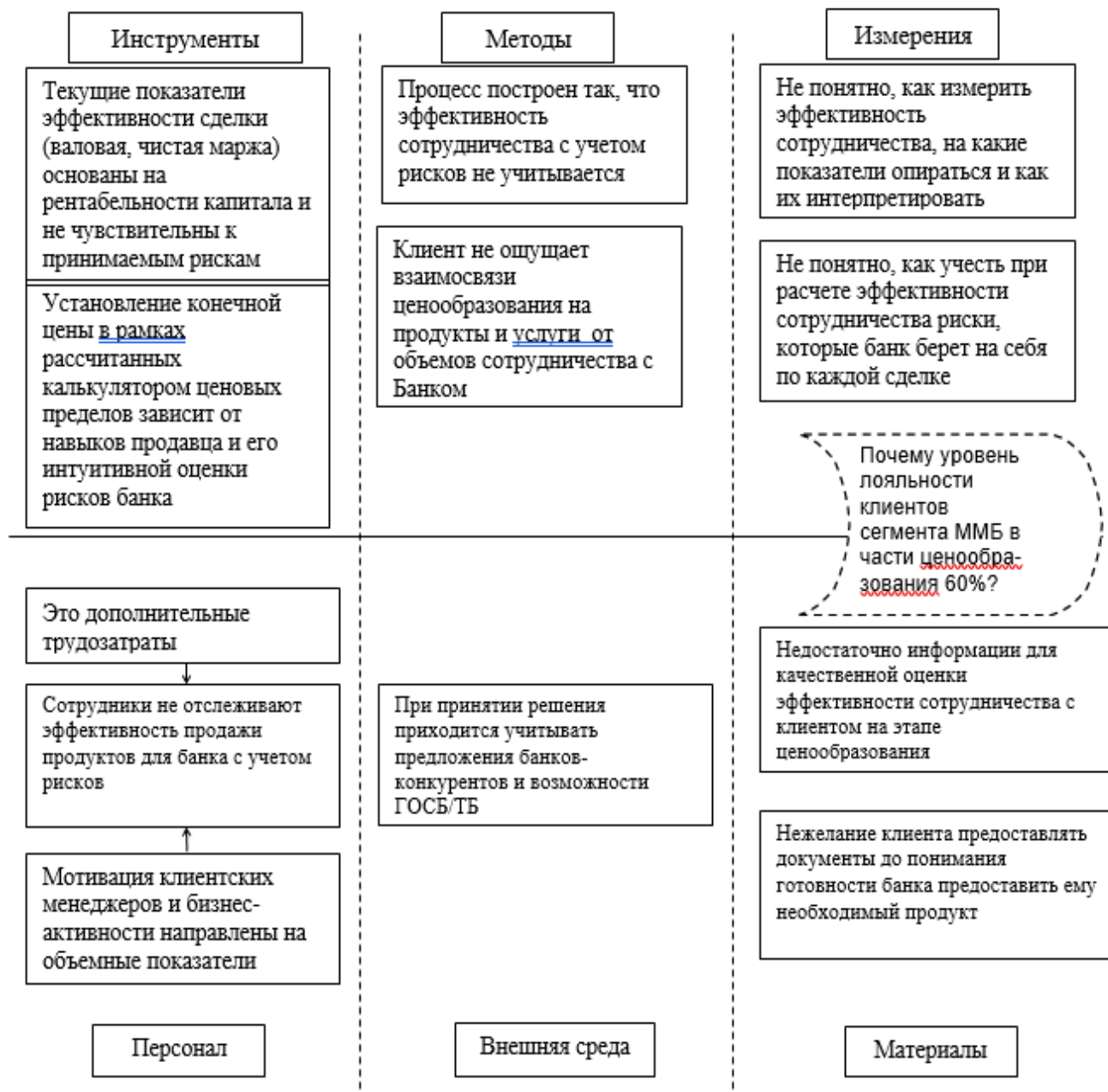


Рисунок 5 – Определение потенциальных причин (на основе «Диаграммы Ишикавы»)

Клиенты сегмента малого бизнеса являются портфелеобразующими, как для региональных, так и для филиалов крупнейших федеральных банков и банков с иностранным участием в капитале. В сегменте существует высокий уровень как

ценовой, так и неценовой конкуренции. Сегодня, как отмечалось выше, Сбербанк в ряде случаев побеждает в такой борьбе, жертвуя частью маржи. Другим способом является – рост лояльности за счет предложения на рынке сервиса, учитывающего клиентские предпочтения и переход к долгосрочному сотрудничеству.

Идея проекта состоит в предложении Сбербанком уникального на российском банковском рынке сервиса по индивидуальному формированию корзины продуктов, направленных на удовлетворение финансовых потребностей Клиента.

Клиент сам, используя предлагаемый инструментарий, учитывающий требование об определенной величине чистого дохода (с учетом уровня риска по клиенту), с помощью клиентского менеджера банка формирует исходя из своих предпочтений продуктовую корзину, индивидуальную как по составу, так и по цене.

Построение отношений с клиентом будет производиться на принципиально иных подходах. Разработка нового инструментария позволит самостоятельно формировать продуктовую корзину и ценовые параметры под свои потребности, через изменение объемов сотрудничества с Банком, на основе блочной и/или прогрессивной системы ценообразования. В результате будет обеспечено формирование у клиентов понимания зависимости ценообразования на продукты и услуги от объемов сотрудничества с банком. Финансовые условия сотрудничества по ключевой (ым) для клиента услугам будут определяться на основании вероятного чистого дохода (единого показателя) от полного комплекса используемых услуг, взвешенного с учетом уровня риска по клиенту (сделки) и затрат капитала банком (RAROC).

Техническим результатом данной работы должен стать калькулятор - трансформер, в который будет зашито требование об определенной величине RAROC, доходность всех услуг банка и актуальный рейтинг (риск) каждого контрагента и сделки. Добавляя в свою корзину продукт (услугу) Клиент будет

видеть, какой тариф на эту услугу установлен, а также как поменялись тарифы на другие услуги банка. Таким образом, Клиент сможет сам управлять ценой на банковские услуги и достигать приемлемого уровня на наиболее важные для его бизнеса. Клиентский менеджер, хорошо представляя возможности такого калькулятора и имея его (в идеале) на планшете, сможет делать интересные предложения, помогая Клиенту формировать свою индивидуальную корзину. Для реализации данной идеи банку потребуется также разработать договор на банковское обслуживание, который станет фактически генеральным соглашением, в котором будет зафиксирована дифференцированная шкала стоимости продуктов (услуг) в зависимости от фактических объемов пользования данной услугой банка конкретным Клиентом (несущем конкретный риск).

В итоге банк перестроит сервисную модель, ценообразование и планирование, т.е. устранил те причины существующей проблемы, которые мы обозначили выше. А именно:

- банк перейдет от продажи сделок к сервису по удовлетворению финансовых потребностей Клиента. Это станет основой роста лояльности и долгосрочного сотрудничества;

- ценообразование станет индивидуальным преимуществом Клиента, долгосрочно сотрудничающего с банком. Банк, рассчитывая комплексную рентабельность каждого Клиента, сможет делать комплексное ценообразование по всему спектру востребованных каждым конкретным Клиентом продуктов и в итоге формировать комплексное предложение уникального набора продуктов и цен на них;

- планирование бизнес-активностей будет также происходить по принципиально иной схеме. Клиентский менеджер ежеквартально анализирует свою клиентскую базу на предмет выявления динамики проникновения – роста количества проданных продуктов на одного клиента и выявления динамики в «кошельке клиента». Успех работы клиентского менеджера определяется – наличием положительной динамики по данным критериям и ростом доходности

по клиентам. Стандарт работы клиентского менеджера подразумевает не количественные критерии активности, а качественное изменение уровня проникновения в клиента и роста чистого дохода Банка, взвешенного на отвлеченный капитал с учетом риска, от сотрудничества с каждым клиентом.

Таким образом, основными критериями успеха проекта станут рост уровня лояльности через увеличение количества продуктов на клиента и показателя *RAROC* (рисунок 6).

Примеры практического характера, показывающие эффект от реализации новой системы ценообразования, представлены по итогам окончания пилотного проекта.



Рисунок 6 - Изменения в модели взаимодействия с клиентом в части ценообразования

На наш взгляд разработанные параметры позволяют создать программный продукт, который позволит вывести формат сотрудничества с клиентами на новый уровень.

По результатам разработки параметров новой модели управления бизнес-активностью на основе клиентоориентированы сформулированы основные характеристики банковского продукта, который планируется получить на конечной стадии реализации проекта.

Таким образом, задуман программный продукт, который позволит банку создать сервис, основанный не на активных продажах, а на концепции удовлетворенности потребности клиентов на основе философии свободного выбора. Клиент получит сервис, превышающий его ожидания, а банк, таким образом, достигнет роста лояльности клиентов, увеличит продажи и показатель RAROC.

На наш взгляд, реализация данного проекта вкупе с ростом лояльности клиентов малого и микро сегментов бизнеса, приведет к существенному расширению сотрудничества клиента с Банком в части развития операций Корпоративного и Розничного бизнеса. Синергетический эффект приведет к долгосрочному росту доходов банка, снижению издержек (на постоянное обновление клиентской базы), отказу от постоянной ценовой конкуренции за клиента.

Выгода для клиента заключается в получении комплекса услуг высокого качества в одном финансовом учреждении на выгодных ценовых условиях, снижение транзакционных издержек, персональное комплексное обслуживание одним клиентским менеджером.

Но основной результат - это дополнительный доход, который получит Сбербанк от роста лояльности, перехода к долгосрочному сотрудничеству и как следствие увеличения объемов покупки услуг и продуктов банка Клиентами. Потенциал прироста такого дохода составляет 24% от текущего объема доходов по сегменту «Малого и микро бизнеса». Кроме этого, на наш взгляд, реализация проекта позволит обеспечить выполнение целевых ориентиров по развитию продуктов и услуг не только Корпоративного блока, но и Розничного блока (в части комиссионных операций и активно-пассивных операций со стороны

физических лиц, работающих в организациях, по которым будет зафиксирован прирост уровня лояльности).

Кроме основных характеристик нового банковского продукта и параметров новой модели взаимодействия с клиентом, определены и основные трудности, с которыми придется столкнуться при реализации проекта. Сформулированы для решения следующие проблемы, устранение которых позволит качественно улучшить модель взаимодействия с клиентами, повысить уровень сервиса и как следствие позволит увеличить лояльность клиентов анализируемого сегмента.

1. Проблема выбора единого показателя эффективности. Суть данной проблемы заключается в неоднозначности использования общепринятой методики расчета показателя RAROC для клиентов, не имеющих кредитов в банке.

2. Отсутствие методики оценки лояльности. Требуется разработка собственной анкеты для клиентов с включением блоков (сервис, продуктовая линейка, ценообразование, готовность сотрудничества) для оценки текущего состояния уровня удовлетворенности, необходимого в рамках данной темы исследования.

3. Отсутствие методики оценки влияния фактора лояльности на степень долгосрочного сотрудничества с Банком.

4. Вариативность и постоянная актуализация тарифной политики банка.

5. Большое количество переменных, требующих учета при определении оптимальной корзины продуктов и расчета их ценовых параметров.

6. Сложности с вовлечением клиентов в процесс сбора «Голоса клиента».

7. Отсутствие специфического ПО для проведения сложных расчетов (например, определения требований на капитал), сложность их реализации в оболочке Microsoft Excel.

2.2 Теоретическое обоснование оценки эффективности внедрения клиентоориентированного сервиса

При подготовке математического обоснования важным моментом представляется выбор показателя, который будет заложен в модель в качестве критерия, на основании которого будут определяться параметры сотрудничества с клиентами, предлагаемые тарифы и потенциальные возможности по пересмотру тарифных планов клиентов при увеличении объемов сотрудничества.

Теоретическое обоснование оценки эффективности взаимодействия с клиентами сегмента «Малый и микро бизнес» построено следующим образом.

На первоначальном этапе принято решение о выборе показателя для оценки эффективности сотрудничества с клиентом с учетом принимаемых банком рисков, который будет использован при разработке калькулятора - трансформера.

Первоначально рассматривался показатель ROE – рентабельность собственного капитала, расчет которого производится по формуле

$$ROE = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Банковский капитал}} \quad (1)$$

однако данный показатель характеризуется недостатками: отсутствием чувствительности к принимаемым рискам, а также сложностями каскадирования показателя до уровней бизнес-блоков, поэтому указанный показатель не был принят.

Аналогично показатели валовой маржи и чистой маржи в кредитных калькуляторах показывают информацию только о доходности сделки и премии за риск, но не содержат информации о том, является ли данная сделка эффективной с точки зрения использования акционерного капитала.

В связи с этим принято решение об использовании другого показателя – рентабельности капитала с учетом рисков RAROC.

$$RAROC = \frac{ЧД - ОПЕХ - EL + СВ}{ЕСАР} \quad (2)$$

ЧД – Чистый операционный доход, включающий чистый процентный доход от активов, чистый процентный доход от пассивов и прочие доходы (некредитные комиссии корпоративного блока, некредитную комиссию по направлению финансовых рынков и прочий доход).

ОРЕХ – операционные расходы. Данные расходы не включаются в прямую себестоимость банковских продуктов и услуг и представляют собой затраты на оплату труда персонала, на аренду помещений, коммунальные платежи и т.п.

EL – ожидаемые потери, выражающие рыночные риски. Данные потенциальные издержки мы можем измерить, умножив капитал под риском на произведение объема потерь при дефолте (*LGD*) и вероятности наступления дефолта заемщика (*PD*).

СВ – доход на экономический капитал. Его мы можем измерить, умножив аллоцированный (экономический) капитал на ставку *ETC* на срок 5 лет.

Регуляторный капитал по сделке с корпоративным заемщиком *RCAP*- это капитал, который установлен Базельским комитетом в качестве обязательного для расчетов банками (в рамках продвинутого подхода использования внутренних моделей – *IRB* подхода). При этом в рамках использования *IRB*-подхода Базельским комитетом допускается расчет экономического капитала на основе собственных моделей при условии прохождения аккредитации модели у национального регулятора.

ПАО «Сбербанк России» производит расчет экономического капитала на основе собственной модели, которая будет утверждаться в Центральном банке. При этом, выполняя требования Базельского комитета, банк параллельно с расчетами экономического капитала производит и расчеты регуляторного капитала *RCAP* согласно формуле 3:

$$RCAP = EAD \times \left[(LGD_i \times N \left(\frac{N^{-1}(PD_i)}{\sqrt{1-R}} \right) + \left(\sqrt{\frac{1}{1-R}} \right) \times N^{-1}(0.999) - PD_i \times \right. \\ \left. LGD_i \right] \times \left(\frac{1 + (M - 2.5) \times b}{1 - 1.5 \times b} \right)^2 \quad (3)$$

Под первым слагаемым мы понимаем максимальные потери с вероятностью 99,9%, под вторым слагаемым мы понимаем ожидаемые потери, характеризующие рыночные риски.

Под R мы понимаем фактор корреляции², используемый при расчете максимальных потерь.

Под M мы понимаем срок погашения ссуды, LGD – уровень потерь при дефолте (доля в объеме ссуды), PD – вероятность дефолта заемщика.

По расчетам Департамента рисков Центрального аппарата ПАО «Сбербанк России» соотношение экономического капитала (рассчитываемого на основе продвинутой модели банка) и регуляторного капитала (в соответствии с требованиями Базельского комитета) за последние 4 квартала сложилось на уровне 0.65. Таким образом, при расчете экономического капитала мы будем руководствоваться эмпирическим соотношением $\frac{ECAP}{RCAP} \approx 0,65$, а в качестве оценки ECAP по заемщику будем использовать $0,65 * RCAP$.

По кредитуемым клиентам произведен расчет показателя *RAROC* с учетом указанных допущений (результаты расчетов приведены в приложении 4). Расчеты проводились с использованием программы Microsoft Excel. При этом возникли затруднения по расчету требований на капитал (регуляторного капитала), так как они предполагали учет вероятностного распределения согласно нормальному закону (N).

Проблема решена путем введения переменной на языке VBA. Код получен с открытых источников и представлен ниже:³

Function CAPREQ (PD, LGD, M)

Dim rpd As Double, bpd As Double

*rpd = 0.12 * (1 - Exp(-50 * PD)) / (1 - Exp(-50)) _*
*+ 0.24 * (1 - (1 - Exp(-50 * PD)) / (1 - Exp(-50)))*

*bpd = (0.11852 - 0.05478 * Log(PD)) ^ 2*

$${}^2R = 0.12 \times \frac{1 - \frac{1}{e^{50 \times PD}}}{1 - \frac{1}{e^{50}}} + 0.24 \times \frac{1 - \frac{1}{e^{50 \times PD}}}{1 - \frac{1}{e^{50}}}$$

³G. Loffler, P.N. Posch *Credit Risk Modeling Using Excel and VBA, Second Ed., Wiley Finance, 2011.*

$$\begin{aligned}
 CAPREQ = & (LGD * Application.WorksheetFunction.NormSDist(_ \\
 & (Application.WorksheetFunction.NormSInv(PD) _ \\
 & + rpd ^ 0.5 * Application.WorksheetFunction.NormSInv(0.999)) _ \\
 & / (1 - rpd) ^ 0.5) _ \\
 & - PD * LGD) _ \\
 & * (1 + (M - 2.5) * bpd) / (1 - 1.5 * bpd)
 \end{aligned}$$

End Function

Так как при расчете показателя RAROC используется оценка кредитных рисков при определении требований на капитал, расчет данного показателя для ресурсных предприятий ограничен. По ресурсным предприятиям принято решение произвести расчеты другого показателя – рентабельности по себестоимости услуг. При этом для корректности расчетов операционные расходы на текущий момент разбиваются по клиентно по направлениям проданных продуктов и услуг. Рентабельность по себестоимости ресурсных организаций будет использоваться с аналогичной целью, как и RAROC при разработке калькулятора - трансформера. Замена показателя по группе ресурсных и транзакционных клиентов будет оправдана и корректна, так как по клиентам, размещающим средства, банк не несет кредитных рисков, только операционные.

2.3 Формирование алгоритма клиентоориентированного сервиса с клиентами сегмента «малый и микро бизнес»

Как было отмечено ранее, при текущем построении отношений с клиентом в большинстве случаев не происходит учета комплексного уровня риска по совокупности предоставляемых услуг. При этом расчет показателя рентабельности от комплексного обслуживания клиента возможен, но производится только при потребности установления индивидуального тарифа по отдельной услуге. Для описания текущего использовалась схема MIFA, позволяющая визуализировать процесс рассмотрения и принятия решения (рисунок 7)

При этом основным недостатком можно отметить, что процедура очень упрощена, так критерием отсеки является только положительное значение рентабельности. При этом полностью упускаются из внимания такие показатели как добавленная стоимость, прогрессивная шкала расчета тарифа, что крайне негативно отражается на лояльности клиентов. Кроме того негативным моментом является «ценовая война» по продукту и часто не ведет к сохранению клиента.

Кроме того аналогичные ценовые условия могут быть предложены клиентам с различным объемом сотрудничества в банке, как следствие, различным потенциалом с точки зрения чистого операционного дохода.

Рассмотрение и установление индивидуальных тарифов для корпоративных клиентов

Этап 2. Согласование предложений с заинтересованными подразделениями

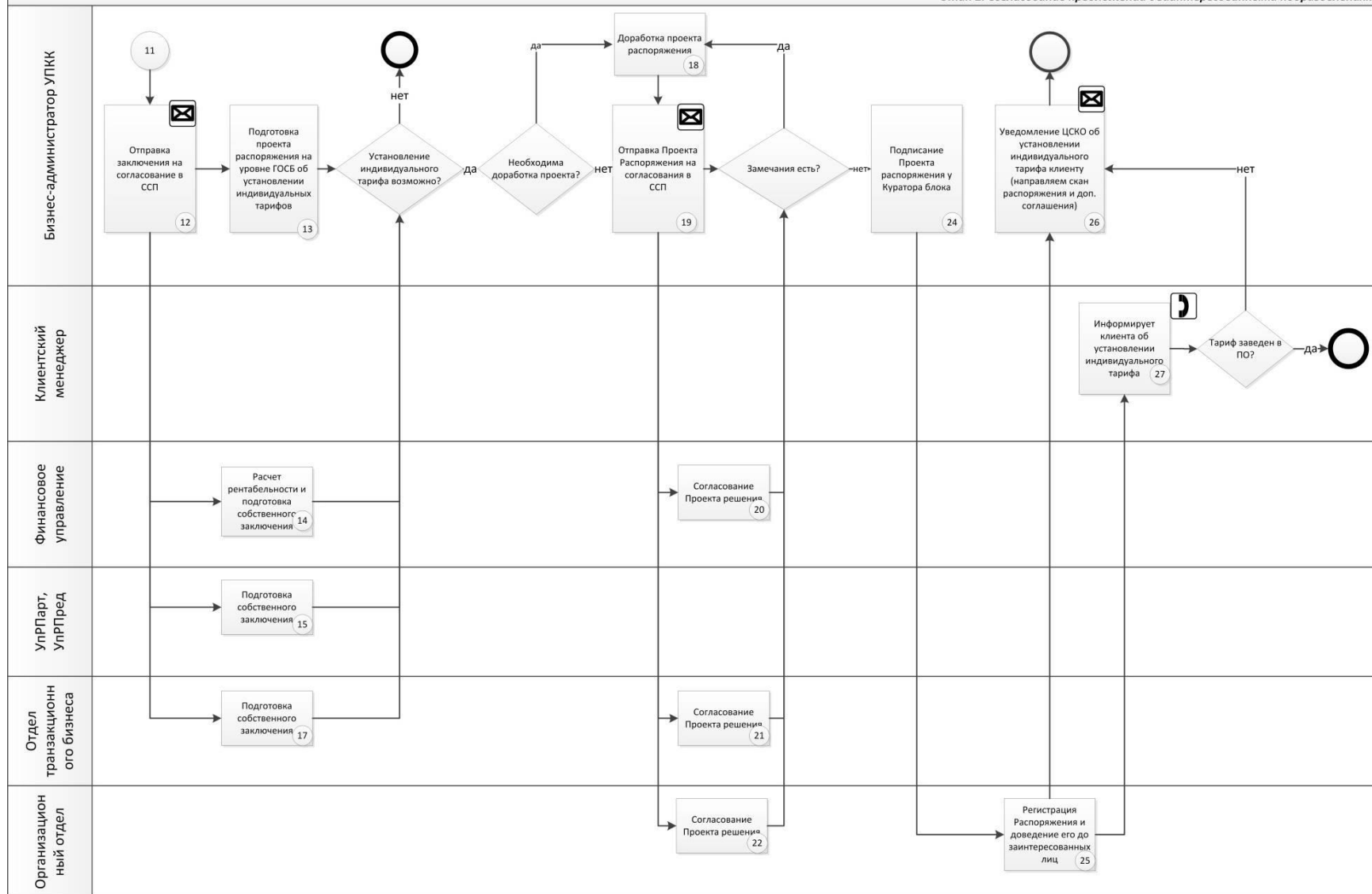


Рисунок 7 - Карта MFA текущего процесса рассмотрения и установления индивидуальных тарифов для корпоративных клиентов (продолжение)

В результате принято решение изменить подход к существующей системе ценообразования, которая представляется для клиентов банка непрозрачной и не мотивирует их увеличивать объемы сотрудничества по другим услугам и/или придерживаться принятых на себя обязательств. Для иллюстрации нового подхода и стандартизации процесса взаимодействия с клиентом группой разработана блок-схема, которая представлена на рисунке 8.

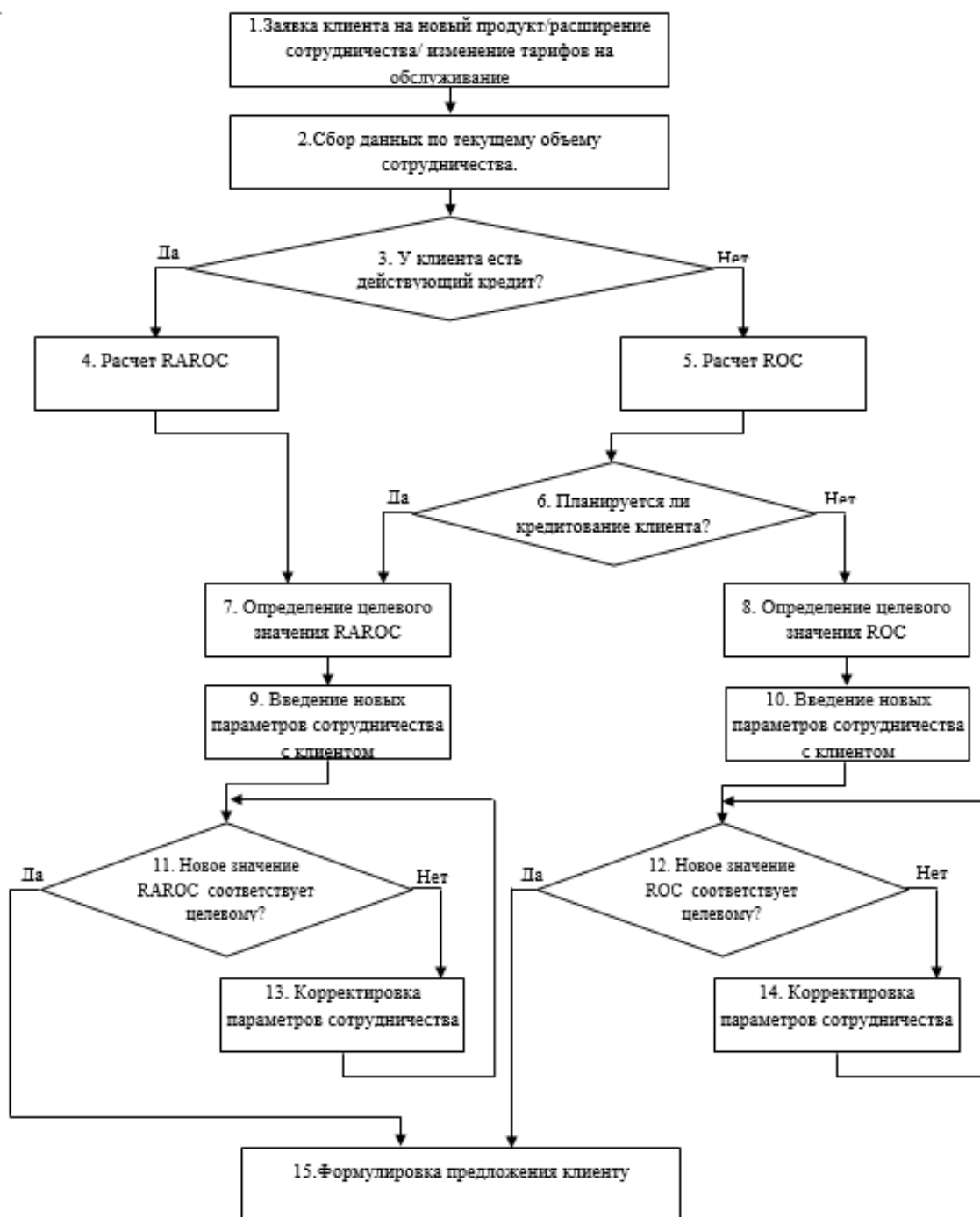


Рисунок 8 – Алгоритм формирования калькулятора продуктового предложения

Как видно, интеграция клиента в систему оценки через ценность «С клиентом на всю жизнь» начинается с этапа возникновения мотива у клиента на пересмотр условий обслуживания, либо возникновения потребности в дополнительных услугах. Исключается момент продавливания и навязывания услуг клиенту, без улучшения условий. Пристальное внимание будет уделяться вопросам лояльности клиента банку, через проведение регулярного анкетирования и мониторинга результатов.

На втором этапе будет осуществляться сбор объемов текущего сотрудничества с банком по клиентам, пользующимися услугами. В зависимости от наличия действующего кредитного обязательства перед банком по клиенту будет рассчитываться либо показатель RAROC (рентабельность на клиента с учетом уровня риска) или ROC (рентабельность сотрудничества с учетом затрат).

На следующем этапе (п. 6) определяем наличие потребности клиента в новом продукте. Далее происходит определение целевого (минимального) значения RAROC / ROC (п.п. 7, 8) и заведение в калькулятор параметров нового сотрудничества (тарифов и ожидаемых объемов сотрудничества) (п. п. 9, 10).

Последующие действия направлены на работу клиентского менеджера с клиентом с учетом изменения объемов сотрудничества и корректировки допустимых тарифов с точки зрения установленного ограничения (п.п. 6 – 7).

Последним шагом будет являться оферта клиенту с учетом достижения требуемого уровня доходности (RAROC / ROC). При этом следует отметить, что итоговые результаты могут отличаться от классического банкинга, когда предпочтение отдается операциям кредитования. Так как основная идея проекта опирается в лимитировании риска на клиента.

Разработанный алгоритм позволит эффективно проработать вопрос привлечения клиента на комплексное обслуживание. При этом исходя из принципа уникальности каждого клиента, используя калькулятор продуктового предложения, возможна корректировка тарифов по каждому используемому продукту с учетом объемов сотрудничества в целом по клиенту.

3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Апробация разработанной модели клиентоориентированного сервиса

По итогам определения показателей рентабельности, которые использованы в качестве критериев при разработке калькулятора - трансформера, следующим этапом стало формирование пула клиентов, во взаимодействии с которыми будет проведено исследование, и опробована новая модель работы с клиентами.

На основе плана развития бизнеса с клиентами (ПРБК) проведено структурирование базы действующих клиентов, исходя из следующих критериев:

- размера выручки: 1 группа - размер выручки до 60 млн. руб.; 2 группа – от 60 до 120 млн. руб., 3 группа - от 120 до 400 млн. руб.; 4 группа - от 400 млн. руб.
- рейтинга клиента: хорошее - 1-14 рейтинг, среднее - 15-22 рейтинг, плохое - 23-26 рейтинг (Согласно методике ПАО "Сбербанк России" определения категории качества ссуды, оценки принятого по ссуде обеспечения и расчета резерва на возможные потери по ссудам №2047 от 22.12.2010г.).
- направления сотрудничества с банком: кредитующийся клиент (при наличии остатка ссудной задолженности) и ресурсный клиент (при наличии пассивов в банке или других некредитных доходов, полученных от сотрудничества с клиентом за последние 12 месяцев).
- срока обслуживания в банке: 1 группа – менее 1 года; 2 группа – от 1 до 3 лет, 3 группа - от 3 до 5 лет, 4 группа – более 5 лет.
- отрасли (информация получена на основе ОКВЭД): 1 группа – государственные органы и организации социальной сферы, 2 группа – предприятия добывающей промышленности, обрабатывающей промышленности и отрасли по производству готовых изделий, 3 группа – организации оптовой и розничной торговли, предоставляющие услуги по движимому имуществу и транспорту, информационные услуги и консалтинг, 4 группа – предприятия сельского хозяйства и пищевой промышленности, 5 группа – клиенты Банка

отрасли строительства, гостиничного бизнеса и предоставления услуг по недвижимому имуществу.

На основе базы действующих клиентов сформирована выборка из 200 предприятий, обладающая свойствами генеральной совокупности (на основе вероятности заключения новых сделок / изменения условий действующих соглашений). Для этого организации выбирались в пропорциях общей базы по каждому из указанных выше критериев в разрезе групп.

Далее проведена дальнейшая работа по этапам проекта, и достигнуты следующие результаты. В рамках выборки выделены клиенты по направлениям сотрудничества с банком – кредитующиеся и ресурсные организации. Кредитующиеся клиенты определены по критерию наличия остатка ссудной задолженности, а все клиенты, не являющиеся заемщиками банка, но приносящие чистый операционный доход по пассивным операциям и/или за счет некредитных комиссий, отнесены к ресурсным организациям. В результате, среди 200 предприятий выделено 39 кредитующихся клиентов (аналогично генеральной совокупности, где доля таких клиентов сложилась на уровне 19%).

По результатам расчетов получено среднее значение показателя RAROC по портфелю кредитующихся клиентов – 22.7%. Это значит, что на 1 рубль аллоцированного экономического капитала приходится 23 копейки прибыли банка с учетом кредитных и рыночных рисков. Расчеты приведены в приложении 5.

Среди исследуемой выборочной совокупности клиентов (200 предприятий), после расчета показателя RAROC для кредитующихся организаций (по 39 клиентам в среднем 22,7%) выделена оставшаяся часть клиентов, по которым зафиксированы доходы: либо от размещения в банке пассивов, либо в части других некредитных доходов. Таким образом, по 161 клиенту произведены расчеты показателя рентабельности доходов по себестоимости услуг. Для этого на основе информации, полученной по результатам расчетов калькуляторов комплексной рентабельности, получены средние значения себестоимости в

разрезе банковских продуктов и услуг. На основе внутрибанковской отчетности (объемов некредитной комиссии в разрезе сегментов / клиентов и видов услуг) сформированы матрицы услуг для исследуемых клиентов, аналогичные таблицам, используемым для расчетов уровня кросс-продаж (количества продуктов на 1 клиента): по вертикали представлены организации, по горизонтали – банковские продукты. На основе понимания количества и видов проданных клиенту продуктов, а также их себестоимости, для каждого предприятия для объема полученного от сотрудничества с клиентом операционного дохода рассчитан соответствующий объем операционных расходов. В качестве показателя, используемого при разработке калькулятора - трансформера для ресурсных предприятий, выбрана рентабельность по себестоимости услуг, или соотношение объема операционных доходов к операционным расходам. Окончательные расчеты в разрезе клиентов представлены в Приложении 2. Средний показатель рентабельности по себестоимости ROC по выборке клиентов составил 455%.

Параллельно с определением показателей эффективности взаимодействия с клиентами, а именно расчета рентабельности капитала с учетом риска (*RAROC*) и рентабельности по себестоимости (*Return on Cost*) сформирована анкета (Приложение В). Анкета содержит 15 закрытых вопросов с ответами, предполагающими оценку опрашиваемым от 1 (полностью не соответствует действительности) до 10 (полностью соответствует действительности). В результате по пулу опрашиваемых респондентов будет получен интегральный показатель удовлетворенности клиентов обслуживанием в банке, причем по отдельной анкете максимальное количество баллов составляет 150, а интегральный показатель рассчитывается как сумма полученных баллов по всем вопросам к общему количеству баллов и измеряется в процентах.

Для устранения влияния «шумов» (общая рыночная конъюнктура рынка, факторы, специфичные для компаний и т.п.) запланировано проведение опроса по двум группам. По первой группе респондентов после начального анкетирования взаимодействие с клиентами в части ценообразования по сделкам будет

происходить после использования калькулятора - трансформера. По второй группе использование приложения не планируется. Таким образом, сравнение результатов по двум группам респондентов позволит определить влияние новой модели работы с клиентами на уровень их удовлетворенности от обслуживания в банке.

Первоначально проведено первичное анкетирование всех кредитующихся (19 % выборки) и ресурсных (81%) клиентов. Результаты начального опроса сведены и представлены в Приложении 8. Получены следующие результаты: уровень удовлетворенности по всей выборочной совокупности составляет 82% (по кредитующимся клиентам – 79%, по ресурсным предприятиям – 83%).

Для подготовки к разработке инструмента по формированию оптимальной продуктовой корзины с целью увеличения показателя RAROC по выбранному пулу клиентов (калькулятора - трансформера) также проведена предварительная работа с Альбомами тарифов и сведены все тарифы по услугам банка в таблицу Excel (*.xls). Выделены услуги, по которым расчет в калькуляторе будет производиться исходя из ставки маржи, и услуги, по которым установлен диапазон тарифов (от минимального до максимального значения). Проведены подготовительные процедуры по обработке данных и графическому представлению в виде полос прокрутки (элементов управления формы).

Особое внимание по итогам разработки теоретических аспектов новой сервисной модели является ее качественное внедрение с целью оперативного устранения недостатков и адаптации под действующую клиентскую базу.

С 01.08.2014г. по итогам разработки калькулятора-трансформера на основе накопленной информации на подготовительных процедурах, описанных выше, начинается запуск пилотного проекта и согласно разработанной блок-схеме происходит взаимодействие с клиентом в части достижения компромисса между конечной ценой (со стороны клиента) и приемлемыми для банка объемами сотрудничества по видам продуктов и услуг. При этом для учета всего объема доходов, получаемых от взаимодействия со связанными клиентами, принято

решение по проведению комплексных расчетов в рамках группы клиентов (комплексной рентабельности с учетом риска).

На примере сетевой компаний группы проведем демонстрацию работы разработанного калькулятора - трансформера. Для предварительного расчета объемов текущего сотрудничества используется информация как с финансовых калькуляторов, так и с заполненных калькуляторов рентабельности для установления индивидуальных тарифов.

На текущий момент по группе имеются остатки ссудной задолженности в размере 300 млн. руб. (по 150 млн. руб. на двух членов группы). В калькулятор - трансформер заносится информация по ссудной задолженности: по дате выдачи и погашения кредита, размеру кредита, сумме невыбранного лимита, рейтингу клиента, действующей ставке, LGD. Вероятность дефолта и валовая маржа рассчитываются автоматически, хотя и допускается ручная корректировка при наличии расхождений, например в рейтингах на момент выдачи существующего кредита и на момент принятия решения о формировании новой ссудной задолженности. Кроме параметров кредитования, организации группы пользуются услугами расчетно-кассового обслуживания, зарплатным проектом, инкассацией и эквайрингом. При этом прием денежных средств, инкассация и зарплатный проект при расчете комплексного обслуживания являются убыточными. РКО и эквайринг – прибыльными. По итогам последних 12 месяцев совокупный чистый операционный доход за месяц по группе составил 32 млн. руб. (рисунок 9).

		Наличие кредитов	
4			
5	кредит 1	Дата выдачи кредита	10.12.2013
6		Дата погашения кредита	09.12.2014
7		Размер кредита	150 000 000р.
8		Сумма невыбранного лимита	0,00р.
9		Рейтинг клиента	Рейтинг 9
10		Действующая ставка	9,50%
11		LGD (допускается ручная корректировка)	60,00%
12		PD (допускается ручная корректировка)	0,71%
13		Валовая маржа (допускается ручная корректировка)	1,28%
14		Объем комиссии	
15	кредит 2	Дата выдачи кредита	10.12.2013
16		Дата погашения кредита	09.12.2014
17		Размер кредита	150 000 000р.
18		Сумма невыбранного лимита	0,00р.
19		Рейтинг клиента	Рейтинг 9
20		Предлагаемая ставка	9,50%
21		LGD (допускается ручная корректировка)	60,00%
22		PD (допускается ручная корректировка)	0,71%
23		Валовая маржа (допускается ручная корректировка)	1,28%
24		Объем комиссии	
55	Некредитные доходы (пассивы+некредитная комиссия)		
56	Среднемесячный объем некредитных доходов		6 564 025р.
57	Среднемесячный объем некредитных расходов (допускается ручная корректировка)		-6 532 163р.
58			

Рисунок 9 – Текущие параметры сотрудничества с ГК

На основе введенной информации об объемах сотрудничества с клиентом калькулятор – трансформер демонстрирует показатели рентабельности. Для группы RAROC по кредитным сделкам составил 23,3%, ROC по некредитным услугам – 0,5% (в основном за счет отрицательной рентабельности услуг приема денежной наличности и инкассации), совокупный показатель рентабельности по клиенту с учетом риска сложился на уровне 26,2% (рисунок 10).

60					
61					
62					
63					
64			Доход по кредитам (месячный базис)		320 000р.
65			Расход по кредитам (месячный базис)		-70 400р.
66			Прибыль по кредитам с учетом рисков (месячный базис)		252 976р.
67			RAROC по кредитам (годовой базис)		23,31%
68			Некредитные доходы		6 564 025р.
69			Некредитные расходы		-6 532 163р.
70			Return on cost		0,49%
71			RAROC по клиенту (годовой базис)		26,24%
72					
73					
74					
75					

Рисунок 10 – Финансовые результаты от текущего сотрудничества

На текущий момент одновременно с выдачей нового кредита мы моделируем изменение тарифа по эквайрингу по группе (текущее значение 1,45% от оборота). Для этого мы выделяем услугу эквайринга и заносим информацию о текущих объемах сотрудничества по клиенту по данной услуге: оборот в месяц 224 млн. руб. и 350 торгово-сервисных точек. В результате калькулятор – трансформер показывает промежуточный результат по услуге: доход в размере 3,2 млн. руб. и расход – 2,8 млн. руб. (рисунок 11).

37	№	Продукт (услуга)	Текущий размер тарифа
52	15	<input checked="" type="checkbox"/> Эквайринг	1,45%
57			
58		<i>Введите текущие объемы сотрудничества с Банком*</i>	
59			
60	Обновить	Продукт	Объем сотрудничества
75	15	Эквайринг	оборот (в месяц) 224 000 000р.
76			количество ТСТ 350
82			
83			
84			
85		Доход по пассивам	0р.
86		Доход по услугам	3 248 000р.
87		Расход по услугам	-2 771 300р.
88			
89			
90			

Рисунок 11 – Услуга (эквайринг) к пересмотру объемов сотрудничества

Далее в калькулятор-трансформер заносится информация о новом кредите: дате выдачи (01.09.2015г.) и погашения кредита (31.08.2017г.), размере кредита

(планируемый остаток 418 млн. руб.), сумме невыбранного лимита (32 млн. руб.), рейтингу клиента (9 рейтинг), действующей ставке (11,88%), LGD (72% без залога). На основании рейтинга и действующей ставки автоматически происходит расчет вероятности дефолта (0,71%) и уровня валовой маржи (2,13%).

Следующим шагом становится внесение изменений в тарифную линейку по услуге эквайринга. Обговорив с клиентом условия кредитования, мы фиксируем снижение по услуге эквайринга с 1,45% до 1,3% с оборота. Объемы сотрудничества по клиенту остаются прежними: оборот в месяц 224 млн. руб. и 350 торгово-сервисных точек.

Результатом выдачи нового кредита в размере 450 млн. руб. одновременно со снижением тарифа по эквайрингу с 1,45% до 1,3% с оборота станет изменение показателей рентабельности. В калькуляторе – трансформере происходит сравнение текущих и прогнозных показателей рентабельности. Так, результатом сделки станет прирост RAROC по кредитным сделкам с 23,3% до 27,9% за счет увеличения уровня валовой маржи, снижение ROC по некредитным услугам с 0,5% до -4,7% за счет изменения тарифов по эквайрингу в сторону снижения, совокупный показатель рентабельности по клиенту с учетом риска изменился с уровня 26,2% до 17,8% за счет изменения структуры доходов и расходов и выхода показателя ROC в отрицательную зону (рисунок 12).

2	Наименование клиента		
3			
4	Наличие кредитов		
5	кредит 1	Дата выдачи кредита	01.09.2015
6		Дата погашения кредита	31.08.2017
7		Размер кредита	418 000 000,00р.
8		Сумма невыбранного лимита	32 000 000,00р.
9		Рейтинг клиента	Рейтинг 9
10		Предлагаемая ставка	11,88%
11		LGД (допускается ручная корректировка)	72,00%
12		PD	0,71%
13	Валовая маржа	1,98%	
14	Объем комиссии	0,00р.	
89	№	Продукт (услуга)	Размер тарифа
104	15	<input checked="" type="checkbox"/> Эквайринг	1,30%
105	16	<input type="checkbox"/> Зачисление на карты	
106	17	<input type="checkbox"/> Корпоративные карты	
107	18	<input type="checkbox"/> Cash-management	
108	19	<input type="checkbox"/> E-invoicing, мес. в зав-сти от кол-ва счетов	
109			
110	<i>Введите планируемые объемы сотрудничества с Банком*</i>		
111			
112	<input type="button" value="Обновить"/>	Продукт	Объем сотрудничества
127	15	Эквайринг	оборот (в месяц) 224 000 000р.
128			количество ТСТ 350
134			
135			

*В случае отклонения заявленных объемов от фактических более чем на 5% тарифы могут быть пересмотрены в одностороннем порядке

134		
135		
136		
137		
138	До расширения сотрудничества	
139	Доход по кредитам (месячный базис)	320 000р.
140	Расход по кредитам (месячный базис)	-70 400р.
141	Прибыль по кредитам с учетом риска (месячный базис)	252 976р.
142	RAROC по кредитам (годовой базис)	23,31%
143	Некредитные доходы	6 564 025р.
144	Некредитные расходы	-6 532 163р.
145	Return on cost	0,49%
146	RAROC по клиенту (годовой базис)	26,24%
147	Пересмотр текущих параметров сотрудничества	
148	Финансовый результат от продуктов к пересмотру	-476 700р.
149	После расширения/пересмотра сотрудничества	
150	Доход по кредитам (месячный базис) _новый	741 950р.
151	Расход по кредитам (месячный базис) _новый	-163 229р.
152	Прибыль по кредитам с учетом риска (месячный базис) _новый	584 668р.
153	Кредитный RAROC	27,94%
154	RAROC по клиенту кредитам (годовой базис) _без доп.услуг	29,01%
155	Доход по пассивам	0р.
156	Доход по услугам	2 912 000р.
157	Расход по услугам	-2 771 300р.
158	Return on cost	-4,66%
159	RAROC по клиенту (годовой базис)	17,80%
160		

Рисунок 12 – Пересмотр параметров сотрудничества (новый кредит и снижение тарифа за эквайринг без увеличения оборота)

При этом для дальнейшего анализа долгосрочного сотрудничества с клиентов проведен на основе расчетов калькулятора – трансформера сценарный анализ изменения объемов сотрудничества с клиентом по услуге эквайринга при изменении тарифа. Так, при увеличении оборота в месяц до 310 млн. руб. и количества ТСТ до 450 единиц, показатель ROC увеличится до -3,0%, а величина RAROC прирастет до уровня 20,5% (рисунок 13).

135	*В случае отклонения заявленных объемов от фактических более чем на 5% тарифы могут быть		
136	пересмотрены в одностороннем порядке		
137			
138	До расширения сотрудничества		
139	Доход по кредитам (месячный базис)	320 000р.	
140	Расход по кредитам (месячный базис)	-70 400р.	
141	Прибыль по кредитам с учетом риска (месячный базис)	252 976р.	
142	RAROC по кредитам (годовой базис)	23,31%	
143	Некредитные доходы	6 564 025р.	
144	Некредитные расходы	-6 532 163р.	
145	Return on cost	0,49%	
146	RAROC по клиенту (годовой базис)	26,24%	
147	Пересмотр текущих параметров сотрудничества		
148	Финансовый результат от продуктов к пересмотру	-476 700р.	
149	После расширения/пересмотра сотрудничества		
150	Доход по кредитам (месячный базис) новый	741 950р.	
151	Расход по кредитам (месячный базис) новый	-163 229р.	
152	Прибыль по кредитам с учетом риска (месячный базис) новый	584 668р.	
153	Кредитный RAROC	27,94%	
154	RAROC по клиенту кредитам (годовой базис) без доп. услуг	29,01%	
155	Доход по пассивам	0р.	
156	Доход по услугам	4 030 000р.	
157	Расход по услугам	-3 809 500р.	
158	Return on cost	-2,96%	
159	RAROC по клиенту (годовой базис)	20,46%	
160			
2	Наименование клиента		
3			
4	Наличие кредитов		
5	кредит 1	Дата выдачи кредита	01.09.2015
6		Дата погашения кредита	31.08.2017
7		Размер кредита	418 000 000,00р.
8		Сумма невыбранного лимита	32 000 000,00р.
9		Рейтинг клиента	Рейтинг 9
10		Предлагаемая ставка	11,88%
11		LGД (допускается ручная корректировка)	72,00%
12		PD	0,71%
13		Валовая маржа	1,98%
14		Объем комиссии	0,00р.
89	№	Продукт (услуга)	Размер тарифа
104	<input type="checkbox"/>	Эквайринг	1,30%
105	<input type="checkbox"/>	Зачисление на карты	
106	<input type="checkbox"/>	Корпоративные карты	
107	<input type="checkbox"/>	Cash-management	
108	<input type="checkbox"/>	E-invoicing, мес. в зав-сти от кол-ва счетов	
109			
110	Введите планируемые объемы сотрудничества с Банком*		
111			
112	<input type="button" value="Обновить"/>	Продукт	Объем сотрудничества
127	15	Эквайринг	оборот (е.е. в месяц) 310 000 000р.
128			количество ТСТ 450
134			
135			

Рисунок 13 – Пересмотр параметров сотрудничества (новый кредит и снижение тарифа за эквайринг при увеличении оборота и роста количества ТСТ)

В целях достижения целевого значения по сегменту «Малый и микро бизнес» (25%) по группе необходимо снизиться по тарифу по эквайрингу до уровня 1,35% при одновременном проведении сделки по кредитованию и увеличению объемов по услуге эквайринга. В этом случае общий показатель рентабельности с учетом рисков составит 25,6% (рисунок 14).

№	Продукт (услуга)	Размер тарифа
89		
104	<input checked="" type="checkbox"/> Эквайринг	1,35%
105	<input type="checkbox"/> Зачисление на карты	
106	<input type="checkbox"/> Корпоративные карты	
107	<input type="checkbox"/> Cash-management	
108	<input type="checkbox"/> E-invoicing, мес. в зав-сти от кол-ва счетов	
109		
110	<i>Введите планируемые объемы сотрудничества с Банком*</i>	
111		
112	<input type="button" value="Обновить"/> Продукт	Объем сотрудничества
127	15 Эквайринг	оборот (в месяц) 310 000 000р.
128		количество ТСТ 450
134		
135		
136	<i>*В случае отклонения заявленных объемов от фактических более чем на 5% тарифы могут быть пересмотрены в одностороннем порядке</i>	
137		
138	До расширения сотрудничества	
139	Доход по кредитам (месячный базис)	320 000р.
140	Расход по кредитам (месячный базис)	-70 400р.
141	Прибыль по кредитам с учетом рисков (месячный базис)	252 976р.
142	RAROC по кредитам (годовой базис)	23,31%
143	Некредитные доходы	6 564 025р.
144	Некредитные расходы	-6 532 163р.
145	Return on cost	0,49%
146	RAROC по клиенту (годовой базис)	26,24%
147	Пересмотр текущих параметров сотрудничества	
148	Финансовый результат от продуктов к пересмотру	-476 700р.
149	После расширения/пересмотра сотрудничества	
150	Доход по кредитам (месячный базис) <u>новый</u>	741 950р.
151	Расход по кредитам (месячный базис) <u>новый</u>	-163 229р.
152	Прибыль по кредитам с учетом рисков (месячный базис) <u>новый</u>	584 668р.
153	Кредитный RAROC	27,94%
154	RAROC по клиенту кредитам (годовой базис) <u>без доп. услуг</u>	29,01%
155	Доход по пассивам	0р.
156	Доход по услугам	4 185 000р.
157	Расход по услугам	-3 809 500р.
158	Return on cost	-0,92%
159	RAROC по клиенту (годовой базис)	25,63%
160		

Рисунок 14 – Параметры сотрудничества для достижения целевого значения RAROC по ММБ

Более того, при условии сохранения существующего тарифа (1,45%) при одновременном увеличении объемов сотрудничества по услуге и выдаче нового кредита показатели ROC и RAROC соответственно составят 3,2% и 36,0%

(рисунок 9). Однако, очевидно, что по ключевым клиентам аналогично группе увеличение объемов сотрудничества при одновременном приросте в кредитном портфеле клиента без продвижения по тарифной линейке зачастую не просто затруднительно, а ставит под угрозу дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество банка с клиентом и может закончиться уходом организации к банку-конкуренту.

138	До расширения сотрудничества	
139	Доход по кредитам (месячный базис)	320 000р.
140	Расход по кредитам (месячный базис)	-70 400р.
141	Прибыль по кредитам с учетом рискам (месячный базис)	252 976р.
142	RAROC по кредитам (годовой базис)	23,31%
143	Некредитные доходы	6 564 025р.
144	Некредитные расходы	-6 532 163р.
145	Return on cost	0,49%
146	RAROC по клиенту (годовой базис)	26,24%
147	Пересмотр текущих параметров сотрудничества	
148	Финансовый результат от продуктов к пересмотру	-476 700р.
149	После расширения/пересмотра сотрудничества	
150	Доход по кредитам (месячный базис) _новый	741 950р.
151	Расход по кредитам (месячный базис) _новый	-163 229р.
152	Прибыль по кредитам с учетом рискам (месячный базис) _новый	584 668р.
153	Кредитный RAROC	27,94%
154	RAROC по клиенту кредитам (годовой базис) _без доп. услуг	29,01%
155	Доход по пассивам	0р.
156	Доход по услугам	4 495 000р.
157	Расход по услугам	-3 809 500р.
158	Return on cost	3,18%
159	RAROC по клиенту (годовой базис)	35,97%
160		

Рисунок 15 – Параметры сотрудничества без продвижения по тарифной линейке

Стоит отметить, что рассматриваемый кейс предполагает выдачу нового кредита, что соответствует первоначальной идее проекта – использовании калькулятора – трансформера при предложении новых услуг и расширении имеющихся банковских продуктов всем клиентам. Однако, в течение реализации пилотного проекта группа пришла к выводам, что использование калькулятора-трансформера имеет практический смысл при выстраивании отношений с клиентами, имеющими высокий уровень потенциала доходности. В этом случае сотрудничество с клиентом / группой организаций в пилотном проекте выстраивалось исходя из цели сохранения / увеличения уровня RAROC / ROC за счет расширения объема услуг через рост масштабов бизнеса и / или за счет увеличения доли в кошельке клиента.

Так, например, для рассматриваемого кейса при запросе клиента снизить тариф эквайринга с 1,45% до 1,30% без продажи дополнительных услуг для группы были просчитаны следующие варианты (таблица 1).

Таблица 1 – Варианты соотношений тарифов, объемов сотрудничества и уровня рентабельности

№	Оборот в месяц, млн. руб.	Количество, ТСТ	Тариф, п.п.	Уровень RAROC, п.п.
1	224	350	1,45	26,2
2	224	350	1,30	-4,70
3	310	450	1,35	16,9
4	310	450	1,40	31,2
5	350	450	1,35	25,4
6	490	550	1,30	25,6

Как видно из таблицы, результатами расчетов стало предложение клиенту компромиссного варианта по снижению тарифа до уровня 1,35%, при условии увеличения оборота в месяц до 350 млн. руб. и количества ТСТ до 450 ед., так как вариант с тарифом 1,3% является практически недостижимым для клиента с точки зрения объемов сотрудничества: увеличения среднего оборота с одного ТСТ в 1,4 раза. Предлагаемые параметры позволяют сохранить показатель RAROC по группе выше целевого значения по сегменту ММБ – 25,4%.

Таким образом, по мнению членов группы, наравне с использованием калькулятора-трансформера для расчета рентабельности необходимо также разрабатывать и стратегию работы с клиентом в зависимости от уровня фактической доходности и уровня потенциала работы с клиентом. Для оценки уровня фактической доходности группа предлагает использовать текущие значения рентабельности RAROC / ROC и объёмы доходов, получаемых от клиента, а для определения уровня потенциала работы с клиентом – глубину проникновения в его кошелек (удельный вес операций (видов продуктов), приходящихся на Сбербанк) и перспективы расширения бизнеса. При этом каждый из критериев может принимать два значения:

- Текущее значение RAROC:
 1. Низкое (менее 25%)
 2. Высокое (от 25%)

➤ Текущее значение ROC:

1. Низкое (менее 100%)
2. Высокое (от 100%)

➤ Доля в кошельке:

1. Низкая (до 50%)
2. Высокая (от 50%)

Предложенная классификация (рисунок 16) позволит стандартизировать работу клиентского менеджера по определению тарифной и продуктовой стратегии развития сотрудничества с клиентом, направленной на диверсификацию подходов к клиенту, включающих шаги по расширению (сохранению) продуктовой линейки и этапы ценообразования (допускающие, либо не допускающие снижение действующих тарифов).

RAROC/ ROC (доходность)	Доля в кошельке (потенциал)	Группа приорите- зации	Стратегия	
			продуктовая	тарифная
Низкий	Низкая	A	рост	рост
Высокий	Низкая	B	рост	удержание
Низкий	Высокая	C	удержание	рост
Высокий	Высокая	D	удержание	Удержание/ снижение

Рисунок 16 – Стратегия работы с клиентом в зависимости от уровня RAROC / ROC и доли в кошельке

При этом основные усилия направлены на работу с клиентами с высоким потенциалом доходности: низкой долей в кошельке и / или высокой вероятностью расширения масштабов бизнеса. Основной же потенциал связан с существующими клиентами (через увеличение доли в их кошельке).

По итогам работы с новым инструментарием произведен выборочный опрос-интервью клиентов сегмента малого и микро бизнеса для получения обратной связи (голоса клиента) и фиксации эффекта в уровне удовлетворенности

клиентов от изменения в подходах к ценообразованию при взаимодействии с клиентом (в том числе за счет повышения вовлеченности клиента в процесс ценообразования). Так, по исследуемой выборке клиентов зафиксирован прирост в уровне удовлетворенности на 3 п.п. с 82 до 85% (приложение Г). При этом наибольший рост позитивных оценок отмечен по блоку ценообразования, что можно интерпретировать как положительную оценку клиентами возможность снижать свои расходы (тарифы) за счет расширения сотрудничества с банком (например, за счет перевода части операций из других банков). Одновременно для устранения эффекта шумов параллельно проведен опрос 50 клиентов, по которым не была изменена схема взаимодействия (уровень удовлетворенности изменился незначительно с 82,0% до 83,1%), что позволяет говорить о прямой положительной корреляции между внедрением новой модели взаимодействия с клиентами на основе ценности «Все для клиента» и уровнем удовлетворенности клиентов за счет повышения их вовлеченности в процесс ценообразования (приложение Д).

При этом стоит отметить высокие оценки внутренних клиентов банка от использования предлагаемых подходов (в том числе калькулятора - трансформера), позволяющие клиентским менеджерам оперативно предоставлять клиенту оперативную консультацию по уровню возможных параметров сотрудничества.

3.2 Основные выводы по проекту

Результаты реализации проекта, а также выводы, полученные на основе данных результатов, представлены ниже.

1. Разработана анкета оценки удовлетворенности клиентов. Общий уровень удовлетворенности сотрудничеством клиентов с банком (82%), а также наиболее критичные отклонения в части корреляции ценообразования от объемов сотрудничества с банком (62%), полученные в результате анкетирования двухсот клиентов, позволяют сделать вывод об актуальности выбранной темы.

2. На основе полученных в результате анкетирования выводов выдвинута гипотеза о возможности наращивания доходов банка в результате повышения уровня вовлеченности клиента в процесс ценообразования через изменение объемов сотрудничества при сохранении / росте уровня рентабельности.

3. Разработан алгоритм взаимодействия с клиентом и калькулятор, позволяющий оперативно рассчитать текущее и прогнозное значение рентабельности с учетом рисков для кредитующийся клиентов (RAROC) и рентабельности по себестоимости услуг для ресурсных клиентов (ROC) с учетом текущего сотрудничества и возможного пересмотра условий сотрудничества.

4. В процессе апробации разработанной модели скорректирована первоначальная стратегия по работе с клиентами – основные условия направлены на сотрудничество с организациями с высоким потенциалом работы: низкой долей в кошельке и / или высокой вероятностью расширения масштабов бизнеса.

5. Проведена апробация предложенной модели определения параметров и объемов сотрудничества клиентов с банком и на примере сетевой группы компаний продемонстрирован разработанный калькулятор-трансформер.

6. Проведено повторное анкетирование, результатом которого стало увеличение уровня удовлетворенности клиентов (увеличение уровня лояльности на 3 процентных пункта до 85%), уровень корреляции ценообразования от объемов сотрудничества с банком вырос до 71% (на 9 процентных пунктов).

Таким образом, в течение реализации проекта при работе с выборкой из 200 предприятий сегмента «малый и микро бизнес» применены новые модели сервиса и ценообразования. Так, банк перешел от продажи сделок к сервису удовлетворения финансовых потребностей клиента, что стало основой роста лояльности и долгосрочного сотрудничества. Процесс ценообразования стал индивидуальным преимуществом клиента, долгосрочно сотрудничающего с банком, а банк, рассчитывая комплексную рентабельность каждого клиента, имеет возможность предложить комплексное ценообразование по всему спектру востребованных каждым конкретным клиентом продуктов и в итоге сформировать комплексное предложение уникального набора продуктов и цен для клиента с учетом принимаемых на себя банком рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе выпускной квалификационной работы для достижения главной цели проекта были поставлены и решены следующие основные задачи:

1. Проанализировано текущее экономическое состояние Российской Федерации и отмечено замедление динамики экономических показателей. Отмечено, что текущий экономический спад наиболее существенное влияние оказывает на малые предприятия. Одновременно с ростом числа микропредприятий (число зарегистрированных коммерческих организаций в 2015 году выросло на 4%, индивидуальных предпринимателей – на 2,5%) наблюдается снижение оборотов компаний.

2. Отмечен низкий уровень (порядка 60%) лояльности клиентов сегмента малый и микро бизнес и выдвинута гипотеза о возможности наращивания доходов банка в результате повышения уровня вовлеченности клиента в процесс ценообразования.

3. Выявлены основные предпочтения корпоративных клиентов (ненавязчивое предложение услуг, клиентоориентированный интерфейс, кастомизация) и учтены при формировании центральной идеи проекта.

4. Решена проблема выбора единого показателя эффективности путем сведения в единый калькулятор продуктового предложения (реализованный посредством MS Office) двух способов расчета рентабельности клиентов (RAROC и ROC) в зависимости от наличия или отсутствия у клиента кредита в банке. Внедрение двух показателей позволило оценить эффективность клиентов в единой системе (без исключения из выборки компании, не имеющие кредит в банке) и разработать систему определения целевого значения показателей для каждого проекта.

5. Определен алгоритм формирования калькулятора продуктового предложения (в виде блок-схемы), который позволит эффективно проработать вопрос привлечения клиента на комплексное обслуживание. При этом было

отмечено, что исходя из принципа уникальности каждого клиента, используя калькулятор продуктового предложения, возможна корректировка тарифов по каждому используемому продукту с учетом объемов сотрудничества в целом по клиенту.

б. Проведена апробация предложенной модели определения параметров и объемов сотрудничества клиентов с банком (на основе выборки из 200 предприятий). По итогам работы зафиксирован прирост в уровне удовлетворенности клиентов на 3 п.п. (с 82% до 85%). Наблюдается положительная оценка клиентами возможности снижать свои расходы за счет расширения сотрудничества с банком. Также отмечены высокие оценки использования предлагаемых подходов, полученные от внутренних клиентов банка. Калькулятор – трансформер позволяет клиентским менеджерам оперативно предоставлять клиенту консультацию по уровню возможных параметров сотрудничества.

Отметим, что для последующей научной и практической деятельности в данной сфере возможна дальнейшая проверка разработанной модели для других сегментов бизнеса; расширение теоретической базы с привлечением иных критериев успешности показателей; использование более репрезентативной выборки для проведения анкетирования и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Тумашевич, Т.А. Статистика внешней торговли России в 2013 году: цифры и ключевые показатели / Т.А. Тумашевич // Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» - 2014.
2. Мониторинг социально-экономического развития Российской Федерации // Министерство экономического развития и торговли РФ – 2013.
3. Уткин, Э.А. Инновационный менеджмент / Э.А. Уткин, Г.И. Морозова, Н.И. Морозова – Москва: Изд-во АКАЛИС, 2013. – 338 с.
4. Сироткин, С.А. Финансовый менеджмент на предприятии / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.:2011 – 352с.
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году – 2016. – С.150-206.
6. Землянская Р. Обзор мирового рынка черной металлургии / Р. Землянская // Исследовательский центр Делройт – 2016. – С. 6-10.
7. Аналитический центр при правительстве Российской Федерации. Внешняя торговля: изменение структуры и динамики // Бюллетень социально-экономического кризиса в России. – 2016 – С. 7-13.
8. Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России» - <http://www.opora.ru>
9. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева. – 11-е изд. – Москва: Изд-во КНОРУС, 2014. – 800 с.
10. Малахова, Н.Г. Деньги кредиты банки: учебное пособие / Н.Г. Малахова. – Ростов на Дону: Изд-во Феникс, 2010г. – 241 с.
11. Кроливецкая, А. П. Организация деятельности коммерческого банка: учебный курс / А.П. Кроливецкая, – Москва: ЦКАФ, 2012. – 185с.
12. Колпина, Л.Г. Финансы и кредит: учебное пособие / Л.Г. Колпина, – Ульяновск: УлГТУ, 2011 – 132с.

13. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (действующая редакция, 2016)

14. Федеральный закон «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» от 29.12.2016 N 477-ФЗ

15. Федеральный закон «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 11.12.2014 N 1352

16. Сбербанк России - <http://www.sberbank.ru>

17. Федеральная служба государственной статистики. – http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140086922125

18. Информационное агентство России «ТАСС» - <http://tass.ru/ekonomika/2653833>

19. Информационное агентство «Rambler News Service» - <https://rns.online/industry/Spad-proizvodstva-v-rossiiskoi-metallurgii-v-yanvare-zamedlilsya-do-65-2016-02-29/>

20. Министерство иностранных дел Российской Федерации - <http://www.mid.ru/ru/maps/kr?currentpage=main-country>

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты расчета рентабельности капитала с учетом рисков кредитующихся
клиентов из выборки

Приложение А.1 – Расчет рентабельности капитала (кредитующийся клиенты)

Клиент	Доходы, тыс. руб.	Операционные расходы, тыс. руб.	Ожидаемые потери, тыс. руб.	Доход на капитал, тыс. руб.	Прибыль с учетом риска, тыс. руб.	Экономический капитал, тыс. руб.	RAROC %
Клиент 1	824 428	181 374	773 444	252 147	121 758	2 648 608	4,6
Клиент 2	9 587 052	2 109 151	4 469 931	1 457 225	4 465 195	15 306 986	29,2
Клиент 3	21 137 136	4 650 170	9 903 000	8 383 334	14 967 301	88 060 232	17,0
Клиент 4	1 428 666	314 307	260 695	220 690	1 074 355	2 318 175	46,3
Клиент 5	140 000	30 800	160 300	135 701	84 601	1 425 432	5,9
Клиент 6	1 369 487	301 287	121 007	88 700	1 035 892	931 719	111,2
Клиент 7	3 389 782	745 752	1 474 315	1 080 689	2 250 404	11 351 775	19,8
Клиент 8	1 841 414	405 111	491 643	360 380	1 305 040	3 785 501	34,5
Клиент 9	597 162	131 376	122 592	89 862	433 056	943 924	45,9
Клиент 10	344 719	75 838	79 898	50 263	239 245	527 970	45,3
Клиент 11	5 517 311	1 213 808	1 599 535	1 006 242	3 710 209	10 569 766	35,1
Клиент 12	15 744 640	3 463 821	3 757 119	2 363 542	10 887 243	24 827 125	43,9
Клиент 13	944 660	207 825	220 720	138 851	654 966	1 458 522	44,9
Клиент 14	2 055 850	452 287	315 247	168 833	1 457 149	1 773 451	82,2
Клиент 15	503 966	110 873	145 221	65 868	313 741	691 891	45,3
Клиент 16	13 885 079	3 054 717	9 574 344	4 342 648	5 598 665	45 616 046	12,3
Клиент 17	19 910 520	4 380 315	5 680 996	2 576 737	12 425 947	27 066 561	45,9
Клиент 18	6 495 480	1 429 006	3 504 384	1 589 488	3 151 579	16 696 302	18,9
Клиент 19	45 593 512	10 030 573	19 433 252	7 459 780	23 589 467	78 359 039	30,1
Клиент 20	13 188 057	2 901 372	11 921 672	3 886 539	2 251 551	40 824 988	5,5
Клиент 21	11 446 645	2 518 262	7 767 800	2 532 351	3 692 934	26 600 324	13,9
Клиент 22	4 220 550	928 521	3 718 987	1 212 413	785 454	12 735 430	6,2
Клиент 23	6 990 631	1 537 939	3 640 674	1 186 882	2 998 900	12 467 250	24,1

Окончание приложения А.1

№ п/п	Доходы, тыс. руб.	Операционн ые расходы, тыс. руб.	Ожидаем ые потери, тыс. руб.	Доход на капитал, тыс. руб.	Прибыль с учетом риска, тыс. руб.	Экономическ ий капитал, тыс. руб.	RAROC %
Клиент 24	636 266	139 979	538 088	175 420	133 620	1 842 647	7,3
Клиент 25	3 304 627	727 018	3 086 296	860 552	351 865	9 039 411	3,9
Клиент 26	1 917 472	421 844	1 838 021	441 592	99 199	4 638 573	2,1
Клиент 27	3 393 480	746 566	4 054 676	842 489	-565 272	8 849 679	-6,4
Клиент 28	3 218 475	708 065	330 359	460 798	2 640 850	4 840 320	54,6
Клиент 29	12 180 325	2 679 672	2 496 621	2 732 260	9 736 293	28 700 211	33,9
Итого	211 807 392	46 597 626	101 480 837	46 162 276	109 891 205	484 897 860	22,7

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты расчета рентабельности капитала по себестоимости ресурсных клиентов из выборки

Приложение Б.1 – Расчет рентабельности капитала (ресурсные клиенты)

Клиент	ЧОД, всего за 12 мес., тыс.руб.	ЧОД по пассивам за 12 мес., тыс.руб.	НKK за 12 мес., тыс.руб.	Операц. расходы, тыс. руб.	ROC, %
Клиент 1	358	134	224	78	460
Клиент 2	548	5	542	112	489
Клиент 3	1 009	213	796	232	435
Клиент 4	2 208	84	2 124	785	281
Клиент 5	10 893	9 524	1 369	2 927	372
Клиент 6	782	139	642	146	534
Клиент 7	693	71	622	247	281
Клиент 8	6 603	154	6 448	2 241	295
Клиент 9	5 652	5 126	526	1 526	370
Клиент 10	752	220	533	167	451
Клиент 11	1 050	591	459	233	451
Клиент 12	263	0	263	54	489
Клиент 13	1 698	118	1 580	347	489
Клиент 14	1 825	0	1 825	344	531
Клиент 15	774	605	169	158	489
Клиент 16	2 553	240	2 313	564	453
Клиент 17	3 706	3 603	103	798	464
Клиент 18	4 256	4 209	47	948	449
Клиент 19	98	95	3	13	747
Клиент 20	2 706	2 660	46	407	666
Клиент 21	3 827	3 621	206	509	752
Клиент 22	967	967	0	129	752
Клиент 23	11 087	3 773	7 314	1 475	752
Клиент 24	128	12	117	17	752
Клиент 25	263	0	263	35	752
Клиент 26	257	207	50	34	752
Клиент 27	123	0	123	16	752
Клиент 28	215	5	210	29	752
Клиент 29	1 393	318	1 075	208	669
Клиент 30	712	83	629	106	669
Клиент 31	1 205	852	352	180	669
Клиент 32	1 269	1 123	146	210	603
Клиент 33	2 436	2 409	27	404	603
Клиент 34	59 498	58 270	1 228	10 391	573
Клиент 35	1	0	1	0	669
Клиент 36	6 167	6 167	0	820	752
Клиент 37	3 069	1 891	1 178	708	433
Клиент 38	856	131	724	184	466

Продолжение приложения Б.1

Клиент	ЧОД, всего за 12 мес., тыс.руб.	ЧОД по пассивам за 12 мес., тыс.руб.	НKK за 12 мес., тыс.руб.	Операц. расходы, тыс.руб.	ROC, %
Клиент 39	2 221	436	1 785	790	281
Клиент 40	3 078	607	2 471	710	433
Клиент 41	369	231	138	101	366
Клиент 42	1 366	1 091	274	360	379
Клиент 43	7 536	6 054	1 482	1 946	387
Клиент 44	4 444	3 806	638	1 053	422
Клиент 45	1 194	978	216	257	464
Клиент 46	18	1	17	4	453
Клиент 47	2 565	77	2 488	913	281
Клиент 48	560	61	499	151	370
Клиент 49	4 413	529	3 884	1 574	280
Клиент 50	352	338	14	59	600
Клиент 51	985	812	173	260	379
Клиент 52	1 341	998	343	304	441
Клиент 53	4 865	1 044	3 821	1 079	451
Клиент 54	3 626	3 601	25	604	600
Клиент 55	1 883	4	1 879	385	489
Клиент 56	4 968	792	4 176	1 772	280
Клиент 57	109	1	108	24	453
Клиент 58	1 314	460	854	403	326
Клиент 59	327	0	327	95	344
Клиент 60	4 542	4 402	140	757	600
Клиент 61	294	0	294	44	669
Клиент 62	999	978	21	166	603
Клиент 63	1 048	1 033	15	174	603
Клиент 64	4 568	3 286	1 282	1 237	369
Клиент 65	4 283	3 081	1 202	950	451
Клиент 66	2 758	2 723	35	609	453
Клиент 67	5 417	5 341	75	903	600
Клиент 68	280	22	258	46	603
Клиент 69	1 881	1 607	274	417	451
Клиент 70	12 731	12 655	76	2 110	603
Клиент 71	10 818	10 766	52	1 793	603
Клиент 72	157	149	8	26	603
Клиент 73	188	171	17	31	603
Клиент 74	376	202	175	102	370
Клиент 75	384	0	384	67	573
Клиент 76	2 232	83	2 149	513	435
Клиент 77	1 745	510	1 235	460	379
Клиент 78	7 626	7 552	74	1 596	478
Клиент 79	120	0	120	29	413
Клиент 80	2 845	1 029	1 816	753	378

Окончание приложения Б.1

Клиент	ЧОД, всего за 12 мес., тыс.руб.	ЧОД по пассивам за 12 мес., тыс.руб.	НКК за 12 мес., тыс.руб.	Операц. расходы, тыс.руб.	ROC, %
Клиент 81	4 664	3 159	1 505	1 284	363
Клиент 82	5 931	5 406	524	1 564	379
Клиент 83	2 394	1 372	1 021	655	366
Клиент 84	1 442	1 208	233	381	378
Клиент 85	8 992	7 573	1 419	2 902	310
Клиент 86	927	15	911	330	281
Клиент 87	1 264	1 109	155	280	451
Клиент 88	221	0	221	60	370
Клиент 89	6 296	175	6 121	2 240	281
Клиент 90	5 563	3 243	2 320	1 620	343
Клиент 91	608	400	208	159	383
Клиент 92	1 241	1 039	203	207	600
Клиент 93	10 837	10 729	108	2 636	411
Клиент 94	3 615	1 730	1 885	956	378
Клиент 95	348	209	139	80	433
Клиент 96	493	97	396	159	311
Клиент 97	4 733	392	4 342	707	669
Клиент 98	2 084	1 840	245	462	451
Клиент 99	913	413	500	202	453
Клиент 100	6 838	3 794	3 043	1 523	449
Клиент 101	616	593	23	103	600
Клиент 102	2 148	1 784	364	477	451
Клиент 103	565	0	565	151	373
Клиент 104	2 587	418	2 169	572	453
Клиент 105	5 827	5 756	71	1 095	532
Клиент 106	8 248	8 058	190	1 999	413
Клиент 107	441	26	415	132	333
Клиент 108	1 672	72	1 599	595	281
Клиент 109	80	0	80	13	603
Клиент 110	1 018	182	836	225	453
Клиент 111	129	0	129	30	435
Клиент 112	891	154	737	162	550
Клиент 113	2 972	42	2 930	395	752
Клиент 114	188	145	43	25	752
Клиент 115	167	0	167	39	425
Клиент 116	7 440	7 279	160	1 233	603
Клиент 117	97	0	97	26	365
Клиент 118	49	28	21	8	603
Клиент 119	145	47	98	24	603
Клиент 120	64	15	49	11	603
Клиент 121	916	635	281	152	603
Итого	360 387			79 285	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для оценки удовлетворенности клиентов

Клиент _____

Анketируемое лицо,
ФИО _____

Дата анкетирования, продолжительность, мин. _____

Уважаемый _____!

Просим Вас заполнить анкету/ ответить на вопросы обратной связи по уровню сервиса, ценообразования, качества продуктов и услуг Банка.

Приложение В.1 – Анкета для клиента

Наименование вопроса	Оценка																					
1. Оцените скорость реагирования Банка на Ваши запросы	1- низкий уровень реагирования, 10 - высокий уровень реагирования	Оценка скорости реагирования <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
2. Оцените оперативность Банка в принятии решений	1 - низкая оперативность, 10 - высокая оперативность	Оценка оперативности принятия решений <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
3. Соответствуют ли предлагаемые Банком условия Вашим запросам и ожиданиям?	1 - во всех случаях не соответствуют, 10 - во всех случаях полностью соответствуют	Оценка соответствия ожиданиям предлагаемых условий <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
4. Оцените компетентность (профессионализм) Вашего клиентского менеджера	1- не компетентен, 10 - в полной мере компетентен	Оценка профессионализма КМ <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
5. Оцените компетентность (профессионализм) сотрудников Банка, обслуживающих Вашу компанию.	1- не компетентны, 10 - в полной мере компетентны	Оценка профессионализма сотрудников Банка <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
6. Оцените готовность сотрудников Банка решить возникающие у Вас вопросы (проблемы).	1 – всегда не готовы оказать помощь, 10 – всегда готовы оказать помощь	Оценка готовности оказать помощь, решать проблемы <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

Продолжение приложения В.1

Наименование вопроса	Оценка																					
7. Имеют ли сотрудники Банка достаточный уровень полномочий, чтобы решить возникающие у Вас проблемы?	1 - полномочий недостаточно, 10 –достаточно полномочий	Оценка достаточности полномочий <table border="1" data-bbox="1106 369 1457 432"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
8. Процесс дистанционного обслуживания организован эффективно (не требует частого присутствия в Банке).	1 - не организован эффективно, требуется частое посещение Банка 10- процесс организован эффективно, не требует частого посещения Банка	Оценка эффективности организации дистанционного обслуживания <table border="1" data-bbox="1106 616 1457 678"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
9. Оцените, насколько своевременно и в полном объеме Вам предоставляют информацию о новых продуктах и услугах Банка.	1 - информация несвоевременная и не в полном объеме, 10- информация предоставляется своевременно и в полном объеме	Оценка полноты и своевременности предоставления информации о новых продуктах и услугах <table border="1" data-bbox="1106 913 1457 976"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
10. Оцените насколько продуктовая линейка Банка соответствует потребностям Вашего бизнеса	1 - полностью не соответствует, 10 - полностью соответствует	Оценка достаточности продуктовой линейки <table border="1" data-bbox="1106 1122 1457 1184"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
11. Оцените, насколько качество продуктов и услуг Банка соответствует Вашим ожиданиям	1 - полностью не соответствует, 10 - соответствует в полной мере	Оценка качества продуктов и услуг <table border="1" data-bbox="1106 1335 1457 1397"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
12. Оцените, насколько цены на продукты и услуги Банка соответствуют рыночному уровню	1 - не соответствуют, 10 - полностью соответствуют	Оценка ценового уровня на продукты и услуги <table border="1" data-bbox="1106 1543 1457 1606"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
13. Зависит ли ценообразование на продукты и услуги от объемов сотрудничества с Банком?	1 - полностью не зависит, 10 - зависит в полной мере	Оценка зависимости ценового уровня с объемами сотрудничества <table border="1" data-bbox="1106 1794 1457 1856"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

Окончание приложения В.1

Наименование вопроса	Оценка																					
<p>14. Готовы ли Вы к увеличению объемов сотрудничества с Банком?</p>	<p>1 - планируется снижение объемов сотрудничества</p> <p>10- планируется увеличение объемов сотрудничества</p>	<p>Оценка готовности к увеличению сотрудничества</p> <table border="1" data-bbox="1106 369 1457 432"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
<p>15. Готовы ли Вы рекомендовать Банк своим деловым партнерам?</p>	<p>1 –никогда не стал бы рекомендовать</p> <p>10 - готов рекомендовать</p>	<p>Оценка готовности рекомендовать Банк партнерам</p> <table border="1" data-bbox="1106 616 1457 678"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
<p>16. Что, по Вашему мнению, необходимо улучшить в Банке в части:</p>	<p>16.1. продуктового предложения</p> <p>16.2. работы сотрудников</p> <p>16.3. сервиса и качества обслуживания</p>	<hr/> <hr/>																				

***Благодарим за сотрудничество!
Ваше мнение поможет нам стать лучше!***

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты анкетирования клиентской базы рассматриваемой выборки до и после
проведения пилотного проекта

Приложение Г.1 – Анкетирование рассматриваемой клиентской базы

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл-сти (до / после)	
Клиент 1	10	9	9	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	9	10	94	95
Клиент 2	8	8	8	10	6	6	6	8	6	6	5	8	10	9	8	75	79
Клиент 3	7	9	8	7	7	7	7	10	8	10	7	7	10	9	7	80	85
Клиент 4	10	8	7	9	9	10	8	9	9	9	10	8	10	9	10	90	95
Клиент 5	7	9	8	7	9	7	7	8	7	9	7	7	10	7	8	78	80
Клиент 6	7	7	7	8	8	7	9	9	8	8	8	8	9	7	8	79	79
Клиент 7	7	7	9	9	9	7	10	8	7	7	9	7	7	7	7	78	83
Клиент 8	7	9	7	10	10	9	10	10	9	7	7	9	7	10	7	85	86
Клиент 9	7	10	8	7	10	10	8	7	10	8	10	9	10	8	9	87	89
Клиент 10	9	7	8	9	9	8	7	8	10	9	9	9	9	8	10	86	88
Клиент 11	9	7	8	7	7	10	10	7	9	9	7	8	10	10	9	85	89
Клиент 12	10	6	8	10	10	10	9	10	10	8	10	9	9	9	10	92	93
Клиент 13	8	10	7	10	10	9	9	10	9	8	7	10	7	8	8	87	91
Клиент 14	7	10	9	8	8	7	10	10	8	10	8	9	7	7	7	83	87
Клиент 15	8	4	6	9	7	7	7	9	6	8	7	7	9	5	8	71	74
Клиент 16	8	10	9	7	10	9	9	9	8	10	10	9	7	9	8	88	90
Клиент 17	7	7	10	10	9	7	9	7	8	7	10	7	10	10	8	84	86
Клиент 18	9	7	10	8	8	9	8	9	8	9	8	7	9	9	7	83	85
Клиент 19	10	8	8	9	10	9	8	7	8	7	9	7	10	10	7	85	86
Клиент 20	8	7	7	7	10	8	9	10	9	10	9	7	7	7	7	81	86
Клиент 21	9	10	7	7	7	9	9	9	9	8	8	10	7	7	7	82	84
Клиент 22	9	9	7	10	9	7	9	7	9	10	7	7	10	10	7	85	87
Клиент 23	7	7	9	9	7	7	9	9	8	7	9	10	9	7	7	81	86
Клиент 24	7	7	9	8	10	9	9	7	7	8	7	7	7	9	7	79	84
Клиент 25	8	7	10	10	7	7	9	8	7	7	10	8	10	10	7	83	88
Клиент 26	8	9	7	7	10	7	9	10	8	7	10	7	8	7	9	82	84
Клиент 27	7	9	7	10	8	7	8	7	10	7	9	10	7	7	7	80	85
Клиент 28	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	99	99
Клиент 29	10	7	8	10	8	7	5	5	1	7	8	10	7	1	5	66	68
Клиент 30	7	7	10	8	10	7	10	9	8	7	10	10	7	8	10	85	87
Клиент 31	8	10	9	8	10	10	9	7	7	8	7	10	8	7	7	83	83
Клиент 32	8	8	7	9	7	7	8	9	6	8	7	8	9	9	10	80	84
Клиент 33	7	8	7	7	8	8	7	7	7	10	7	10	8	7	9	78	80
Клиент 34	8	8	7	7	7	7	10	8	7	10	10	9	8	10	10	84	88
Клиент 35	8	7	7	9	8	8	3	9	8	7	7	7	7	5	7	71	74
Клиент 36	7	7	7	7	9	7	9	7	7	8	9	8	9	9	7	78	79
Клиент 37	8	8	7	10	7	7	7	7	7	10	8	10	9	8	9	81	85
Клиент 38	7	7	9	10	7	8	7	7	8	7	7	7	8	7	10	77	82
Клиент 39	7	9	9	10	7	7	8	10	10	10	10	9	10	10	10	89	94
Клиент 40	9	7	8	9	10	10	10	8	9	8	10	9	9	9	10	90	91
Клиент 41	7	9	9	7	10	7	8	8	7	10	10	7	8	10	10	85	90
Клиент 42	9	7	10	7	7	9	8	10	10	7	7	8	7	8	7	81	84
Клиент 43	7	7	7	7	9	10	8	9	10	9	8	7	8	8	10	83	85
Клиент 44	9	10	8	7	10	8	9	10	9	10	10	7	10	7	10	89	91
Клиент 45	7	7	7	7	7	7	8	7	7	8	9	7	10	7	8	75	75

Продолжение приложения Г.1

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл-сти (до / после)	
Клиент 46	7	9	7	10	7	9	7	7	9	7	9	9	7	8	7	79	80
Клиент 47	7	7	8	10	10	9	8	9	9	8	9	10	1	5	9	79	81
Клиент 48	2	1	5	10	10	5	5	2	1	5	2	5	1	5	5	43	47
Клиент 49	8	9	9	10	8	8	9	9	10	9	8	9	7	8	10	87	90
Клиент 50	10	10	9	10	9	10	10	9	10	10	9	9	10	9	10	96	97
Клиент 51	2	2	2	9	2	2	4	8	9	10	6	8	10	8	6	59	61
Клиент 52	7	10	7	9	9	7	7	7	7	7	10	7	7	7	10	79	79
Клиент 53	10	6	6	10	10	10	1	10	10	10	10	5	7	5	10	80	85
Клиент 54	10	7	7	7	9	7	8	10	7	9	7	8	10	7	10	82	87
Клиент 55	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100
Клиент 56	10	7	9	7	8	9	9	7	9	7	7	8	10	10	7	83	85
Клиент 57	9	7	7	8	9	10	8	10	7	8	9	10	10	10	9	87	91
Клиент 58	10	7	8	9	10	7	8	10	7	7	7	9	8	9	7	82	82
Клиент 59	9	9	8	10	9	9	6	8	10	10	8	9	9	9	10	89	91
Клиент 60	10	9	10	10	10	10	9	9	10	9	10	9	9	10	10	96	98
Клиент 61	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	94	98
Клиент 62	7	7	9	10	7	8	10	9	10	10	7	7	8	7	9	83	87
Клиент 63	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	94	96
Клиент 64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	94	97
Клиент 65	8	6	8	5	8	6	4	8	5	9	9	9	4	10	8	71	71
Клиент 66	5	6	6	7	6	7	7	9	9	9	7	9	9	9	7	75	77
Клиент 67	9	9	9	9	8	9	9	8	10	10	10	10	9	7	10	91	93
Клиент 68	8	5	8	8	9	7	8	7	8	8	8	7	8	9	9	78	80
Клиент 69	8	10	10	10	9	9	10	8	9	7	9	9	7	7	7	86	87
Клиент 70	8	7	7	9	8	8	3	9	8	7	7	7	7	5	7	71	76
Клиент 71	8	4	8	10	7	7	4	9	8	10	8	10	10	10	5	77	79
Клиент 72	8	9	8	10	10	8	5	10	7	10	10	6	8	10	10	86	88
Клиент 73	8	7	7	9	8	8	3	9	8	7	7	7	7	5	7	71	71
Клиент 74	8	7	7	9	8	8	3	9	8	7	7	7	7	5	7	71	74
Клиент 75	10	7	8	7	7	8	7	10	8	7	8	10	7	7	7	79	80
Клиент 76	8	4	5	10	5	8	5	8	8	8	5	5	8	8	8	69	72
Клиент 77	10	9	9	7	8	10	7	8	8	9	8	10	9	8	9	86	89
Клиент 78	10	8	8	7	10	7	9	10	7	8	10	7	7	7	7	81	81
Клиент 79	7	8	7	10	7	10	10	7	10	8	8	10	10	7	8	85	88
Клиент 80	9	10	8	8	7	10	7	9	7	9	7	9	8	10	7	83	85
Клиент 81	10	7	5	10	10	10	5	7	10	5	8	3	4	6	7	71	74
Клиент 82	10	7	10	7	10	7	10	10	8	7	8	7	7	8	9	83	84
Клиент 83	9	9	7	10	10	10	9	10	10	9	9	8	9	6	10	90	90
Клиент 84	9	8	10	10	9	9	8	10	9	10	10	7	9	9	9	91	95
Клиент 85	5	5	3	10	10	10	9	5	10	9	3	8	5	5	3	67	68
Клиент 86	8	7	10	7	10	8	8	7	9	9	8	8	7	10	7	82	86
Клиент 87	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	94	94
Клиент 88	9	10	8	7	8	10	7	10	7	9	8	10	9	10	9	87	91
Клиент 89	9	9	9	9	10	10	10	9	10	10	10	9	9	9	10	95	96
Клиент 90	7	7	9	8	10	7	9	10	10	10	8	8	8	9	8	85	86
Клиент 91	8	9	7	7	9	9	7	7	9	10	9	10	10	8	8	85	87
Клиент 92	7	7	8	10	8	9	7	10	9	10	7	7	10	7	10	84	87
Клиент 93	8	10	9	7	7	8	8	7	7	7	7	9	7	9	8	79	82
Клиент 94	8	7	9	10	10	10	4	7	10	7	8	8	7	6	7	79	84
Клиент 95	8	8	8	10	6	6	6	8	6	6	5	8	10	9	8	75	78

Продолжение приложения Г.1

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл-сти (до / после)	
Клиент 96	8	8	8	10	6	6	6	8	6	6	5	8	10	9	8	75	80
Клиент 97	9	7	9	10	8	10	9	5	6	6	7	10	8	10	10	83	88
Клиент 98	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	93	93
Клиент 99	8	8	7	10	6	10	9	10	10	10	8	8	10	10	10	89	89
Клиент 100	7	8	7	7	8	10	10	8	8	7	9	7	9	7	9	81	84
Клиент 101	8	7	6	10	10	10	10	10	10	9	8	8	8	6	10	87	89
Клиент 102	4	3	7	7	8	9	8	10	10	8	8	8	10	6	10	77	79
Клиент 103	5	5	5	9	7	5	5	7	4	8	8	6	7	4	7	61	61
Клиент 104	10	8	7	9	9	10	8	9	9	9	10	8	10	9	10	90	94
Клиент 105	9	7	8	8	7	9	10	8	10	7	9	10	7	8	8	83	85
Клиент 106	10	8	7	10	10	9	7	8	9	9	9	8	9	7	10	87	89
Клиент 107	8	7	8	8	8	7	7	9	8	7	9	7	7	10	10	80	83
Клиент 108	10	8	9	9	10	8	7	10	7	7	7	7	7	7	7	80	80
Клиент 109	9	9	9	10	10	8	8	7	7	8	8	7	7	7	10	83	85
Клиент 110	10	8	10	9	7	8	10	7	8	8	7	7	10	10	8	85	86
Клиент 111	8	9	9	7	8	7	9	9	7	9	10	8	9	9	7	83	87
Клиент 112	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	8	8	5	10	92	93
Клиент 113	8	8	9	10	7	9	8	9	10	9	9	9	1	8	9	82	87
Клиент 114	7	7	6	6	7	7	7	7	10	9	7	9	5	5	10	73	77
Клиент 115	9	5	7	8	6	9	5	9	9	9	8	8	8	10	10	80	83
Клиент 116	9	8	7	7	7	7	10	7	7	9	7	7	7	10	9	79	82
Клиент 117	7	7	8	10	10	9	8	9	9	8	9	10	1	5	9	79	79
Клиент 118	5	3	5	7	10	10	1	10	5	10	10	10	10	5	5	71	76
Клиент 119	9	10	7	9	7	10	10	10	8	8	10	7	7	8	8	85	88
Клиент 120	4	4	5	9	9	9	3	3	5	8	5	8	1	9	10	61	66
Клиент 121	8	7	9	9	7	7	7	7	9	7	8	7	8	7	9	77	80
Клиент 122	2	2	3	9	5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	37	37
Клиент 123	7	7	7	7	9	10	7	7	10	9	7	9	8	9	7	80	80
Клиент 124	7	8	7	7	10	10	8	10	9	10	10	7	7	7	10	85	88
Клиент 125	9	8	9	10	8	9	8	9	10	10	9	8	9	7	9	84	89
Клиент 126	7	7	7	7	9	7	7	10	7	8	7	7	10	9	9	79	84
Клиент 127	7	10	8	10	8	7	7	9	10	10	10	9	10	10	8	89	89
Клиент 128	10	7	7	10	9	9	6	8	8	5	8	9	10	7	9	81	82
Клиент 129	7	8	10	8	9	10	8	8	7	10	7	8	7	8	10	83	87
Клиент 130	8	7	6	10	8	8	5	7	8	8	7	9	9	5	9	76	81
Клиент 131	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10	10	95	99
Клиент 132	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10	10	95	96
Клиент 133	8	9	7	8	9	8	8	9	8	7	9	8	9	7		76	80
Клиент 134	7	7	9	7	10	9	7	7	7	10	8	8	10	8	7	81	84
Клиент 135	9	8	7	9	9	10	9	8	9	6	9	9	7	6	9	83	88
Клиент 136	9	9	9	10	8	10	5	8	10	9	9	9	7	6	9	85	89
Клиент 137	8	8	8	9	8	8	6	9	8	8	8	8	8	7	8	79	81
Клиент 138	8	10	10	8	7	7	7	10	9	8	7	7	10	9	7	83	83
Клиент 139	7	10	10	9	7	8	9	8	10	9	8	9	7	7	10	85	88
Клиент 140	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	97	99
Клиент 141	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	94	95
Клиент 142	7	7	7	7	9	7	7	8	9	7	9	9	9	7	9	79	81
Клиент 143	10	7	8	7	8	8	8	9	10	9	9	7	8	7	7	81	81
Клиент 144	10	2	8	8	8	10	2	10	10	10	5	6	10	10	10	79	80
Клиент 145	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100

Окончание приложения Г.1

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл-сти (до / после)	
																до	после
Клиент 146	8	10	7	9	9	8	7	8	10	7	7	7	8	7	9	81	83
Клиент 147	7	8	7	10	9	9	7	7	7	10	7	7	10	8	8	81	84
Клиент 148	7	7	10	8	8	9	7	7	7	7	7	9	8	8	8	78	78
Клиент 149	5	7	5	6	6	7	8	7	9	8	7	7	6	9	7	69	71
Клиент 150	10	9	9	9	7	10	7	7	10	10	9	7	9	8	7	85	87
Клиент 151	9	7	7	10	10	9	5	10	9	9	8	8	1	10	8	80	81
Клиент 152	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100
Итого	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82	85

ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Результаты анкетирования клиентской базы вне рассматриваемой выборки до и после проведения пилотного проекта

Приложение Г.1 – Анкетирование клиентской базы вне рассматриваемой выборки

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл- сти (до / после)	
Клиент 1	9	7	8	9	9	10	8	8	9	7	7	7	5	8	8	98	98
Клиент 2	9	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	79	79
Клиент 3	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	1	10	10	92	92
Клиент 4	6	7	9	7	7	8	10	7	10	10	7	9	7	5	8	78	78
Клиент 5	9	6	8	9	10	8	8	8	7	8	9	7	10	10	9	84	84
Клиент 6	10	7	9	8	10	10	8	8	8	9	10	5	6	10	8	84	85
Клиент 7	9	10	9	10	5	7	9	9	8	10	10	8	7	5	8	83	83
Клиент 8	10	5	7	7	5	10	9	8	10	10	9	7	8	10	9	83	83
Клиент 9	9	8	7	9	6	7	9	10	9	8	7	5	9	10	9	81	82
Клиент 10	10	8	9	7	7	8	9	7	8	9	7	10	8	9	8	83	83
Клиент 11	8	6	10	7	5	7	5	8	8	7	9	6	6	9	8	73	73
Клиент 12	10	5	8	10	5	7	9	9	7	8	9	9	7	5	10	79	79
Клиент 13	9	5	10	8	6	9	10	9	9	8	9	7	8	7	10	83	84
Клиент 14	6	9	10	10	10	8	9	7	10	10	10	7	6	8	9	86	86
Клиент 15	10	7	7	10	10	7	7	10	7	8	8	5	10	10	9	83	83
Клиент 16	10	10	9	9	6	8	9	9	7	8	7	5	6	6	8	78	79
Клиент 17	7	10	8	7	9	9	8	10	8	10	8	8	6	9	9	84	85
Клиент 18	7	10	8	8	10	10	6	10	8	7	9	8	10	9	8	85	86
Клиент 19	9	9	9	10	5	8	9	7	7	7	7	9	10	6	8	80	81
Клиент 20	6	7	8	9	9	10	9	9	10	8	7	8	8	6	8	81	81
Клиент 21	7	5	9	9	7	8	7	7	10	10	7	8	9	10	10	82	82
Клиент 22	8	8	7	10	10	7	9	10	10	9	7	8	6	8	10	85	85
Клиент 23	8	8	7	7	10	7	6	10	8	10	7	10	9	5	10	81	82
Клиент 24	10	8	9	7	8	10	6	9	9	9	9	9	9	8	8	85	86
Клиент 25	8	10	10	10	5	8	6	8	10	8	7	8	7	9	10	83	83
Клиент 26	8	10	9	10	7	8	6	7	7	7	9	6	8	10	10	81	82
Клиент 27	10	5	8	7	6	7	9	7	8	9	9	9	7	10	9	80	81
Клиент 28	9	7	8	10	6	10	9	10	8	8	9	6	9	10	8	85	85
Клиент 29	9	5	8	9	8	7	5	7	7	9	10	7	8	7	8	76	77
Клиент 30	10	5	10	8	10	7	5	9	8	9	9	10	10	8	8	84	84
Клиент 31	10	5	8	10	8	10	10	9	10	7	7	6	8	5	9	81	81
Клиент 32	10	7	7	7	8	10	7	8	10	7	9	8	6	7	10	81	82
Клиент 33	6	5	8	8	6	7	7	8	7	9	7	5	6	7	10	71	71
Клиент 34	8	9	9	7	6	10	8	8	7	9	7	6	8	8	8	79	80
Клиент 35	8	10	8	7	10	10	6	8	9	9	7	7	7	8	8	81	82
Клиент 36	10	6	7	9	6	10	6	10	7	10	8	9	6	5	10	79	80
Клиент 37	7	9	7	10	6	9	10	9	7	10	8	9	7	5	8	81	81
Клиент 38	7	9	10	9	10	8	6	7	10	7	8	8	8	5	9	81	81
Клиент 39	8	7	9	7	5	9	10	9	7	10	7	7	10	9	8	81	82
Клиент 40	6	10	7	9	8	8	6	9	9	9	9	8	6	9	10	82	82
Клиент 41	9	8	7	7	8	8	9	8	10	7	8	6	9	10	9	82	83
Клиент 42	7	5	7	9	7	7	8	8	9	10	10	8	10	6	8	79	80
Клиент 43	7	8	9	7	9	7	7	8	7	9	9	10	6	10	9	81	82
Клиент 44	10	10	9	9	5	7	6	7	7	8	10	6	10	9	10	82	83
Клиент 45	9	7	9	10	6	10	9	10	8	8	10	6	6	10	10	85	85
Клиент 46	7	10	10	10	8	10	8	10	8	9	9	5	7	5	10	84	84

Окончание приложения Г.1

Клиент \ Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Уровень удовл- сти (до / после)	
																до	после
Клиент 47	9	9	10	7	10	8	5	7	7	10	9	7	6	9	10	82	82
Клиент 48	7	9	9	10	5	9	5	9	10	8	10	5	7	5	9	78	78
Клиент 49	9	8	9	9	6	10	9	10	9	7	7	10	10	5	8	84	84
Клиент 50	10	8	8	7	9	7	10	9	9	10	8	5	8	10	9	85	85
Итого	424	386	425	428	377	424	391	424	422	433	419	372	381	394	447	82	83