

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**САГААЧЫ САНДРА ГЕННАДЬЕВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ  
ПРОДУКТАМИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И. о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О. Н.

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доктор.  
педагог. наук, профессор Кольга В. В.

Дата защиты

Обучающийся  
Сагаачы С. Г.

Оценка

Красноярск 2020

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ  
КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования

«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт **психолого-педагогического образования**

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Сагаачы Сандра Геннадьевна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы: 38.03.02, Менеджмент, Менеджмент организации

Курс 5 группа 555

Тема Совершенствование управления банковскими продуктами

Руководитель Кольга Вадим Валентинович, профессор, доктор педагогических наук, кандидат технических наук

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю \_\_\_\_\_

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита.

**ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ**

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1	2	3	4
1.Изучение литературы, составление плана	1.01.2020- 1.03.2020	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных	

		источников	
2. Написание основной части	1.02.2020	Текст (черновой вариант)	
3. Написание введения,  заключения, оформление списка  использованных источников	1.02.2020 1.02.2020  1.05.2020  1.03.2020	Текст введение  заключение  список использованных источников	
4. Доработка, исправление ошибок	1.05.2020	Текст вместе с листом замечаний	
5. Подготовка к защите	18.05.2020	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	
6. Защита	22.06.2020	В сроки ГИА Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой	Текст работы	

	графику консультаций		
--	-------------------------	--	--

Утверждено на заседании кафедры, протокол № от \_\_. \_\_.20\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Владимирова Ольга Николаевна

(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_ / Кольга Вадим Валентинович

(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению, с критериями оценки и сроками выполнения  
работы ознакомлен \_\_\_\_\_ Сагаачы Sandra Геннадьевна

(подпись) (расшифровка подписи)

## **Оглавление**

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления банковскими продуктами .....	6
1.1. Использование маркетинга при управлении банковскими продуктами.....	6
1.2. Управление банковскими продуктами в организации.....	13
1.3. Особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере.....	21
Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА по совершенствованию управления банковскими продуктами ОАО «Россельхозбанк».....	30
2.1. Характеристика системы управления банковскими продуктами ОАО «Россельхозбанк».....	30
2.2. Обоснование предложений по управлению банковскими продуктами.....	49
2.3 Анализ и оценка результатов опытно-экспериментальной работы .....	61
Заключение .....	69
Лист нормоконтроля.....	72
Список использованных источников .....	73
НОРМОКОНТРОЛЬ .....	77
Достижения выпускника бакалавриата и их оценка.....	82

## Введение

Деятельность банков в условиях рыночной экономики представляет собой особый вид предпринимательской деятельности, связанной с движением денежных средств - их мобилизацией, распределением для повышения качества банковских услуг

Интенсивная конкуренция на рынке банковских услуг заставляет банки искать новые пути и применять новые методы для достижения желаемых финансовых результатов. На первый план выходят вопросы качественного улучшения банковского маркетинга. Важно не только расширять перечень банковских продуктов и совершенствовать технологию их создания, но и изучать способы их внедрения. Требованием времени становится анализ различных видов банковских продуктов, особенностей их создания, а также поиск возможностей их совершенствования и продвижения на рынок.

Таким образом, выбранная тема работы является актуальной в современных условиях работы предприятия.

Изучением проблем управления маркетингом занимаются многие современные ученые, в частности А.М. Годин [10], Ж.Н. Моисеенко [30], Г.А. Савчук [39], и другие, однако на сегодняшний день недостаточно раскрыта проблема управления маркетингом в банковской сфере.

Объектом исследования в работе является ОАО «Россельхозбанк».

Предметом исследования – управление банковскими продуктами в финансовых организациях.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления банковскими продуктами в банке.

Задачи работы:

- рассмотреть сущность и основные формы маркетинговой деятельности;
- исследовать теории управления маркетинговой деятельностью на

предприятию;

- изучить особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере;
- изучить существующую систему управления банковскими продуктами в банке;
- разработать предложения по совершенствованию управления банковскими продуктами и дать оценку их результатов.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам исследуемой темы; законодательство Российской Федерации и его регионов; официальные инструктивно-методические материалы; публикации в периодической печати, бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия; а также материалы собственных исследований.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: метод сравнения, цепных подстановок, группировки, абсолютных и относительных величин, графического, экспертных и других. Выбор каждого метода осуществляется с учетом характера решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что полученные теоретические и научно-методические результаты могут использоваться предприятием для повышения его конкурентоспособности.

Постановка целей и задач работы определила следующую структуру работы: введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы управления банковскими продуктами, в том числе сущность и формы маркетинговой деятельности, концептуальные подходы к её организации, методика анализа управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Вторая глава посвящена организации опытно-экспериментальной

работы по совершенствованию управления банковскими продуктами ОАО «Россельхозбанк», в ней дана общая характеристика банка, рассмотрена система управления банковскими продуктами, проведен анализ конкурентоспособности, разработаны рекомендации по совершенствованию управления банковскими продуктами и дана их оценка.

Общий объем работы составил 77 страниц.

Список использованных источников литературы включает 52 источника.

## **Глава 1. Теоретические основы управления банковскими продуктами**

### **1.1. Использование маркетинга при управлении банковскими продуктами**

По определению, данному Ф. Котлером, маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [24, с.34].

Американская ассоциация маркетинга предлагает другое определение: маркетинг - это деятельность, совокупность институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложениями, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнёров и общества в целом [21, с.41].

Маркетинг – это комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия-экспортера, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента представляемых сервисных услуг [19, с.49].

При этих условиях маркетинг становится фундаментом для долгосрочного и оперативного планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, составления экспортных программ производства, организации научно-технической, технологической, инвестиционной и производственно-сбытовой работы коллектива предприятия, а управление маркетингом - важнейшим элементом системы управления предприятием.

Сущность и содержание маркетинга более всего определяются теми субъектами и объектами, которые в нём задействованы. Основными субъектами маркетинговых отношений являются производители, посредники и потребители разнообразной продукции.

В качестве субъектов маркетинговых отношений могут выступать как отдельные физические и юридические лица и их различные объединения, так и целые сферы экономики и политики, такие как отношения с отдельными странами, торговля, в том числе международная торговля, средства массовой информации, образование, наука и т.д. Специфика участия в маркетинговых отношениях таких субъектов как органы власти заключается в формировании «правил игры» на рынке, а также в селективной поддержке отдельных участников, обеспечивающих прорывы в определённых направлениях развития либо наоборот сильно отставших от среднего уровня [9, с.135].

Объектами маркетинга являются:

1) Материальные товары, то есть то, что можно ощутить органами чувств, подразделяются на товары индивидуального потребления, производственного назначения и товары для социальных, государственных нужд.

2) Услуги ремонта и обслуживания, бытовые и производственные, юридические и финансовые, транспорта и связи, социальные и интеллектуальные – наиболее быстрорастущий сектор маркетинговой деятельности. Услуги в отличие от материальных товаров невозможно ощутить органами чувств. Они не постоянны по качеству и очень плохо поддаются стандартизации. Их нельзя заготавливать заранее и складировать в ожидании скачка спроса.

3) Идеи, включая прогнозы и сценарии развития, проекты и технологии, патенты и ноу-хау, социальные нормы и традиции, потребности и т.п., как объект маркетинга тесно связаны с интеллектуальными услугами.

4) Организации, как объекты маркетинга можно разделить на проектируемые и действующие. Это деление определяет некоторые

особенности в подходах к маркетингу организаций. Но в любом случае чаще всего объектом маркетинга становятся основные фонды и оборотные средства организации. Последнее время всё чаще в качестве объектов маркетинга выступают организационные структуры, модели функционирования и развития, права и льготы и другие атрибуты организации. Особую роль приобрёл интеллектуальный капитал, в частности имидж, марка, бренд.

5) Для территорий, как объектов маркетинга в любом случае весьма значимо действующее законодательство о недвижимости и земле, возможность приобретения объектов недвижимости в собственность, в кратковременное и длительное пользование и т.п. В более широком плане можно вести речь о маркетинге территорий, ориентированном на повышение привлекательности муниципального образования, региона, страны для определённых категорий переселенцев, туристов, предпринимателей, ищущих наиболее эффективные места для приложения своих трудовых, финансовых и иных ресурсов.

Функции маркетинга - это основные направления и правила работы компании, отражающие сущность маркетингового подхода к организации бизнеса.

Выделяют следующие функции маркетинга (табл. 1).

Таблица 1

Функции маркетинга [3, с.63]

Функция	Содержание
Аналитическая функция маркетинга	изучение рынка как такового, изучение потребителей, изучение фирменной структуры, изучение товаров, анализ внутренней среды предприятия
Производственная функция маркетинга	организация производства нового товара, организация снабжения, управление производственным качеством
Сбытовая функция маркетинга	организация системы товародвижения; организация сервиса, организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики
Функция управления и контроля	организация стратегического и оперативного планирования и контроля, информационное обеспечение управления, коммуникативная функция

Цели маркетинговой деятельности представлены в таблице 2.

## Цели маркетинговой деятельности [1, с.41]

Цель	Характеристика
Достижение максимально возможного высокого потребления	Цель маркетинга - облегчать и стимулировать максимально высокое потребление, которое в свою очередь создает условия для максимального роста производства, занятости и богатства.
Достижение максимальной потребительской удовлетворенности	Цель маркетинга - достижение максимальной потребительской удовлетворенности, а не максимально возможного уровня потребления. Степень потребительской удовлетворенности трудно измерить. Следовательно, дать оценку системе маркетинга на основе показателей удовлетворенности, которую она приносит общественности, затруднительно.
Предоставление максимально широкого выбора	Цель маркетинга - обеспечить максимально возможное разнообразие товаров и предоставить потребителю максимально широкий выбор. Система должна дать потребителю возможность найти товары, которые наиболее полно отвечают его вкусу. Потребители должны иметь возможность максимально улучшить свой образ жизни, а, следовательно, и получить наибольшее удовлетворение
Максимальное повышение качества жизни	Цель маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни».

Маркетинговая деятельность должна обеспечить [7, с.46]:

- надежную, достоверную и своевременную информацию о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях покупателей, то есть информацию о внешних условиях функционирования фирмы;
- создание такого товара, набора товаров (ассортимента), который более полно удовлетворяет требованиям рынка, чем товары конкурентов;
- необходимое воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль сферы реализации.

Рассмотрим основные концептуальные подходы к формированию системы маркетинга (рис. 1).

#### 1) Концепция совершенствования товара и производства.

Концепция совершенствования производства основана на утверждении, что потребитель отдаст предпочтение тем товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Следовательно, управление должно быть направлено на совершенствование производства и повышение

эффективности распределения. Эта концепция – одна из старейших, взятых на вооружение продавцами.

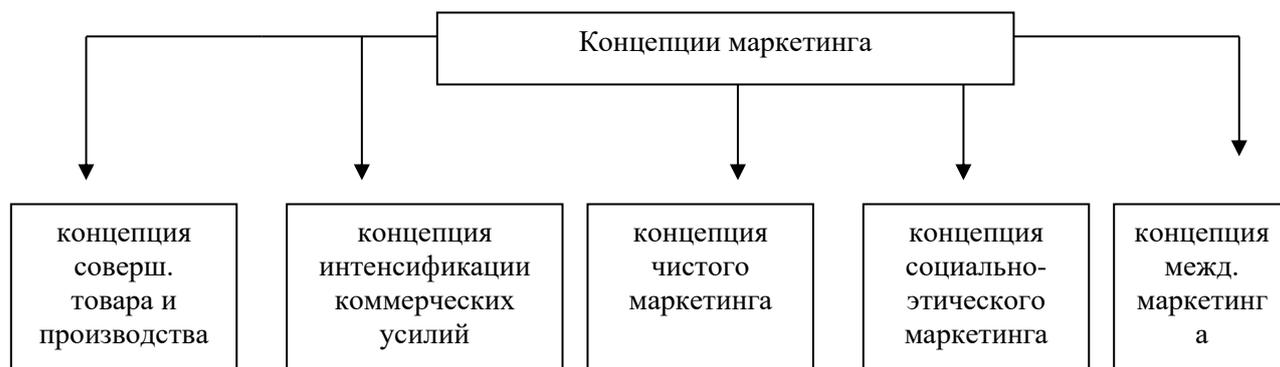


Рисунок 1. Концепции формирования системы маркетинга [12, с.51]

Концепция совершенствования производства актуальна в двух случаях. Первый – когда спрос на товар превышает предложение. Здесь руководство должно искать способы увеличения объемов производства. Второй случай – когда себестоимость товара слишком высока и повышение производительности помогает её снизить.

### 2) Концепция интенсификации коммерческих усилий.

Многие компании следуют концепции интенсификации коммерческих усилий. В её основе лежит представление о том, что потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не принять специальных мер по продвижению товара на рынок и его широкомасштабной продаже. Чаще всего эта концепция применяется в отношении так называемых товаров пассивного спроса – тех, о покупке которых покупатель вряд ли задумывается (например, энциклопедия или страховка). В этой ситуации продающая сторона должна точно определить круг потенциальных покупателей и разъяснить им преимущества своего продукта.

### 3). Концепция чистого маркетинга.

Концепция чистого маркетинга предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами удовлетворения потребностей потребителей. Как ни странно,

но этот подход только недавно стал использоваться в предпринимательской практике.

Концепцию чистого маркетинга часто путают с концепцией интенсификации коммерческих усилий. Концепция интенсификации продажи подставляет собой подход изнутри. Она отталкивается от интересов производства, ориентируется на уже имеющиеся товары и требует агрессивных методов продажи в сочетании с активным продвижением товара на рынок с целью заключения выгодных сделок [12, с.51].

#### 4). Концепция социально-этичного маркетинга.

Суть концепции социально-этичного маркетинга можно выразить следующим образом: сначала кампания выявляет нужды, и интересы целевых рынков, а затем обеспечивает потребителям высшую потребительскую ценность способами, которые поддерживают (или даже улучшают) благополучие клиента и общества. Концепция социально-этичного маркетинга – самая передовая из всех пяти.

#### 5). Концепция международного маркетинга.

Мир постепенно становится все более интегрированной системой, причем политическая интеграция различных государственных структур по своей интенсивности отстает от экономической. Расширение внешнеэкономических связей заключается в экспорте и импорте, международных аукционах и торгах, денежных инвестициях в зарубежные предприятия и, наконец, в существовании мирового рынка товаров и услуг, где особое место занимают транснациональные корпорации, действующие во многих странах, использующие зарубежные производственные и сбытовые отделения, которые фактически работают на мировой рынок в целом. Все это предполагает необходимость международного маркетинга – особого комплекса мероприятий по реализации товаров и услуг за пределами своей страны. Речь здесь идет о международных фирмах, сфера производительной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные государства и характеризуется наличием филиалов и дочерних компаний,

технологическим кооперированием и специализацией, общностью ресурсной базы, централизацией управления и подконтрольностью.

Маркетинговое управление деятельностью предприятия означает формирование нового «образа мышления», основой которого является ответ на вопрос как, используя конкретное экономическое пространство, конкретное и индивидуальное соотношение спроса и предложения в этом экономическом пространстве в границах той или иной сферы производства, распределения, обмена и потребления благ, выбрать свою позицию действий, спрогнозировать и получить конкретный результат [12, с.51].

Маркетинговое управление – это управление предприятием, подчиняемое требованиям рынка. Это управление с учетом следующих закономерностей [14, с.111]:

1) Закономерность позиционно-целевой ориентации деятельности. Позиция на рынке и ее выбор имеют определенную целевую ориентацию, определяемую как внутренними, так и внешними возможностями предприятия, и эта деятельность всегда направлена на достижение определенного результата в ценностно-значимом для субъекта хозяйствования размере.

2) Закономерность конкурентного поведения. Сущность ее заключается в том, что конкурентное поведение предусматривает определенную систему экономических отношений субъектов рыночного пространства. Эта система отношений характеризуется проявлением различных сил. С одной стороны, это силы противоборства, конкурентного соперничества и конкурентных преимуществ, а с другой партнерство, формирование имиджа, выбор конкурентной позиции и т.п.

3) Закономерность цикличности деловой активности. Данная закономерность вытекает, прежде всего, из закона спроса и предложения и из того, что каждая фаза активности в экономике сопровождается переливом капитала. Так, если наступает фаза спада производственной активности в экономике и в производственной сфере сталкиваются с множеством ситуаций банкротства, то капитал переливается в сферу потребления, валютные и

спекулятивные операции. И, наоборот, перелив капитала из сферы потребления или спекулятивных операций в сферу производства приводит к стабилизации рынка [14, с.111].

Таким образом, маркетинг означает не что иное, как приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли. Предприятие должно производить такую продукцию, которая может быть рентабельно реализована. В этих целях необходимо выявить, количественно оценить и реализовать потенциальные возможности предприятия на рынке. Сделать это можно только во взаимодействии со всеми функциональными подразделениями предприятия на основе разработки стратегических и оперативных планов рыночной деятельности предприятия. При этом за маркетингом остается координирующая, интегрирующая роль с точки зрения учета рыночных требований в реализации плана и его контроля.

## **1.2. Управление банковскими продуктами в организации**

Управление банковскими продуктами преимущественно сосредотачивается на анализе информационной среды рынка посредством применения самостоятельной системы методов оценки информации и принятия решений в области разработки стратегических программ маркетинга в сфере банковских продуктов и контроля за их исполнением.

В системе управления следует различать содержание и технологию. [6, с.18]

Содержание процесса управления определяет признаки объекта управления, цели и методы маркетинговых исследований, задачи управления маркетингом. Технология процесса управления - это совокупность информационных, логических, организационных, экспертно-вычислительных операций и процедур, выполняемых руководителями всех звеньев,

техническими специалистами маркетинговых служб в определенной последовательности.

Рассмотрим содержание и технологию процесса управления банковскими продуктами на рисунке 2 [12, с 126].



Рисунок 2. Содержание и технология процесса управления банковскими продуктами

Содержание процесса управления определяется объектом управления: производство и формирование товарного портфеля фирмы или выбор рекламной компании и определение стратегии продукта. Технология управления определяет, как осуществляются процессы воздействия и регулирования позиции организации на рынке. Между рассмотренными характеристиками процесса управления имеется непосредственная связь, т.к. технологические элементы включают в себя различные операции и процедуры, имеющие целевую и организационную завершенность.

Рассмотрим содержание процесса управления более подробно:

1. Плановые операции.

Планирование маркетинговой деятельности - процесс определения целей, отношений, выбора стратегий, а также составления конкретных маркетинговых планов, как для отдельных видов продуктов, так и для отдельных рынков.

Стратегический план маркетинговой деятельности рассчитан на 5 и более лет. Он должен включать описание факторов, формирующих рыночную среду, в которой действует фирма, и характеристики ожидаемых проявлений конкурентных сил. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности направлена на адаптацию и необходимую реструктуризацию деятельности компании в зависимости от постоянно изменяющихся условий внешней среды и нахождение новых конкурентных возможностей и выгод компании.

Планирование маркетинговой деятельности включает следующие технологии, которые рассмотрим на рисунке 3.



Рисунок 3. Технология планирования маркетинговой деятельности [3, с.75]

Кроме того, планирование маркетинговой деятельности осуществляется в тактическом плане, то есть годовое планирование, на основании, которого специалист по управлению маркетингом осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью организации, а также следит за динамикой рыночной конъюнктуры. Годовые планы содержат информацию о номенклатуре товаров, объемах производства, ценах, издержках и т.д.

## 2. Информационно-аналитические операции.

Имеют самый разнообразный вид, включая логико-аналитические операции выбора решений, широкий спектр экономико-математических методов обработки информации. К информационно-аналитическим относят все виды операций по сбору, первичной обработке, экспертизе, поиску и хранению информации.

## 3. Организационно-распределительные операции.

В эту группу маркетинговых операций входят операции по построению организационной структуры управления маркетингом с подбором специалистов надлежащей квалификации и операции по распределению задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом и по организации эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими подразделениями компании [3, с.75].

Организационные регламенты маркетинговых служб оказывают влияние не только на производственные возможности, но и на реализацию всех важнейших функций компании, расставляя акценты на потребительских предпочтениях, конъюнктурных колебаниях спроса и предложения, поведении конкурентов. Содержание данной операции заключается в том, чтобы ориентировать компанию на потребителя.

## 4. Контрольно-учетные операции.

Представляют собой комплекс разнообразных операций, предусматривающих процедуры оперативного управленческого и финансового учета, фиксирование статистической информации о поведении рынка, получение результатов специальных маркетинговых исследований. Рассмотрим характеристики типов контроля в таблице 3.

Степень эффективности управления маркетингом можно оценить с помощью анализа маркетингового потенциала предприятия; ревизии и аудита маркетинга; оценки эффективности маркетинга на основе изучения проблем управления маркетингом предприятия.

Характеристика типов контроля эффективности маркетинга [9, с.135]

Тип контроля	Характеристика
Контроль выполнения годовых маркетинговых планов	Производится по оценке уровня достигнутых годовых продаж, по объему прибыли от реализации отдельных видов товара на конкретных рынках и включает в себя: -анализ продаж; -определение рыночной доли; -анализ поведения партнеров и конкурентов.
Контроль за изменением отношения к компании	Особое место занимает контроль прибыльности, который строится на оценках: -прибыльности; -конкурентоспособности продукта; -поведения групп потребителей; -эффективности каналов распределения; -емкости территориальных рынков.
Стратегический контроль	Операции, связанные с экспертно-аналитическим анализом эффективности управления маркетингом. В его основе лежат методы аудита.
Аудит маркетинга	Отличается системностью и экспертным независимым характером, т.е. наилучшие результаты при аудите маркетинга получают независимые эксперты, специалисты-маркетологи. Необходимость совершения аудита маркетинга обычно возникает тогда, когда объем продаж начинает падать, а интересы сбытовиков - снижаться.

Кроме того, существует множество методов изучения факторов организационного порядка, позволяющих косвенно оценить отдельные стороны эффективности управления маркетингом. Рассмотрим основные из них.

1. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом организации.

На основе факторов маркетинговой эффективности, предложенных В.А. Алексуниным разработана методика оценки эффективности системы управления маркетингом организации.

Содержательный смысл каждого фактора системы управления маркетингом представлен в таблице 4.

Цель предложенной методики заключается в определении величины разрыва между текущим и желаемым уровнем развития системы управления маркетингом.

Система оценки эффективности управления маркетингом предприятия [2, с.54]

Уровни управления маркетингом	Показатели оценки	Система критериев оценки
1. Эффективность управления деятельностью	1.1. Рыночная ориентация высшего руководства	1.1.1. ориентация на потребности потребителей высшего руководства; 1.1.2. уровень образования и степень мобильности высшего руководства; 1.1.3. степень принятия риска высшим руководством
	1.2. Взаимодействие высшего руководства и персонала	1.2.1. степень отделения управленческой работы от неуправленческой; 1.2.2. делегирование полномочий; 1.2.3. процесс принятия решений.
	2.1. Планирование	2.1.1. наличие системы стратегического планирования; 2.1.2. направления маркетинговых исследований; 2.1.3. частота проведения маркетинговых исследований;
		2.1.4. использование в планировании маркетинга комплексного подхода; 2.1.5. функционирование маркетинговой информационной системы.
2. Эффективность управления функцией	2.2. Организация	2.2.1. формальная структура службы маркетинга; 2.2.2. психологический климат; 2.2.3. качественный состав сотрудников службы маркетинга; 2.2.4. координация работы в службе маркетинга; 2.2.5. связи службы маркетинга с другими подразделениями.
		2.3. Мотивация
	2.4. Контроль	2.4.1. четкость критериев эффективности маркетинговой деятельности; 2.4.2. регулярность осуществления контроля.
	3. Эффективность управления спросом	3.1. Управление товаром
3.2. Управление сбытом		3.2.1. наличие системы поиска новых каналов сбыта.
3.3. Управление ценой		3.3.1. методы ценообразования; 3.3.2. ранжирование цен.
3.4. Управление коммуникациями		3.4.1. используемые методы коммуникаций; 3.4.2. цели коммуникаций.

Предлагаемая методика обладает рядом преимуществ, среди которых можно выделить [2, с.54]:

- направленность исключительно на изучение маркетинговой составляющей процесса управления банковскими продуктами;

- пригодность методики для использования ее как отдельными организациями, так и при комплексном изучении тенденций в отрасли, регионе и т.д.;

- возможность самостоятельного использования методики организациями, так как в ней практически отсутствуют условности и обобщения;

- структурированность, которая позволяет четко выделить и сформулировать проблемы в управлении банковскими продуктами, подлежащие решению;

- доступность понимания результатов всем персоналом организации.

В качестве недостатка следует отметить отсутствие методологии оценки предложенной системы критериев анализа маркетинговой деятельности организации.

2. Комплексная методика оценки состояния маркетинга в организации (по Годину А.М.). Суть подхода состоит в том, что состояние маркетинга характеризуется через следующие факторы [12, с.209]:

- оценку позиций службы маркетинга;
- оценку полноты выполнения службой маркетинга маркетинговых задач;
- оценку планирования маркетинга.

Полноту осуществления комплекса маркетинговых мероприятий предлагается оценивать через круг решаемых маркетинговых задач из общего перечня типовых задач маркетинга.

При оценке планирования маркетинга выяснялся метод финансирования маркетинговой службы, то есть, зависит ли размер финансирования от круга решаемых задач, от численности работников, либо финансирование деятельности стабильно. Устанавливался круг затрат на маркетинг – на заработную плату, приобретение конъюнктурных обзоров,

компьютерную технику, литературу. Наконец, определялась возможность оценки последствий принимаемых маркетинговых решений.

Управление маркетингом характеризовалось посредством определения позиций отдела маркетинга в организации, то есть являются ли они определяющими, приоритетными либо незаметными. Выяснялось взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями, то есть какие подразделения предприятия руководствуются рекомендациями маркетологов. Наконец, определялся уровень профессионализма кадров маркетинговой службы.

3. Экспресс-оценка маркетингового потенциала организации (по Ф.И. Евдокимову).

Ю.Н. Егоров для оценки маркетингового потенциала предложил использовать следующие показатели [15, с.123]: масштаб рынка; объем продаж; конкуренция; наличие портфеля заказов; расходы на рекламу.

Если значение фактора (показателя) приемлемо, то фактор получает оценку «+1», если значение фактора не приемлемо, то он получает отрицательную оценку «-1», если фактор имеет допустимое значение – то он получает нулевую оценку. Кроме того, каждый из перечисленных показателей оценки маркетингового потенциала имеет свою весомость, которая отражает его значимость (приоритет) по сравнению с другими показателями и оценивается по шкале в долях от единицы. Весомость показателей масштаба рынка и конкуренции может быть 0,3; объема продаж – 0,2; наличия портфеля заказов и расходов на рекламу – по 0,1. Вес каждого показателя определяется произведением его весомости на уровень «желательности». Общее значение маркетингового потенциала определяется суммой полученных значений показателей [15, с.123].

Данная методика имеет ряд недостатков, которые затрудняют ее применимость в организациях.

1. Оценка, которая присваивается показателям, носит относительный характер, так как трудно однозначно определить, что авторами понимается

под «приемлемостью значения».

2. Шкала оценки факторов имеет всего три значения (-1, 0, +1), которые не позволяют достаточно точно определить уровень оцениваемого показателя.

3. Весомость каждого показателя должна определяться индивидуально для каждой организации в зависимости от различных факторов макро- и микросреды, таких как её размер, вид банковского продукта, структура ассортимента, рынки сбыта и т.д.

4. Для качественной оценки маркетингового потенциала наличие пяти оценочных показателей явно недостаточно [15, с.123].

Таким образом, предложенная методика наиболее эффективна при экспресс-анализе состояния маркетинга в организации и последующем сравнении его уровня с другими конкурентами на рынке.

Далее перейдем к изучению особенностей маркетинга в банковской сфере деятельности.

### **1.3. Особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере**

Согласно банковскому законодательству, банк - это кредитная организация, которая имеет право привлекать денежные средства физических и юридических лиц, размещать их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности и осуществлять расчетные операции по поручению клиентов.

Банковский маркетинг - это внешняя и внутренняя идеология, стратегия, тактика и политика деятельности банка, определяемая конкретной общественно-политической и экономической ситуацией [47, с.26].

Целью банковского маркетинга является создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработка системы мероприятий по изучению рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности.

Особенностью банковского маркетинга является специфика продукта банковской деятельности - банковских услуг. Банковским услугам, как и всем другим видам услуг, присущи специфические характеристики, которые должны быть учтены при управлении маркетинговой деятельностью [45, с.41]: абстрактность (неосвязаемость и сложность для восприятия); неотделимость услуги от источника; непостоянство (неодинаковость) качества услуг; несохраняемость банковских услуг; договорной характер банковского обслуживания; связь банковского обслуживания с деньгами; протяженность обслуживания во времени; вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей.

1. Абстрактность. Концепция абстрактности имеет две стороны:

Во-первых, как и другие услуги, банковские услуги неосвязаемы: их нельзя ощутить материально, увидеть и оценить до тех пор, пока клиент их не получит. Причина этого заключается в том, что услуги как таковые не имеют материальной субстанции. В связи с этим потребители проявляют повышенное внимание к видимым элементам обслуживания - банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, банковской символике и всему тому, что может дать косвенную информацию относительно характера и качества оказываемых банком услуг.

Во-вторых, особенностью банковских услуг является их сложность для восприятия. В отличие от многих других видов услуг, обслуживание в банке требует от потребителей определенного культурного и образовательного уровня. Для того, чтобы облегчить восприятие услуг для клиентов, банк может попытаться установить психологическую ассоциацию банковской услуги с каким-либо осязаемым и более простым для понимания объектом («у нас ваши деньги - в хороших руках», «наш банк надежен, как скала» и т.д.) или сфокусировать внимание на аспекте общения банка и клиента, сформировать облик банка как «хорошего соседа», «советчика» и т.п. Положительный результат для продвижения банковских услуг может так же принести подчеркивание их выгод для потребителей [45, с.42].

2. Неотделимость услуги от источника. Услуга не существует отдельно от того, кто ее оказывает, в отличие от товара, который в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Источниками услуг могут быть люди или машины. Традиционно банковские услуги оказывались банковскими служащими, имеющими соответствующую квалификацию. По мере роста, уровня развития и технического оснащения современной банковской системы источником банковских услуг все более становятся машины, у клиентов появилась возможность отдавать распоряжения банку через электронные каналы (банкоматы, онлайн кабинеты). Однако персональный контакт и сейчас остается необходимым условием для получения многих банковских услуг, прежде всего, сложных индивидуализированных, требующих высокой квалификации. Автоматизация же охватывает, прежде всего, стандартизированные, рутинные услуги.

Дополнительной особенностью индивидуализированных услуг является неотделимость производства от потребления, предполагающая, что необходимым условием оказания услуги является личное присутствие клиента или его представителя. Однако с развитием средств связи и систем электронных расчетов доля банковских услуг, оказываемых в отсутствие клиентов, все более увеличивается в их общем объеме.

3. Непостоянство качества услуг. Хотя многие банковские учреждения предлагают клиентам сходный или даже одинаковый набор услуг, тем не менее, абсолютной идентичности банковских продуктов (такой, как при серийном производстве в промышленности) не достигается [45, с.43].

Прежде всего, это относится к неавтоматизированным услугам, которые предполагают интенсивное общение клиентов с банковскими сотрудниками, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков, по-разному относящихся к работе. Более того, один и тот же сотрудник может демонстрировать неодинаковый уровень обслуживания в зависимости от ситуации, настроения, самочувствия и т.д.

С внедрением средств автоматизации значение этой характеристики несколько снижается: банковский автомат оказывает услуги всем клиентам одинаково, независимо от времени дня, длины очереди, поведения или внешнего вида потребителя. Непостоянство качества у автоматизированных услуг может возникать, в основном, в связи с различиями используемых банками технологий.

4. Несохранимость банковских услуг. Банковские услуги не могут храниться, их нельзя «заготовить впрок». Поэтому в периоды пикового спроса важно заранее планировать, что будет предпринимать банк для того, чтобы не было очередей: привлекать дополнительных работников из других отделов, стимулировать обращение в банк в другое время или пользоваться средствами автоматизации.

5. Договорной характер банковского обслуживания. Оказание абсолютного большинства банковских услуг предполагает заключение между их производителем и потребителем гражданско-правовых договоров (хотя это может и не до конца осознаваться клиентом - как при помещении средств во вклад). Это создает дополнительные сложности (а иногда - психологический барьер) для клиентов.

Договорной характер обслуживания вызывает необходимость обстоятельного разъяснения клиенту содержания банковских услуг и договорных условий их оказания. Тем самым, маркетинговая деятельность банка приобретает своего рода «просветительский», образовательный характер.

6. Связь банковских услуг с деньгами. Оказание основных банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах (деньги предприятий, деньги коммерческих банков, деньги Центрального банка в форме наличности, бухгалтерских записей или платежно-расчетных документов). А ко всему, что связано с деньгами, люди относятся с особым вниманием. Это ставит деятельность банка в зависимость от доверия клиентов и требует усилий, направленных на укрепление этого

доверия [45, с.44].

7. Протяженность акта купли-продажи во времени, как и тесная связь с деньгами, придает особое значение доверительному характеру взаимоотношений банка и клиента. В самом деле, например, при открытии счета клиент доверяет банку свои деньги и вступает в сделку, течение которой для него изначально неконтролируемо.

8. Вторичность удовлетворяемых потребностей. Банковские услуги удовлетворяют не первичные производственные и личные потребности, а производные от них финансовые потребности. В результате банковские услуги проигрывают в привлекательности материальным благам и услугам, непосредственно удовлетворяющим нужды потребителей. Это осложняет задачу финансово-банковских институтов по продвижению своих продуктов на рынке в борьбе за деньги потребителей и требует дополнительных маркетинговых усилий.

Деятельность банка основывается на повторяющихся операциях. Отсюда его стремления направлены на то, чтобы сохранить и расширить клиентуру, стать центром финансового обслуживания людей на длительную перспективу. Банк призван ориентироваться на удовлетворение реальных потребностей, дать клиенту то, в чем он действительно нуждается. Других способов удержать клиентуру в условиях конкурентной экономики нет.

Одна из целей банковского маркетинга - постоянное привлечение новых клиентов. В условиях обострения конкурентной борьбы за привлечение денежных средств банки систематически совершенствуют методы пополнения своих ресурсов. Так, для привлечения частных лиц - потенциальных вкладчиков - крупные банки нередко устраивают выставки и спортивные мероприятия. Создаются новые виды вкладов, например, такие вклады, по которым производится дополнительные начисления процентов по юбилейным датам и по другим праздникам [36, с.405].

Банковский маркетинг, следовательно, можно определить как поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с

учетом реальных потребностей клиентуры. Это предполагает четкую постановку целей банка, формирование путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации планов.

В рамках маркетинговой деятельности очень важна и вторая сторона проблемы - объем затрат, которые понесет банк в результате разработки и продвижения новых продуктов. Банк ведь оперирует весьма дорогостоящими ресурсами, и их следует использовать в самых прибыльных сегментах рынка, где высок спрос и сравнительно низки издержки по оказанию услуг.

Специфика маркетинга в банковской области обусловлена не только тем, что он способствует коммерциализации банковской работы и обеспечивает эффективное использование денежных ресурсов, но и особенностями денежного оборота, который выступает объектом всей банковской деятельности. Отсюда банковский маркетинг должен быть нацелен в первую очередь на ускорение денежного оборота за счет совершенствования и ускорения безналичных расчетов в хозяйстве.

Маркетинг ориентирован на анализ и удовлетворение потребностей клиентов банка (предприятий, организаций, кооперативов, населения) в быстром и правильном проведении расчетов, осуществляемых с поставщиками сырья и материалов, покупателями готовой продукции, рабочими и служащими, финансовой и банковской системой и т.д. Банковский маркетинг связывается с новыми формами расчетов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка, особенности места нахождения их партнеров, их финансовое положение и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота.

Маркетинг в банковской сфере нацеливается на изучение рынка кредитных ресурсов, анализ финансового состояния клиентов и прогнозирование на этой базе возможностей привлечения вкладов в банки, изменений в деятельности банка. Сейчас, когда предприятиям и организациям разрешается открывать свои счета в любом банке, расширяется основа конкуренции в банковском деле [46, с.406].

Маркетинг направляется на обеспечение условий, способствующих привлечению новых клиентов, расширению сферы банковских услуг, заинтересовывающих клиентов во вложении своих средств на счета данного банка. В банковской среде все более предпочтительным становится интегрированный маркетинг, направленный не только на расширение круга вкладчиков, но и на постоянное улучшение качества их обслуживания.

Специфика маркетинга в банковской сфере заключается в том, что коммерческие банки заинтересованы не только в привлечении вкладов, но и в активном использовании привлеченных средств с помощью кредитования различных объединений, предприятий, организаций, кооперативов и населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений коммерческих банков с вкладчиками средств, так и в сфере кредитных вложений, осуществляемых в форме предоставления ссуд предприятиям, организациям, кооперативам и населению. Цели маркетинга в этих двух сферах различны: в первой – привлечь клиентов в качестве вкладчиков средств в банк, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям и организациям, которые использовали бы их с наибольшим эффектом для банка, данных предприятий и организаций, и хозяйства в целом.

В конечном же счете банковский маркетинг направляется на осуществление единой цели: рациональное использование доходов и временно высвобождающихся денежных средств в хозяйстве.

Особенности банковского маркетинга определяют методы его практики. В сфере взаимоотношений коммерческих банков с хозяйственными организациями - вкладчиками временно свободных денежных средств - маркетинг ориентируется на изучение перспектив увеличения депозитов, обеспечение заинтересованности предприятий, организаций, кооперативов, населения в получении ими доходов в форме выплачиваемого процента [25, с.55].

Для привлечения вкладчиков в условиях конкуренции коммерческих

банков используется процентная политика, направленная на привлечение в рамках более длительного срока средств предприятий, организаций, кооперативов и населения. Использование процентной политики в маркетинге коммерческих банков, в частности, установление и регулирование процентных ставок, осуществляется с одновременным регулированием процентных ставок за пользование предприятиями и организациями кредитом. Задача маркетинга в этих условиях состоит в изучении спроса на кредит, что невозможно без анализа финансового положения каждого предприятия клиента, определения сфер наиболее эффективного вложения ссудных средств, совершенствования качества кредитного обслуживания клиентуры.

В сфере процентной политики маркетинг нацеливается на стимулирование эффективного кредитования клиентов с одновременным поощрением накопления ими собственных финансовых ресурсов, являющихся базой депозитов в коммерческих банках. Еще одна особенность современного маркетинга в банках состоит в том, что он постоянно ориентирован на определение степени возможного риска при предоставлении ссуд предприятиям, организациям, кооперативам и населению.

В рамках маркетинга в банках в полной мере должны реализовываться следующие общие принципы [25, с.31]:

- направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей;
- комплексность процесса функционирования маркетинга (планирование, анализ, регулирование и контроль);
- единство перспективного и текущего планирования маркетинга;
- контроль над принимаемыми маркетинговыми решениями в качестве основы их практического воплощения;
- разностороннее и масштабное стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника банка;
- обеспечение заинтересованности работников в постоянном

повышении своей квалификации;

- создание благоприятного психологического климата в коллективе банка [25, с.31].

Основными приемами банковского маркетинга выступают общение с клиентом, обеспечение рентабельной деятельности и дивидендов акционерам, создание преимуществ для клиента при пользовании услугами данного банка по сравнению с продуктами других кредитных и небанковских учреждений, материальная заинтересованность работников банка в продаже услуг. В рамках общения с клиентурой банковский маркетинг подразделяется на активный и пассивный.

Активный включает в себя [5, с.4]:

- прямой маркетинг, то есть активную рекламу, использующую почту, телефон и телевидение;

- опрос широких групп населения, в том числе опрос на улице;

- личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей, в том числе в процессе банковской работы.

Пассивный маркетинг - опубликование в прессе материалов о деятельности и положении банка, выгодах клиентам от его конкретных услуг.

Банк, желающий прочно закрепиться на рынке должен использовать оба эти способа маркетинга.

Таким образом, введение маркетинга в управление коммерческими банками положило начало не только возникновению критериев выработки стратегии и тактики поведения, но также выработки конкретных мер по изучению и развитию рынка, подготовке альтернативных и гибких решений, что позволяет оперативно реагировать на рыночные катаклизмы.

Далее перейдем к изучению системы управления банковскими продуктами в ОАО «Россельхозбанк», на основании чего в дальнейшем будут разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

## **Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА по совершенствованию управления банковскими продуктами ОАО «Россельхозбанк»**

### **2.1. Характеристика системы управления банковскими продуктами ОАО «Россельхозбанк»**

ОАО «Россельхозбанк» был учрежден Государственной корпорацией «Агентство по реструктуризации кредитных организаций» 21 января 2000 года.

15 марта 2000 года вышло распоряжение Президента Российской Федерации № 75-рп от 15.03.2000 г. с одобрением предложения Правительства Российской Федерации о создании Российского сельскохозяйственного банка для формирования на его базе национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства.

В 2000 году банк был зарегистрирован и получил лицензию на осуществление банковской деятельности за № 3349 от 13. 06.2000 г.

30.12.2002 года банк расширил свою деятельность путём получения лицензии на право осуществления операций с денежными средствами физических лиц, а затем 25.07.2007 - путем получения Генеральной лицензии на осуществление банковских операций.

В рамках анализа системы управления маркетинговой деятельностью рассмотрим товарную и сбытовую политику банка, а также используемые им методы продвижения.

1 Товарная политика банка.

Услуги банка включают:

- услуги для физических лиц (вклады, переводы, кредитование);
- услуги для юридических лиц (расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, операции с ценными бумагами).

Основными услугами для физических лиц являются кредиты и вклады – они представлены в таблице 5.

Таблица 5

## Кредиты и вклады для физических лиц ОАО «Россельхозбанк»

Вид услуги	Название	Описание
Кредиты	Кредит с государственной поддержкой для жителей села	Ставка от 3.00% Срок до 5 лет Комиссия по кредиту 0% Цель: на благоустройство домовладений
	Потребительский кредит без обеспечения для зарплатных клиентов	Ставка от 8.40% Срок до 7 лет Сумма кредита до 5 млн. рублей Цель: на любые цели
	Кредит пенсионный	Ставка от 7.50% Срок до 7 лет Сумма кредита до 3 млн. рублей Цель: кредит на любые цели для людей в возрасте до 75 лет
	На развитие личного подсобного хозяйства	Ставка от 10% Срок до 5 лет Сумма кредита до 1.5 млн. рублей По этой программе граждане, ведущие личное подсобное хозяйство, могут получить в АО «Россельхозбанк» кредит с обеспечением под сниженную процентную ставку
	Потребительский без обеспечения для членов Общероссийской общественной организации «Союз садоводов России»	Ставка от 11.50% Срок до 5 лет Сумма кредита до 1.5 млн. рублей Специальное предложение для членов Общероссийской общественной организации «Союз садоводов России»
	Садовод	Ставка от 11.50% Срок до 5 лет Сумма кредита до 3 млн. рублей Кредит «на все случаи жизни» для владельцев садовых и дачных участков или тех, кто только собирается такие участки приобрести. На кредитные деньги можно построить баню, провести воду и даже купить себе участок с уже готовым домом.
	Инженерные коммуникации	Ставка от 11.50% Срок до 5 лет Сумма кредита до 500 000 рублей Цель: проведение воды, газа, канализации, замена электропроводки, систем отопления
	Сельская ипотека	Ставка 2.70% Срок до 25 лет Сумма до 5 000 000 Цель: Ипотечный кредит с льготной процентной ставкой для граждан РФ на строительство

Продолжение таблицы 5

		(приобретение) жилого помещения на сельских территориях
	Ипотечное жилищное кредитование	Ставка 8.95% Срок до 30 лет Сумма до 60 000 000 Цель: покупка на первичном и вторичном рынках квартиры (в том числе таунхаус с земельным участком), апартаментов в городе, а также земельного участка или жилого дома с земельным участком
	Военная ипотека	Ставка 9.00% Срок до 27 лет Сумма до 2 700 000 Кредит для военнослужащих
Вклады	Вклад «Накопи на мечту»	Срок вклада – от 730 дней до 1795 дней. Минимальный размер первоначального взноса 3 000 рублей РФ/ 100 долларов США. Процентная ставка – 4,75%.
	Вклад «Доходный»	Срок вклада - от 31 до 1460 дней – для вкладов в рублях РФ и долларах США; Минимальный размер первоначального взноса 3 000 рублей РФ / 50 долларов США. Процентная ставка – от 4,2 до 5,2%.
	Вклад «Надежное будущее»»	Срок вклада - от 180 до 395 дней; Минимальный размер первоначального взноса 50 000 рублей РФ. Процентная ставка – до 6,2%.
	Вклад «Инвестиционный»	Срок вклада - от 393 до 730 дней – для вкладов в рублях РФ и долларах США; Минимальный размер первоначального взноса 50 000 рублей РФ / 1000 долларов США. Процентная ставка – до 6,4%.
	Вклад «Пополняемый»	Срок вклада - от 91 до 1095 дней; Минимальный размер первоначального взноса 3 000 рублей РФ / 50 долларов США. Процентная ставка – до 4,95%.
	Вклад «Комфортный»	Срок вклада - от 91 до 1095 дней; Минимальный размер первоначального взноса 10 000 рублей РФ / 150 долларов США. Процентная ставка – до 4,35%.
	Вклад «Доходный пенсионный»	Срок вклада - от 91 до 1450 дней; Минимальный размер первоначального взноса 500 рублей РФ. Процентная ставка – до 5,6%.
	Вклад «Пенсионный доход»	Срок вклада - от 395 до 730 дней; Минимальный размер первоначального взноса 500 рублей РФ. Процентная ставка – до 5,0%.

Кредиты и вклады для юридических лиц представлены в таблице 6.

Таблица 6

Кредиты и вклады для юридических лиц ОАО «Россельхозбанк»

Вид услуги	Название	Описание
Кредиты	Микро АПК	Цель: 1. Пополнение оборотных средств. 2. Цели, связанные с проведением сезонных работ, в соответствии с перечнем, утвержденным Минсельхозом России Срок – до 12 мес Ставка – до 5%
	Оптимальный	Цель: на инвестиционные цели Срок – до 5 лет Ставка – до 6% Сумма – до 7 млн.руб.
	Быстрое решение	Цель: на любые цели Срок – до 1 года Ставка – до 6,5% Сумма – до 1 млн.руб.
	Микро	Цель: на любые цели Срок – до 3 лет Ставка – до 6,5% Сумма – до 4 млн.руб.
Вклады	Вклад «Стабильный»	Срок вклада - до 1095 дней; рубли РФ/доллары США/евро
	Вклад «Динамичный»	Срок вклада – от 180 до 730 дней; рубли РФ/доллары США/евро Максимальная сумма депозита -200% от суммы первоначального взноса
	Вклад «Удобный»	Срок вклада – от 180 до 730 дней; рубли РФ/доллары США/евро
	Вклад «Оперативный»	Срок вклада – от 180 до 730 дней; рубли РФ/доллары США/евро Максимальная сумма депозита - 200% от суммы первоначального взноса

Также банк предлагает сельхозпредприятиям кредиты на специальных условиях, направленные на:

- строительство, реконструкцию, модернизацию по проектам в области: растениеводства; животноводства; рыбоводства, вылова рыбы и других водных биоресурсов; производства комбикормов; переработки и хранения сельскохозяйственного сырья и продукции; сбыта сельскохозяйственного сырья и продукции (сельскохозяйственные рынки и торговые площадки);
- закладку многолетних насаждений и виноградников;
- внедрение новых технологий и расширение производства, в том числе на приобретение высокотехнологичных машин для растениеводства и

кормопроизводства, сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства, оборудования, племенных животных, земель сельскохозяйственного назначения с целью расширения производства и пр.;

- реализацию проектов по производству импортозамещающей продукции;
- развитие смежных отраслей агропромышленного комплекса;
- реализацию проектов по созданию и развитию объектов социальной и инженерной инфраструктуры села и других проектов развития сельских территорий;
- осуществление других затрат капитального характера.

Для оценки услуг банка используем такой метод анализа, основанный на анализе потребителей как диаграмма Парето.

Диаграмма Парето - это инструмент, позволяющий распределить усилия для разрешения возникающих проблем и выявить основные причины, с которых нужно начинать действовать. Метод анализа Парето заключается в классификации проблем качества на немногочисленные, но существенно важные и многочисленные, но незначительные. Он позволяет распределить усилия и установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать с целью преодоления возникающих проблем.

Для проведения анализа было опрошено 200 клиентов банка. В таблице 7 представлены данные для построения диаграммы Парето.

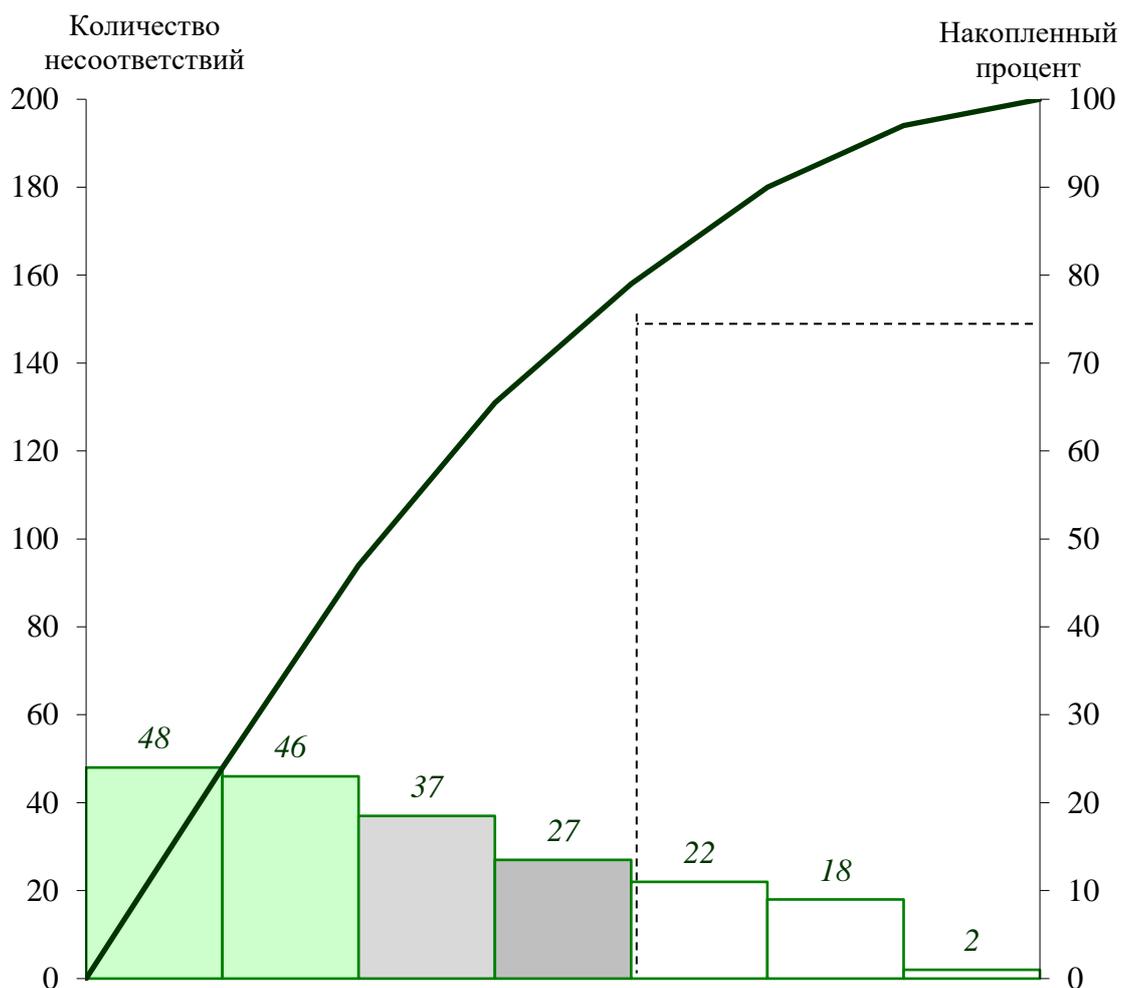
Таблица 7

Таблица данных для построения диаграммы Парето АО «Россельхозбанк»

Тип несоответствия	Число несоответствий, ед	Накопленная сумма несоответствий, ед	Процент числа несоответствий по каждому признаку в общей сумме, %	Накопленный процент, %
Доступность кредитов (ставки)	48	48	24	24
Привлекательность вкладов (ставки)	46	94	23	47
Комиссии при переводах, снятии средств в банкоматах	37	131	18,5	65,5

других банков				
Продолжение таблицы 7				
Доступность (количество филиалов)	27	158	13,5	79
Широта ассортимента услуг	22	180	11	90
Развитие онлайн-сервисов	18	198	9	99
Узнаваемость бренда	2	200	1	100
Итого:	200	-	100	-

Построим диаграмму Парето (рис. 4).



Несоответствия

Рисунок 4. Диаграмма Парето оценки качества услуг АО «Россельхозбанк»

По построенной диаграмме можно определить проблемы, которые нужно устранить в первую очередь, по мнению клиентов, – это доступность кредитов и привлекательность вкладов.

## 2 Сбытовая политика банка.

К концу 2019 года, по данным годового отчета банка, количество корпоративных клиентов ОАО «Россельхозбанк» выросло на 1,3% и в итоге по состоянию на 1 января 2020 года в Банке обслуживалось 21 553 юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (рис. 5).

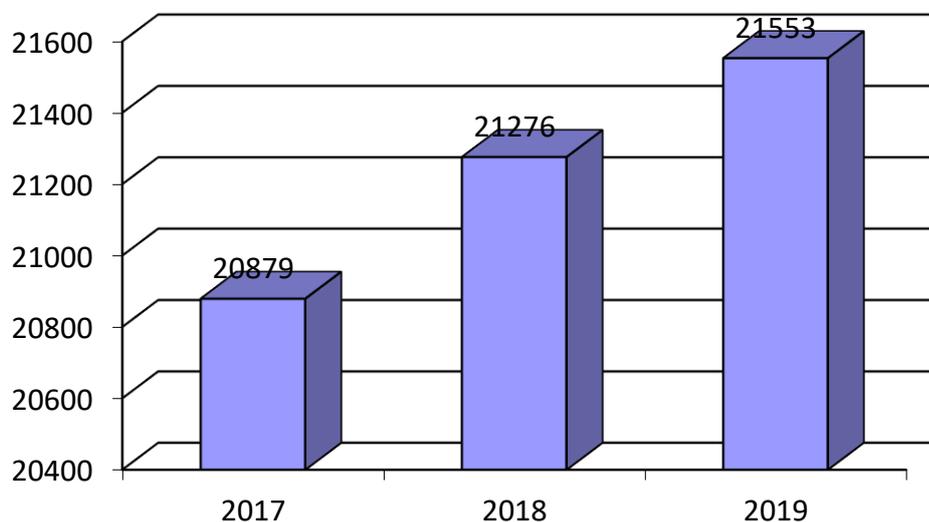


Рисунок 5. Динамика числа клиентов юридических лиц ОАО «Россельхозбанк» в 2017-2019 гг., ед.

Информация о продолжительности взаимодействия клиентов с банком представлена в таблице 8.

Таблица 8

Анализ продолжительности работы клиентов с ОАО «Россельхозбанк»

Срок работы	Доля клиентов, %
до 1 года	32,1
от 2 до 3 лет	34,6
от 3 до 4 лет	25,7
от 5 до 6 лет	5,2
от 6 до 7 лет	1,9
более 8 лет	0,5
Итого	100,0

Как показал проведенный анализ, основная доля клиентов, а именно 32,1 и 34,6% - это клиенты обслуживаемые в банке до 1 года и от 2 до 3 лет соответственно. На долю клиентов, взаимодействующих с анализируемой кредитной организацией от 3 до 4 лет, приходится 25,7%. От 5 до 6 и от 6 до 7 лет обслуживается 5,2 и 1,9% соответственно. Наименьший удельный вес приходится на клиентов со сроком обслуживания более 8 лет.

Рассмотрим структуру выданных банком кредитов в разрезе клиентов (табл. 9).

Таблица 9

Анализ динамики структуры кредитного портфеля ОАО «Россельхозбанк» в 2018-2019 гг по типу клиентов

Показатели	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Кредиты юридическим лицам	16211749	83,57	12806820	75,12	-3404929	-8,45	79
Кредиты физическим лицам	3187123	16,43	4242089	24,88	1054966	8,45	133,10
Итого	19398872	100	17048909	100	-2349963	-	87,89

Можно отметить, что размер кредитного портфеля банка в динамике сократился на 12,11% или 2349963 тыс.руб., что связано с сокращением кредитования юридических лиц (уменьшение составило 21% или 3404929 тыс.руб.), что связано с повышением требований по предоставлению кредита.

ОАО «Россельхозбанк» основной акцент в 2019 году в части розничного бизнеса делал на увеличение объемов кредитования физических лиц. В результате кредитный портфель юридических лиц в период анализа возрос на 33,1% или с 3187123 до 4242089 тыс.руб.

Рассмотрим структуру кредитного портфеля юридических лиц по видам выданных кредитов (табл. 10).

Таблица 10

Анализ динамики состава и структуры кредитного портфеля юридических лиц ОАО «Россельхозбанк» в 2018-2019 гг

Виды кредитов	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+ ; -) по		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %	
Кредит на любые цели	7165593	44,2	5942364	46,4	-1223229	2,2	82,93
Овердрафт	1215881	7,5	883671	6,9	-332211	-0,6	72,68
Коммерческая ипотека	3939455	24,3	3060830	23,9	-878625	-0,4	77,70
Кредит на пополнение оборотных средств	3890820	24	2919955	22,8	-970865	-1,2	75,05
Всего	16211749	100	12806820	100	-3404929	0	79,00

Проведенный анализ показал, что сокращение суммы выданных кредитов в период анализа наблюдался по всем видам кредитов. Наибольшее сокращение присутствовало по «овердрафту» - сумма данного кредита уменьшилась с 1215881 до 883671 тыс.руб. или на 27,32%.

По всем остальным видам выданных кредитов также происходит уменьшение – по «кредиту на любые цели» - на 17,07%, по «коммерческой ипотеке» - на 22,3%, по «кредиту на пополнение оборотных средств» - на 24,95%.

Наибольший удельный вес в структуре выданных юридическим лицам кредитов, как в прошлом, так и в отчетном периоде анализа занимают кредиты на любые цели – 44,2 и 46,4% соответственно.

Также существенна доля коммерческой ипотеки и кредитов на пополнение оборотных средств – 23,9 и 22,8% в отчетном периоде соответственно. Наименьший удельный вес в структуре выданных кредитов занимает овердрафт – 7,5% в 2018 году и 6,9% в 2019 году.

Рассмотрим структуру кредитного портфеля физических лиц по видам выданных кредитов (табл. 11).

Таблица 11

Анализ динамики состава и структуры кредитного портфеля физических лиц ОАО «Россельхозбанк» в 2018-2019 гг

Показатели	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+ ; -)		Темп изменен ия, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Ипотека	1023791	32,12	1108231	26,12	84440	-6,00	108,25
Потребительское кредитование	1110778	34,85	1612320	38,01	501542	3,16	145,15
Овердрафт	215406	6,76	381425	8,99	166019	2,23	177,07
Кредитная карта	425689	13,36	546987	12,89	121298	-0,46	128,49
Прочие	411459	12,91	593126	13,98	181667	1,07	144,15
Итого	3187123	100,00	4242089	100,00	1054966	-	133,1

За 2019 год выдано кредитов на сумму 4242089 тыс. руб., в том числе:

- по ипотечным программам - на сумму 1108231 тыс. руб.;
- по программам потребительского кредитования - на сумму 1612320 тыс. руб.;

- кредитные карты - на сумму 546987 тыс. руб.

Необходимо отметить, что по всем видам кредитов, выдаваемых банком физическим лицам в динамике наблюдается рост объемов выдачи, при этом максимальное увеличение присутствовало по овердрафту – 77,07%, а минимальное – по ипотеке – на 8,25%.

За год структура кредитного портфеля физических лиц изменилась в сторону сокращения доли ипотеки на 6% и роста потребительского кредитования и овердрафтов на 3,16 и 2,23% соответственно.

Структура депозитов банка по типу клиентов показана в таблице 12.

Таблица 12

Анализ динамики структуры депозитов ОАО «Россельхозбанк»  
в 2018-2019 гг. по типу клиентов

Показатели	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+ ; -) по		Темп изменен ия, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %	
Депозиты юридических лиц	16261167	66,69	19966910	75,42	3705743	8,72	122,79
Депозиты физических лиц	8120569	33,31	6507897	24,58	-1612672	-8,72	80,14
Итого	24381736	100	26474807	100	2093071	-	108,58

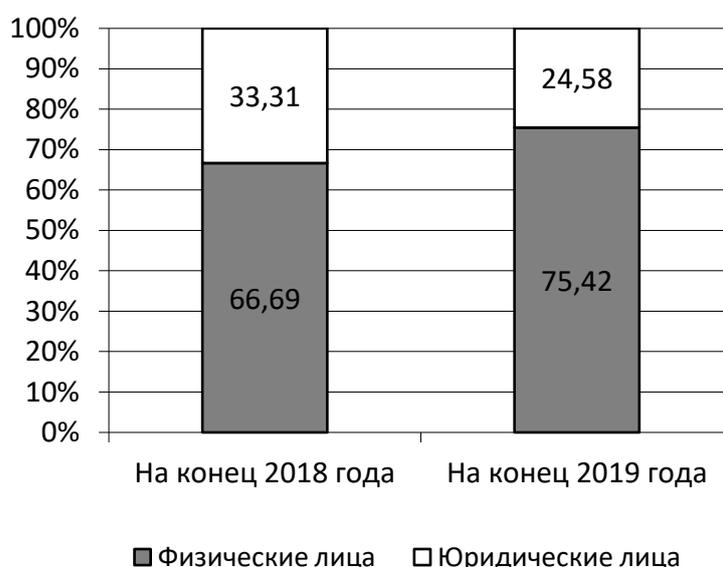


Рисунок 6 - Структура депозитов банка в 2018-2019 гг., %

За год сумма депозитов возросла на 8,58% до 26474807 тыс.руб., что было связано с ростом депозитов юридических лиц на 22,79% или 3705743

тыс.руб. В результате их доля в общей сумме депозитов возросла с 66,69 до 75,42%, то есть на 8,72%.

По депозитам физических лиц происходит сокращение на 19,86% или 1612672 тыс.руб., что связано с прекращением сроков ряда срочных вкладов и изъятием средств клиентами банка, а также с сокращением объемов поступления новых вкладов. Данный факт требует пристального внимания руководства банка и корректировок в области условия вкладов.

Для выявления недостатков обслуживания клиентов в банке, был проведен анализ с помощью инструмента SERVQUAL, основанного на соотношении ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги.

Для данного анализа было проведено анкетирование 20 клиентов красноярского отделения банка. В соответствии с методикой, клиентам было предложено ответить на 22 вопроса, которые можно сгруппировать в блоки в соответствии с детерминантами (критериями) качества:

- осязаемость (вопросы 1-4);
- надежность (вопросы 5-9);
- отзывчивость (вопросы 10-13);
- уверенность (вопросы 14-17);
- эмпатия (вопросы 18-22).

Респонденты отвечают на вопросы с помощью семибалльной шкалы Лайкерта («Абсолютно не согласен» — «Абсолютно согласен»).

В таблицах 13 и 14 сведены данные опроса.

Таблица 13

Результаты опроса потребительских ожиданий

Критерии качества	Вопросы анкеты	Клиенты																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Осязаемость	Оборудование в этих организациях должно быть современным	5	6	7	6	6	6	7	7	5	4	2	6	7	7	6	4	5	6	5	7
	Элементы физического окружения в этих организациях должны быть привлекательными	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
	Сотрудники этих организаций должны быть хорошо одеты и	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

опрятны																				
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 13

	Внешний вид элементов физического окружения этих организаций должен соответствовать типу предоставляемых услуг	6	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7
Надежность	Когда эти организации обещают предоставить услугу к определенному сроку, они должны выполнить это обещание	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Когда у потребителей возникают проблемы, эти организации должны проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Эти организации должны иметь надежную репутацию	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6
	Они должны предоставлять услуги в обещанное время	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Эти организации должны вести записи аккуратно	5	6	6	5	5	4	3	5	4	6	5	4	4	5	7	4	6	5	7
Отзывчивость	От организаций не следует ожидать, что они информируют потребителей, когда услуга будет предоставлена	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками этих организаций	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Уверенность	Потребители должны иметь основания для доверия сотрудникам этих организаций	7	5	4	4	5	6	4	5	4	4	4	3	5	7	7	6	3	2	
	Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками этих организаций	1	2	1	1	1	1	3	4	7	5	6	1	2	1	1	3	4	1	
	Сотрудники этих организаций должны быть вежливы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Сотрудники должны получать со стороны этих организаций поддержку для хорошего выполнения работы	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Эмпатия	От этих организаций не следует	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	



незамедлительно																				
Сотрудники не всегда	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 14

	испытывают желание помочь потребителям																				
	Сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы клиентов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Уверенность	Вы можете доверять сотрудникам предприятия	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками предприятия	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Сотрудники вежливы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Сотрудники получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Эмпатия	Организация не проявляет к Вам индивидуальное внимание	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Сотрудники не проявляют к Вам персональное внимание	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Сотрудники не знают Ваших нужд	7	6	5	7	7	7	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	7	1	1
	Предприятие не ориентировано на Ваши интересы	1	2	3	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
	Часы работы предприятия удобны не для всех потребителей	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Анализ результатов анкетирования представлен в таблице 15.

Таблица 15

Анализ анкетирования ожиданий потребителей и восприятия получаемых в ОАО

«Россельхозбанк» услуг

Критерии и качества	Потребительские ожидания	Средняя оценка при анкетировании	Потребительское восприятие	Средняя оценка при анкетировании	Индекс SQI
Осязаемость	Оборудование в этих организациях должно быть современным	5,70	Предприятие имеет современное оборудование	7,00	1,23
	Элементы физического окружения в этих организациях должны быть привлекательными	6,70	Элементы физического окружения предприятия привлекательны	6,60	0,99
	Сотрудники этих организаций должны быть хорошо одеты и опрятны	7,00	Сотрудники хорошо одеты и опрятны	7,00	1,00
	Внешний вид элементов физического окружения этих организаций должен	6,70	Внешний вид элементов физического окружения	7,00	1,04

	соответствовать типу предоставляемых услуг		предприятия соответствует типу предоставляемых услуг		
	Итого осязаемость (ожидания)	6,53	Итого осязаемость	6,90	1,06

Продолжение таблицы 15

Надежность	Когда эти организации обещают предоставить услугу к определенному сроку, они должны выполнить это обещание	7,00	Когда сотрудники обещают предоставить услугу к определенному сроку, они выполняют это обещание	6,00	0,86
	Когда у потребителей возникают проблемы, эти организации должны проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей	6,90	Когда у Вас возникают проблемы, к вам проявляют сочувствие и стремятся успокоить Вас	6,50	0,94
	Эти организации должны иметь надежную репутацию	6,65	Предприятие имеет надежную репутацию	7,00	1,05
	Они должны предоставлять услуги в обещанное время	7,00	Предприятие предоставляет услуги в обещанное время	6,85	0,98
	Эти организации должны вести записи аккуратно	5,10	На предприятии ведут записи аккуратно	7,00	1,37
	Итого надежность (ожидания)	6,53	Итого надежность (восприятие)	6,67	1,02
	Отзывчивость	От этих организаций не следует ожидать, что они информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	1,05	Сотрудники не информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	1,00
Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками этих организаций		1,00	Вы не получаете услугу от сотрудников незамедлительно	1,65	1,65
Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям		1,00	Сотрудники не всегда испытывают желание помочь потребителям	1,00	1,00
Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально		1,10	Сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей	1,00	0,91
Итого отзывчивость (ожидания)		1,04	Итого отзывчивость	1,16	1,12
Уверенность		Потребители должны иметь основания для доверия сотрудникам этих организаций	4,50	Вы можете доверять сотрудникам	7,00
	Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками этих организаций	2,35	Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками предприятия	7,00	2,98
	Сотрудники этих организаций должны быть вежливы	7,00	Сотрудники вежливы	7,00	1,00
	Сотрудники должны получать со стороны этих организаций адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы	6,85	Сотрудники получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы	7,00	1,02
	Итого уверенность (ожидания)	5,18	Итого уверенность (восприятие)	7,00	1,35
Эмпатия	От этих организаций не следует ожидать проявления индивидуального внимания к потребителям	1,00	Организация не проявляет к Вам индивидуальное внимание	1,00	1,00

От сотрудников этих организаций не следует ожидать проявления персонального внимания к потребителям	1,00	Сотрудники не проявляют к Вам персональное внимание	1,00	1,00
---	------	---	------	------

Продолжение таблицы 15

Нереалистично ожидать от сотрудников этих организаций знаний нужд потребителей	1,00	Сотрудники не знают Ваших нужд	3,40	3,40
Нереалистично ожидать, что эти организации ориентированы на интересы потребителей	1,00	Предприятие не ориентировано на Ваши интересы	1,50	1,50
От этих организаций не следует ожидать удобных для всех потребителей часов работы	1,00	Часы работы удобны не для всех потребителей	1,00	1,00
Итого эмпатия (ожидания)	1,00	Итого эмпатия (восприятие)	1,58	1,58
Всего	20,27		23,31	1,15

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- По критерию «осязаемость» качество оказываемых организацией услуг выше, чем ожидания потребителей – коэффициент составил 1,06, для повышения качества следует уделить внимание привлекательности внешнего окружения, в частности внешнему виду сотрудников.
- По критерию «надежность» - коэффициент составил 1,02, то есть качество услуг выше, чем потребительские ожидания. Для повышения качества оказания услуг необходимо осуществлять контроль за своевременностью их предоставления.
- По критерию «отзывчивость» коэффициент составил 1,12, то есть качество услуг выше, чем потребительские ожидания.
- По критерию «уверенность» коэффициент составил 1,35. все показатели потребительского восприятия выше, чем ожидания, что оценивается положительно.
- Критерий «эмпатия» получил оценку 1,58. негативно оценивается то, что присутствуют потребители, которых не устраивает то, что сотрудники предприятия не знают их потребностей.

Индекс качества равен:

$$23,31/20,27 = 1,15$$

В целом, коэффициент потребительского восприятия превысил

коэффициент потребительских ожиданий на 3,04 и составил 23,31, что позволяет высоко оценить уровень качества оказываемых банком услуг.

### 3 Продвижение услуг.

Одним из основных методов продвижения у банков является формирование узнаваемости бренда и его положительного имиджа.

На рисунке 6 показан логотип банка.

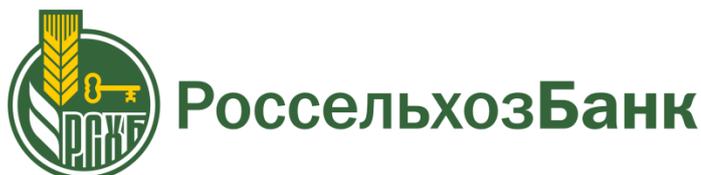


Рисунок 6 - Логотип АО «Россельхозбанк»

Логотип используется в оформлении филиалов, на одежде персонала, во всей документации, в рекламных компаниях.

Для позиционирования банк использует следующие виды рекламы:

- реклама на телевидении – банк проводит активную рекламную кампанию на федеральных телеканалах («Первый канал», НТВ, «Россия-1», «ТВ-3 Россия» и тематические каналы, такие как «Пятница!», «Звезда», «Матч ТВ» и «Ю-ТВ»);

- реклама в печатных изданиях – федерального и регионального уровня («Аргументы и факты», «Комсомольская правда», «Антенна-Телесемь» и другие);

- наружная реклама – в частности используются такие средства рекламы как вывески офисов, биллборды и призматроны;

- типографическая продукция;

- реклама в сети Интернет (видео ролики на ютуб, социальные сети, сайт банка).

Размещение рекламы осуществляется с помощью подрядчиков, выбираемых на тендерной основе.

Например, в августе 2019 года тендер на размещение роликов о потребительских кредитах банка в эфире федеральных телеканалов, среди которых: «Первый канал», «Россия 1», ТНТ, СТС выиграло агентство

«Игроник». Сумма контракта составила. 27,8 млн рублей.

Далее оценим имидж банка посредством экспертного опроса клиентов.

Для выявления состояния корпоративного имиджа экспертам было предложено оценить степень соответствия каждого параметра всех компонент имиджа позитивному - выставить оценки:

«5» - если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу;

«4» - если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу;

«3» - если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу;

«2» - если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу.

Таблица 16

Исходные данные для экспертной оценки корпоративного имиджа АО «Россельхозбанк»

Критерии оценки имиджа	Эксперты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Известность марки	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
Качество услуг	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
Привлекательность услуг	3	3	3	2	3	4	5	4	4	3
Привлекательность ставок	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4
Фирменный стиль	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
Уровень лояльности к партнерам	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Надежность	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Уровень престижности	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Информационная открытость	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Значимость услуг для региона	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
Участие в социальных программах	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
Законопослушность	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Количество предоставляемых рабочих мест	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Открытость к неформальным контактам	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Лояльность руководства к персоналу	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4

Социальные гарантии	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
Возможность карьерного роста	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3

Продолжение таблицы 16

Система мотивации	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
Моральная атмосфера	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
Представления персонала о миссии и целях компании	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4

Оценка корпоративного имиджа банка и каждой его компоненты определялась как среднее значение:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} , \quad (1)$$

где  $b_{ij}$  - балльная оценка  $j$ -го эксперта степени соответствия  $i$ -го параметра позитивному имиджу;

$n$  - количество экспертов;

$m$  - число рассматриваемых параметров.

Таблица 17

Экспертная оценка корпоративного имиджа банка

Критерии оценки имиджа	Оценка
Известность марки	4,6
Качество услуг	4,8
Привлекательность услуг	3,4
Привлекательность ставок	3,8
Фирменный стиль	4,7
Уровень лояльности к партнерам	4,9
Надежность	4,9
Уровень престижности	4,7
Информационная открытость	5,0
Значимость услуг для региона	3,8
Участие в социальных программах	3,8
Законопослушность	5,0
Количество предоставляемых рабочих мест	4,8
Открытость к неформальным контактам	4,9
Лояльность руководства к персоналу	4,0
Социальные гарантии	4,2
Возможность карьерного роста	3,2
Система мотивации	4,3
Моральная атмосфера	4,7
Представления персонала о миссии и целях компании	3,8
Общая оценка	$87,3/20=4,365$

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны

выводы о степени соответствия реального имиджа банка позитивному в соответствии со шкалой, изображенной на рисунке 7.

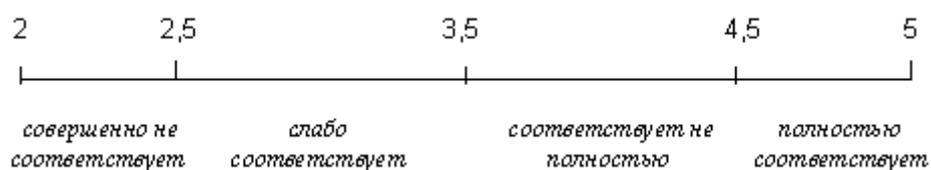


Рисунок 7 - Шкала оценки соответствия корпоративного имиджа банка позитивному имиджу

По шкале соответствия корпоративного имиджа позитивному имиджу, можно сделать вывод, что АО «Россельхозбанк» имеет имидж, который не полностью соответствует позитивному имиджу.

Таким образом, в ходе проведенного анализа был выявлен целый ряд недостатков в работе банка. Далее выявим возможные предложения по совершенствованию системы управления банковскими продуктами кредитной организации.

## 2.2. Обоснование предложений по управлению банковскими продуктами

В целях выявления возможных направлений совершенствования системы управления банковскими продуктами – осуществим анализ влияния макросреды и микросреды на его работу.

Анализ влияния макросреды проведем с помощью метода STEP-анализа. Для STEP-анализа была сформирована группа из 5 экспертов - работников и контрагентов банка и осуществлена оценка 4 сфер макроокружения (политика, экономика, общество, технология), оказывающих наибольшее влияние на организацию.

На следующем этапе определим степень влияния факторов на деятельность АО «Россельхозбанк».

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не

влияет на деятельность компании

2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании

Таблица 18

Оценка степени влияния факторов макросреды на деятельность АО «Россельхозбанк»

Факторы	Влияние, баллы
1 Политические	
-изменения в сфере законодательного регулирования банковской деятельности	3
- межстановые отношения	2
- государственная поддержка и регулирование банковского сектора	3
2 Экономические	
- экономическое развитие стран присутствия банка	2
- снижение доходов населения как результат экономического кризиса	3
- снижение ликвидности предприятий	3
- рост банкротств банков	2
3 Социальные	
- рост рождаемости	2
- рост безработицы	2
4 Технологические	
- технический прогресс	2
- появление новых технологий в области банковских услуг	2
- новые технологии в области учета	1

Оценим вероятность изменения факторов и реальную значимость факторов. В качестве экспертов выступили 5 сотрудников банка.

Таблица 19

Оценка вероятности изменения и реальной значимости факторов

Факторы	Влияние, баллы	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1 Политические								
-изменения в сфере законодательного регулирования банковской деятельности	3	5	4	5	5	5	4,8	0,53
- межстановые отношения	2	4	5	5	4	4	4,4	0,33
- государственная поддержка и регулирование банковского сектора	3	4	5	4	4	5	4,4	0,49

2 Экономические								
- экономическое развитие стран присутствия банка	2	5	5	5	5	4	4,8	0,36
Продолжение таблицы 19								
- снижение доходов населения как результат экономического кризиса	3	3	4	3	4	5	3,8	0,42
- снижение ликвидности предприятий	3	4	5	4	3	4	4,0	0,44
- рост банкротств банков	2	3	4	4	3	3	3,4	0,25
3 Социальные								
- рост рождаемости	2	3	3	3	2	4	3,0	0,22
- рост безработицы	2	4	4	4	3	4	3,8	0,28
4 Технологические								
- технический прогресс	2	4	4	4	4	4	4,0	0,29
- появление новых технологий в области банковских услуг	2	5	5	4	5	4	4,6	0,34
- новые технологии в области учета	1	4	4	4	5	4	4,2	0,16
Итого	27							4,11

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где: 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, 5 - максимальную вероятность.

«Средняя оценка» рассчитывается как среднее арифметическое по всем экспертным оценкам

«Оценка с поправкой на вес» рассчитывается как произведение «средней оценки» и нормированного значения «влияния фактора»

Реальная значимость позволяет оценить, насколько банку следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность банка.

Далее приведем расчеты, осуществленные в таблице 19 в матричный вид (табл. 20).

Можно сделать вывод, что наиболее важными факторами, влияющими на работу банка, являются политические, а именно изменения в сфере законодательного регулирования банковской деятельности и государственная поддержка и регулирование банковского сектора.

Таблица 20

Сводная таблица STEP-анализа

Политические	Вес	Экономические	Вес
-изменения в сфере законодательного регулирования банковской деятельности	0,53	- снижение ликвидности предприятий	0,44
- государственная поддержка и регулирование банковского сектора	0,49	- снижение доходов населения как результат экономического кризиса	0,42
- межстановые отношения	0,33	- экономическое развитие стран присутствия банка	0,36
		- рост банкротств банков	0,25
Социальные	Вес	Технологические	Вес
- рост безработицы	0,28	- появление новых технологий в области банковских услуг	0,34
- рост рождаемости	0,22	- технический прогресс	0,29
		- новые технологии в области учета	0,16

Также значимыми факторами являются снижение ликвидности предприятий и снижение доходов населения в результате экономического кризиса, то есть экономические факторы. К наименее значимым факторам относятся рост рождаемости и новые технологии в области учета.

Далее дадим рекомендации АО «Россельхозбанк» относительно возможной реакции на изменения STEP -факторов (табл. 21).

Таблица 21

Рекомендации АО «Россельхозбанк» относительно возможной реакции на изменения STEP -факторов

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
1 Политические			
-изменения в сфере законодательного регулирования банковской деятельности	Усиление регулирования с целью снижения рисков финансовой системы, ужесточение контроля.	Необходимость корректировки финансовой политики в соответствии с новыми требованиями.	Формирование необходимых внутренних финансовых документов и распоряжений.
		Дополнительные затраты для соблюдения требований.	Составление финансового плана с корректировкой с учетом изменений.

- отношения между странами	Активное сотрудничество страны со странами	Возможность получения дополнительного	Разработка новых кредитных и депозитных
----------------------------	--	---------------------------------------	---

Продолжение таблицы 21

	Восточной Европы и Китае.	дохода за счет усиления позиций на данных рынках.	продуктов. Активная маркетинговая деятельность.
- государственная поддержка и регулирование банковского сектора	Усиление государственного банковского сектора за счет выкупа привелигированных пакетов акций банков. Снижение конкуренции за счет отзыва лицензий у ряда банков.	Получение дополнительного дохода за счет усиления позиций на рынке в результате снижения конкуренции и сохранения статуса лидера отрасли.	Разработка новых кредитных и депозитных продуктов.
2 Экономические			
- экономическое развитие стран присутствия банка	Снижение сотрудничества с рядом европейских стран ввиду сложной экономической ситуации.	Снижение вкладов, рост рисков выдаваемых кредитов.	Корректировка кредитной политики в данных странах. Повышение ставок по кредитам ввиду роста рисков.
- снижение доходов населения как результат экономического кризиса	Сокращение розничного кредитования, рост вкладов.	Сокращение розничного кредитования, рост вкладов.	Корректировка кредитной политики. Повышение ставок по кредитам ввиду роста рисков.
- снижение ликвидности предприятий	Сокращение кредитования.	Сокращение кредитования.	Корректировка кредитной политики. Повышение ставок по кредитам ввиду роста рисков.
- рост банкротств банков	Снижение конкуренции за счет банкротств банков.	Усиление позиций банка на рынке.	Разработка маркетинговой концепции стабильного лидера рынка.
3 Социальные			
- рост рождаемости	Рост потребления кредитов.	Повышение доходов за счет роста выдачи кредитов и платежей по ним.	Разработка новых кредитных проектов для молодых семей.
- рост безработицы	Сокращение розничного кредитования.	Сокращение розничного кредитования.	Корректировка кредитной политики. Повышение ставок по кредитам ввиду роста рисков.
4 Технологические			

- технический прогресс	Выход на рынок новых небанковских игроков – финансово-технологических	Снижение доходов за счет оттягивания клиентов новыми конкурентами.	Активная маркетинговая политика. Развитие системы
------------------------	---	--	---

Продолжение таблицы 21

	компаний		обслуживания клиентов «на расстоянии»
- появление новых технологий в области банковских услуг	Усиление конкуренции на рынке.	Рост доходов и числа клиентов за счет активного внедрения новых технологий и повышения качества оказания услуг.	Активное внедрение новых технологий. Технологическое лидерство.
- новые технологии в области учета	Усиление конкуренции на рынке.	Снижение затрат.	Активное внедрение новых технологий. Технологическое лидерство.

Анализ конкуренции в отрасли с помощью модели М.Портера предполагает оценку влияния факторов, характеризующих конкуренцию на рынке.

Уровень конкурентной борьбы характеризуется:

- объемы финансовых ресурсов на рынке – общий объем вкладов составил в 2019 году более 27000 млрд руб., кредитов – почти 40 000 млрд руб.;

- унифицированность услуг – банковские услуги отличаются унифицированностью, то есть они оказываются в рамках законодательного регулирования;

- изменение платежеспособного спроса – обусловлено изменением уровня доходов населения, банкротствами организаций, созданием новых предприятий;

- степень стандартизации услуг - все банки предлагают однотипный перечень услуг, отличаются только условия их оказания;

- издержки переключения клиентов – издержки переключения достаточно низки, то есть клиент может в случае заинтересованности обратиться в другой банк за определенной услугой или полностью переключиться на работу с другим банком с минимальными временными и

финансовыми затратами;

- барьеры ухода с рынка – отсутствуют;

- барьеры проникновения на рынок – присутствуют в виде требований законодательства;

- ситуация на смежных рынках – на рынках небанковских финансовых организаций также наблюдается рост вкладов;

- привлекательность рынка – привлекательность высокая, что связано с положительной динамикой развития рынка.

Рыночная власть потребителей:

- статус потребителя – потребители разнообразны по статусу (различный уровень дохода, сфера деятельности и т.д.);

- значимость услуги у потребителя – услуга имеет высокую значимость;

- стандартизация услуги - все банки предлагают однотипный перечень услуг, отличаются только условия их оказания;

Рыночная власть поставщиков:

- уникальность канала поставок – каналы поставкой однотипны, то есть не отличаются уникальностью;

- доля отдельного поставщика – доля отдельного поставщика незначительна, так как присутствует большая конкуренция;

- значимость покупателя – значимость отдельного покупателя незначительная ввиду их большого количества;

Угроза появления продуктов-заменителей:

- цена – цена услуги отличается несущественно;

- стоимость переключения - стоимость переключения низкая, то есть клиент может в случае заинтересованности обратиться в другой банк за определенной услугой или полностью переключиться на работу с другим банком с минимальными временными и финансовыми затратами;

- качество основной услуги – качество услуг примерно одинаково, так как регулируется государством;

Угроза появления потенциальных конкурентов:

- барьеры для входа на рынок - присутствуют в виде требований законодательства;
- доступ к каналам распределения – у всех равные условия доступа;
- отраслевые преимущества – отраслевые преимущества определяются рамками закона.

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

- 1 балл – фактор не проявляется;
- 2 балла – фактор проявляется слабо;
- 3 балла – фактор четко проявляется.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы по уровню силы конкуренции:

- очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3;
- высокий, если 2,0–2,5;
- умеренный, если 1,5–2,0;
- пониженный, если 1,0–1,5.

Таблица 22

Оценка факторов, характеризующих конкуренцию на рынке

Факторы	Экспертная оценка					Оценка фактора (наиболее часто встречающаяся)
	1	2	3	4	5	
<b>Уровень конкурентной борьбы</b>						
Объемы финансовых ресурсов	2	2	2	3	2	2
Унифицированность услуг	2	2	2	2	2	2
Изменение платежеспособного спроса	3	2	3	3	3	3
Степень стандартизации услуг	2	2	3	2	2	2
Издержки переключения клиентов	1	1	2	1	1	1
Барьеры ухода с рынка	2	2	2	2	2	2
Барьеры проникновения на рынок	3	3	3	2	3	3
Ситуация на смежных рынках	2	2	2	2	1	2
Стратегии конкурирующих банков	3	3	3	3	3	3
Привлекательность рынка	3	3	2	3	3	3
<b>Рыночная власть потребителей</b>						
Статус потребителя	3	3	3	3	3	3
Значимость услуги у потребителя	3	3	2	3	3	3

Стандартизация услуги	2	3	3	3	3	3
Рыночная власть поставщиков						
Уникальность канала поставок	2	2	3	2	2	2
Доля отдельного поставщика	2	2	2	2	2	2

Продолжение таблицы 22

Значимость покупателя	3	2	3	3	3	3
Угроза появления продуктов-заменителей						
Цена	3	3	3	2	3	3
Стоимость переключения	2	2	2	2	2	2
Качество основной услуги	3	2	3	3	3	3
Угроза появления потенциальных конкурентов						
Барьеры для входа на рынок	3	3	3	3	3	3
Доступ к каналам распределения	3	3	3	3	3	3
Отраслевые преимущества	2	2	2	3	2	2

Таблица 23

### Анализ конкуренции в отрасли

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора (1–3)	Средневзвешенная оценка влияния факторов	Прогноз развития (-1; 0; +1)	Прогноз развития конкуренции
Уровень конкурентной борьбы					
Объемы финансовых ресурсов	0,1	2	2,1	1	0,1
Унифицированность услуг	0,05	2	2,05	0	0
Изменение платежеспособного спроса	0,1	3	3,1	1	0,1
Степень стандартизации услуг	0,05	2	2,05	0	0
Издержки переключения клиентов	0,1	1	1,1	-1	-0,1
Барьеры ухода с рынка	0,1	2	2,1	1	0,1
Барьеры проникновения на рынок	0,2	3	3,2	1	0,2
Ситуация на смежных рынках	0,1	2	2,1	0	0
Стратегии конкурирующих банков	0,1	3	3,1	1	0,1
Привлекательность рынка	0,1	3	3,1	1	0,1
Итого	1	2,3	2,3		0,6
Рыночная власть потребителей					
Статус потребителя	0,4	3	1,2	1	0,4
Значимость услуги у потребителя	0,3	3	0,9	1	0,3
Стандартизация услуги	0,3	3	0,9	0	0
Итого	1	3	3		0,7
Рыночная власть поставщиков					
Уникальность канала поставок	0,2	2	0,4	1	0,2
Доля отдельного поставщика	0,4	2	0,8	1	0,4
Значимость покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Итого	1	2,4	2,4		1
Угроза появления продуктов-заменителей					
Цена	0,5	3	1,5	1	0,5
Стоимость переключения	0,2	2	0,4	0	0
Качество основной услуги	0,3	3	0,9	1	0,3

Итого:	1	2,8	2,8		0,8
Угроза появления потенциальных конкурентов					
Барьеры для входа на рынок	0,6	3	1,8	1	0,6
Доступ к каналам распределения	0,2	3	0,6	1	0,2

Продолжение таблицы 23

Отраслевые преимущества	0,2	2	0,4	0	0
Итого	1	2,8	2,8		0,8
Средневзвешенный бал			2,6		0,78

Можно сделать вывод, что в отрасли присутствует очень высокий уровень конкуренции – средневзвешенный бал равен 2,6. Расчет прогноза конкуренции показал, что средневзвешенная оценка равна 0,78, то есть она попадает в интервал от 0,25 до 1, то есть уровень силы конкуренции на рынке повысился.

Данных о величине активов крупнейших банков представлены в таблице 24.

Таблица 24

10 крупнейших банков по величине нетто-активов на 01.12.19

Банк	Активы (тыс.руб.)	Доля
Сбербанк России	22 606 604 681	28,44%
ВТБ Банк Москвы	9 959 296 564	8,76%
Газпромбанк	5 267 761 099	5,68%
ВТБ 24	3 207 540 431	3,38%
ФК Открытие	2 951 554 494	3,07%
Россельхозбанк	2 760 244 338	3,05%
Альфа-Банк	2 341 836 861	2,78%
Национальный Клиринговый Центр	2 039 319 172	1,79%
Московский Кредитный Банк	1 363 786 529	1,42%
Промсвязьбанк	1 311 290 450	1,40%
Всего рынок	49 509 647 000	100,00%

На рынке нетто-активов явным лидером является ПАО «Сбербанк».

Так как величина нетто-активов отражает банк в целом, поэтому можно предположить, что по данному показателю можно провести анализ рынка банковских услуг России.

Произведем расчет индекса концентрации и индекса Херфиндаля-Хиршмана.

Индекс концентрации для трех крупнейших по величине активов

банков в России, которыми являются «Сбербанк России», «ВТБ» и «Газпромбанк» равен:  $CR_3=0,4289$ . Величина данного показателя может свидетельствовать о наличии крупных игроков на рынке.

Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана для 30 банков:  $HHI=975$ .

Величина данного показателя свидетельствует об умеренном уровне концентрации продавцов на рынке, соответственно, конкуренция на рынке является высокой. Тем не менее, учитывая долю ПАО «Сбербанка России», составляющую около 28%, а также высокие барьеры входа на рынок, следует отметить, что рынок банковских услуг в России является рынком с доминирующей фирмой, не смотря на количество участников данного рынка.

Для выявления направлений совершенствования работы АО «Россельхозбанк», проведем сравнительный анализ его услуг с его ближайшими конкурентами (на основании таблицы 24) – Альфа Банк, Открытие и ВТБ 24. Сравнительный анализ проведен на основании опросов клиентов банка. В ходе опроса респондентам было предложено дать оценку от 1 до 5 услугам этих банков. Опрос проводился специалистами по кредитованию путем предложения клиентам банка заполнения соответствующей анкеты. В ходе исследования было опрошено 100 респондентов. Результаты опроса представлены в таблице 25.

Таблица 25

Сравнительный анализ АО «Россельхозбанк» и его конкурентов, баллы

Критерий оценки	Банки			
	«Россельхозбанк»	«Альфа-Банк»	«Открытие»	«ВТБ 24»
1. Услуги кредитных карт	5	5	4	5
2. Широта ассортимента потребительских кредитов				
В том числе				
широта ассортимента кредитов на жилье	5	5	4	4
широта ассортимента кредитов на неотложные нужды	5	5	4	4
широта ассортимента быстрых кредитов	5	5	4	4
наличие кредитов на открытие собственного дела	2	5	4	5

3.Доступность банкоматов	2	5	4	4
4.Ставки по кредитам				
В том числе				
ставки по кредитам на жилье	4	4	4	4

Продолжение таблицы 25

ставки по кредитам на неотложные нужды	3	4	4	4
ставки по быстрым кредитам	4	4	4	4
ставки по кредитам на открытие собственного дела	2	4	5	4
5.Наличие льготных условий для постоянных клиентов	5	5	5	5
6.Наличие льготных условий для корпоративных клиентов (клиентов обслуживаемых по зарплатным проектам)	3	5	5	4
7.Представленность банка в торговых сетях	4	5	3	3
8.Быстрота принятия решения по кредиту	5	5	3	4
9.Требования к документам, предоставляемым для получения кредитов (сложность заполнения, большое число документов)	5	5	3	3
10.Доступность отделений банка	4	5	4	5
11.Высокая квалификация сотрудников банка, дающих консультации по кредитам	5	5	4	5
Итого	77	90	76	81

Как показал сравнительный анализ, позиции АО «Россельхозбанк» уступают конкурентам. В таблице выделены наиболее «проблемные места», выявленные в ходе опроса клиентов.

Исходя из анализа основными направлениями по укреплению его конкурентных позиций могут быть:

- ввод в линейку кредита на открытие собственного дела;
- изменение ставок по кредиту на неотложные нужды (приведение их в соответствие с предложениями конкурентов);
- повышение доступности банкоматов банка.

Таким образом, подытожив проведенный анализ внешней среды, можно отметить, что, несмотря на кризис, рынок активно развивается. Наибольшее влияние на рынок оказывают политические и экономические

факторы. Рынок, несмотря на большое количество конкурирующих учреждений, относится к типу рынка с доминирующей компанией – это ПАО «Сбербанк». Данному состоянию рынка способствуют значительные входные барьеры и политика государства. На основании сравнительного анализа работы банка и его конкурентов – были даны рекомендации по ее совершенствованию, которые будут подробно рассмотрены в следующем пункте диплома.

### 2.3 Анализ и оценка результатов опытно-экспериментальной работы

Рассмотрим результаты осуществления рекомендаций по укреплению конкурентных позиций банка:

- ввод в линейку кредита на открытие собственного дела;
- изменение ставок по кредиту на неотложные нужды (приведение их в соответствие с предложениями конкурентов);
- повышение доступности банкоматов банка.

В связи с тем, что развитие села предполагает не только развитие сельского хозяйства, но и развитие инфраструктуры, предлагается дополнить линейку предлагаемых банком кредитных продуктов кредитом «Сельский предприниматель».

Цель кредита – открытие предприятий сферы торговли и услуг в сельской местности.

Условия кредита представлены в таблице 26.

Таблица 26

Условия кредита «Сельский предприниматель»

Критерий	Значение
Сумма	до 1 000 000 руб.
Процентная ставка	15%
Срок кредитования	до 3 лет
Время принятия решения	1 день
Досрочное погашение	возможность полного и частичного досрочного гашения

Максимальная сумма кредита составляет не более 1 000 000 рублей.

Ставка кредита – 15% годовых.

Срок кредита - не более 3 лет.

Требования к заемщикам:

Кредиты предоставляются гражданам РФ, в возрасте от 21 лет при условии, что срок возврата кредита наступает до достижения ими возраста 65 лет:

- ведущим личное подсобное хозяйство;
- зарегистрированным по месту жительства в сельской местности;
- зарегистрированным по месту жительства в городских поселениях, перечень, которых утверждается решением Дирекции регионального филиала ОАО «Россельхозбанк»;
- занятым по основному месту работы в агропромышленном комплексе;
- работникам областных и муниципальных учреждений культуры, образования, здравоохранения, ветеринарной службы, социальной защиты и др., работающих в сельской местности вне зависимости от места регистрации;
- работникам Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, департаментов, управлений сельского хозяйства администраций и министерств сельского хозяйства и продовольствия субъектов РФ.

В качестве обеспечения кредита будет приниматься:

- залог движимого/недвижимого имущества (подлежит обязательному страхованию, кроме земельных участков и незавершенных строительством объектов недвижимости), а также залог ценных бумаг;
- поручительство юридических лиц;
- поручительство физических лиц.

В качестве второй рекомендации предлагается изменение условий кредита «Потребительский». Новые предлагаемые условия позволят повысить интерес клиентов банка к данному продукту. Условия кредита представлены в таблице 27.

Максимальная сумма кредита останется на прежнем уровне – 300 тыс.руб.

Срок кредитования: до 5 лет

То есть в зависимости от срока кредита и возможностей его обеспечения будет варьироваться ставка процента – от 13 до 20%.

Таблица 27

Условия кредита «Потребительский» с учетом предлагаемых изменений

I вариант	II вариант	III вариант
до 1 г. – 17%	до 1 г. – 15%	до 1 г. – 13%
до 3 лет – 19%	до 3 лет – 17%	до 3 лет – 15%
до 5 лет – 20%	до 5 лет – 19%	до 5 лет – 18%
Без поручителя.	Поручительство одного работающего поручителя независимо от его дохода или залог автотранспорта стоимостью, достаточной для обеспечения 50% кредита с учетом процентов.	Поручительство физического лица с чистым доходом не менее 30 тыс. руб. или залог автотранспорт стоимостью, достаточной для обеспечения 80% кредита с учетом процентов.

Данные мероприятия позволят повысить спрос на услуги банка и повысить объемы выданных кредитов.

Дополнительно АО «Россельхозбанк» предлагается наладить более плотное сотрудничество с торговыми сетями. ОАО «Россельхозбанк» предлагается увеличить число банкоматов в торговых сетях. Поскольку наибольшая проходимость и частота посещений наблюдается в торговых сетях, реализующих продукты питания, предлагается установить банкоматы именно в них, а именно в наиболее «проходимых» и удачно расположенных, с точки зрения потребительских потоков, магазинах.

Рассчитаем экономический эффект от указанных мероприятий.

1. Ввод кредита «Сельский предприниматель»

Всего у ОАО «Россельхозбанк» 4530 подразделений. Ожидаемый приток клиентов по кредиту составит 5 человек в одно отделение в месяц. Средняя сумма кредита – 700 000 руб.

Таким образом, дополнительный приток клиентов за год составит:

$$4530 * 5 * 12 = 271,8 \text{ тыс. чел.}$$

Дополнительный объем выдачи кредитов за год составит:

$$271,8 * 700 = 19 \text{ млрд. руб.}$$

Доход банка (при ставке 15%):

$$19 * 15\% = 2,85 \text{ млрд.руб.}$$

## 2. Изменение условий кредита «Потребительский»

Ожидаемый приток клиентов по кредиту составит 4 человека в одно отделение в месяц. Средняя сумма кредита 250 000 руб.

Таким образом, дополнительный приток клиентов за год составит:

$$4530 * 4 * 12 = 217,44 \text{ тыс.чел.}$$

Дополнительный объем выдачи кредитов за год составит:

$$217\ 440 * 250 = 54,36 \text{ млрд. руб.}$$

Доход банка (при ставке 18%):

$$54,36 * 18\% = 9,78 \text{ млрд.руб.}$$

Таким образом, общий дополнительный доход банка при условии осуществления предложенных мероприятий составит:

$$2,85 + 9,78 = 12,63 \text{ млрд. руб.}$$

То есть рекомендованные изменения позволят увеличить оборот кредитов, что положительно отразится на работе банка.

В целях совершенствования управления банковским продуктом организации можно рекомендовать:

- регулярное проведение исследований потребительских предпочтений с целью выявления возможностей по разработке новых продуктов банка;
- постоянный мониторинг выхода новых банковских продуктов у конкурентов;
- использование технологии обработки данных Big Data – она представляет собой технологию хранения и обработки больших объемов данных (персональные сведения о клиентах, информация о кредитных портфелях и портфелях, находящихся в доверительном управлении кредитной организации и т. д.). С помощью обработанных подобным образом сведений банку легче принимать управленческие решения и

достигать поставленных целей

Проведем анализ качества обслуживания клиентов с учетом предложенных рекомендаций с помощью инструмента SERVQUAL (табл. 28-29).

Данные опроса потребительских ожиданий останутся прежними.

Таблица 28

Результаты опроса потребительского восприятия (с учетом изменений)

Критери и качества	Вопросы анкеты	Потребители																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Осязаем ость	Организация имеет современное оборудование	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Элементы физического окружения привлекательны	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7
	Сотрудники хорошо одеты и опрятны	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Внешний вид элементов физического окружения предприятия соответствует типу предоставляемых услуг	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Надежно сть	Когда сотрудники предприятия обещают	7	7	7	6	5	6	7	6	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	6	7
	предоставить услугу к определенному сроку, они выполняют обещание																				
	Когда у Вас возникают проблемы, к вам проявляют сочувствие и стремятся успокоить Вас	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	1	6	6	7	7	7	7	7	6	7
	Предприятие имеет надежную репутацию	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Предприятие предоставляет услуги в обещанное время	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	На предприятии ведут записи аккуратно	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Отзывчи вость	Сотрудники не информируют клиентов, когда точно услуга будет предоставлена	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Вы не получаете услугу от сотрудников незамедлительно	1	2	6	4	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудники не всегда испытывают желание помочь потребителям	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы клиентов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Уверенн	Вы можете доверять сотрудникам предприятия	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

ость	Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками предприятия	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Сотрудники вежливы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Продолжение таблицы 28

	Сотрудники получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Эмпатия	Организация не проявляет индивидуальное внимание	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудники не проявляют к Вам персональное внимание	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудники не знают Ваших нужд	2	2	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	Предприятие не ориентировано на Ваши интересы	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Часы работы предприятия удобны не для всех потребителей	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Таблица 29

Анализ анкетирования ожиданий потребителей и восприятия получаемых в АО  
«Россельхозбанк» услуг с учетом изменений

Критери и качества	Потребительские ожидания	Средняя оценка при анкетировании	Потребительское восприятие	Средняя оценка при анкетировании	Индекс SQI
Осязаем ость	Оборудование в этих организациях должно быть современным	5,70	Предприятие имеет современное оборудование	7,00	1,23
	Элементы физического окружения в этих организациях должны быть привлекательными	6,70	Элементы физического окружения предприятия привлекательны	6,60	0,99
	Сотрудники этих организаций должны быть хорошо одеты и опрятны	7,00	Сотрудники хорошо одеты и опрятны	7,00	1,00
	Внешний вид элементов физического окружения этих организаций должен соответствовать типу предоставляемых услуг	6,70	Внешний вид элементов физического окружения предприятия соответствует типу предоставляемых услуг	7,00	1,04
	Итого осязаемость (ожидания)	6,53	Итого осязаемость	6,90	1,06
Надежно сть	Когда эти организации обещают предоставить услугу к определенному сроку, они должны выполнить это обещание	7,00	Когда сотрудники обещают предоставить услугу к определенному сроку, они выполняют это обещание	6,50	<b>0,93</b>
	Когда у потребителей возникают проблемы, эти организации должны проявлять сочувствие и стремиться успокоить потребителей	6,90	Когда у Вас возникают проблемы, к вам проявляют сочувствие и стремятся успокоить Вас	6,50	0,94
	Эти организации должны иметь надежную репутацию	6,65	Предприятие имеет надежную репутацию	7,00	1,05

	Они должны предоставлять услуги в обещанное время	7,00	Предприятие предоставляет услуги в обещанное время	<b>7,0</b>	<b>1,00</b>
	Эти организации должны вести записи аккуратно	5,10	На предприятии ведут записи аккуратно	7,00	1,37
	Итого надежность (ожидания)	6,53	Итого надежность (восприятие)	<b>6,83</b>	<b>1,05</b>

Продолжение таблицы 29

Отзывчи вость	От этих организаций не следует ожидать, что они информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	1,05	Сотрудники не информируют потребителей, когда точно услуга будет предоставлена	1,00	0,95
	Со стороны потребителей нереалистично ожидать незамедлительного предоставления услуги сотрудниками этих организаций	1,00	Вы не получаете услугу от сотрудников незамедлительно	1,65	1,65
	Сотрудники не всегда должны испытывать желание помочь потребителям	1,00	Сотрудники не всегда испытывают желание помочь потребителям	1,00	1,00
	Если сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей, это нормально	1,10	Сотрудники слишком заняты, чтобы незамедлительно удовлетворить просьбы потребителей	1,00	0,91
	Итого отзывчивость (ожидания)	1,04	Итого отзывчивость	1,16	1,12
Уверенн ость	Потребители должны иметь основания для доверия сотрудникам этих организаций	4,50	Вы можете доверять сотрудникам	7,00	1,56
	Потребители должны чувствовать себя в безопасности при общении с сотрудниками этих организаций	2,35	Вы чувствуете себя в безопасности при общении с сотрудниками предприятия	7,00	2,98
	Сотрудники этих организаций должны быть вежливы	7,00	Сотрудники вежливы	7,00	1,00
	Сотрудники должны получать со стороны этих организаций адекватную поддержку для хорошего выполнения своей работы	6,85	Сотрудники получают со стороны своей организации адекватную поддержку для хорошего выполнения работы	7,00	1,02
	Итого уверенность (ожидания)	5,18	Итого уверенность (восприятие)	7,00	1,35
Эмпатия	От этих организаций не следует ожидать проявления индивидуального внимания к потребителям	1,00	Организация не проявляет к Вам индивидуальное внимание	1,00	1,00
	От сотрудников этих организаций не следует ожидать проявления персонального внимания к потребителям	1,00	Сотрудники не проявляют к Вам персональное внимание	1,00	1,00
	Нереалистично ожидать от сотрудников этих организаций знаний нужд потребителей	1,00	Сотрудники не знают Ваших нужд	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>
	Нереалистично ожидать, что эти организации ориентированы на интересы потребителей	1,00	Предприятие не ориентировано на Ваши интересы	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
	От этих организаций не следует ожидать удобных для всех потребителей часов работы	1,00	Часы работы удобны не для всех потребителей	1,00	1,00

	Итого эмпатия (ожидания)	1,00	Итого эмпатия (восприятие)	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>
Всего		20,27		<b>22,99</b>	<b>1,17</b>

На основании данных таблицы 29 можно сделать вывод, что при осуществлении предложенных мероприятий произойдут следующие изменения:

- общий показатель надежности возрастет до 6,83;
- показатель эмпатии составит 1,1 вместо 1,58;
- общий показатель качества услуг составит 22,99;

Все это свидетельствует о том, что при условии осуществления изменений уровень обслуживания клиентов будет более соответствовать ожиданиям клиентов, то есть повысится эффективность работы банка (повысятся характеристики качества процессного подхода).

Рассчитаем индекс качества процесса:

$$22,99/20,27 = 1,17$$

Для наглядности оценки эффекта от внедрения предложенных мероприятий сведем данные по оценке эффективности «до» и «после» в таблицу 30.

Таблица 30

Оценка эффективности с учетом предложенных мероприятий

Коэффициент	До	С учетом мероприятий	Изменение
Индекс качества (оценка результативности управления процессом)	1,15	1,17	0,02

Таким образом, индекс качества процесса на 0,02 приблизился к идеальному состоянию, когда ожидания и восприятия клиентов полностью совпадают.

## Заключение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что сложившаяся экономическая ситуация заставляет банки искать новые пути и применять новые методы для достижения желаемых финансовых результатов. На первый план выходят вопросы качественного улучшения банковского маркетинга. Важно не только расширять перечень банковских продуктов и совершенствовать технологию их создания, но и изучать способы их внедрения. Требованием времени становится анализ различных видов банковских продуктов, особенностей их создания, а также поиск возможностей их совершенствования и продвижения на рынок.

Целью работы была разработка рекомендаций по совершенствованию управления банковскими продуктами.

Объектом исследования выступил ОАО «Россельхозбанк».

Целью создания банка – было формирование на его базе национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства.

Услуги банка включают: услуги для физических лиц (вклады, переводы, кредитование) и услуги для юридических лиц (расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, операции с ценными бумагами).

Для оценки услуг банка был использован такой метод анализа как диаграмма Парето, основанный на анализе потребителей. Анализ позволил выявить проблемы, которые нужно устранить в первую очередь, по мнению клиентов, – это доступность кредитов и привлекательность вкладов.

По состоянию на 1 января 2020 года в Банке обслуживалось 21 553 юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Основная доля клиентов, а именно 32,1 и 34,6% - это клиенты обслуживаемые в банке до 1 года и от 2 до 3 лет соответственно.

Для выявления недостатков обслуживания клиентов в банке, был проведен анализ с помощью инструмента SERVQUAL, основанного на

соотнесении ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги. Коэффициент потребительского восприятия превысил коэффициент потребительских ожиданий на 3,04 и составил 23,31, что позволяет высоко оценить уровень качества оказываемых банком услуг.

Одним из основных методов продвижения у банков является формирование узнаваемости бренда и его положительного имиджа. Размещение рекламы банка осуществляется с помощью подрядчиков, выбираемых на тендерной основе.

Проведенный анализ внешней среды, позволил отметить, что, несмотря на кризис, банковский рынок активно развивается. Наибольшее влияние на рынок оказывают политические и экономические факторы. Рынок, несмотря на большое количество конкурирующих учреждений, относится к типу рынка с доминирующей компанией – это ПАО «Сбербанк». Данному состоянию рынка способствуют значительные входные барьеры и политика государства.

Для выявления направлений совершенствования работы АО «Россельхозбанк», был проведен сравнительный анализ его услуг с его ближайшими конкурентами – банками Альфа Банк, Открытие и ВТБ 24.

Анализ показал, что основными направлениями по укреплению конкурентных позиций банка могут быть:

- ввод в линейку кредита на открытие собственного дела;
- изменение ставок по кредиту на неотложные нужды (приведение их в соответствие с предложениями конкурентов);
- повышение доступности банкоматов банка.

В целях совершенствования управления банковским продуктом организации предложено:

- регулярное проведение исследований потребительских предпочтений с целью выявления возможностей по разработке новых продуктов банка;
- постоянный мониторинг выхода новых банковских продуктов у конкурентов;

- использование технологии обработки данных Big Data – она представляет собой технологию хранения и обработки больших объемов данных (персональные сведения о клиентах, информация о кредитных портфелях и портфелях, находящихся в доверительном управлении кредитной организации и т. д.). С помощью обработанных подобным образом сведений банку легче принимать управленческие решения и достигать поставленных целей

Расчеты показали, что рекомендованные изменения позволят увеличить оборот кредитов на 12,63 млрд. руб., что положительно отразится на работе банка. При условии осуществления изменений уровень обслуживания клиентов будет более соответствовать ожиданиям клиентов, то есть повысится эффективность работы банка (повысятся характеристики качества процессного подхода).

### Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Сагаачы Сандрой Геннадьевной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам, и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 77 страниц.

Тема ВКР: Совершенствование управления банковскими продуктами

Обучающийся

11.06.2020



Сагаачы Сандра Геннадьевна

(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер

11.06.2020



Кольга Вадим Валентинович

(подпись, дата) (расшифровка подписи)

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в ред. от 12.05.2020 N 23-П). Документы. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 12.06.2020)
2. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 № 395-1. Документы. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (дата обращения 12.06.2020)
3. Акулич И. Л. Маркетинг: учебник. Минск: Высшая школа, 2017. 524 с.
4. Алексунин В.А., Дубаневич Е.В., Скляр Е.Н. Маркетинговые коммуникации. Практикум. М.: Дашков и К, 2018. 196 с.
5. Армстронг Г. Основы маркетинга. М.: Вильямс И.Д., 2019. 752 с.
6. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. М.: Альпина Паблишер, 2017. 252 с.
7. Белоножкина Е. А. Анализ применения инструментов маркетинга на современном этапе развития рынка банковских услуг: зарубежный опыт и российская практика // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. № 26 (260). С. 2-11.
8. Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии. СМАЛЬТА. 2018. № 6. С. 18-20
9. Бесходарный А.А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. № 1. С. 44 - 47.
10. Вайсман А.М. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 2017. 324с.
11. Волков К.М. Использование маркетинга в управлении (менеджменте) предприятием // Аспирант. 2017. № 10. С. 135 - 136.
12. Годин А.М. Маркетинг. Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2017. 656 с.
13. Грачёв Н.В. Маркетинговый подход к управлению предприятием в современных экономических условиях // Вестник образовательного

- консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2018. № 7. С. 108 - 109.
14. Годин А.М. Маркетинг: учебник для бакалавров. М. : Дашков и Ко, 2018. 656 с.
15. Горштейн М. Современный маркетинг. М.: Дашков и Ко, 2017. 404 с.
16. Данченко Л. А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 486 с.
17. Егоров Ю.Н. Основы маркетинга: Учебник. М.: Инфра-М, 2015. 216 с.
18. Егоров Ю.Н. Теоретические основы управления маркетингом // Маркетинг. 2016. № 5. С. 110 - 123.
19. Жукова Т.Н. Управление и организация маркетинговой деятельности. М.: Инфра-М, 2019. 208 с.
20. Замедлина Е.В. Маркетинг. Курс лекций. М.: Научная книга, 2017. 160 с.
21. Зими́на И.П. Роль маркетинга в управлении современным бизнесом // Управленческие науки. 2018. № 1. С. 48 – 51
22. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие. М.: Изд-во МАИ, 2018. С. 34.
23. Карпова С. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 404 с.
24. Ким С.А. Маркетинг : учебник. М. : Дашков и Ко, 2018. 258 с.
25. Королева О.А. Инструменты маркетинга // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 1. С. 116 - 118.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Вильямс, 2016. 496 с.
27. Куршакова Н. Б. Банковский маркетинг. М.: Питер, 2017. 192 с.
28. Лукичёва Т. А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 370 с.
29. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник. М.: Дашков и К, 2017. 300 с.

- 30.Мансуров Р.Е. Технологии маркетинга. Практикум. М.: Инфра-Инженерия, 2017. 182 с.
- 31.Минько Э.В. Маркетинг : учебное пособие. М. : Юнити-Дана, 2018. 351 с.
- 32.Моисеенко Ж.Н. Роль маркетинга в управлении предприятием // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2019. № 1. С. 170 - 173.
- 33.Морозов Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие. М.: ИТК Дашков и К, 2018. 148 с.
- 34.Морозов Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник. М.: Дашков и К, 2018. 448 с.
- 35.Прокшина Т. П. Маркетинг: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. 314 с.
- 36.Реброва Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО. Люберцы: Юрайт, 2016. 277 с.
- 37.Романенко Е. В. Банковский маркетинг на примере ОАО «Банк АВБ» // Экономика и социум. 2018. № 1-4 (14). С. 385-387.
- 38.Романенко Е. В. Необходимость маркетинга в сфере банковской деятельности // Экономика и социум. 2019. № 1-4 (14). С. 405-407.
- 39.Романенко Е. В. Специфика банковского маркетинга // Экономика и социум. 2018. № 1-4 (14). С. 368-371.
- 40.Секерин В.Д. Основы маркетинга. М.: КноРус, 2018. 288 с.
- 41.Савчук Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учебное пособие. М.: 2019. 220 с.
- 42.Синицына О.Н. Основы маркетинга сферы услуг: Учебник. М.: Академия, 2018. 224 с.
- 43.Синицына О.Н. Маркетинг (для бакалавров). М.: КноРус. 2018. 216 с.
- 44.Синяева И.М. Практикум по маркетингу: Практикум. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.
- 45.Синяева И.М., Маслова В.М., Синяев В.В. Управление маркетингом. М.: Вузовский учебник, 2018. 266 с.

46. Сысолятин А. В. Комплекс маркетинга на рынке банковских услуг // *Nauka-rastudent.ru*. 2019. № 1 (13). С. 14-22.
47. Теплякова Н. А. Банковский маркетинг. Ответы на экзаменационные вопросы. М.: ТетраСистемс, 2017. 160 с.
48. Умавов Ю.Д. Основы маркетинга (для бакалавров). М.: КноРус, 2019. 384 с.
49. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2017. 304 с.
50. Фролова Н.А. Выбор стратегии маркетинга предприятия на рынке // *Новый университет. Серия: Экономика и право*. 2018. № 10. С. 80 - 82.
51. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2018. 560 с.
52. Шараева О.А. Место управления маркетинговой деятельностью в общей системе управления компанией // *Экономика. Бизнес. Право*. 2019. № 1-2. С. 4 - 8.

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы обучающегося ИППО КГПУ им.**  
**В.П. Астафьева**

Тема ВКР: Совершенствование управления банковскими продуктами  
 Обучающийся Сагаачы Sandra Геннадьевна

(фамилия, имя, отчество)

Группа 555

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1	2	3	4
	Наименование темы работы	Соответствует теме, утвержденной распоряжением директора ИППО	+
	Размер шрифта	14	+
	Название шрифта	Times New Roman, обычный, цвет – черный	+
	Межстрочный интервал	1,5	+
	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
	Поля (мм)	Левый край – 3 см; правый – 1,5 см; верхний и нижний края по 2 см	+
	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
	Общий объем работы без списка использованных источников и	Не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+

	приложений		
	Последовательность Приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**.  Вкладываются в ВКР отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля	+
	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляется заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение и список использованных источников) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5	+
	Объем и наличие всех структурных элементов	От 6 до 8 страниц  1. Актуальность. 2. Противоречия. 3. Проблема исследования. 4. Объект исследования. 5. Предмет исследования. 6. Цель исследования.	+

	<p>7. Гипотеза исследования.</p> <p>8. Задачи исследования.</p> <p>9. Методологическая и теоретическая основа исследования.</p> <p>10. Методы исследования.</p> <p>11. База и выборка исследования.</p> <p>12. Практическая значимость исследования.</p> <p>13. Описание структуры ВКР</p>	
<p>Объем и наличие всех структурных элементов основной части ВКР</p>	<p>Объем параграфов от 7 до 10 страниц.</p> <p>Выводы в конце параграфов и глав.</p> <p>Выделения по тексту работы (исключить)</p>	+
<p>Объем заключения</p>	<p>2 – 3 страницы</p>	+
<p>Нумерация страниц</p>	<p>Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР– Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1)</p>	+
<p>Нумерация таблиц, формул, иллюстраций</p>	<p>Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.).</p> <p>Если таблица в работе одна, номер</p>	+

		таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же	
	Оформление заголовков	<p>Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.</p> <p>Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).</p> <p>Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более <math>\frac{1}{2}</math> текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее <math>\frac{1}{2}</math> текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части.</p> <p>Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы, остальные буквы и слова оформляем строчными буквами</p> <p>без абзацного отступа. Нумерация</p>	+

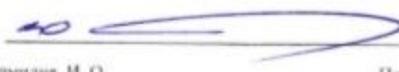
		Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом	
	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа, 30% из которых опубликованы за последние 3–5 лет. Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок	+

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий требованиям.

Нормоконтролер ВКР

Кольга Вадим Валентинович

Фамилия, И. О.



Подпись, дата

12.06.2020

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент Сагаачы Сандра Геннадьевна

Фамилия, И. О.



Подпись, дата

14.06.20

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.)** Сагаачы Сандры Геннадьевны

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

п.п.	Достижения для портфолио	Требования эксперту/оценке	Подтверждающий документов в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участия	0 <i>выполнено</i>
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителя практики	15 <i>выполнено</i>
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	8 <i>выполнено</i>
4	Эссе (по результатом практик)	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2</b>	Скан эссе с подписью эксперта из числа	1 <i>выполнено</i>

		балла	преподавателей выпускающей кафедры	
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-план с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	8 <i>выполнено</i>

Сумма баллов *32 (тридцать два) балла*  
(числом и полностью) *40* *Кольца В.В.*

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**

**И. о. зав. выпускающей кафедрой**

**экономики и менеджмента**  
(название кафедры)

подпись

**О. Н. Владимирова**  
Ф.И.О.