

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ПОЛИТИКЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Д. А. Шевченко

Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления

21 июля 2018 г.

Дата принятия к печати

9 ноября 2018 г.

Дата онлайн-размещения

27 декабря 2018 г.

Ключевые слова

Коммерческий банк;
банковский маркетинг;
финансовый институт;
клиентоориентированность;
обслуживание клиентов;
сегментирование; маркетинг
финансовых услуг

Аннотация

Индивидуализация обслуживания является наиболее обоснованным способом реализации клиентоориентированного подхода в банковской деятельности в условиях интенсивной конкуренции. В статье систематизированы и охарактеризованы организационно-управленческие инструменты, использование которых необходимо для успешной индивидуализации обслуживания корпоративных клиентов в коммерческом банке: глубокая сегментация рынка с выделением ключевых клиентов исходя из их реальной и потенциальной значимости для банка, разработка гибких пакетных предложений для подсегментов в рамках широкого банковского ассортимента, внедрение института персонального клиентского менеджера, развитие персонала в рамках реализации внутреннего маркетинга на всех уровнях организационной структуры банка. Системное использование данных инструментов позволит коммерческому банку формировать партнерские отношения с корпоративными клиентами, повышать их удовлетворенность и лояльность, обеспечивать устойчивый характер взаимодействия с ключевыми клиентами, определяющими существенные параметры банковского бизнеса в долгосрочной перспективе.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF INDIVIDUALIZATION OF SERVICES FOR CORPORATE CLIENTS IN THE CLIENT-ORIENTED POLICY OF A COMMERCIAL BANK

Dmitry A. Shevchenko

Southern Federal University, Rostov-on-Don, the Russian Federation

Article info

Received

July 21, 2018

Accepted

November 9, 2018

Available online

December 27, 2018

Keywords

Banks; bank marketing;
financial institutions; customer-
centeredness; customer service;
segmentation; financial services
marketing

Abstract

Under conditions, when there is very intense competition, individualization of services is the most reasonable way to implement the client-oriented approach in banking. The article emphasizes the following organization and management tools needed for the successful individualization of corporate customer service in a commercial bank: deep market segmentation along with a selection of key clients considering their actual and potential importance for the bank, the development of flexible banking packages for sub-segments as part of banking services, the adoption of the institution a personal client's manager, staff development at all levels of the bank organizational structure in pursuit of internal marketing. The systematic use of these tools will allow a commercial bank to build partnerships with corporate clients, to raise the level of customers' satisfaction and loyalty, to ensure sustainability of interaction with the key customers that determine the essential characteristics of the banking business in the long term.

Работа с клиентами в банках включает в себя выполнение большого количества задач, в том числе не имеющих очевидного

внешнего проявления, но требующих глубокого обоснования принимаемых управленческих решений и формирования эффективных

бизнес-процессов во внутренней среде банковского института. Рост конкуренции и снижение маржинальности операций в разных секторах банковского рынка, необходимость согласования рыночной политики коммерческих банков с целевыми установками, финансовыми потребностями и приоритетами реальных и потенциальных клиентов привели к формированию и развитию концепции клиентоориентированности банков. На практике это проявляется в том, что финансовые институты пересматривают взаимоотношения с клиентами и выбирают новые формы и методы предоставления банковских услуг, ориентируясь на клиентов, исходя из их реальных запросов, создавая уникальные продуктовые линейки и разрабатывая индивидуальные финансовые решения [1, с. 67]. При системной реализации данного подхода основное внимание всего банка должно быть сосредоточено на потребностях и желаниях клиента, повышении его лояльности к банку. В результате любых мероприятий по работе с клиентами банк должен получать дополнительную прибыль или конкурентное преимущество, именно в таком случае затраты на реализацию клиентоориентированного подхода будут оправданы. Одним из наиболее логичных способов реализации клиентоориентированной политики в банке является индивидуализация банковского обслуживания, которая обеспечивает системную ориентацию на целевых клиентов и структурирование деятельности банка в соответствии с их запросами.

Индивидуальная работа с клиентами имеет смысл в тех случаях, когда клиент является значимым для коммерческого банка, определяющим существенные параметры банковского бизнеса на перспективу. Поэтому данный подход целесообразен прежде всего во взаимодействии с корпоративными клиентами, так как качество и состав клиентской базы в корпоративном бизнесе банка значительно влияют на качество и объем привлеченных ресурсов, на возможность расширения кредитного портфеля, на уровень принимаемых рисков. В то же время организационно-управленческие аспекты формирования индивидуального банковского обслуживания именно корпоративных клиентов недостаточно подробно освещены в специализированной литературе, зачастую обнаруживаются нестыковки в источниках по банковскому делу и по маркетинговому управлению, которые с разных позиций и с разной степенью детализации подходят к освещению методических вопросов в данной сфере. Поэтому представ-

ляется целесообразным систематизировать ключевые задачи и инструменты, необходимые для полноценной реализации индивидуализированного подхода к обслуживанию корпоративных клиентов в современном банковском бизнесе.

В качестве концептуальной основы индивидуального обслуживания корпоративных клиентов можно рассматривать концепцию маркетинга партнерских отношений, предполагающую установление с ключевыми клиентами прочных долгосрочных партнерских отношений, основанных на учете взаимных интересов при ведении бизнеса, и их развитие. В отличие от маркетинга сделок, ориентированного на совершение единичной продажи, маркетинг отношений нацелен на сохранение прежних клиентов и привлечение новых для взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества. Поэтому мерой успеха маркетинга отношений является не уровень прибыльности конкретной сделки, а предоставление клиентам долговременных ценностей и высокий уровень удовлетворения их потребностей в течение длительного периода [2, с. 112]. Смысл партнерских отношений с позиции коммерческого банка заключается в том, чтобы организовать деятельность по изучению проблем клиентов, предложению эффективных способов их решения с помощью имеющихся услуг банка или создания новых, что и позволяет банку получать дополнительный доход. С позиции клиента смысл партнерских отношений состоит в том, чтобы посредством услуг конкретного банка улучшать свое финансово-хозяйственное состояние, решать собственные проблемы финансового характера. В понятии партнерских отношений априорно заложены характеристики длительного сотрудничества, взаимовыгодности, комплексности обслуживания.

Важным моментом в теории маркетинга партнерских отношений является равенство партнеров. Равенство позиций характеризует отношения между поставщиком и клиентом, при которых отсутствует сознательное или случайное доминирование одной из сторон на любом этапе взаимоотношений [3, с. 180]. Когда клиент выступает как индивидуальный заказчик, а не рассматривается лишь как репрезентативный объект совокупности, он должен быть в значительной степени вовлечен в процесс сделки и при этом оказывать влияние на ключевые аспекты создания и предоставления услуги. В данном случае участие предполагает личную форму осознанного сотрудничества с сервисной организацией, выраженную в действиях по передаче ин-

формации, а также в виде непосредственной деятельности по созданию потребительской ценности. В результате совместного участия организации и ее клиента в процессе создания и реализации услуги происходит формирование ее уникальных характеристик, актуальных и необходимых потребителю. Это участие следует считать исходным условием персонализации предоставляемых услуг. При этом вовлечение клиента в процесс создания услуги — один из способов дифференцировать продуктивное предложение среди конкурентных альтернатив.

Имея в виду большое количество корпоративных клиентов у конкретного банка, разный уровень их развития и значимости для банковского бизнеса, сложно представить равенство позиций и вовлеченности клиента и банка в их партнерских отношениях по причине ограниченности ресурсов последнего. В то же время ориентация на клиентов как принцип деятельности и требование к современным финансовым институтам предполагает, что каждый клиент получает в банке индивидуальный подход, персонифицированное предложение и внимательное обслуживание. На наш взгляд, это противоречие в процессе индивидуализации обслуживания разрешается одновременным дифференцированным применением двух взаимосвязанных инструментов — глубокого сегментирования с выделением ключевых (целевых) клиентов и формирования пакетных предложений.

Целевые клиенты — это ограниченный перечень клиентов, приоритетных для банка в долгосрочной перспективе. Управление ключевыми клиентами нацелено на индивидуализацию обслуживания наиболее значимых потребителей услуг и более полное удовлетворение их запросов [4, с. 112]. Ключевой клиент, под запросы которого адаптирует свою политику компания, должен выше других клиентов ценить качество деловых отношений, видеть перспективу их развития и значимость для достижения собственных целей. Для привлечения новых ключевых клиентов и отбора их из числа существующих можно использовать традиционную маркетинговую методику сегментирования рынка, адаптированную под особенности банковского обслуживания юридических лиц и необходимость соответствия приоритетам банка.

Сегментирование клиентов должно опираться на их качественную и количественную оценку по измеримым критериям для возможности интерпретации, сравнения различных сегментов, ранжирования клиентов в контексте приоритетов банка. В отношении

состоятельных клиентов розничного банкинга говорят о глубоком сегментировании, которое позволяет дифференцировать подсегменты клиентской базы в соответствии с фактической и потенциальной чистой стоимостью, создаваемой клиентами банку, а также спецификой их поведения и потребностей [5]. Такая корректировка позволит, с одной стороны, привести уровень затрат в соответствие с уровнем обслуживания, а с другой стороны, сформировать действительно востребованные рынком и конкретными подсегментами пакетные предложения. Этот анализ необходим для реализации дифференцированной политики банка, адаптированной под специфику конкретных сегментов [6, с. 55]. На наш взгляд, данный подход возможно и целесообразно использовать в секторе корпоративного обслуживания, который характеризуется одновременно большим количеством клиентов и значительной внутренней неоднородностью. При этом следует учитывать, что ценность корпоративного клиента определяется не только его текущей и будущей доходностью, но и потенциалом клиента с точки зрения развития бизнеса и взаимодействия с банком в будущем.

К числу критериев сегментирования, которые могут дифференцировать возможные перспективы и значимость корпоративных клиентов для коммерческого банка, следует отнести:

- оборот по счетам клиента в банке;
- текущая прибыльность клиента для банка (в отношении существующих клиентов);
- структура и широта хозяйственных связей клиента;
- сопоставимые показатели, характеризующие масштаб деятельности клиента (численность работников, объем продаж, валюта баланса и пр.);
- положение в отрасли и отношения с конкурентами.

В связи с задачами сегментирования, предполагающими не только учет достигнутых результатов, но и прогноз будущего развития бизнеса клиента в контексте обслуживания в банке, некоторые критерии имеют оценочный и неколичественный характер. Можно согласиться с мнением, что основное значение при сегментировании потребителей банковских услуг имеет не текущая прибыльность, а ценность клиента [7, с. 30], которая определяется не только его текущей и будущей доходностью, но и потенциалом с точки зрения развития бизнеса. Поэтому в сегментировании должны быть приняты во внимание характеристики не только прибыльности, но и

перспективности. С учетом того что основой для определения перспектив и тенденций развития бизнеса является инвестиционная деятельность компаний в форме капитальных вложений (реальных инвестиций в развитие предприятия, научно-исследовательские работы, разработку и внедрение инноваций) [8, с. 107], банкам без доступа к полной внутренней информации в большинстве случаев придется оценивать их экспертным путем, через видимые и косвенные характеристики.

Все признаки целесообразно использовать комплексно, так как выбор одного-двух критериев для проведения сегментации дает недостаточно четкую картину характерных особенностей выделяемых групп корпоративных клиентов. Для облегчения принятия управленческих решений по конкретному клиенту в банке используют подход, предполагающий создание единого критерия на основе нескольких наиболее важных из перечисленных признаков. Для их интегрирования могут быть использованы такие методы, как построение взвешенной суммы критериев; нелинейная комбинация критериев; градиентный подход; метод сведения многоцелевой задачи к одноцелевой с формированием глобальной функции [9]. В результате необходимо либо отнести каждого клиента к определенному подсегменту, характеризующемуся внутренней однородностью в плане уровня развития, параметров финансовых потребностей и набора получаемых в банке услуг, а также значимости для банка, либо присвоить каждому клиенту определенный класс (ранг, балл, рейтинг и т. п.), обозначающий его значимость для банка и характеристики подходящего ему комплекса банковского обслуживания.

Персонализация и индивидуальный подход в рамках клиентоориентированного обслуживания характеризуются реальными потребностями клиентов. В процессе общения и анализа взаимоотношений с клиентом необходимо определить, каковы те конкретные, персональные формы банковского обслуживания, в которых он нуждается, и разъяснить ему необходимость и выгоду их приобретения. Если раньше банк предлагал стандартный набор банковских продуктов, то сегодня он должен разработать новые виды услуг, которые специально адресованы конкретным группам клиентов. При этом банки отказываются от принудительного навязывания услуг и акцентируют внимание на максимальном удовлетворении нужд клиентов. Они вынуждены пересматривать взаимоотношения с корпоративными клиентами и выбирать новые формы и методы предоставления банковских

услуг, ориентируясь на клиента, исходя из его реальных запросов, создавая индивидуальную продуктовую линейку и разрабатывая индивидуальные финансовые схемы.

Сегментирование всех корпоративных клиентов по системе критериев или их ранжированная группировка по одному синтетическому показателю даст возможность сформировать относительно однородные сегменты и, учитывая их специфику, разработать базовые пакеты и опционные дополнения к ним в рамках единой концепции индивидуализации обслуживания в банке. Для этого продуктовая линейка банка должна быть достаточно широкой, гибкой и настраиваемой под конкретного клиента. Кроме того что банк должен иметь возможность оказывать полный спектр финансовых услуг на достаточно высоком уровне, придется также выявить предпочтения ключевых клиентов в существующих и потенциальных сегментах, определить типовые пакеты услуг, направления разработки новых и модернизации существующих банковских продуктов.

Максимально соответствующим логике индивидуализированного клиентоориентированного подхода является предложение пакетов с опциями, которые могут подключаться или отключаться согласно запросам клиентов. Данный подход представляется более обоснованным, поскольку по мере развития предприятия — корпоративного клиента его запросы и финансовые процессы трансформируются. У корпоративных клиентов возникает потребность в дополнительных оборотных средствах (кредитование на покрытие кассовых разрывов, на пополнение оборотных средств), в использовании особых форм расчетов (аккредитивы, чеки), в разработке индивидуальных финансовых схем при осуществлении хозяйственной деятельности (экспортное финансирование, лизинг, проектное финансирование) и т. д. Выбирая банк, юридические лица часто учитывают не столько процентную ставку, сколько предлагаемый продукт, а также комплекс сервисных услуг, связанный с ним, особенно в условиях незначительной дифференциации ценовых условий [10, с. 97]. При выборе корпоративными клиентами кредитующего банка очень важны такие аспекты, как скорость рассмотрения кредитной заявки, требования банка к предлагаемому обеспечению, предлагаемые продукты в области расчетно-кассового обслуживания [11]. Не предложение стандартных пакетов и готовых продуктов с жесткими условиями, а именно совместная работа с клиентами по

созданию действительно необходимых им продуктов позволяет значительно сократить издержки на продвижение, повысить удовлетворенность клиентов.

Существенным условием индивидуализации обслуживания, разработки пакетных предложений в соответствии с запросами конкретных клиентов является наличие автоматизированных банковских систем для сбора, систематизации, хранения и обработки информации о клиентах, выработки управленческих решений с целью установления и развития долгосрочных отношений с ними (CRM-система). CRM-система представляет собой технологию, с помощью которой банк собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях их жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса, выстраивая взаимовыгодные отношения с ними [12, с. 116]. В настоящее время такие системы обеспечивают всесторонний подход к автоматизации работы с клиентом и направлены на предоставление максимально удобного сервиса для потребителя, автоматизируя большую часть услуг, собирая всю информацию о них в единую базу данных. Вся собранная информация необходима для дальнейшего изучения, чтобы улучшить предлагаемые продукты и услуги, а также адаптировать их для конкретного клиента с определенными потребностями. Формирование комплекса CRM-технологий в настоящее время позволяет коммерческим банкам эффективно реализовывать идею индивидуализации обслуживания клиентов. Создание информационных инструментов поддержки и внедрения клиентоориентированного подхода в крупных коммерческих банках способствует повышению эффективности деятельности, сохранению и расширению существующего клиентского портфеля, повышению лояльности потенциальных клиентов к их работе.

Большинство банков, реализующих клиентоориентированный подход в корпоративном сегменте, соответственно адаптируют внутреннюю структуру управления таким образом, чтобы человеческие и прочие ресурсы были сгруппированы в интересах создания и поддержания отношений с клиентами [13, р. 27]. Данный подход превалирует над ориентированной на продукты или каналы сбыта структурой, позволяет более эффективно интегрировать клиентскую информацию и понимать рынок. Основная ответственность за формирование и развитие партнерских отношений с ключевыми клиентами ложится на сотрудников банка, вступающих в прямое

взаимодействие с клиентами. Персональный клиентский менеджер, ответственный за установление и развитие отношений с конкретным клиентом, — центральный элемент индивидуализации отношений банка с корпоративным клиентом. У клиента должна быть возможность оперативно решить все вопросы через одно контактное лицо в банке, персонального менеджера, который внутри банка имеет достаточно полномочий для формирования заданий и координации деятельности всех подразделений, необходимых в процессе обслуживания клиента. Более конкретно к задачам персонального менеджера можно отнести:

- анализ проекта клиента при поведении сложных, комплексных операций;
- квалифицированное консультирование с привлечением при необходимости отраслевых экспертов;
- разработка и адаптация пакетов банковских услуг для закрепленных клиентов;
- контроль эффективности прохождения всех операций и качества обслуживания клиентов;
- установление и поддержание доверительных, партнерских отношений, обеспечение лояльности клиентов.

Значимость персонального клиентского менеджера для успеха индивидуализации корпоративного обслуживания предполагает создание соответствующих механизмов компенсации и мотивации его труда в зависимости от результатов в соответствии с целями банка.

Важным фактором эффективности работы персонала банка с клиентами является готовность сотрудников не к стандартизированным рутинным операциям, а к индивидуализированному взаимодействию с клиентами, ориентированному на партнерство и создание для них дополнительной ценности. Безусловно, такой подход к работе должен быть у персонального менеджера, но также и у других сотрудников банка, обеспечивающих весь комплекс операций в соответствии с индивидуальной траекторией обслуживания клиента. Клиентоориентированный образ мышления должен постоянно присутствовать у работников банка на всех уровнях его организационной структуры. Он состоит в формировании некоторого понятного всем набора целевых установок, внутрикорпоративной солидарности, благоприятного рабочего климата. Для создания такой среды в сервисных организациях, в том числе в банках, рекомендуется применять внутренний маркетинг как комплекс мер, ориентированных не на внешнюю среду, а на сотрудников органи-

зации [14, с. 39], формирующих понимание причастности к оказанию услуг не только у персональных менеджеров, но и у каждого работника банка. Характеризуя личностные параметры индивидуальной работы с клиентами, следует упомянуть о феномене доверия. В экономических отношениях доверие возникает в результате того, что поведение контрагента становится предсказуемым и понятным [15, с. 173], а основой доверия может стать предоставляемая информация, если она является полной, актуальной и достоверной. Уровень доверия, субъективно воспринимаемый клиентом банка, влияет на принимаемые клиентом решения и поэтому воздействует на результат клиентоориентированной политики банка. Большинство проводимых исследований доверия в банковском бизнесе относятся к розничному банкингу [16, р. 996], но отдельные эмпирические исследования также подтверждают, что долгосрочные отношения между банками и корпоративными клиентами существенно зависят от личных коммуникаций, основанных на доверии [13, р. 29]. В целом непостоянство качественных характеристик выполнения своих функций банковскими работниками и объективная подверженность эффектам ограниченной рациональности приводят к необходимости постоянного обучения и развития профессиональных компетенций всего персонала банка. Таким образом, при реализации концепции индивидуализации обслуживания внутренний маркетинг должен быть интегрирован в процесс управления на всех уровнях организационной структуры банка.

Результативность индивидуального подхода к управлению отношениями с корпоративными клиентами рекомендуется измерять финансовыми и нефинансовыми показателями. Финансовые параметры характеризуют процентные ставки и доходность конкретного клиента. Нефинансовые показатели включают количество приобретенных клиентом продуктов или услуг, длительность обслуживания клиента в банке, коэффициент удержания клиентов, результаты анкетирования или интервьюирования клиентов на предмет удовлетворенности обслуживанием [17, р. 7]. Реальными положительными результатами развития коммерческим банком партнерских отношений с корпоративными клиентами могут стать:

- повышение информированности клиентов о банке и его услугах;
- получение информации о необходимости разработки и предложения новых банковских продуктов;

- привлечение дополнительных ресурсов благодаря организации комплексного банковского обслуживания корпоративных клиентов;

- возможность долгосрочного планирования деятельности на базе долговременного сотрудничества с приоритетными ключевыми клиентами.

Таким образом, индивидуальный партнерский подход к работе с корпоративными клиентами является необходимым условием устойчивой конкурентоспособности любого универсального коммерческого банка, имеющего клиентов — юридических лиц. Данные партнерские отношения могут реализовываться с разной степенью детализации и индивидуализации, возможны также в отношении небольших корпоративных клиентов, если это соответствует масштабам деятельности и стратегии развития самого банка. Индивидуализация обслуживания в корпоративном секторе банковского рынка предъявляет банкам ряд специфических требований, и прежде всего по оптимизации внутренних процессов, реформатированию концепции и логики управления операционной деятельностью. В первую очередь необходимо применять глубокое сегментирование рынка. Ключевые клиенты — юридические лица, с которыми следует развивать партнерские отношения, определяются не только по объективным характеристикам (таким как объем располагаемого капитала или масштабы хозяйственной деятельности), но и по субъективным критериям конкретного банка, формируемым в зависимости от его специфики, целевых установок и опыта работы на рынке. Для выявленных сегментов и типов ключевых клиентов банкам целесообразно разрабатывать гибкие пакетные предложения, соответствующие типичным характеристикам и потребностям каждого сегмента и допускающие модификацию, расширение или сужение пакета в зависимости от конкретных запросов ключевых клиентов. Комплексная реализация индивидуального обслуживания требует трансформации организационной структуры банка с наделением персональных клиентских менеджеров особыми функциями и статусом и разработкой методик оценки удовлетворенности ключевых клиентов. Необходимым сопутствующим управленческим мероприятием является внедрение концепции внутреннего маркетинга, направленной на повышение квалификации и формирование философии клиентоориентированности у всех сотрудников банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Плячкайтене И. М. Пакетирование услуг как инструмент развития клиентоориентированного банковского бизнеса / И. М. Плячкайтене // Финансовые исследования. — 2012. — № 2 (35). — С. 67–74.
2. Алешин В. А. Финансовый маркетинг / В. А. Алешин, А. И. Зотова, Д. А. Шевченко. — Ростов-н/Д. : Изд-во ЮФУ, 2011. — 158 с.
3. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 4. — С. 179–183.
4. Ивенс Б. Менеджмент ключевых клиентов / Б. Ивенс // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 3. — С. 109–114.
5. Карпухина Е. Обслуживание состоятельных клиентов [Электронный ресурс] / Е. Карпухина, В. Крейдл // Вестник McKinsey. — 2013. — № 29. — Режим доступа: <http://vestnikmckinsey.ru/finance/obslyuzhivanie-sostoyatel-nyhkh-klientov>.
6. Шевченко Д. А. Значение рынка потребительского кредитования для российских коммерческих банков в современных условиях / Д. А. Шевченко, О. Л. Савенко, В. С. Сухаревский // Сибирская финансовая школа. — 2016. — № 2. — С. 52–55.
7. Иванченко О. В. Маркетинг отношений как инструмент повышения эффективности деятельности банков / О. В. Иванченко // Концепт. — 2014. — № 517. — С. 26–30.
8. Калабердина О. Л. Особенности формирования и оборота капитала российских предприятий: эволюционный аспект / О. Л. Калабердина // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 9, Исследования молодых ученых. — 2010. — № 8-1. — С. 106–112.
9. Федосимова С. Комплексный анализ эффективности работы с клиентами / С. Федосимова, Д. Жаров // Банковское дело в Москве. — 2001. — № 11.
10. Шевченко Д. А. Перспективы развития банковского кредитования малого бизнеса / Д. А. Шевченко, Д. В. Енотов // Финансовые аспекты модернизации экономики России : сб. ст. / под ред. Н. В. Овчинникова. — Ростов н/Д., 2014. — С. 94–99.
11. Наливайко Д. О. Комплексное обслуживание корпоративных клиентов коммерческого банка [Электронный ресурс] / Д. О. Наливайко // Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики : материалы 4-й междунар. науч. конф., 17–18 февр. 2011 г. — СПб., 2011. — Т. 2. — Режим доступа: <http://economics.studio/finansy-kredit/nalivayko-dokompleksnoe-obslyuzhivanie-30067.html>.
12. Акимкин Д. Ю. Клиентская модель бизнеса в розничном банкинге: CRM и не только / Д. Ю. Акимкин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2012. — № 4. — С. 116–121.
13. Guo Y. Establishing bank — corporate relationships and building competitive advantages / Y. Guo, J. Holland, N. Kreander // Journal of Financial Services Marketing. — 2013. — № 1. — P. 27–29.
14. Егоров Е. О. Маркетинг банковских услуг / Е. О. Егоров, А. В. Романюк, В. А. Романов. — М. : ТЕИС, 1999. — 102 с.
15. Кузина О. Е. Формирование доверия в массовом инвестиционном поведении / О. Е. Кузина // Социологический журнал. — 1999. — № 1-2. — С. 171–181.
16. Roy S. K. The impact of fairness on trustworthiness and trust in banking / S. K. Roy, J. F. Devlin, H. Sekhon // Journal of Marketing Management. — 2015. — № 9. — P. 996–1017.
17. Guo Y. Implementing Relationship Banking Strategies and Techniques and Improving Customer Value / Y. Guo // Finance and Market. — 2017. — № 2. — P. 1–14.

REFERENCES

1. Plyachkaitene I. M. Packing of services as a tool of development of the bank business for clients. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*, 2012, no. 2 (35), pp. 67–74. (In Russian).
2. Aleshin V. A., Zotova A. I., Shevchenko D. A. *Finansovyy marketing* [Financial marketing]. Rostov-on-Don, Southern Federal University Publ., 2011. 158 p.
3. Busarkina V. V. The concept of customer-centeredness of an enterprise and the problems of its evaluation. *Problemy sovremennoy ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2007, no. 4, pp. 179–183. (In Russian).
4. Ivens B. Management of key accounts. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2004, no. 3, pp. 109–114. (In Russian).
5. Karpukhina E., Kreidl V. Banking service for the wealthy clients. *Vestnik McKinsey = Bulletin McKinsey*, 2013, no. 29. Available at: <http://vestnikmckinsey.ru/finance/obslyuzhivanie-sostoyatel-nyhkh-klientov>. (In Russian).
6. Shevchenko D. A., Savenko O. L., Sukharevsky V. S. Value of the market of consumer crediting for the Russian commercial banks in modern conditions. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial school*, 2016, no. 2, pp. 52–55. (In Russian).
7. Ivanchenko O. V. Relationship marketing as a tool of increase of efficiency of activity of banks. *Kontsept = Concept*, 2014, no. 517, pp. 26–30. (In Russian).
8. Kalaberdina O. L. Features of formation and turnover of capital of Russian enterprises in the evolutionary aspect. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 9, Issledovaniya molodykh uchenykh = Science Journal of Volgograd State University. Young Scientists' Research*, 2010, no. 8-1, pp. 106–112. (In Russian).
9. Fedosimova S., Zharov D. The comprehensive analysis of customer service efficiency. *Bankovskoe delo v Moskve = Banking in Moscow*, 2001, no. 11. (In Russian).
10. Shevchenko D. A., Enotov D. V. Development prospects of small business financing. In Ovchinnikov V. N. (ed.). *Finansovye aspekty modernizatsii ekonomiki Rossii* [Financial aspects of Russian economy modernization]. Rostov-on-Don, 2014, pp. 94–99. (In Russian).

11. Nalivaiko D. O. Comprehensive servicing of corporate clients in commercial banking. *Roľ finansovo-kreditnoi sistemy v realizatsii prioritetnykh zadach razvitiya ekonomiki. Materialy 4-i mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii, 17–18 fevralya 2011 g.* [The function of the financial and credit system in the implementation of priorities for the economic development. Materials of 4th International Scientific Conference, February 17–18, 2011]. Saint Petersburg, 2011, vol. 2. Available at: <http://economics.studio/finansy-kredit/nalivayko-dokompleksnoe-obslujivanie-30067.html>. (In Russian).

12. Akimkin D. Yu. Client Business Model of Retail Banking: CRM and more. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*, 2012, no. 4, pp. 116–121. (In Russian).

13. Guo Y., Holland J., Kreander N. Establishing bank — corporate relationships and building competitive advantages. *Journal of Financial Services Marketing*, 2013, no. 1, pp. 27–29.

14. Egorov E. O., Romanyuk A. V., Romanov V. A. *Marketing bankovskikh uslug* [Marketing of banking services]. Moscow, TEIS Publ., 1999. 102 p.

15. Kuzina O. E. Trust building in public investment behavior *Sotsiologicheskii zhurnal = Sociological Journals*, 1999, no. 1–2, pp. 171–181. (In Russian).

16. Roy S. K., Devlin J. F., Sekhon H. The impact of fairness on trustworthiness and trust in banking. *Journal of Marketing Management*, 2015, no. 9, pp. 996–1017.

17. Guo Y. Implementing Relationship Banking Strategies and Techniques and Improving Customer Value. *Finance and Market*, 2017, no. 2, pp. 1–14.

Информация об авторе

Шевченко Дмитрий Александрович — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и кредита, Южный федеральный университет, 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88, e-mail: dashevchenko@sfedu.ru.

Author

Dmitry A. Shevchenko — Ph. D. in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Southern Federal University, 88 M. Gorkogo St., 344002, Rostov-on-Don, the Russian Federation, e-mail: dashevchenko@sfedu.ru.

Для цитирования

Шевченко Д. А. Организационно-управленческие аспекты индивидуализации обслуживания юридических лиц в клиентоориентированной политике коммерческого банка / Д. А. Шевченко // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 4. — С. 674–681. — DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(4).674-681.

For Citation

Shevchenko D. A. Organizational and Managerial Aspects of Individualization of Services for Corporate Clients in the Client-Oriented Policy of a Commercial Bank. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 4, pp. 674–681. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(4).674-681. (In Russian).