

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.13 «Менеджмент (менеджмент организации)»

**Совершенствование организации работы с розничными потребителями  
банковских услуг (на примере ПАО «Промсвязьбанк»)**

Пояснительная записка

Выпускник	_____	К.Ю. Павлова
Руководитель	_____	З.А. Васильева
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Красноярск 2015

**Студенту** Павловой Кристине Юрьевне

**Группа** УБ 12-08

**Направление (специальность)** 38.03.02.13 «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы** «Совершенствование организации работы с розничными потребителями банковских услуг (на примере ПАО «Промсвязьбанк»)»

**Утверждена приказом по университету № 2560/с от 26.02.2016**

**Руководитель ВКР** З.А. Васильева, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами», директор Института управления бизнес-процессами и экономики.

**Исходные данные для ВКР:** аналитические отчеты о тенденциях развития банковского рынка России, научная и специализированная литература, статистические данные Федеральной службы статистики, публикации в электронных изданиях, внутренняя отчетность ПАО «Промсвязьбанк».

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование рынка банковских услуг
- 2 Позиционирование ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг в сегменте розничных потребителей
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк».

**Перечень иллюстративного материала:**

- Актуальность и проблемы для исследования;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Оценка потенциальных возможностей развития рынка банковских услуг для розничных потребителей;
- Зарубежный опыт банковского обслуживания населения и возможности его использования в России;
- Анализ и характеристика банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»;

- Исследование методов стимулирования и продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»;
- Экономическая оценка ПАО «Промсвязьбанк» по банковским услугам для розничных потребителей;
- Выбор направлений и разработка комплекса мероприятий продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»;
- Оценка эффективности внедрения мероприятий продвижения банковских услуг для сегмента розничных потребителей в ПАО «Промсвязьбанк».

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ З.А. Васильева

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ К.Ю. Павлова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа на тему «Совершенствование организации работы с розничными потребителями банковских услуг (на примере ПАО «Промсвязьбанк»)» состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованных источников. Общий объем – 85 страниц. Содержит 27 таблиц, 17 рисунков, 4 формул, 71 использованного источника.

Перечень ключевых слов: банковский бизнес, ПАО «Промсвязьбанк», банковская услуга, банковский продукт, совершенствование, направление, стимулирование, методы продвижения, разработка мероприятий и оценка эффективности.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что современная ситуация на рынке и в экономике связана с необходимостью совершенствования деятельности организации работы с розничными потребителями для повышения конкурентоспособности банка.

Цель БР - совершенствование организации работы с розничными потребителями банковских услуг.

Задачи БР:

-проанализировать тенденции и перспективы развития банковских услуг в сфере розничной торговли в России и за рубежом;

-исследовать методы роста результативности продвижения банковских услуг в сегменте розничных потребителей;

-выполнить анализ деятельности ПАО «Промсвязьбанк»;

-разработать мероприятия по совершенствованию продвижения банковских услуг в обслуживании физических лиц для повышения результативности банка;

-оценить эффективность мероприятий по совершенствованию организации работы с розничными потребителями в ПАО «Промсвязьбанк».

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Исследование рынка банковских услуг.....	9
1.1	Оценка потенциальных возможностей развития банковских услуг для розничных потребителей в России .....	9
	- неразвитость финансовой системы;.....	12
1.2	Зарубежный опыт банковского обслуживания населения и возможности его использования в России .....	23
2	Позиционирование ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг в сегменте розничных потребителей.....	39
2.1	Анализ и характеристика банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»....	39
2.2	Исследование методов стимулирования и продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк».....	55
2.3	Экономическая оценка ПАО «Промсвязьбанк» по банковским услугам для розничных потребителей.....	65
3	Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы банковских услуг в сегменте розничных потребителей .....	70
3.1	Выбор направлений и разработка комплекса мероприятий по совершенствованию организации работы банковских услуг в ПАО «Промсвязьбанк» .....	70
3.2	Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию организации работы с розничными потребителями банковских услуг в ПАО «Промсвязьбанк».....	79
	Заключение .....	86
	Список используемых источников.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

В современном развитии банковской системы большое внимание уделяется повышению спроса на банковские услуги. В разработке перечня услуг банки приоритетным направлением ставят привлечение физических лиц и удовлетворение потребностей именно этого сегмента. В основном, все банки предлагают своим клиентам однотипные виды услуг. Но чтобы занять более конкурентоспособную нишу на рынке банковского бизнеса, необходимо разработка качественной и технологичной продукции.

Одной из современных проблем развития банковского дела в России является развитие розничной банковской деятельности. Тенденции перехода к розничному банковскому обслуживанию в России во многом связана с тем, что в условиях изменения рыночной конъюнктуры банкам становится все сложнее конкурировать на корпоративном сегменте банковского рынка. До недавнего времени российские банки масштабно не занимались развитием розничного бизнеса именно в силу того, что работа с корпоративными клиентами банка обеспечивала им приемлемый уровень доходности, сегодня российские банки значительно отстают от западных кредитно-финансовых учреждений в сфере предоставления услуг частным лицам.

В данном вопросе актуальным становится совершенствование организации работы с розничными банковскими услугами, где главным является минимизация рисков, которые присутствуют в любой деятельности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование организации работы с розничными потребителями банковских услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, а именно:

- проанализировать тенденции и перспективы развития банковских услуг в сфере розничной торговли в России и за рубежом;

-исследовать методы роста результативности продвижения банковских услуг в сегменте розничных потребителей;

-выполнить анализ деятельности ПАО «Промсвязьбанк»

-разработать мероприятия по совершенствованию продвижения банковских услуг в обслуживании физических лиц для повышения результативности банка;

-оценить эффективность мероприятий по совершенствованию организации работы с розничными потребителями в ПАО «Промсвязьбанк».

Для достижения цели и задач необходимо использовать следующие методы стратегического, сравнительного, функционального, финансового, и маркетингового анализ.



## **1 Исследование рынка банковских услуг**

### **1.1 Оценка потенциальных возможностей развития банковских услуг для розничных потребителей в России**

Для непосредственного исследования рынка банковских услуг в России главной целью является выявление тенденций развития и определения возможностей развития банковского бизнеса в сегменте розничных потребителей.

Для разработки мероприятий по совершенствованию продвижения банковских услуг для розничных потребителей необходимо решить следующие задачи:

-проанализировать особенности розничного кредитования, выявить тенденции развития, оценить достоинства и недостатки данного сегмента;

-определить перспективы развития банковских услуг по организации расчетов населения;

- оценить потенциальные возможности использования интернет-банкинга в России.

На рынке банковских услуг для физических лиц в Российской Федерации сложилась достаточно острая конкуренция. Для понимания сути происходящих процессов целесообразно рассмотреть классификацию услуг, оказываемых физическим лицам[1].

В таблице 1 представлена классификация банковских услуг физическим лицам коммерческих банков.

Таблица 1 – Классификация банковских услуг предоставляемых физическим лицам[2]

Цели розничных лиц	Виды услуг
Потребительские цели	Расчетное обслуживание
	Кассовое обслуживание
	Кредитование
	Пластиковые карты
Получение дополнительного дохода	Размещение средств в депозиты
	Брокерские операции

Образовавшийся не так давно рынок розничных банковских услуг в Российской Федерации в последнее время демонстрирует высокие темпы роста во всех его сегментах, при этом имеет свои особенности. На его развитие непосредственно влияет «сложившаяся ситуация в экономике страны, общий низкий по сравнению с развитыми странами и в значительной степени дифференцированный по регионам уровень жизни населения, развития современных коммуникационных технологий и проникновения розничных банковских услуг» [59].

Развитие систем управления продажами розничных банковских услуг в России происходит в соответствии с общемировыми тенденциями, научно - техническим развитием и с учетом Российских особенностей [59].

Клиенты становятся все более требовательными, ждут обслуживания на более высоком уровне. Главными критериями на сегодняшний день являются качество, надежность и быстрота. Именно выполнение этих требований рассматривают клиенты при выборе банка.

В современном мире коммерческие банки делают все, чтобы удержать свои позиции и приумножить их.

Количество физических лиц, пользующихся розничными банковскими услугами, возросло - с 56% в 2011 году до 78% в 2015 году[19]

Однако, следует отметить определенное повышение спроса на кредитные и дебетовые карты и вклады до востребования, что представлено ниже в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Уровень востребованности розничных банковских услуг в Российской Федерации за 2013 – 2015 гг., доля в общем объеме, % [18]

Розничные банковские услуги	2013	2015
Пластиковая карта, оформленная работодателем	30	32
Потребительские кредиты (кроме кредитной карты)	14	13
Розничные платежи ( ЖКХ, телефон, штрафы и до.)	11	12
Текущий счет, вклад «до востребования»	7	7
Банковские ячейки	6	6
Срочный вклад (депозит)	4	4
Оформленная лично дебетовая карта	5	7
Денежные переводы	5	4
Оформленная лично кредитная карта	3	4

## Окончание таблицы 2

Автокредит	3	2
Ипотечный кредит	4	2
Интернет- банкинг	5	6
Всего:	100	100

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о том, что большую востребованность имеют услуги, которые непосредственно связаны с Интернетом, как с каналом продаж и обслуживания клиентов. Также наблюдается стабильно высокий спрос на потребительское кредитование. Развивающимся направлением является Интернет-банкинг. Во многих банках он уже эффективно действует, но в условиях постоянной конкуренции ему необходимо развиваться.

По итогам 2014 года соотношение объема розничного кредитования к ВВП в Российской Федерации впервые превысило 12%, в то время как в странах Восточной Европы он составляет в среднем 20 – 30%, а в наиболее развитых европейских странах – более 50%[32].

Детальный анализ показывает, что низкий уровень проникновения розничного кредитования обусловлен низкой долей ипотечного кредитования в Российской Федерации, при этом уровень проникновения потребительского кредитования не ниже других европейских стран (рисунок 1) [32].

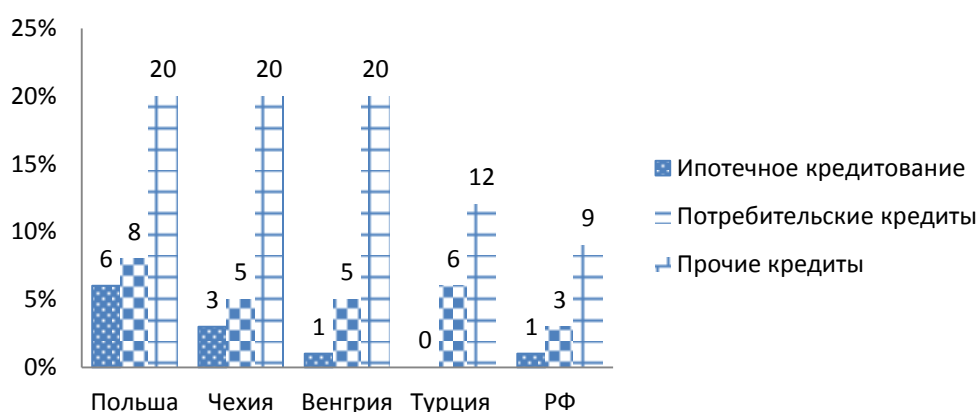


Рисунок 1 – Структура розничного кредитования в странах Восточной Европы и Российской Федерации (отношение розничных кредитов к ВВП) за 2014 г, %[32]

Основными причинами отставания Российской Федерации от европейских стран в розничном кредитовании являются[16]:

- неразвитость финансовой системы;
- сложность нормативных актов Центрального банка России;
- низкая оптимизация бизнес-процессов;
- низкое использование электронных каналов продаж.

Однако, несмотря на хорошие темпы роста за год, по сравнению с предыдущими кварталами количество выданных розничных кредитов снизилось. В сравнении с 4 кварталом 2015 года, выдача кредитов в 1 квартале 2016 года сократилась на 24,7% (в 4 квартале 2015 года – 4,33 млн. единиц). Показатель рос весь прошлый год, а вот в начале нынешнего неожиданно снизился.

По данным Росстата[33], долговая нагрузка населения составляет всего 12% ВВП, что является очень низким показателем по сравнению с большинством развитых стран, где он выше 50% ВВП.

Потеря доступа к западным рынкам дешевых кредитов и резкий рост ключевой ставки Банка России ведут к ужесточению условий розничного кредитования, включая даже действующие кредитные договоры, поэтому состояние сегмента кредитования продолжает оставаться достаточно сложным.

Кроме того, свою роль сыграло вступление в силу предельных значений полной стоимости кредитов, установленных Банком России (46,8% годовых), которое лишило банки возможности компенсировать свои потери от выдачи кредитов с высокой долей риска за счет повышения ставок. В итоге, по сравнению с началом 2012 г. уровень одобренных кредитных заявок сократился втрое.

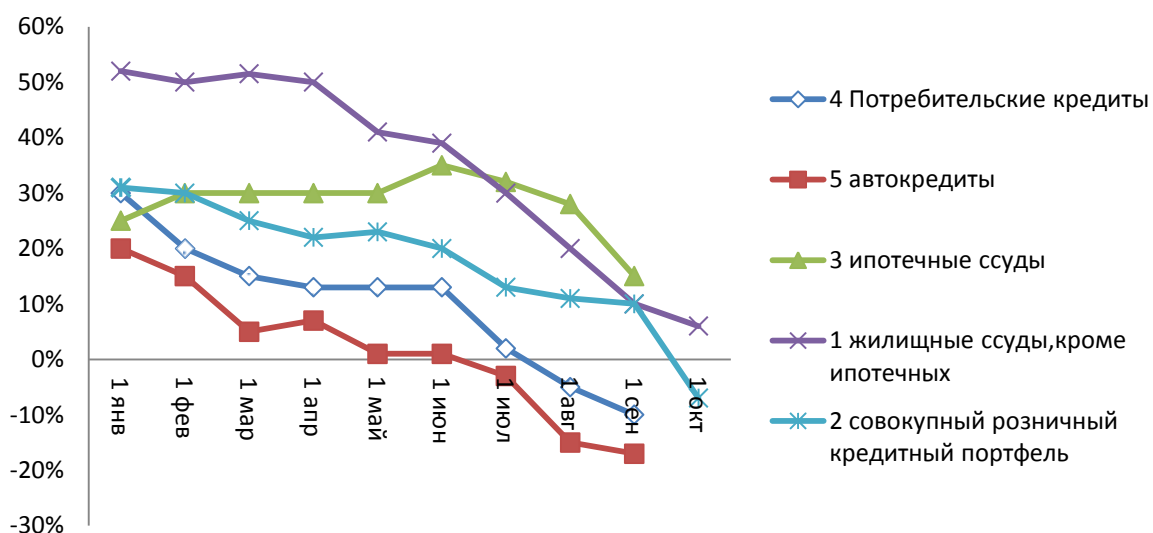


Рисунок 2 – Динамика сегментов розничного кредитования на рынке банковских услуг Российской Федерации, за 2015 г., %[33]

Согласно статистическим данным Банка России [33], после спада розничного кредитования в течение первых шести месяцев 2015 г., за период с июля по август 2015 г. все виды кредитования продемонстрировали номинальный рост, несмотря на ослабление рубля. В сентябре опять произошло снижение объемов выданных кредитов российскими банками. Розничное кредитование в сентябре сократилось на 0,1%. Согласно оценкам Банку России, полное восстановление банковского кредитования возможно только при устойчивом снижении инфляции до уровня 7 - 9%, что маловероятно в 2016 г., его стоит ожидать в 2019-2020 гг[40].

Рост задолженности по кредитам одно из основных препятствий банковского сектора, которое наблюдается уже давно.

В 2016 году банковские долги заняли 85% в портфелях коллекторов. По 5% пришлось на долги за жилищно-коммунальные услуги и просрочку по займам микрофинансовых организаций, 2% - на долги за телекоммуникационные услуги. Помимо этого, в последние годы банки стали наращивать объемы безнадежных ссуд, списанных за счет резервов [39].

Таким образом, крупнейшими игроками на рынке розничного кредитования за 2012 год было списано 1,464 млрд. рублей безнадежных ссуд. Благодаря продаже ссуд с просроченной задолженностью коллекторам

и списанием безнадежной просроченной задолженности банкам удалось показать достаточно высокое качество кредитного портфеля и низкую долю просроченной задолженности. Данная тенденция связана с целым рядом факторов – в частности с решением ЦБ РФ, который с 1 марта существенно ужесточил нормы резервирования по розничным ссудам – по кредитам с просрочкой более 365 дней банк обязан сформировать резервы в объеме 100%. По не просроченным и минимально просроченным ссудам резервирование так же увеличено[39]. Данные действия привели к тому, что банки начали передавать коллекторам все более молодую задолженность. В 2013 году срок просроченной задолженности снизился до 22 месяцев, по сравнению с 33 месяцами в 2012 и 42 месяцами в 2011 году. Предположительно, такая тенденция продлится и в 2014 году. Данная тенденция свидетельствует об ухудшении качества кредитных портфелей кредитных банков и снижении их прибыли, получаемой за счет кредитования.

В структуре просроченной задолженности, передаваемой коллекторам, объем основного долга составляет порядка 50%, процентов – 26%, штрафов 24%. Все определенные тенденции отрицательно сказываются на рынке банковского кредитования в целом. В связи с отсутствием в официальной отчетности, предоставляемой коммерческим банком, информации о задолженности, переданной коллекторам, невозможно достоверно провести анализ качества кредитного портфеля банка. Это связано с тем, что банк списывает данную задолженность с баланса, тем самым уходит от создания резервов и завышает качество кредитного портфеля.

По состоянию на конец 2013 года банки передали коллекторам порядка 1/3 общей задолженности, что составляет порядка 185 млрд. рублей. На 01.01.2014 доля просроченной задолженности свыше 90 дней в общем объеме ссуд составила порядка 5,8%. Если бы данная сумма учитывалась на балансе банков, то доля просроченной задолженности более 90 дней увеличилась бы до 7,5% [35].

В период с 2013 г. по 2014 г. российские универсальные и розничные банки превратились в «кредитные фабрики» и активно кредитовали население в разных форматах (потребительские кредиты, кредитные карты, POS-кредиты), при этом кредитная история заемщика не была приоритетом, целью было - выдать как можно большее число кредитов.

Впоследствии закредитованность населения и просроченная задолженность очень сильно возросла. В 2016 г. рост данной проблемы продолжится, что является отражением негативной макроэкономической ситуации.

Важной тенденцией 2015 г. стало желание российских банков технологично улучшить свои балансы, что говорит об относительной зрелости банковской системы страны. В частности, согласно данным банков, за 9 месяцев 2015 г. было выставлено на продажу проблемных кредитов физических лиц более чем на 240 млрд. руб., что на 40% превышает аналогичный показатель годом ранее[25].

Банкам, занимающимся розничным кредитованием, скорее всего, необходим полный пересмотр моделей ведения бизнеса, возможно в сторону узкоспециализированного/нишевого и технологичного банкинга. В 2015 г. потребительские кредиты, в том числе кредитные карты, будут находиться в зоне риска.

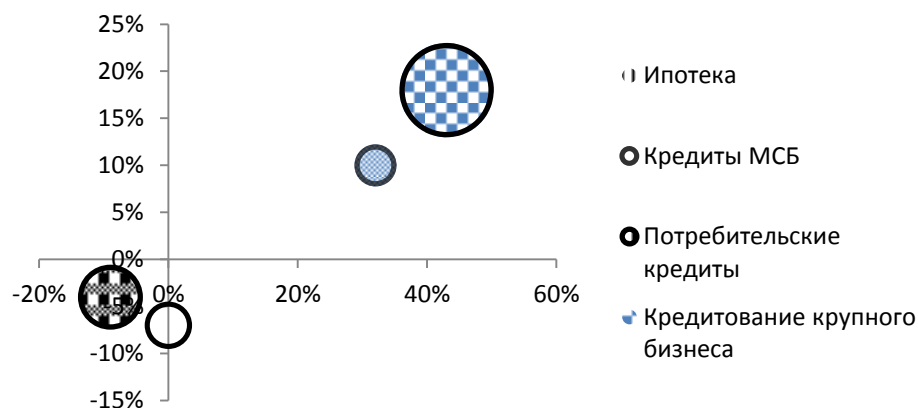


Рисунок 3 - Доля рынка, которую занимают лидеры и аутсайдера сегмента кредитования за 2014 – 2015 гг.,[20]

В первом полугодии 2015 г. в 30 крупнейших банках РФ, включая универсальные, розничные и корпоративные, было сокращено 6,4% всего штата, что в 8 раз превысило аналогичный показатель второго полугодия 2014 г. В период с января по август 2015 г. количество персонала в банковской сфере уменьшилось на 3,9%. Расходы, связанные с выплатой заработной платы банковским служащим, уменьшились на 8,5% по сравнению с аналогичным периодом 2014 г.[30].

По данным Росстата[33], рост среднедушевых денежных доходов населения за 2013 – 2015 гг. в среднем по регионам составил 20,7%, что является положительным фактом для развития розничного банковского бизнеса. Вместе с этим неравномерность распределения уровня доходов физических лиц на территории страны существенно влияет на развитие розничного банковского бизнеса в Российской Федерации: при низком уровне доходов физических лиц будет низкий уровень спроса и, соответственно, предложения определенных розничных банковских услуг.

Наряду с неравномерностью распределения доходов физических лиц по различным регионам Российской Федерации происходит и неравномерность востребованности банковскими услугами. Данным Росстата свидетельствуют также об их неравномерном распределении среди различных групп физических лиц (таблицей 3)[33].

Таблица 3 – Распределение населения Российской Федерации по величине среднедушевых денежных доходов, за 2011-2015 гг., %[33]

Среднедушевые доходы в месяц, руб.	2011	2012	2013	2014	2015
До 5000	12,3	9,4	7,3	5,8	4,3
От 5000 до 15000	47,2	44,1	41,2	37,5	33,8
От 15000 до 20000	13,3	14,1	14,6	14,6	14,6
От 20000 до 25000	8,6	9,5	10,2	10,7	11,2
От 25000 до 30000	5,6	6,4	7,1	7,8	8,4
От 30000 до 35000	3,7	4,4	5	5,6	6,2
От 35000 до 40000	2,5	3,1	3,6	4,1	4,7
Свыше 40000	6,8	9	11	13,9	16,8



Анализ данных позволяет сделать вывод, что большая часть населения страны имеет доход ниже 20 000 руб. в месяц и потенциально высокий спрос на потребительское кредитование, который представляет собой рисковый сегмент для данной розничной банковской услуги. Это говорит о том, что для проникновения розничных банковских услуг необходимо повышение среднедушевого дохода, что приведет к минимизации рисков и снижению задолженности по кредитам.

Также данное изменение приведет к повышению проникновения розничных банковских услуг в различные регионы и повысит операционную эффективность коммерческих банков.

По результатам исследования, наибольшей финансовой грамотностью обладают жители Москвы и Санкт-Петербурга, имеющий доход 20 000 рублей. Низкий уровень финансовой грамотности в Российской Федерации наблюдается в мелких городах и населенных пунктах, где среднедушевой доход ниже 20 000 руб. [16].

Приведенные выше результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что практически половина населения страны, проживающая в малых и средних городах и имеющая низкий среднедушевой доход, нуждается в повышении уровня финансовой грамотности, что будет способствовать снижению рисков при потребительском кредитовании и повышению уровня проникновения розничных банковских услуг.

Следующим этапом следует проанализировать ситуацию в сегменте банковских карт.

При анализе банковских карт следует отметить, что 64,3% респондентов являются держателями банковских карт, где 35,9% имеют больше, чем 1 карта, а большинство держателей 68,4% обладают картами, открытыми работодателем. Четверть опрошенных обладают социальными картами, примерно такая же часть респондентов имеют кредитные карты. Также некоторая часть респондентов не имеют кредитные карты и не собираются их заводить, что составляет 8,8% [24].

Больше всего держателей банковских карт среди респондентов в возрастной группе от 25 до 34 лет – 79,8%, от 35 до 44 лет – 75,1%. Самый низкий уровень данного показателя отмечается среди респондентов от 60 лет и старше – 38,0%. Наиболее востребованные банковские карты являются среди самого молодого населения от 18 до 25 лет.

Снижение доли наличных денег у населения страны является положительной тенденцией. При этом наличные деньги без учета вкладов на валютных счетах физических лиц и денежной наличности в иностранной валюте все еще составляют значительную часть накоплений населения, которые используются в том числе для накоплений в целях оплаты товаров повседневного спроса и длительного пользования.

По данным Банка России[40], в 2014 году на территории Российской Федерации было совершено 7,9 млрд операций по банковским картам, что на 36,7% больше по сравнению с 2013 годом, а суммарный объем операций по картам достиг 30,2 трлн руб., увеличившись за год на 27,3%. При этом доля операций по снятию наличных денег стабильно уменьшается как по объему, так и по количеству, что показано ниже в соответствии с рисунком 5.

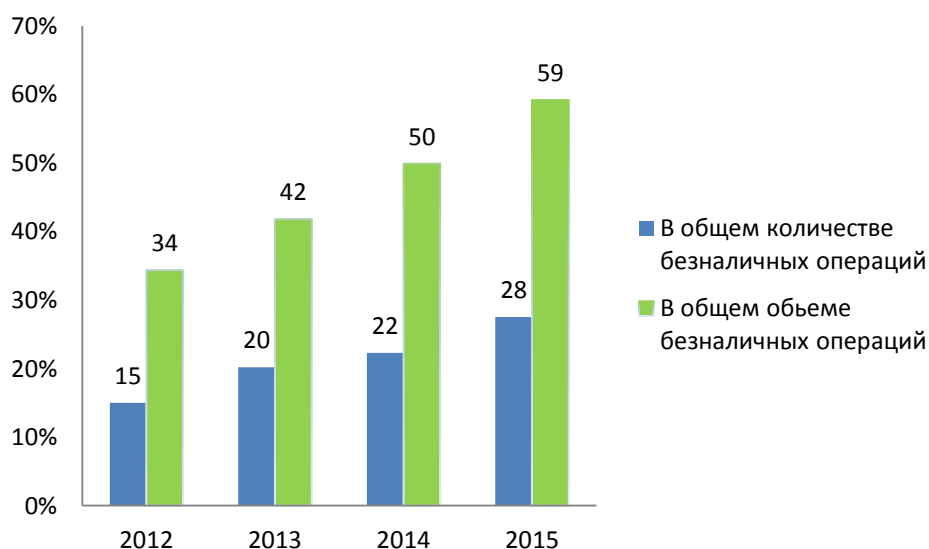


Рисунок 5 - Доля в общем объеме безналичных операций по банковским картам в Российской Федерации за 2012 - 2015 гг, % [23]

Кроме того, низкий уровень проникновения розничных банковских услуг, в том числе и безналичных розничных платежей, сдерживает процесс

перевода накоплений физических лиц из наличной формы в безналичную. С одной стороны, это является сдерживающим фактором для проникновения розничных банковских услуг, а с другой, они являются перспективными направлениями для развития розничного банковского бизнеса.

На данном этапе научно-технический прогресс оказывает очень большое влияние на развитие банковских услуг, что ведет к полному перестроению всего розничного банковского бизнеса в электронный формат.

Для предстоящих изменений, необходимо проанализировать использование на сегодняшний день электронного обслуживания в банковском бизнесе.

Низкий уровень проникновения Интернета в Российской Федерации является также большой проблемой, значительно оказывающей влияние на конкурентоспособность банка и развитие рынка розничных банковских услуг. Интернет, являющийся в данное время одним из самых эффективных и перспективных каналов продаж розничных банковских услуг в мире, в Российской Федерации доступен не всем физическим лицам (рисунок 6)[22].

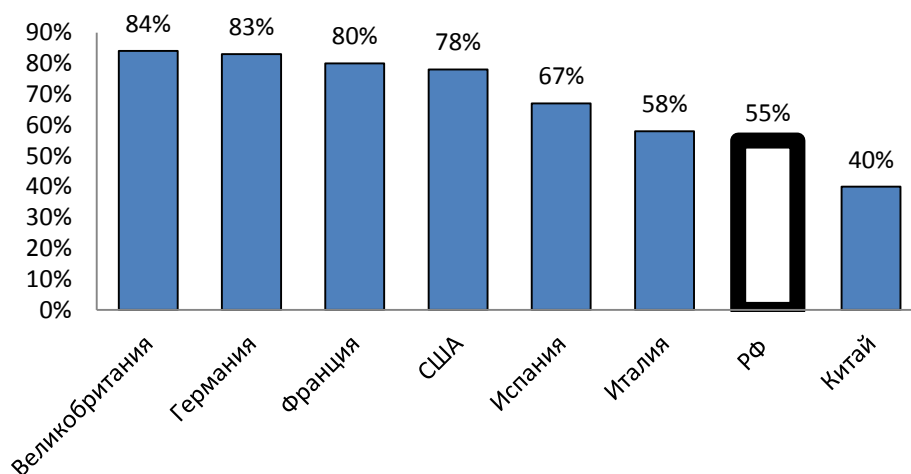


Рисунок 6 – Доля проникновения Интернета в различных странах по отношению к численности населения в 2015 году, % [29]

Низкий уровень проникновения Интернета в стране «говорит о пока еще недостаточном уровне развития отрасли информационных технологий, отставании от мировых лидеров, а также о нереализованности потенциала уже существующих инфраструктур и технологий» [61].

Развитию Интернета в стране уделено особое внимание в Государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 октября 2010 г. № 1815-р[65].

Основными причинами, препятствующими распространению интернет-банкинга среди населения Российской Федерации, являются[16]:

- недоступность Интернета;
- отсутствие потребности пользоваться интернет-банкингом;
- неумение пользоваться интернет-банкингом;
- недоверие к интернет-банкингу.

Вместе с этим, в результате предпринимаемых Правительством РФ действий доступность интернета для населения последнее время значительно повысилась. В следствии с этим произошло возрастание активных пользователей на 4,9% и составила 44%, а за 2015 год она выросла на 56,6 млн. человек [67].

При этом, по данным компании «Эксперт РА», уровень проникновения интернет-банкинга (доля счетов физических лиц с доступом через Интернет) в стране с 2013 по 2015 год повысился в 2,3 раза, что показано ниже в соответствии с рисунком 7[38].

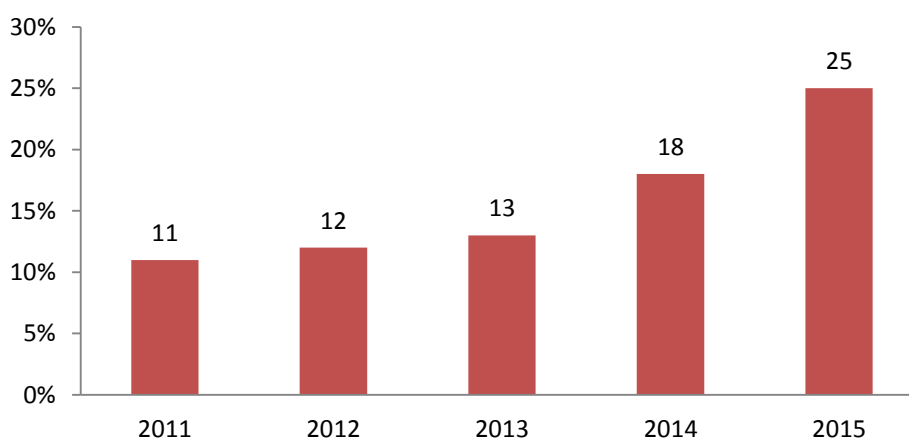


Рисунок 7 - Динамика проникновения интернет-банкинга в Российской Федерации за 2011 – 2015 гг, % [38]

Повышение уровня проникновения интернет-банкинга оказывает значительное влияние на изменение объема розничных платежей в стране. В 2015 году объем платежей через интернет - банкинг выросло на 40% по отношению к 2014 году(рисунок 8)[17].

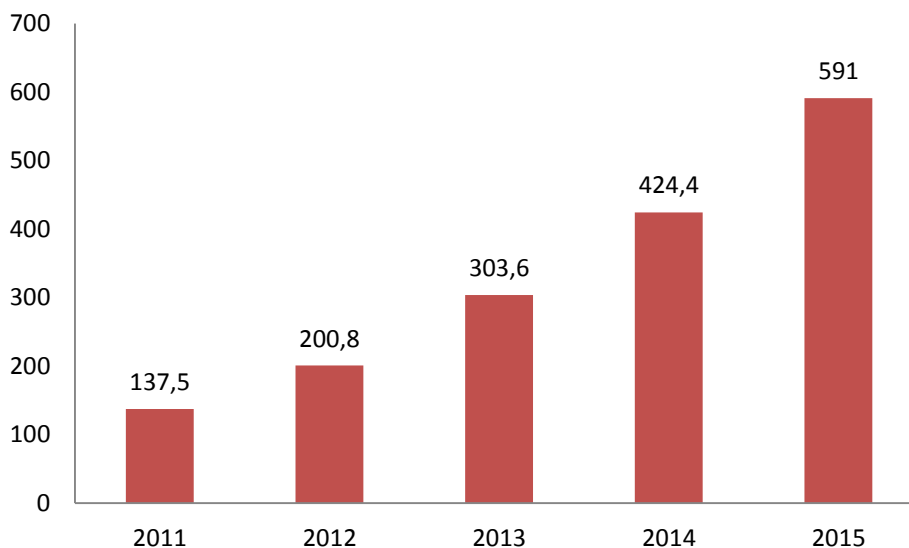


Рисунок 8 – Динамика объема розничных платежей с использованием интернет-банкинга в Российской Федерации за 2011 - 2015 гг., млрд. руб.[17]

Интернет, как современный способ коммуникаций, оказывает влияние на развитие экономики страны. Объем розничной электронной торговли в Российской Федерации за 2014 год вырос на 29% и составил около 520 млрд руб. В целом за период с 2013 по 2015 годы объем данного рынка вырос на 116,7%[21].

По итогам 2015 года аудитория покупателей интернет-магазинов составила 30 млн чел. (рост за 2015 год на 30%), при этом прирост достигнут, в основном, за счет привлечения новых пользователей, 70% которых проживают за пределами Москвы. Динамика изменения приведена в таблице 4[33].

Таблица 4 - Динамика роста новых пользователей розничной электронной торговли в Российской Федерации в 2015 году, %[33]

Покупатели	Темп роста 2015/2014 гг, %
Пользуются Интернетом: более 10 лет	8
от 5 до 10 лет	19

#### Окончание таблицы 4

от 1 до 5 лет	64
Живут: в Москве или Санкт-Петербурге	16
в других городах с населением более 1 млн чел.	21
в средних и малых городах	40
Доход в месяц на семью: менее 50 тыс. руб.	38
более 50 тыс.руб.	16

Таким образом, проникновение сети Интернет в регионы Российской Федерации, в первую очередь в малые и средние города и села, стимулирует развитие и проникновение розничных банковских услуг.

В связи с высокой долей платежей наличными в Российской Федерации банки в процессе увеличения продаж кредитных и дебетовых карт активно развивают сеть автоматизированных устройств самообслуживания - банкоматов и транзакционно - платежных терминалов, затраты на функционирование которых существенно снижают операционную эффективность. По данным Банка России, страна занимает одно из последних мест в Европе по количеству POS-терминалов: на тысячу жителей страны приходится 3,8 POS-терминала, во Франции, например, этот показатель равен 22[19].

По данным Банка России[34], за 2014 год количество электронных терминалов и импринтеров (POS-терминалов), используемых при оплате товаров и услуг платежными картами, выросло в Российской Федерации почти на треть и на 1 января 2015 г. составило 986,3 тыс. устройств, что свидетельствует в том числе о влиянии распространения кредитных и дебетовых карт среди физических лиц на торговые организации посредством использования карт в качестве способа оплаты товаров и услуг.

Таким образом, развитие сети банкоматов в стране обусловлено в первую очередь большой долей наличных денег в розничном платежном обороте. Расширение и сопровождение функционирования данной сети является источником дополнительных операционных расходов для банков,

что снижает их операционную эффективность и способствует сохранению высокой стоимости розничных банковских услуг.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- статистика по банковскому розничному сегменту свидетельствует о росте розничных операций и услуг, в том числе за счет роста денежных доходов населения, являющегося одним из существенных индикаторов розничного бизнеса;

- значимым источником формирования банковских ресурсов являются средства, привлекаемые от физических лиц;

- доходным направлением является потребительское кредитование, но в последние годы оно пошло на спад из-за политической ситуации в мире, отсутствия доступа к западным рынкам дешевых кредитов и резкого роста ключевой ставки Банка России. Банкам, занимающимся розничным кредитованием, скорее всего, необходим полный пересмотр моделей ведения бизнеса, возможно в сторону узкоспециализированного/нишевого и технологичного банкинга.

- доля безналичных операций по банковским картам растет с каждым годом, а количество банкоматов на 1 тыс. жителей в России увеличивается, но по-прежнему меньше, чем в странах Европы.

- интернет-банкинг остается на низком уровне, в связи с низким проникновением интернета в мелкие города и финансовой безграмотности населения.

Все это препятствует развитию рынка розничных банковских услуг и повышению конкурентоспособности кредитных организаций.

## **1.1 Зарубежный опыт банковского обслуживания населения и возможности его использования в России**

В развитых странах рынок розничных банковских услуг представляет собой высоко конкурентный рынок с неценовой конкуренцией, на котором

финансовые услуги физическим лицам предоставляют универсальные и специализированные банки, страховые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, кредитные кооперативы и другие организации[29].

На основе анализа зарубежного опыта банковского обслуживания населения необходимо определить возможности использования данного опыта в России:

- уровень использования банковских карт за рубежом;
- степень развития сети автоматизированных устройств самообслуживания (банкоматов и транзакционно - платежных терминалов);
- опыт использования интернет-банкинга для сегмента розничных потребителей в зарубежных странах;
- оценить возможности применения зарубежной практики розничного банковского бизнеса для России.

На сегодняшний день главной задачей для банков является удовлетворение потребностей и пожеланий своих клиентов, а также приумножение прибыли и доли на рынке.

Для решения этой задачи банкам необходимо сегментировать потребителей по различным группам, так как у каждого поколения и группы различные потребности и ценности.

Что касается западной практики, то там аналитики предлагают изменить деятельность кредитных организаций на рынке розничных банковских услуг по аналогичному принципу с выделением рыночной специализации банков на разработке и производстве розничных банковских услуг, их продаже и проведении транзакций [60].

Зарубежные аналитики установили, что на аренду помещений и зарплату сотрудникам в филиалах идет около 65 % всех расходов в розничном банковском бизнесе. Сокращение количества филиалов европейскими банками принесет им дополнительную прибыль от 15 до 20 миллиардов евро к 2021 году. В период с 2011 по 2015 банки Европейского союза закрыли около 20 000 своих отделений, сообщила пресс-служба ЕЦБ.



По состоянию на конец прошлого года в Евросоюзе функционировало 218 700 отделений финансовых учреждений, то есть, один офис обслуживал 2300 человек[60].

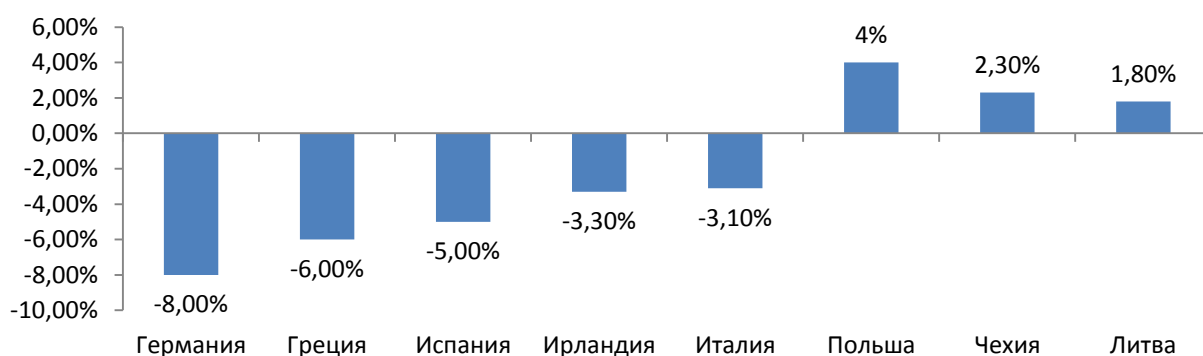


Рисунок 10- Сокращение офисов продаж розничных банков за рубежом 2015г, %[60]

Данное сокращение говорит о том, что все большее количество клиентов различных банков предпочитают использование интернет – банкинга. Все большее количество респондентов предпочитают пользоваться услугами, не выходя из дома. Данная тенденция в зарубежном банковском бизнесе приводит к сокращению офисов продаж банковских услуг.

Банки стали открывать офисы продаж, там где большее скопление народу, что повышает прибыль и снижает затраты на деятельность неэффективных офисов.

Такая организация сети продаж позволяет не нарушать стратегических принципов позиционирования банка, а наоборот выстраивать более эффективное взаимоотношение с клиентами.

«Основной задачей розничных банков за рубежом в настоящее время является построение такой эффективной модели взаимодействия с физическими лицами, которая отвечала бы требованиям различных групп потребителей розничных банковских услуг в удобстве, доступности и при этом позволяла осуществлять массовые продажи розничных банковских услуг на высоком уровне по всем каналам взаимодействия» [61].

Именно грамотно выстроенное взаимоотношение клиента с кредитной организацией позволяет подробнее понять пожелания клиентов, а

следовательно и с успехом удовлетворить все потребности, без всякий препятствий.

Под влиянием развития экономики, научно-технического прогресса растет количество физических лиц, которые в коммуникациях с розничными банками используют дистанционные каналы - интернет-сайты и мобильные телефоны.

На это изменение оказывают влияние демографические изменения среди потребителей розничных банковских услуг.

«Среди клиентов розничных банков все больше становится физических лиц, родившихся в период с 1985 по 1996 год (Поколение 1), которые располагают постепенно растущим доходом и имеют возрастающие финансовые потребности. Эти потребители розничных банковских услуг отличаются тем, что ведут активный образ жизни, испытывают дефицит времени и легко используют в своей жизни все современные коммуникационные возможности, в том числе и в построении взаимоотношений с банками» [59].

Они «предъявляют к банкам иные требования в сфере персонализации предоставляемых розничных банковских услуг. Постепенно поколение 1 становится принципиально важным целевым сегментом» [59] потребителей розничных банковских услуг. Вместе с этим результаты исследований показывают, что поколение 2 имеет большой кредитный портфель и недостаточные сбережения, а физические лица старшего поколения имеют значительно меньший кредитный портфель и обладают денежными средствами для формирования сбережений. Клиенты старшей возрастной группы в большей степени склонны к использованию традиционной формы взаимодействия с розничными банками посредством филиалов и отделений. Вместе «с развитием альтернативных каналов продаж розничных банковских услуг расширение сети филиалов и отделений остается одним из основных инструментов развития розничного банковского бизнеса» [60, с. 61].

Таким образом, ориентация розничных банков на физические лица различных возрастных групп определяет то, какие розничные банковские услуги будут ведущими в продажах, что представлено ниже в соответствии с рисунком 14.

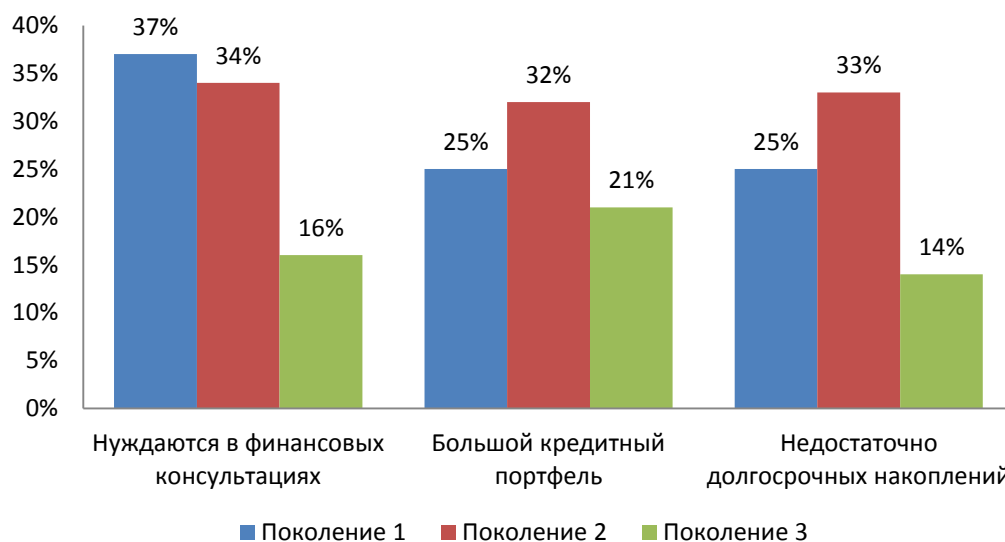


Рисунок 11 - Особенности финансового состояния физических лиц различных возрастных групп, влияющие на выбор розничных банковских услуг,% [71]

«Для того чтобы строить отношения с физическими лицами молодой возрастной группы, розничным банкам необходим новый подход к организации взаимодействия с ними. Более молодые клиенты хотят общаться с банками посредством тех инструментов, к которым они уже привыкли (мобильные устройства, видео и социальные сети и т.д.), они готовы взаимодействовать с теми розничными банками, которые используют эти технологии» [60, с. 52] в обслуживании и продажах своих розничных банковских услуг.

Для того чтобы решить задачу организации взаимодействия со всеми основными сегментами потребителей различных розничных банковских услуг, кредитным организациям необходимо иметь все каналы продаж розничных банковских услуг и обслуживания клиентов. [73].

Таким образом, сегментирование потребителей, выбор целевых сегментов и соответствующей модели бизнеса также является одним из

основных методов повышения конкурентоспособности розничных банков. Также следует отметить, что на меняющемся рынке розничных банковских услуг кредитным организациям необходимо определить свою роль выбором одной или двух специализаций деятельности для повышения конкурентоспособности, в первую очередь за счет операционной эффективности [74]:

- специализация на разработке и внедрении новых розничных банковских;

- специализация на проведении транзакций (транзакционный процессинг). В этом случае банк будет специализироваться на проведении большого количества операций физических лиц, сборе и анализе данных по ним, поддержании современных коммуникационных технологий;

- специализация на управлении каналами продаж и обслуживания клиентов, что означает эффективное управление взаимодействием с физическими лицами по всем каналам в комплексе.

Предлагаемые зарубежными специалистами варианты специализации деятельности банков на рынке розничных банковских услуг в состоянии решить проблемы окупаемости инвестиций розничных банков в каждый из специализированных видов деятельности, что должно положительно сказаться на операционной эффективности кредитных организаций.

«В развитых странах рынок розничных банковских услуг представляет собой высококонкурентный рынок с неценовой конкуренцией, на котором банковские услуги физическим лицам предоставляют универсальные и специализированные банки, страховые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, кредитные кооперативы и другие организации.

С развитием современных коммуникационных технологий и изменением роли филиалов и отделений кредитных организаций на данном рынке активно развивают свою деятельность розничные банки, которые создаются в том числе в виде отдельных подразделений универсальных банков» [59].

Значительно возросло количество автоматизированных устройств самообслуживания (многофункциональных банкоматов, платежных терминалов и др.).

Согласно данным Всемирного банка[12], в глобальном обращении в 2014 г. находилось более 10 млрд. банковских карт всех типов (дебетовые, кредитные, предоплаченные, виртуальные карты). Более половины всех используемых карт являются дебетовыми, на долю кредитных карт приходится 12%. Несмотря на замедление мировой экономики, Всемирный банк ожидает умеренного роста объема активных карт до 14 млрд. карт к 2018–2020 гг., причем около 1,7 млрд. карт будет эмитировано в качестве кредитных. Немаловажную роль в увеличении скорости проникновения карт и роста оборотов по ним играют сами пользователи. Формируется кредитно-карточная и долговая культура, которая подразумевает высокую финансовую грамотность, сознательный отказ от наличных платежей и слежение за кредитной историей.

Уровень проникновения банковских карт показывает количество активных карт на экономически активного человека в стране. Показатели развитых и развивающихся стран существенно отличаются.

Так, например, в 2014 г. уровень проникновения кредитных карт в США - 4,2 карты на человека, в Японии - 2,4, в Великобритании - 1,1, в Польше - 0,3, во Вьетнаме - менее 0,1, согласно данным Всемирного Банка[12].

Между странами наблюдается значительный разрыв по совокупному объему банковских карт всех типов, что обусловлено разницей в степени зрелости банковских систем и внутренней монетарной политикой. Неоспоримым лидером является Китай (3,5 млрд. карт). С существенным отрывом в ТОП-3 также входят развитые страны, такие как США (1196 млн. карт) и Япония (742 млн. карт). РФ входит в ТОП-10 стран с общим объемом в 191 млн. карт всех типов. Однако уровень проникновения кредитных карт не зависит от величины экономики страны. США и Китай, две крупнейшие

экономики мира, имеют практически зеркальные показатели – 76 и 9% соответственно. На общем фоне российский рынок не выглядит насыщенным (уровень проникновения – 12%), поэтому, несмотря на текущие негативные макроэкономические факторы, присутствует потенциал для роста[67].

Если анализировать банковские карты, то можно сделать вывод о том, что за рубежом банковскими картами пользуется большая доля населения, чем в России (рисунок 12).

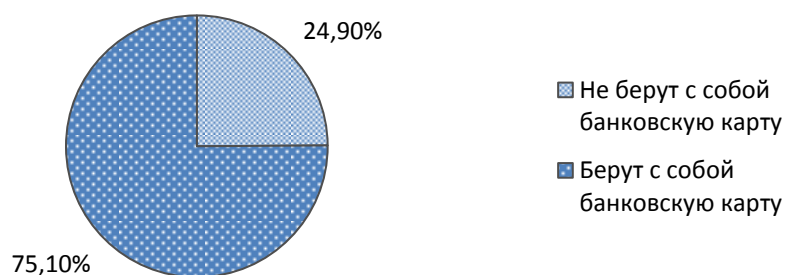


Рисунок 12 – Структура объемов использования банковской карты за рубежом,% [71]

И так, по использованию банковских карт за рубежом, можно сказать, что респонденты почти не пользуются наличными деньгами, а при покупке, независимо от стоимости товаров, все равно оплачивают картами. Данная тенденция говорит и об уровне жизни населения, что немало важно.

По прогнозам зарубежных аналитиков[19], благодаря быстрому развитию мобильного и интернет-банкинга, увеличению продаж розничных банковских услуг через Интернет, проведению онлайн транзакций, в среднесрочной перспективе доля розничных банковских услуг, проданных через различные дистанционные каналы, достигнет 65 % от общего объема продаж розничных банковских услуг.

Для того чтобы строить отношения с физическими лицами молодой возрастной группы, банкам необходим новый подход к организации взаимодействия с ними. Более молодые клиенты хотят общаться с банками посредством тех инструментов, к которым они уже привыкли (мобильные устройства, видео и социальные сети и т. д.), они готовы взаимодействовать

с теми розничными банками, которые используют эти технологии» в обслуживании и продажах своих розничных банковских услуг.

Количество клиентов, которые не используют интернет-банкинг в последнее время заметно сокращается. А именно поэтому банки сталкиваются с такими проблемами, как рост потребностей клиентов, сокращение прибылей, рост издержек и необходимость идти в ногу с новыми технологиями. В связи с этим все больше банков запускают проекты по внедрению или развитию CRM-систем, наиболее распространенной из которых на сегодняшний день является Microsoft Dynamics CRM.

Как правило, CRM позволяет решать две основные задачи - привлечение новых клиентов и удержание уже существующих, для чего используется операционный и аналитический CRM.

Клиентоориентированность бизнеса стала одним из главных моментов, декларируемых банками в своих стратегиях развития и программах. И здесь очень важно насколько быстро и качественно работает в банке фронт-офисная система, которая как раз и проектируется для того, чтобы организация работы с клиентами была более эффективной.

Вследствие усиления конкуренции и развития новых методов продаж на современных рынках товаров и услуг массового потребления, являющихся рынками покупателя с преобладанием неценовой конкуренции, производители и продавцы товаров и услуг стараются максимально растянуть во времени взаимодействие с клиентом, повысить свою репутацию как надежного партнера, используют различные подходы к ценообразованию, в том числе продажу определенных товаров и услуг ниже себестоимости или бесплатно.

С развитием неценовой конкуренции и современных коммуникационных технологий, перспективные методы продаж и повышения конкурентоспособности на рынках товаров массового потребления и розничных банковских услуг становятся практически идентичными - это собственное стратегическое позиционирование

(дифференциация), ориентация на определенные сегменты потребителей и развитие современных каналов взаимодействия с населением. В первую очередь это автоматизированные устройства самообслуживания и сеть Интернет.

Проникновение дистанционных каналов доставки банковских услуг имеет существенный потенциал для развития. Процент пользователей Интернет - банкинга от общего числа пользователей Интернета в России и за рубежом отражен на рисунке 13[1].

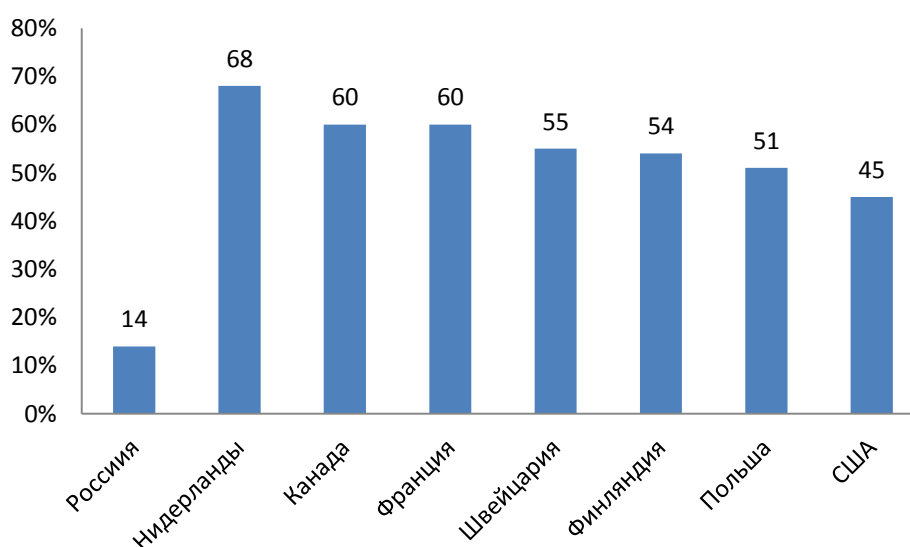


Рисунок 13 – Процент пользования интернет- банкинга в различных странах за 2015 г, % [1]

Несмотря на существенный потенциал развития электронного банковского обслуживания в России, в краткосрочной перспективе необходимость развития физической инфраструктуры банковской системы России будет оставаться на приоритетном месте.

Современные технологии маркетинга, продаж и повышения конкурентоспособности основаны на данных методах, что демонстрирует опыт розничных банков в развитых странах.

«Под влиянием научно-технического прогресса и развития экономики внешняя среда банков на рынке розничных банковских услуг меняется



быстро и непредсказуемо, что сегодня является одним из основных факторов эволюции данного рынка.

В структуре потребителей розничных банковских услуг происходят изменения, характеризуемые дифференциацией требований к кредитным организациям в зависимости от возрастной группы физических лиц:

- более молодое поколение имеет ярко выраженный спрос на кредитные услуги и использование современных коммуникационных технологий,

- более старшее поколение предпочитает депозитные услуги с сохранением приверженности к традиционной модели розничного банковского бизнеса, т.е. сети филиалов и отделений банков.

Процессы изменения в выборе физическими лицами каналов взаимодействия с банками на рынке розничных банковских услуг привели к тому, что рост прибыли, получаемой филиалами и отделениями банков, замедлился, а взаимодействие с физическими лицами стало менее зависимым от сети филиалов и отделений [1].

Совершенствование прямых каналов взаимодействия с физическими лицами через Интернет и мобильную связь повысило количество транзакций, ранее проводимых через филиалы и отделения банков. Данные исследования, проведенного в США, свидетельствуют о том, что в переходе на новые способы коммуникаций с банками в большей степени заинтересованы физические лица в возрасте от 18 до 54 лет, количество клиентов банка, использующих офисы продаж, в возрастной группе от 35 до 54 сокращается с каждым годом. Что касается возрастной группы старше 55 лет, то можно сказать, что дистанционное обслуживание данный сегмент пока не интересует (рисунок 13).

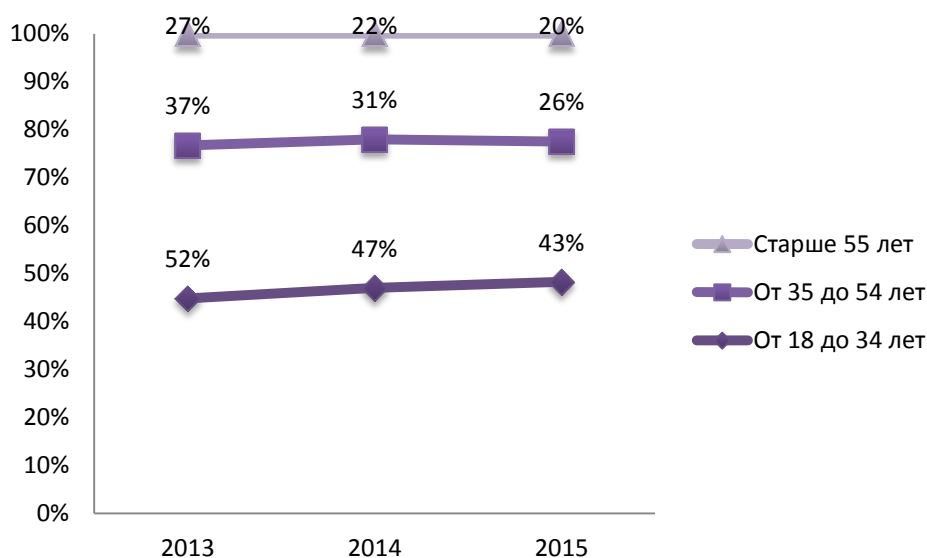


Рисунок 14 - Популярность филиалов и отделений банков среди физических лиц различных возрастных групп в США, % [1]

В период с 2011 по 2015 год в странах Европы проходили интенсивные процессы, связанные с пересмотром банками стратегий продаж розничных банковских услуг и повышения операционной эффективности.

Появление возможности реализовывать физическим лицам банковские услуги удаленно привело к тому, что сеть филиалов и отделений банков перестала быть препятствием для входа на рынок розничных банковских услуг новых кредитных организаций, в том числе банков, специализирующихся только на предоставлении розничных банковских услуг. Как следствие, конкуренция на данном рынке в развитых странах значительно возросла.

С развитием дистанционных каналов взаимодействия с физическими лицами возникла новая проблема, связанная с интеграцией различных каналов с учетом меняющейся демографической ситуации и развитием цифровых технологий. При этом результаты исследования эффективности организации взаимодействия с физическими лицами посредством различных каналов, констатировали возникновение синергетического эффекта от синхронных коммуникаций по онлайн и офлайн каналам в виде

значительного увеличения продаж розничных банковских услуг - на 23% в совокупности по обоим видам каналов[15].

Целесообразно рассмотреть с какой целью розничные потребители используют офисы продаж, что представлено на рисунке 15.

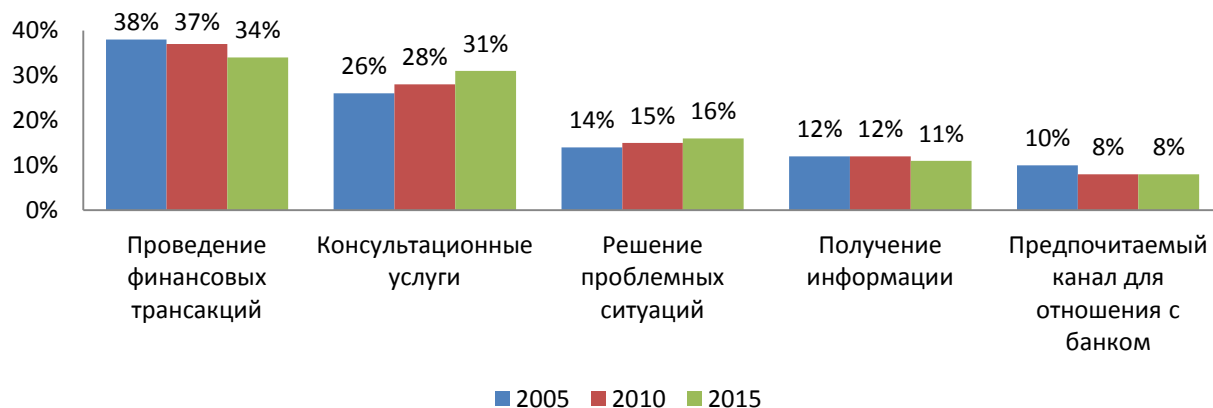


Рисунок 15- Целевое использование физическими лицами филиалов и отделений банков в 2005,2010 и 2015 годах,%[39]

Возникновение синергетического эффекта от комплексного использования кредитными организациями различных каналов взаимодействия с физическими лицами свидетельствует о том, что комплексное использование современных каналов взаимодействия с потребителями является одним из основных методов повышения конкурентоспособности кредитных организаций на рынке розничных услуг.

Для привлечения средств во вклады коммерческие банки стали широко использовать зарубежный опыт, в частности они осуществляют[11]:

- разработку различных программ по привлечению средств населения;
- предоставление клиентам-вкладчикам различного рода услуг, в том числе и небанковского характера (например, элементов медицинского обслуживания;
- подписку на периодические издания экономической литературы; абонементов на экскурсионное обслуживание в музеях и т.д.);
- проведение широкой открытой рекламы по привлечению клиентуры;
- использование «тихой» целевой рекламы (по почте, телефону);

- использование высокой процентной ставки по вкладам инвестиционного характера;

- выплату постоянным вкладчикам премии «за верность банку».

Научно-технический прогресс вынуждает кредитные организации постоянно совершенствовать способы взаимодействия с физическими лицами в целях повышения объема продаж розничных банковских услуг и доли рынка, а также операционной эффективности. При этом в силу практически полного исчерпания возможностей ценовой конкуренции, постоянно растущего предложения розничных банковских услуг их рентабельность снизилась до предельного уровня.

Анализ приведенных данных позволяет сделать вывод о том, что основными направлениями развития на рынке розничных банковских услуг развитых стран являются следующие:

- развитие каналов продаж и обслуживания клиентов;

- вложение инвестиций в разработку и реализацию инновационных услуг и перспективных направлений взаимодействия с клиентами;

- поиск новых возможностей для повышения операционной эффективности;

- организация продаж по группам потребителей, имеющим выраженный спрос на различные розничные банковские услуги и каналы продаж одновременно.

Направления совершенствования, которые претерпевают изменения за рубежом можно применить к Российской практике обслуживания розничных потребителей банковских услуг, но существует ряд препятствий, которые не позволяют это сделать, а именно:

- существенное влияние государственных мер, вследствие чего банк вынужден не только ужесточить требования к заемщикам, но и снизить ставки по вкладам;

- рост просроченной задолженности по кредитам;

- финансовая неграмотность населения;

- низкое проникновение интернета в мелкие города и населенные пункты.

При исследовании рынка розничных банковских услуг в России и за рубежом были выявлены следующие тенденции и перспективы развития банковских услуг:

1 Банкам, занимающимся розничным кредитованием, скорее всего, необходим полный пересмотр моделей ведения бизнеса, возможно в сторону узкоспециализированного/нишевого и технологичного банкинга. В 2016 г. потребительские кредиты, в том числе кредитные карты, будут находиться в зоне риска.

2 Главным препятствием в развитии розничного банковского бизнеса является рост просроченной задолженности по кредитам. В прогнозе на 2017- 2020 гг., рост данной проблемы продолжится, что является отражением негативной макроэкономической ситуации.

3 Снижение доли наличных денег у населения страны является положительной тенденцией, характеризующей стремительное развитие рынка банковских карт. Об это свидетельствует увеличение суммарного объема операций по картам, который достиг 30,2 трлн руб., увеличившись за год на 27,3%. При этом доля операций по снятию наличных денег стабильно уменьшается как по объему, так и по количеству.

4 Несмотря на рост популярности интернет-банкинга, пока этот вид услуг уступает традиционным методам работы банков с клиентами. Этот вывод можно сделать исходя, в частности, из того, что банки продолжают развивать свои филиальные сети, несмотря на связанные с этим затраты. Так, с 2013-го по 2015 годы рост инвестиций банков в строительство и обновление своих филиалов составит почти 10% в год.

Одним из факторов, тормозящих распространение интернет-банкинга, является психологическая неготовность населения осуществлять крупные финансовые операции без живых денег и бумаг. Многие банки сообщают, что их клиенты активно интересуются наличием услуг интернет-банкинга, но

на деле продолжают оформлять крупные сделки при личном визите в банк, не доверяя виртуальным транзакциям.

## **2 Позиционирование ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг в сегменте розничных потребителей**

### **2.1 Анализ и характеристика банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»**

Все действия современного коммерческого банка должны предопределять отказ от навязывания своих продуктов и ориентацию на реальные запросы клиентов. При этом необходимо в полной мере учитывать, что клиентура банка не является чем-то единым, усредненным, а состоит из множества разнородных индивидов, которые можно объединить в сегменты[4].

Если банк хочет преуспевать, то обязан разрабатывать и предлагать всем не единый набор банковских продуктов, а специальные их системы. Эти системы должны быть рассчитаны на реальные потребности конкретных групп своих клиентов, и в таком же порядке разрабатывать и внедрять в практику новые виды банковских услуг, ориентированных на каждый участок клиентского рынка.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть линейку услуг, которые предоставляет ПАО «Промсвязьбанк»;
- провести сравнительный анализ услуг ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг в сегменте розничных потребителей.

Каждый банк разрабатывает собственный список предоставляемых услуг, который зависит от особенностей, вида, направленности деятельности.

Услуги банков можно разделить на специфические и неспецифические. Специфические услуги вытекают из основной сферы работы банка. В неспецифические услуги входит три вида операций: депозитные, кредитные и расчетные.

Региональная сеть Промсвязьбанка насчитывает 302 отделения, свыше 5300 банкоматов (включая банкоматы банков-партнеров) и 157 терминалов самообслуживания по всей России (по состоянию на 1 мая 2013 года). Продукты и услуги представлены в подавляющем большинстве регионов, охватывающих порядка 88% населения России. Промсвязьбанк также имеет офис на Кипре и представительства в Китае, Индии, Украине и Казахстане, которые, в первую очередь, осуществляют поддержку российских клиентов[45].

Содержание каждой формы проводимой банком работы по организации сбыта самих товаров должно учитывать мотивы приобретения клиентами банка его продуктов и услуг. Они складываются из возможности получения прибыли или экономии времени, гарантии качества оплачиваемых услуг, обеспечения его безопасности, уверенности в хорошей репутации банка и профессионализма его работников.

Таблица 6 - Банковские услуги и продукты для физических лиц ПАО «Промсвязьбанк»[43]

Услуги:	Продукты:
Банк на каждый день	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вклады и накопления</li> <li>- программа «ТВОЙ ПСБ»</li> <li>- банковские карты</li> <li>- возможности зарплатных карт</li> <li>- программа PSBONUS</li> <li>- интернет - банк</li> </ul>
Кредитование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребительские кредиты</li> <li>- ипотека</li> <li>- кредитные каникулы</li> </ul>
Счета и переводы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переводы с карты на карту онлайн</li> <li>- электронные деньги</li> <li>- оплата счетов</li> <li>- банковские переводы</li> <li>- банковские счета</li> <li>- расчеты с недвижимостью</li> </ul>
Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- паевые инвестиционные фонды</li> <li>- брокерское обслуживание</li> <li>- индивидуальные инвестиционные счета</li> <li>- драгоценные металлы</li> <li>- депозитарное обслуживание</li> </ul>
Дополнительные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страхование</li> <li>- обязательное пенсионное страхование</li> <li>- индивидуальные банковские сейфы</li> <li>- визовые услуги</li> </ul>



В представленном перечне банковских услуг для физических лиц основное внимание в стратегии организации уделяется услугам, связанных с использованием интернета, как канала продвижения и обслуживания. Поэтому кто раньше начнет стимулировать развитие данного направления, тот и получит больше прибыли, а следовательно опередит конкурентов[45].

Промсвязьбанк уже заключил партнерские договоры с тремя крупнейшими российскими учреждениями. Это позволило ему значительно расширить свою банкоматную сеть, где пользователи карточек могут снимать деньги без комиссии. В число партнеров входят:

- Альфа Банк. Организации объявили о начале своего сотрудничества еще в 2011 году и тогда же отменили лимиты на выдачу денег для обладателей пластика банка-партнера. Сейчас объединенная система терминалов насчитывает более трех тысяч устройств в 300 городах и районах страны[36].

- МДМ Банк. Учреждения объявили о заключении партнерства в 2012 году. Держатели пластика обеих организаций могут снимать наличные средства по домашним тарифам без ограничений по суммам и дополнительных комиссионных сборов.

- Россельхозбанк. Объединение банкоматных сетей произошло в 2013 году. Сейчас база насчитывает около 5 тысяч терминалов в 1600 жилых пунктах. Условия пользования банкоматами будут одинаковыми для клиентов обеих организаций. Учитывая, что филиальная сеть Россельхозбанка распространяется почти по всем регионам страны, Промсвязьбанк получил возможность присутствия по всей России.

Для того чтобы проанализировать услуги, которые оказывает ПАО «Промсвязьбанк», необходимо сравнить линейку предоставляемых услуг банком и его ближайших конкурентов. Данное сравнение приведено в таблице 7[36,37,45].

Существенный рост доходов связан с ростом объемов кредитования. По итогам 2013 года доля данного вида доходов составила порядка 70% в общем объеме доходов Банка.

По итогам 2014 года доля доходов от кредитных операций Банка в их общем объеме составила более 63%, при этом доля комиссионного дохода - более 15%. По итогам 1-го квартала 2015 года доля доходов по кредитным операциям в общем объеме доходов Банка составила около 53%, доля комиссионного дохода при этом составила более 10%. По итогам 1-го полугодия 2015 года Банк отмечает некоторое восстановление чистой процентной маржи, при этом доля доходов от кредитных операций в их общем объеме составила более 45%. При этом важно отметить, что данный вид дохода остается доминирующим видом дохода Банка. Несомненно, также стратегически важным для Банка остаются показатели чистого комиссионного дохода: их доля по итогам 1-го полугодия 2015 года составила около 10%[48].

В 2015 году Промсвязьбанк продолжил реализовывать стратегию развития, утвержденную руководством банка. Банк продолжил развитие в качестве универсального финансового института, формируя основные объемы активов и прибыли и сохраняя ведущие позиции на рынке в корпоративном бизнесе, при этом активно развивая малый, средний и розничный бизнесы. Во всех бизнес-линиях был сделан акцент на работе с качественными заемщиками, увеличении доли расчетного бизнеса и комиссионных доходов, развитии дистанционных каналов и повышении операционной эффективности. Качество обслуживания и клиентоориентированность также остались в числе ключевых приоритетов для банка. В 2015 г. Промсвязьбанк одним из первых банков вошел в число системообразующих банков РФ[13].

В целом, для определения направлений совершенствования работы, необходимо проанализировать слабые места банка (таблица 10).

Таблица 14 – Изменение доходов и расходов ПАО «Промсвязьбанка» за 2015-2016 гг.[2]

Показатели	01.04.2016		01.04.2015		Изменение	
	Млрд. руб	Доля в общем объеме	Млрд. руб.	Доля в общем объеме		
					Млрд. руб.	%
<b>ДОХОДЫ</b>						
Процентные доходы	25, 8	2,73	23,70	2,95	2,07	-0,23
Доходы от операций с ценными бумагами	1, 6	0,18	0,80	0,11	0,85	0,07
Доходы от операций с иностранной валютой	103,50	10,92	60,10	7,47	43,44	3,45
Доходы от операций с драгоценными металлами	2,40	0,26	8,60	1,07	-6,16	-0,81
Доходы от переоценки иностранной валюты	753,70	79,49	673,90	83,73	79,87	-4,23
Комиссионные доходы	6,30	0,67	6,04	0,75	0,29	-0,08
Доходы от разовых операций	0,10	0,00	0,02	0,00	-0,10	0,00
Доходы от прочих операций	0,50	0,06	2,16	0,26	-1,57	-0,21
Прочие операционные доходы	3,50	0,37	12,80	1,60	-9,34	-1,23
Доходы от восстановления резервов на возможные потери	50,90	5,38	18,68	2,32	32,31	3,06
Итого:	948,20	100	804,92	100	143	0,00
<b>РАСХОДЫ</b>						
Процентные расходы	17,90	1,91	19,95	2,45	-1,96	-0,55
Расходы от операций с ценными бумагами	0,50	0,06	0,63	0,08	-0,03	-0,02
Расходы от операций с иностранной валютой	101,80	10,79	64,51	7,92	37,33	2,87
Расходы от операций с драгоценными металлами	2,50	0,27	9,08	1,12	-6,57	-0,85
Расходы от переоценки иностранной валюты	747,40	79,17	674,02	82,76	73,42	-3,59
Комиссионные расходы	1,20	0,14	1,07	0,13	0,21	0,01
Расходы от прочих операций	20,80	2,21	19,81	2,43	1,08	-0,22
Расходы по созданию резервов на возможные потери	51,10	5,42	25,04	3,08	26,13	2,35
Возмещение ( расход ) по налогам	0,30	0,03	0,26	0,03	0,05	0,00
Итого:	944,00	100,00	814,40	100,00	129,66	0,00
Чистые процентные доходы	7,80	34,87	3,81	17,47	4,03	17,40
Чистые непроцентные доходы	55,00	24,63	55,26	25,30	0,00	-0,68

### Окончание таблицы 14

Чистые доходы от операций с финансовыми активами	-7,50	-33,70	5,01	22,97	-12,60	-56,67
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	1,70	7,75	-4,36	-19,98	6,11	27,74
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	-0,40	-0,18	-0,45	-2,08	0,41	1,90
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6,30	28,17	-0,01	-0,44	6,44	28,61
Чистые комиссионные доходы	5,00	22,40	4,97	22,76	0,01	-0,36
Чистые доходы от разовых операций	-0,40	-0,19	0,00	-0,23	0,01	0,04
Прочие чистые операционные доходы	-7,20	-32,36	1,63	7,49	-8,92	-39,85
Чистые доходы от операций по доверительному управлению	0,03	0,02	0,00	0,01	0,00	0,01
Чистые доходы (расходы)	10,20	45,44	13,78	63,12	-3,54	-17,68
Чистые доходы от изменения объемов резервов на возможные потери	-0,10	-0,79	-6,35	-29,10	6,17	28,31
Финансовый результат (балансовый) или Прибыль (убыток) до налогообложения	0,04	2,09	-0,66	-3,05	1,13	5,13
Прибыль (убыток) после налогообложения	0,04	1,84	-0,92	-4,25	1,34	6,08
Итого:	22,50	100	21,83	100	0,68	0,00

Проанализировав все доходы и расходы за год ПАО «Промсвязьбанк», можно выделить существенные пробелы в организации предоставляемых услуг. Данное заключение иллюстрирует разное снижение показателей по отдельным видам предоставляемых услуг физическим лицам.

Следует обратить особое внимание на такие направления как[2]:

- доходы от переоценки иностранной валюты, данный показатель существенно снизился по отношению к 2015 году на -4,233%, что в денежном эквиваленте составляет 79,8 млрд.рублей . Данные потери банка связаны с резким изменением политической и экономической ситуацией в стране;

- доходы от разовых операций по отношению к общей массе денежного оборота в банке остались неизменными. В 2015 г. они составляли 21,9 млн.рублей, а в 2016 - 12,3 млн. рублей. Изменение составило всего лишь - 0,001%, что свидетельствует о том, что разовые операции проводятся качественно и снижение клиентской базы не предусматривается;

- процентные доходы банка снизились на -0,228%, что в денежном выражении составляет 2,070 млрд. рублей.

Чистые доходы от операций с финансовыми активами сократились на 56,7%, а в денежном выражении -12,6 млрд. рублей. Данная потеря является существенной для банка. Изменение этой статьи может повлиять на всю деятельность банка, включая сокращения активов, персонала и многие другие отрицательные последствия. Все перечисленное может сказаться на привлечении клиентов и стратегия банка окажется неэффективной.

Банк предпринимает различные виды стимулирования, привлечения и развития своих услуг.

Возвращаясь к поставленным задачам, можно сделать вывод о том, что самыми доходными и востребованными услугами для розничных потребителей являются кредитование. Но за последний год, кредитный риск очень сильно поднялся. Доля просроченных ссуд в течение года и последнего полугодия имеет тенденцию к увеличению.

Что касается чистых доходов от операций с финансовыми активами, то можно сказать о том, что снижение доходов на 2,070 млрд. руб., это значительная сумма, и появление такого минуса свидетельствует о том, что банком не совсем правильно выбрана стратегия развития. Возможно, для снижения оттока денежных средств целесообразным будет применение зарубежного опыта и более детального распространения интернет-банкинга для повышения операционной эффективности и снижения затрат.

Анализ проведенных данных позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Промсвязьбанк» является клиентоориентированным банком. Услуги, которого направлены на удовлетворение потребностей клиентов и повышение конкурентоспособности банка в отрасли. Доходным направлением для банка является вклады физических лиц и выданные кредиты (ипотека). По объемам выданных потребительских кредитов ПАО «Промсвязьбанк» отстает от своих конкурентов, не смотря на низкие процентные ставки. Следовательно, потребительское кредитование нужно развивать. Для этого необходимо совершенствовать и стимулировать каналы продаж банковских услуг для розничных потребителей.

## **2.2 Исследование методов стимулирования и продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк»**

Проанализировав услуги, которые предоставляет ПАО «Промсвязьбанк», следует рассмотреть:

- основные каналы продвижения банковских услуг;
- проанализировать методы стимулирования и продвижения банковских услуг.

В основе любого мероприятия по продвижению услуг банка лежит коммуникация банка со своими нынешними клиентами, с будущими клиентами и общественностью в целом. Однако продвижение - это не просто

общение или обмен информацией, это целенаправленные коммуникационные действия для того, чтобы убедить клиента в необходимости обратиться в банк за финансовой услугой. Именно поэтому продвижение занимает одно из центральных мест среди арсенала средств маркетинга для достижения стратегических целей банка и заслуживает самого тщательного внимания как на этапе создания маркетинговой стратегии, так и при управлении маркетингом в банке[49].

Продвижение продукта предполагает выбор инструментов маркетинга:

- личная продажа,
- использование рекламы,
- стимулирование сбыта услуг и персональное обслуживание клиентов,
- разработку методики определения эффективности каждой операции,
- поддержание имиджа банка,
- повышение уровня обслуживания клиентов,
- работа с общественностью и т.д.

Для успешного продвижения банковских услуг необходимо, чтобы каналы продаж постоянно контролировались, модернизировались и стимулировались в различных направлениях. В зависимости от сегментации рынка, пожеланий и потребностей потребителей, а также для сохранения и увеличения доли компании на рынке.

Разветвленные сбытовые сети, включающие разнообразные каналы продвижения и способы доставки банковских продуктов, являются отличительной особенностью розничного банковского бизнеса, притягивающей к банкам другие финансовые услуги - страховые, инвестиционные, трастовые и др.

Все существующие каналы сбыта можно подразделить на три группы:

- 1) традиционные прямые каналы сбыта - филиалы и отделения банков, которые используются для продажи широко спектра услуг различного качества путем непосредственного контакта клиента с работником банка. Среди банковских отделений выделяют отделения, предоставляющие полный

комплекс услуг, и специализированные отделения, которые предоставляют только некоторые услуги, например, услуги ипотечного кредитования или услуги по инвестированию свободных денежных средств.

Специализация отделений позволяет повысить качество услуг и уровень обслуживания клиентов, сократить количество ошибок, связанных с оформлением договоров. Специализация обеспечивает накопление необходимой информации для более глубокой сегментации клиентов и совершенствования банковских продуктов;

2) косвенные каналы банковского обслуживания - удаленные рабочие места на предприятиях, «мини-офисы» банков в торговых организациях - они используются для продвижения высоко стандартизированных банковских продуктов - депозитов, потребительских и автокредитов и т.п.;

3) системы дистанционного банковского обслуживания - банкоматы, полностью автоматизированные отделения, домашний банкинг, мобильный банкинг, интернет-банкинг используются для выполнения массовых стандартных операций - получения информации о состоянии счета, расчетов, внесения и выдачи наличных денег, погашения кредитов, перевода денег со счета на счет и т.д.

Системы дистанционного обслуживания основаны на электронных технологиях продажи банковских услуг. Банкоматы (АТМ) отличаются удобством пользования, доступностью, быстротой и точностью совершаемых операций. В полностью автоматизированных отделениях (отделениях самообслуживания) обычно работают несколько человек, которые помогают клиентам справляться с автоматами, консультируют их по вопросам проведения банковских операций на базе использования электронной техники. Отделения самообслуживания могут создаваться достаточно быстро, они не требуют больших площадей, значительных затрат на персонал, их содержание обходится дешевле, чем полноценных отделений банка[15].



Домашний банкинг - это совершение банковских операций с помощью домашних компьютеров, соединенных с банковскими информационными сетями.

Мобильный банкинг - совершение банковских операций с помощью мобильного телефона.

Интернет-банкинг представляет собой систему банковского обслуживания на основе сети Интернет. Относительные накладные расходы в интернет- банках в 2-3 раза ниже, чем в обычных, а обработка веб-транзакций обходится в 5-10 раз дешевле, чем при использовании традиционных каналов. Это стимулирует распространение электронного способа проведения операций и развитие интерактивных способов реализации банковских продуктов[29].

В Российской Федерации существующая сеть банковских отделений не обеспечивает удовлетворение растущего спроса на банковские услуги.

В настоящее время главное направление развития банковской розницы - создание сетей небольших отделений с персоналом в три-пять человек - так называемых точек продаж, которые предлагают клиентам расширенный спектр услуг.

В ПАО «Промсвязьбанк» работают два канала продаж банковских услуг для розничных потребителей, это традиционные каналы сбыта и дистанционное банковское обслуживание. Необходимо рассмотреть результативность каждого из представленных каналов продаж (таблица 15).

Таблица 15 - Каналов продаж банковских услуг АО «Альфа-Банк» для розничных потребителей за 2015 г, %[36]

Канал продаж	Банковские услуги для розничных потребителей			
	Объем открытых вкладов, %	Объем выданных потребительских кредитов, %	Банковские карты, %	Дополнительные услуги, %
Традиционные прямые каналы сбыта	57	46	63	39
Системы дистанционного банковского обслуживания (Интернет - банк)	43	54	37	61

АО «Альфа-Банк» активно развивает дистанционное обслуживание розничных потребителей. Об этом свидетельствует статистика востребованности по различным услугам каналов продаж.

Анализ каналов сбыта банковских услуг для розничных потребителей за 2015 год показывает, что востребованным остаются прямые каналы продаж продукции. Данная тенденция свидетельствует о том, что ПАО «Промсвязьбанк» необходимо развивать и совершенствовать систему дистанционного банковского обслуживания (Интернет -банк). Для этого первоочередным является выстраивание системы эффективных коммуникаций с клиентами за счет повышения узнаваемости бренда, надежности и качества обслуживания. Однако, в 2015 году у клиентов банка появилась возможность открывать любой вклад через интернет-банк, это оказался очень успешный проект - клиентов, готовых открыть депозит, не отходя от компьютера, оказалось достаточно, что принесло 11 млрд. рублей банку[41].

Исходя из услуг, которые предоставляет ПАО Промсвязьбанк, необходимо рассмотреть методы стимулирования каждого вида услуг[41]. Данные методы отображены в таблице 16.

Таблица 16 - Методы стимулирования и продвижения банковских услуг

Банковские услуги	Методы стимулирования
Доходные карты	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Дебетовая карта MasterCard и получать возврат средств в рублях до 10% от покупок.</li> <li>-Предлагаются зарплатные карты, которыми можно оплачивать товары и услуги и получать дисконт до 40%.</li> <li>-Специализированный продукт, созданный только для расчетов в сети Интернет, – именная карта MasterCardVirtual. Данной картой нельзя расплатиться в обычном магазине или снять наличные.</li> <li>-Промсвязьбанк запускает новый совместный проект с компанией «Интернет Ритейл Солюшн» (ИРСОЛ), официального дистрибьютора и агента в России фирмы Rovio, разработчика игры AngryBirds.</li> <li>- С помощью интернет-банка PSB-Retail авиабилеты можно оплатить без использования реквизитов карты, только подтвердив списание средств со счета;</li> </ul>

В течение последних пяти лет банк внедрил широкую линейку продуктов, реорганизовал сеть для соответствия целям развития розничных продаж, создал комплексную систему выдачи кредитов и стал одним из лидеров в области качества обслуживания. Банк обслуживает более 2 млн. розничных клиентов и занимает 8 место среди российских банков по объему розничных депозитов, однако в период за 2015 -2016 гг., рентабельность банковских услуг снизилась на 3,01%.

Таблица 18 - Доходы ПАО «Промсвязьбанка» от предоставления розничных банковских услуг за 2013 – 2015 гг, млрд руб.,[64]

Розничная банковская услуга		2013	2015
Потребительские кредиты (кроме кредитной карты)		198,4	216,3
Вклады	Текущий счет, вклад «до востребования»	133,4	176,1
	Срочный вклад (депозит)	101,7	193,3
Пластиковая карта, оформленная работодателем		39,8	75,6
Кредитные карты		37,8	67,4
Ипотека		31,3	39,8
Интернет- банкинг		1,4	2,3
Итого:		542,4	768,5

Так, в 2015 году рост кредитного портфеля розничного бизнеса Промсвязьбанка составил 55,4%, в итоге кредитный портфель достиг 155,9 млрд руб. Причем все сегменты кредитования показали хорошие результаты. К примеру, объем портфеля кредитных карт составил 39,8 млрд руб., что на 122,6% больше, чем по итогам 2013 года. Потребительское кредитование выросло на 9% до 17,9 млрд руб. [33].

Общая сумма средств клиентов на счетах превысила 360 млрд. руб, увеличившись на 63%. Объем привлеченных средств физических лиц до востребования увеличился на 26,43% и составил 176,7 млрд руб. Промсвязьбанк один из немногих банков в ТОП-10, который увеличил свою долю на рынке привлеченных средств до востребования от физических лиц.

Сейчас она составляет 6,5%. Объем срочных вкладов за год вырос на 23,3 %, составив в 2015 году более 193,3 млрд руб.

Комиссионный доход розничного бизнеса Промсвязьбанка вырос на 28,5% по сравнению с 2013 годом и составил 11,4 млрд руб.

В рамках зарплатных проектов банком за 2015 год было выпущено почти 720 тысяч банковских карт.

В 2015 году банк значительно расширил сеть своих банкоматов - до 2800 устройств самообслуживания[51].

Промсвязьбанк уделяет особое внимание развитию электронных услуг. Существенные изменения произошли и в системе дистанционного банковского обслуживания «Интернет-банк» - запуск новой технологической платформы, внедрение которой является важным инфраструктурным шагом как с точки зрения обеспечения доступности интернет-банка для клиентов, так и для повышения скорости запуска новых возможностей. В 2013 году было подключено более 500 тысяч клиентов. На конец 2015 года общее количество клиентов интернет-банка составило более 2,3 млн человек[44].

В 2013 году Промсвязьбанк открыл более 30 новых полноформатных отделений для обслуживания клиентов по всей стране. В настоящее время общая сеть действующих кредитно-кассовых отделений банка в Москве и регионах насчитывает 225 офисов, из них 50 в Москве и 177 в регионах. Общее количество клиентов ПАО «Промсвязьбанка» – физических лиц увеличилось по сравнению с 2013 годом на 25% и составило 8,9 млн человек.

Деятельность Промсвязьбанка в 2015 г. была подчинена достижению стратегической цели - стать к 2016 г. частным банком № 1 в России по рыночной стоимости бизнеса[47].

Для достижения этой цели необходимо обеспечить прибыльность и устойчивость бизнеса, в том числе за счет диверсификации кредитного портфеля и источников доходов, повысить качество клиентской базы, поддержать достаточность капитала. Банк продолжит укреплять свой бренд и повышать качество обслуживания клиентов, повышать технологическую

оснащенность, качество управления и эффективность сотрудников, внедрять инновационные продукты.

Основные направления развития линейки - инвестиционные, лизинговые и специализированные продукты. В основе позиционирования банка - высокий уровень сервиса, партнерские взаимоотношения с клиентами, скорость принятия кредитных решений, эффективная система продаж и обслуживания. Планируется активизация кросс-продаж продуктов розничного бизнеса и PrivateBanking[50].

Будут использоваться как традиционные каналы продаж - филиалы и допофисы, так и альтернативные - дистанционное банковское обслуживание (ДБО) и партнерские программы.

Для увеличения клиентской базы, улучшения клиентского сервиса, диверсификации доходов планируется развитие партнерских программ (кобрендинговые проекты с торговыми и сервисными предприятиями, карты, выпускаемые в рамках сотрудничества с благотворительными и некоммерческими организациями), брокерского обслуживания, активное продвижение системы PSB-Retail и других каналов ДБО - call-центра, банкоматов и т.д. Особое внимание уделяется привлечению средств физических лиц по каналам ДБО[50].

Подводя итог исследования позиционирования ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг в сегменте розничных потребителей, можно сказать, что данный банк имеет устойчивое конкурентное положение в банковском бизнесе.

В качестве преимущества можно выделить то, что самым доходным направлением является потребительские вклады, не смотря на то, что доля рынка этого сегмента у ПАО «Промсвязьбанк» очень маленькая.

Рассматривая услуги в розничном сегменте, следует отметить, что в совокупности доля рынка банковских услуг позволяет выйти ПАО «Промсвязьбанк» на 10 место в финансовом рейтинге.

Для выхода на лидерскую позицию Промсвязьбанку необходимо:

- стимулировать дистанционное банковское обслуживание;
- стимулировать продвижение потребительских кредитов.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы банковских услуг в сегменте розничных потребителей**

#### **3.1 Выбор направлений и разработка комплекса мероприятий по совершенствованию организации работы банковских услуг в ПАО «Промсвязьбанке»**

В ходе исследования ПАО «Промсвязьбанк» по итогам второй главы были выделены определенные минусы деятельности компании, которые можно разделить на следующие блоки:

1 Каналы сбыта. При анализе каналов продаж было определено недостаточное использование современных технологий в продвижении банковских услуг. Через интернет - банк можно приобрести услуги и продукты банка, но дистанционный канал продаж пользуется небольшим спросом.

2 Финансы. В 2015 году чистые доходы от операций с финансовыми активами сократились на 56,7%, а в денежном выражении -12,6 млрд. рублей. Данная потеря является существенной для банка. Изменение этой статьи может повлиять на всю деятельность банка, включая сокращения активов, персонала и многие другие отрицательные последствия.

За рубежом современные технологии дистанционного банковского обслуживания базируются на телефонных каналах, включая мобильную связь и Интернет. При этом для дистанционного банковского обслуживания характерны такие черты[66,67]:

- непрерывность работы системы. Клиенту предоставляется возможность управления средствами вне зависимости от места его нахождения и времени суток.

- общедоступность. Средства доступа, используемые клиентами, должны быть приемлемы по цене и широко распространены.

- множественность каналов доступа. В системе должна быть предусмотрена возможность использования разных каналов в любой комбинации.

- интерактивность обслуживания. Система должна обеспечивать возможность проведения операций в режиме самообслуживания, но при этом клиенту должна предоставляться возможность выбора между проведением операций в интерактивном режиме и через оператора.

- проведение операций в режиме реального времени в тех случаях, когда это возможно.

- минимизация ручной обработки операций. Технология должна быть такой, чтобы исключить или как минимум сократить стадии, требующие ручной обработки.

Уровень автоматизации банковских услуг растет год от года. Большинство компаний признают важность перехода к электронному документообороту и закладывают в свои ИТ-бюджеты расходы на внедрение или усовершенствование дистанционных систем, но в ближайшие годы объемы бумажного документооборота в России вряд ли значительно уменьшатся.

Основным видом ДБО для населения в России до настоящего времени является система «Клиент-банк». Однако все интенсивнее развивается система интернет-банкинга.

В таблице 19 приведена оценка популярности основных видов ДБО физических лиц в коммерческих банках России.

Таблица 19 - Оценка популярности видов ДБО коммерческих банков России,[58]

Виды ДБО	Коэффициент популярности
Система интернет-банкинга	0,5
Система кол-центра	0,3
Система класса «Клиент-банк»	0,2



На основании проведенных выше расчетов можно сделать следующий вывод: затраты на систему интернет-банкинг гораздо меньше затрат на обслуживание в отделении. Вложения в Интернет - Банкинг окупаются значительно быстрее, чем вложения в открытие нового отделения банка. Таким образом, создание системы силами IT-департамента банка обходится дешевле.

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы банка, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление.

Совершенствование рынка банковских продуктов важная часть в развитии экономики страны в целом. От развития рынка банковских продуктов и услуг зависит успешность банков, их прибыльность и конкурентоспособность. Занимаясь созданием и выбором тактики продвижения новых продуктов, банк имеет возможность проникновения на новые рынки, их освоение, удовлетворение появившихся пожеланий клиентов и получение на этой основе новых доходов.

Как показали расчеты, предложенный продукт может быть экономически выгоден и эффективен, его можно рекомендовать к использованию в отделениях ПАО «Промсвязьбанк».

Качественные показатели эффективности, на которые повлияет усовершенствование интернет-банкинга.

Нематериальные выгоды не так заметны на первый взгляд и влияют на эффективность компании лишь косвенно.

1 Усовершенствованное приложение позволяет исключить ошибки, которые влечет за собой человеческий фактор.

3 ДБО значительно сокращают расходы организации. Во-первых, увеличивается производительность сотрудников компании за счет

автоматизации работы, во-вторых, снижаются издержки на расходные материалы, которые используются при обслуживании в офисе.

4 Также, эффектом является и повышение «прозрачности» операций, т. е. каждый сотрудник на всех уровнях организационной структуры имеет доступ к полной и достоверной информации, находящейся в базе компании.

Эффекты от реализации инноваций по обеспечению операционной гибкости носят системный характер. Они затрагивают функционирование всей организационной системы, включая менеджмент.

Влияние гибкости операционной системы на развитие организации осуществляется с двух позиций, во-первых, достижение системой «услуги-рынок» сбалансированного состояния, характеризующееся синхронным реагированием операционной системы на изменения спроса, во-вторых, совершенствование основного бизнес-процесса, вызванное осуществлением мероприятий по обеспечению гибкости деятельности банка, инициация организационных изменений в системе управления и снижение суммарных издержек компании.

Подведем итоги разработанных мероприятий по совершенствованию организации работы с розничными потребителями банковских услуг в ПАО «Промсвязьбанк».

1 Каналы сбыта. Так, мероприятие по расширению канала продаж через Интернет позволит снизить затраты на оплату труда банковских сотрудников. Внедрение приложения «Промсвязьбанк рядом» снизить издержки на расходные материалы, которые применяются при офисном обслуживании. Также, реализация этих мероприятий влияет на сокращение трудозатрат при организации процесса оказания банковских услуг.

2 Финансы. Влияние реализации представленных мероприятий на выручку и чистую выражается через увеличение числа новых клиентов и как следствие заключенных договоров, которые будут пользоваться услугами ПАО «Промсвязьбанк» через Интернет, а также за счет организации

рекламной кампании также через сеть Интернет для поддержки разработки мероприятия по Интернет-продажам.

3 Конкурентное положение и имидж компании. Внедрение новых технологий с помощью внедрения данного приложения обеспечит конкурентное преимущество для ПАО «Промсвязьбанка», а рекламная кампания повысит узнаваемость и имидж фирмы у потенциальных потребителей.

Итак, усовершенствование электронного приложения дает организациям следующие тактические преимущества:

- физическое освобождение места;
- уменьшение затрат на копирование;
- уменьшение затрат на доставку информации в бумажном виде;
- уменьшение затрат на ресурсы: люди и оборудование;
- уменьшение затрат на бумагу;

-повышение продуктивности работы: более быстрое выполнение работ, увеличение общего количества выполняемых работ, улучшение работы с данными/записями (документами, имеющими юридические обязательства), возможность выполнения новых типов работ или выполнения работ по другому.

Таким образом, будут достигнуты поставленные задачи дипломной работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении подведем итоги проведенного исследования.

Понятие эффективности играет большую роль в любом секторе экономики. Демонстрация потенциального уровня определяется с помощью выгодной стратегии применения ресурсов, которую определяет оценка эффективности банковского бизнеса.

В ходе исследования были решены поставленные задачи и достигнута цель дипломной работы.

Объектом проведенных исследований являлось Публичное Акционерное Общество «Промсвязьбанк», занимающееся предоставлением банковских продуктов и услуг для физических и юридических лиц.

Была проведена общая характеристика деятельности компании, а также анализ предоставляемых услуг, методы стимулирования и продвижения банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк», которые выявил следующие моменты:

- компания успешно реализует стратегию своей деятельности, которая была оценена по финансовым и стратегическим показателям;
- ПАО «Промсвязьбанк» занимает 10 место в рейтинге банков по предоставлению банковских услуг для розничных потребителей;
- присутствует развитая сеть современных технологий;
- наблюдается снижение чистой прибыли к 2016 году за счет снижения темпов роста кредитных выплат, влияния Центрального Банка и изменения политической ситуации в мире.

В 3 разделе были разработаны мероприятия, которые позволят устранить выявленные проблемы в организации и повысить ее эффективность.

К ним относятся:

- расширение канала Интернет-продаж;

- мероприятие по внедрению электронного приложения для обслуживания розничных потребителей.

Была проведена оценка целесообразности внедрения предложенных мероприятий со стороны количественных и качественных эффектов.

По итогам оценки было выявлено, что успешная реализация данных мероприятий поможет ПАО «Промсвязьбанк» решить проблемы, существующие в компании, а также повысить свое конкурентное положение на банковском рынке и укрепить имидж организации.

Таким образом, поставленные задачи были решены, что помогло достигнуть основной цели выпускной квалификационной работы, а именно – совершенствование организации работы с розничными потребителями банковских услуг ПАО «Промсвязьбанк» на рынке банковских услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 «Ассоциация Российских банков». [Электронный ресурс]: Исследование зарубежных аналитиков // Аналитика. Обзор банковского сектора. - Режим доступа: [http://arb.ru/banks/analytics/tsb\\_obzor\\_bankovskogo\\_sektora\\_rf-9932410/](http://arb.ru/banks/analytics/tsb_obzor_bankovskogo_sektora_rf-9932410/)
- 2 «Банковский портал». [Электронный ресурс] : Банковские новости // Финансовые результаты банка. - Режим доступа: <http://banki-vrn.ru/news/6008-promsvyazbank-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-za-2015-god-po-msfo.html>
- 3 Банки Красноярска. [Электронный ресурс] : Новости банков красноярского края // Рейтинг по различным показателям. - Режим доступа : <http://www.vsebanki24.ru>
- 4 «Банковская стратегия». [Электронный ресурс] : Промсвязьбанк в прессе // Развитие стратегий. - Режим доступа : <http://pbwm.ru/articles/sovместnaya-strategiya>
- 5 Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2013. – 430 с.
- 6 «Вклады/Депозиты». [Электронный ресурс]: Положение на рынке //Финансовый супермаркет. Режим доступа: <http://www.moneymatika.ru/bank/kompaniya/promsvyazbank/>
- 7 «Вклады». [Электронный ресурс] : Банки.ру // Продукты и услуги. - Режим доступа: <http://www.banki.ru/products/deposits/>
- 8 «Вклады/депозиты» . [Электронный ресурс]: Положение на рынке АО «Альфа-Банк» // Финансовый супермаркет. Режим доступа: <http://www.moneymatika.ru/bank/kompaniya/alfa-bank/>

9 «Вклады/ депозиты». [Электронный ресурс] : Положение на рынке ПАО «Росбанк» // Финансовый супермаркет. Режим доступа: <http://www.moneymatika.ru/bank/kompaniya/>

10 Горелая, Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке : учеб. пособие / Н. В. Горелая. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2012. – 207 с.

11 Годовой отчет, 2012 : отчет / Центр. банк Рос. Федерации. - М.: ПРАЙМ, 2013.-291 с.

12 «Группа всемирного банка». [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.worldbank.org/eca/russian/data/>

13 Годовой отчет ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс] - Режимдоступа: [http://www.psbank.ru/~media/Files/Bank/About/Emitters/2016/20160426/annualreport\\_PSB\\_2016.ashx](http://www.psbank.ru/~media/Files/Bank/About/Emitters/2016/20160426/annualreport_PSB_2016.ashx)

14 «Годовой отчет о маркетинговой деятельности». [Электронный ресурс] : - Режим доступа : [http://kgo.rcb.ru/2010/otchet/promsvazbank\\_otchet\\_2016\\_rus.pdf](http://kgo.rcb.ru/2010/otchet/promsvazbank_otchet_2016_rus.pdf)

15 Гурьянов, С. А. Эффективность бизнес-коммуникаций на рынке банковских услуг : учеб. пособие // С. А. Гурьянов. - М.: Эдиториал УРСС, 2013.-224 с

16 «Деньги, кредит, банки» .[Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://economic.social/kredit-banki-dengi/rashodyi-banka-33903.html>

17 Дистанционное банковское обслуживание. Кол. авторов. М.: КНОРУС: ЦИПСиР. 2013.- 328 с

18 «Доклад о денежно-кредитной политике». [Электронный ресурс] // Банк России. - 2013.- № 2. - Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/ddcp/2013\\_02\\_ddcp.pdf](http://www.cbr.ru/publ/ddcp/2013_02_ddcp.pdf)

19 «Исследование McKinsey & Company». [Электронный ресурс]: Главная проблема Российского розничного банковского бизнеса // Информационно-аналитический портал. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986>

- 20 «Информационный портал: банки, вклады, рейтинги банков в России». [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.banki.ru/>
- 21 «Интернет-портал о банках». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.bankir.ru>
- 22 «Инженерный вестник Дона». [Электронный ресурс] :Исследование эффективности и качества банковских услуг // Электронный научный журнал. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/388>
- 23 «Кредитные карты». [Электронный ресурс] : Положение на рынке // Банковские услуги в Красноярске. Режим доступа : <http://krasnoyarsk.incred.ru/banks/promsvyazbank/creditcards/>
- 24 «Кредитные карты онлайн» . [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article134009.htm>
- 25 «Кредитный рейтинг». [Электронный ресурс]: Банки.ру // Рейтинги банков. - Режим доступа: <http://www.banki.ru/banks/ratings/agency/>
- 26 «Каналы продвижения розничных банковских услуг». [Электронный ресурс] : Вебгид по коммерческим банкам // Банки и банковская система. - Режим доступа: <http://www.getbanks.ru/goons-461-1.html>
- 27 «Классификация банковских услуг, оказываемых физическим лицам». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://market-lab.org/klassifikatsija-bankovskih-uslug-okazyvaemyh-fizicheskim-litsam>
- 28 «Классификация банковских услуг, оказываемых физическим лицам». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://market-lab.org/klassifikatsija-bankovskih-uslug-okazyvaemyh-fizicheskim-litsam>
- 29 Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10 / Кох Лариса Вячеславовна. - Иваново, 2010. - 42 с.
- 30 «Народный рейтинг банков». [Электронный ресурс] : Банки.ру // Рейтинги банков. - Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/>



31 «Новости банка». [Электронный ресурс]: Общая информация о банках России // Сайт новостей. - Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=5953762>

32 «Официальный сайт Национального агентства финансовых исследований (НАФИ)». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nacfin.ru>

33 «Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

34 «Овердрафт». [Электронный ресурс] : Банк Справка // Разновидность нецелевого банковского кредита. - Режим доступа : <http://bankspravka.ru/bankovskiy-slovar/overdraft.html>

35 «Отзывы о ситуациях в банках». [Электронный ресурс]: Показатели кредитоспособности // Сайт рейтинга банков по выдачи кредитов. - Режим доступа: <http://www.credit.ru>

36 «Официальный сайт Альфа-Банка». [Электронный ресурс]. Блок частным лицам // Процентные ставки по услугам. - Режим доступа: <https://alfabank.ru>

37 «Официальный сайт Росбанка». [Электронный ресурс]. Блок частным лицам // Процентные ставки по услугам. - Режим доступа: <http://www.rosbank.ru/ru/>

38 «Официальный сайт агентства «Эксперт-Ра»». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.raexpert.ru>

39 «Официальный сайт агентства РБК». [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://www.rbk.ru>

40 «Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

41 «Обзор банковских продуктов» . [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://get-creditz.ru/obzor-bankovskih-produktov-promsvyazbank/>

42 «Потребительские кредиты». [Электронный ресурс] : Банки.ру // Продукты и услуги. - Режим доступа: <http://www.banki.ru/products/credits/>

43 ««Промсвязьбанк» ввел новую линей вкладов для физических лиц» .  
[Электронный ресурс] : Ассоциация банков // Перечень вкладов  
«Промсвязьбанка». - Режим доступа : <http://nwab.ru/banks/banknews/64/1978>

44 «Промсвязьбанк подтвердил лидерские позиции на рынке факторинга в  
сегменте МСБ». [Электронный ресурс] :Промсвязьбанк в прессе //  
Факторинг. Информационный центр. - Режим доступа:  
<http://www.factorings.ru/news/726/>

45 ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс] : Общая информация //  
Сайт ПАО «Промсвязьбанк». - Режим  
доступа:<http://www.psbank.ru/Bank/About/General>

46 ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс] : Рейтинги // Сайт ПАО  
«Промсвязьбанк». - Режим доступа: <http://www.psbank.ru/Bank/About/Ratings>

47 ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс] : Стратегия развития //  
Сайт ПАО «Промсвязьбанк». - Режим доступа:  
<http://www.psbank.ru/Bank/About/Strategy>

48 ПАО «Промсвязьбанк». [Электронный ресурс] : Финансовые  
показатели // Сайт ПАО «Промсвязьбанк». - Режим доступа: <http://www.psbank.ru/Bank/About/Indicators>

49 «Пояснительная информация к промежуточной бухгалтерской  
(финансовой) отчетности». [Электронный ресурс]: Банковская отчетность //  
Финансовые результаты банка. - Режим доступа:  
<http://www.psbank.ru/~media/Files/Bank/About/Indicators/20160401/psbaudit032016.ashx>

50 «Правила дистанционного банковского обслуживания физических  
лиц». [Электронный ресурс]: Правила обслуживания // Центр дистанционного  
обслуживания. Режим доступа:  
[http://www.psbank.ru/~media/Files/Personal/Everyday/Remote/pravila\\_dbo\\_old.ashx](http://www.psbank.ru/~media/Files/Personal/Everyday/Remote/pravila_dbo_old.ashx)

51 «Промсвязьбанк улучшает позиции на рынке средств физических лиц».  
[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://futurebanking.ru/post/2804>

52 «Реклама».[Электронный ресурс] : Промсвязьбанк в прессе // Маркетинг. Отдел маркетинга. - Режим доступа : <http://www.sostav.ru/tags/promsvyazbank>.

53 Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования: монография / под ред. О. И. Лаврушина. - М. : КНОРУС, 2012.- 267 с.

54 «Российский банковский сектор и рынок кредитных карт».[Электронный ресурс]: Национально исследовательский институт // Центр развития. - Режим доступа: <https://dcenter.hse.ru/data/2015/12/22/1132769404/IV%20кв.%202015.pdf>

55 «Современный экономический словарь». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economic-enc.net>

56 Суходоева Л.Ф. Банковский и кредитный продукт как инновационный термин, фокусирующий клиентоориентированный подход к его экономическому содержанию / Л.Ф. Суходоева, А.А. Мудрак // Креативная экономика. - 2012. - № 3 (51). - С. 133-138.

57 Семагин И.А. Управление инновациями в банковской сфере / И.А. Семагин // Инновационное развитие экономики. - 2012. - № 1. - 86 с.

58 «Техническое обслуживание». [Электронный ресурс] : Технологии промсвязьбанк // Информационный портал. - Режим доступа : <http://www.psbank.ru/Bank/Press/News/2013/05/21-03>

59 Трофимов, Д. В. Влияние информационных технологий на развитие розничного банковского бизнеса [Текст] / Д. В. Трофимов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов I Международной научно-практической конференции: в 2 ч.-Ч. 2/ под общ. ред. С. С. Чернова.-Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2012.-С. 63-68.

60 Трофимов, Д. В. Проблемы повышения конкурентоспособности розничных банков [Текст] / Д. В. Трофимов // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: материалы X международной научно-практической конференции, Москва, 23-24 декабря 2013 г. / Науч.-инф. из-

дат. центр «Институт стратегических исследований».-М.: Изд-во «Спецкнига», 2013.-С. 29-124.

61 Трофимов, Д. В. Сущность и содержание управления продажами розничных банковских услуг в современных условиях [Текст] / Д. В. Трофимов // Международный бухгалтерский учет.-2012.-Ноябрь.-№ 43 (193). -С. 59-63.

62 «Устойчивость и надежность банка» . [Электронный ресурс] : Банковский аналитик // Финансовый анализ банка «Промсвязьбанк». - Режим доступа : <http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=promsvyaz-bank-3251&BankMenu=nadezhnost&Date=2016-05-01>

63 «Финансовый департамен».[Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.fd7.ru/call-centri-dlya-chego-oni-nuzhni-bankam/>

64 «Финансовый блог». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://blog-finansist.ru/operatsii-bankov-s-fizicheskimi-litsami/>

65 Федеральный Закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (действующая редакция от 20.04.2015) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2008) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/bank/> (дата обращения: 30.01.2015)

66 «Центр креативных технологий». [Электронный ресурс] : Анализ банков // Информационный портал. - Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0034/>

67 «Электронная библиотека». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-14/5.htm>

68 Банковское дело: Учебник для вузов / Н.Г. Александрова [и др.]; под ред. Н.Г. Александровой. - СПб.: Питер, 2009 - 400 с.

69 Интернет-технологии в банковском бизнесе: перспективы и риски: Учебно-практическое пособие / Ю.И. Юденков [и др.]; под ред. Ю.И. Юденкова. – М.: Кнорус, 2010. - 320 с.

70 Михеева Е.В. Информационные технологии в профессиональной деятельности: Учебное пособие / Е.В. Михеева. - М.: Проспект, 2009. - 447 с.

71 «Эффективность внедрения интернет-банкинга в деятельность  
коммерческого банка». [Электронный ресурс] Анализ банков // Научная  
электронная библиотека:- Режим доступа:  
<http://elibrary.ru/item.asp?id=25077739>