

На правах рукописи

Саблин Максим Тимурович

**СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ
«БАНК - ЧАСТНЫЙ КЛИЕНТ»**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук



Москва-2004

Работа выполнена на кафедре социологии управления факультета государственного управления Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор
Маслова Алла Гавриловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Макаров Станислав Павлович

кандидат социологических наук
Блохина Светлана Владимировна

Ведущая организация: Российский университет дружбы народов

Защита состоится 30 ноября 2004 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д.501.001.02 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119897, Москва, Ленинские горы. МГУ, 1-й корпус гуманитарных факультетов, факультет государственного управления, ауд. 459.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (1-й гуманитарный корпус)

Автореферат разослан 29 октября 2004 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор философских наук, профессор



Маслова А.Г.

2005-4
22532

928950

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Формирующиеся сегодня банковская система России и система отношений «банк - клиент» порождают новые коллизии, новые проблемы. Происходит резкое расширение, усложнение и обогащение этих отношений. Если раньше все отношения «банк - клиент» в России замыкал на себе Сбербанк СССР, предлагая небольшой пакет услуг, то сегодня в России действует 1318 банков, предлагающих разнообразные услуги, ориентированные не на все население страны, а на различные социальные группы.

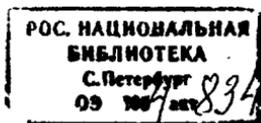
Социальный эффект оптимизации отношений банков и общества объясняется тем, что банки являются элементами, как экономической жизни, так и социальной. Банки аккумулируют денежные средства огромных масс населения, связывающего с ним свое личное благополучие. Поэтому не только события типа дефолта 1998 года, но даже минимальное нездоровье банковской системы образца весны - лета 2004 года воспринимается населением болезненно. Банкротство банка, кризис банковской системы - всегда социальная проблема, социальное бедствие.

Управление отношениями «банк - клиент» актуально и с практической точки зрения. Ни государство, ни банки сегодня не обладают достаточным опытом регулирования этих отношений. Решая проблемы банковского сектора государственные органы нередко упускают интересы населения, клиентов банков. Неслучайно после очередного заявления о совершенствовании банковской системы и защите прав вкладчиков, вкладчики спешат забрать свои вклады. Социальный эффект подобных заявлений чиновниками порой просто не учитывается.

Рост конкуренции с банковской сфере стимулировал повышенное внимание банков к рынку физических лиц, изучение и завоевание этого рынка, который в России остается емким и прибыльным. Так, крупнейшие банки «Альфа-банк», «УралСиб», «Росбанк», «Петрокоммерц» в период с 2000 по 2004 год объявили о новом приоритетном курсе развития - розничном обслуживании частных клиентов.

Обостряется конкуренция между российскими и иностранными финансовыми организациями, в том числе «дочками» иностранных банков, обладающими большим опытом, традициями по работе с клиентами, огромными средствами. В этой связи становится актуальной проблема выживания российских банков, опасности замещения их иностранными структурами.

Обращение к обслуживанию физических лиц требует от банков четкого представления их потребностей, социальных характеристик, отличий от корпоративных лиц. К сожалению, работники банка не обладают необходимым профессиональным уровнем менеджмента для эффективного построения отношений с клиентами, не знают, что и как делать, чтобы привлекать и удерживать клиентов.



Все это обуславливает актуальность данной темы как для банков, так и всего общества.

Степень разработанности проблемы. Проблематикой эффективных структур управления занимались такие зарубежные экономисты, социологи, философы как М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф.Селзник, Р. Дарендорф, М.Крозье, Ч. Барнард, Д. Сильверман, Е. Фридрихсберг, Дж. Вудворд, Д. Хиксон, Б. Хайнингс, Л. Гьюлик, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Урвик, Х. Эмерсон, П. Друкер, А. Чендлер мл., И. Ансофф, Дж. Чайлд, Д. Хиксон, Б. Хайнингс, И. Адизес, Э. Мэйо, Г. Саймон, А. Гоулднер, М. Ханной, Дж. Фримен и др.

Вопросам организационной культуры в своих исследованиях уделяли внимание А. Кромби, В. Сате, Э. Шайн, К. Шольц, М.Х. Мескон, Э. Браун, П. Штерн, Е.Н. Штейн, Т.Парсон, У. Оучи, Г. Хофстед, В.М. Гаськов, А.А. Ицхокин, А.И. Наумов, Н.Я. Данилевский, П. А. Сорокин, А. Тойнби, О. Шпенглер, А. Петтигрю, С. Роббинс, М. Луи (Лоуи), Дж. Лафт, В.А. Спивак, Э. Шейн, Р. Блейк, М. Бурке, С. Иошимури, Ж. Мутон, С. Ханди, Г. Хофштеда, Д. Миллер, А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, А.Н. Занковский, Р.А. Кричевский, Е.Л. Маслова, Е.В. Руденский, А.К. Семенов, С.Н. Тидор и др.

По мнению В. Сате культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Э. Браун отмечал, что организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации. По мнению М.Х. Мескона, "атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи и нравы в организации".

Роли и структуре коммуникаций в управлении посвящены работы Г. Лассуэлла, С.Румера, Т. Ньюкомба, К. Шеннона, У.Уивера, Ф.Льюиса, Н.Винера и др¹. Одной из классических считается модель американского социолога Г. Лассуэлла, который рассматривает коммуникацию как цепь вопросов: «КТО сообщает, ЧТО сообщает, по какому КАНАЛУ, КОМУ, с каким ЭФФЕКТОМ». Позднее эта схема учеными уточнялась и углублялась. В частности, Т. Ньюкомб развил подход Лассуэлла с учетом более активной роли социальных групп по отношению к источнику информации. Он указывает на связь коммуникатора и аудитории посредством взаимных ожиданий, установок и интересов, в результате чего происходит сближение или отдаление точек зрения коммуникатора и реципиента.

¹ See: Lasswell H.D. The structure and function of communication in society//The Communication of Ideas/Ed.L.Bryson.-N.Y.Harper and Brother, 1948; Newcomb T. An Approach to the Study of Communication Acts// Psychological Review. 1953; Shannon K., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication.-Urbana: University of Illinois Press, 1949; Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации: учебное пособие. - Воронеж, 2000; М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. - М., 1992; Винер Н. Кибернетика и общество. - М., 1958; Заславская Т.И. Образная связь - необходимость. Эхо планеты.1990 г. №14; Дридзе Т.М. Социальная коммуникация в управлении с обратной связью. //Социс. 1998 г. №10; Каландаров К.Х. Управление общественным сознанием. Роль коммуникативных процессов. М., 1998; Петрушенко Л.А. Принцип обратной связи, некоторые философские методологические проблемы управления, - М., 1967

Анализу зарубежного опыта управления посвящены исследования российских ученых Д.М. Гвишиани, Ю.П. Васильева, А.В. Попова. Проблемы взаимоотношений руководителя с подчиненными рассматривались в работах Ю.Д. Красовского, О.М. Омарова, В.М. Шепеля, Р.Х. Симоняна².

Достаточно много работ, касающихся управления организациями, государственными структурами, городами. Здесь, безусловно, следует назвать П. Сорокина, Дж. Хоманса, Т. Парсонса, М. Вебера, Э. Гидденса, П. Друкера, П.М. Блау, Ж.Т. Тощенко, Н.А. Аитова, О.И. Шкаратана.³

Вместе с тем анализу проблем управления в разрезе банков посвящено гораздо меньше литературы. Исследованиями различных аспектов управления работой банка с клиентами занимались такие ученые, как И.О. Спицын и Я.О. Спицын, Н.Б. Куршакова, Г.Л. Макарова, Е.В. Егоров, В.М. Усоскин. М.З. Бор, В.В. Пиленко, Г.П. Абрамова, Н.Д. Эриашвили, Э.А. Уткин, В. Брайт, Э.Н. Василенен, В.В. Климанов, А.М. Лавров, Д. Клучи, 10 И. Коробов, У.Тимоти, В.Д.Мехряков, Т.В. Парамонова, Р.М. Нуреев, С. Пахомор. П. Роуз, В.Т. Севрюк и др⁴.

Среди социологов различные проблемы управления исследовали Е.М. Бабосов, М.В. Удальцова (социальные технологии управления), Т.П. Галкина (организационная культура), В.А. Ядов (проблематика социологического исследования), А.И. Кравченко (социология труда, организаций, управления), А.И. Пршожин (социология организаций), но тема управления отношениями банков и физических лиц, а именно социальный аспект данных взаимодействий, как самостоятельная проблема, в социологической литературе практически не ставилась.

² Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972, Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и факторы. Практическое пособие. - М. Инфра-М, 1997, Омаров А.М. Предпринимчивость руководителя. - М. Полигиздат, 1990 Шепель В.М. Управленческая психология. М. 1984, Симонян Р.Х. Начальник дела. М. 1981

Гидденс Э. Социология. - М. 1999, Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. Русская трудовая и управленческая культура: Опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России 2002 №1, Тощенко Ж.Г. Антон П.А. Лапин Н.И. Социальное проектирование. - М. Мысль, 1982, Асеев В.Г. Шкаратан О.И. Социальные нормативы и социальное планирование. - М. Профиздат, 1984, Р.М. Блау. Bureaucracy in Modern Society. N.Y. 1968

³ Спицын И.О. Спицын Я.О. Маркетинг в банке. - Тернополь, 1993, Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг. - Омск. 2001 Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. М., 1993. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. - М., 2001, Брайт В. Имидж банка: некоторые элементы формирования // Деньги и кредит - М. 1995 - №6, Василенен Э.Н. Регулирование деятельности коммерческого банка. - М., 1995, Климанов В.В. Лавров А.М. Проблемы экономико-географического изучения банковской системы России // Вестник Московского университета. - Сер. 5 География. - М., 1995 - №2, Клучи Д. Государство, бизнес и экономика: структура и регулирование банковской деятельности в США // США: экономика, политика, идеология. - М. 1995, - №3-6, Коробов Ю.И. Банковская конкуренция // Деньги и кредит - М. 1995 - №2,4, Коч Тимоти У. Управление банком (1-6 тома). - Уфа, 1993, Мехряков В.Д. История кредитных учреждений и современное состояние банковской системы России. М., 1995, Нуреев Р.М. Деньги, банки и денежно-кредитная политика. М., 1995 Парамонова Г.В. Основные цели денежно-кредитной политики Банка России и принципы регулирования банковской сферы // Деньги и кредит. - М. 1995 - №6, Пахомов С. Банк как «финансовый супермаркет» // Финансовый бизнес. М., 1995 - №6, Роуз П. Банковский менеджмент: предоставление финансовых услуг. - М., 1995, Севрюк В.Т. Банковский маркетинг. М., 1994

⁴ Бабосов Е.М. Социология управления. - М., 2001 Удальцова М.В. Социология управления. - М., 1999 Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М., 2001, Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. - М., 1998

Можно выделить несколько подходов в изучении проблем, связанных с управлением банк-клиентскими отношениями. *Традиционный маркетинговый*, суть которого сводится к анализу рынка, позволяет изучить требования рынка к услуге, экономическую конъюнктуру, осуществить анализ рыночной сегментации, характеристики покупателей и их мотивацию при покупке банковского продукта. Данное изучение - способ получения информации для принятия маркетинговых решений. Заказчиком таких исследований, как правило, являются сами банки, а их целью - получение прибыли. В рамках *экономического подхода* банк-клиентские отношения исследуются с точки зрения экономической теории: прибыльность, финансовый анализ, макро- и микроэкономические индикаторы и т.д. *Психологический подход* позволяет изучать отношения между физическими лицами и служащими банка, оперируя такими понятиями как симпатия, антипатия, удовлетворение, страх и т.д.

Суть *социологического подхода* - изучение социальных отношений в процессе управления. В рамках данного подхода отношения «банк - клиент» анализируются как определенные социальные отношения, клиенты банка рассматриваются как социальная группа. Социологический подход оперирует такими категориями, как социальные отношения, коммуникация, прямая и обратная связь, информация, социальная группа, технологии управления отношениями с частными клиентами, организационная структура и культура. Одной из важнейших проблем, исследуемых в рамках данного подхода, является проблема социального эффекта управления, рассматриваемого нами не в качестве какого-либо конечного результата, а скорее как процесс социального взаимодействия банка и частного клиента, наряду с экономическим или политическим эффектом этих взаимоотношений.

Анализ существующей литературы показал, что отношения между банками и частными клиентами в России еще не нашли достаточного теоретико-методологического отражения. Работ российских ученых недостаточно, а существующие западные труды, несмотря на их очевидную полезность, не могут быть использованы при анализе отечественной банковской системы без определенных уточнений, оговорок, связанных с особенностями нашей страны, ее истории, традиций.

Цель работы - исследование отношений складывающихся между банками и частными клиентами (физическими лицами) и путей совершенствования управления данными отношениями.

Для достижения поставленной цели решались следующие **задачи**:

- уточнение понятийного аппарата исследования;
- рассмотрение банк-клиентских отношений как формы социальных отношений;
- анализ тенденций развития банк-клиентских отношений;
- изучение уровней регулирования и управления банк-клиентскими отношениями;
- исследование основных проблем, существующих в управлении банком отношениями с клиентами;

- изучение клиентов банка как определенной социальной группы (объекта управления), анализ ее внутренней структуры (сегментация клиентов);
- анализ коммуникационных процессов между банками и клиентами;
- исследование деятельности банков по оптимизации управления отношениями с клиентами - физическими лицами;
- изучение процесса формирования клиентоориентированной организационной культуры, банковских технологий по работе с клиентами;
- предложение рекомендаций по совершенствованию отношений "банк - частный клиент".

Объектом исследования являются отношения банков и частных клиентов (физических лиц).

Предметом исследования выступает управление отношениями «банк - клиент» в условиях развития рыночных отношений в России.

Эмпирическую базу исследования составили данные социологических и маркетинговых исследований, статистические данные, нормативные акты федерального уровня, положения и стандарты банков, Интернет-информация. Использовались результаты исследований банка и клиента, проведенных при непосредственном участии автора в период с 2000 по 2004 годы Центром изучения общественного мнения "Симакс". Всего было опрошено более 3000 респондентов, выбранных по квотному принципу. Основные признаки выборок: пол, возраст, образование. Опросы проводились методом анкетирования по месту жительства респондентов. Отклонения от структур генеральных совокупностей не превышали 3-5%, что позволяет считать объем выборок репрезентативным, а результаты опросов достоверными. В июле 2004 г. проведены опросы экспертов - 50 банковских работников как руководящего, так и исполнительского состава, ответственных за работу с клиентами ("Урало-Сибирский Банк") по проблемам отношений с клиентами.

Диссертантом анализировалась нормативная база конкретных банков: "Урало-Сибирский Банк", ИБГ «Никойл», "Лвтобанк".

Теоретико-методологическая основа исследования. Исследование базируется на основополагающих положениях теории управления, общей социологии и социологии управления, используются системный, функциональный, институциональный подходы. В целях всестороннего анализа проблем управления отношениями банков и клиентов применялись в комплексе такие методы исследования, как анализ и обобщение научной литературы, работ российских и зарубежных социологов, практиков банковского управления, анализ материалов в периодической печати, наблюдение, социологические опросы.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- конкретизировано понятие "отношения банк - клиент", определяемое как общественные отношения, складывающиеся между банками и физическими лицами, включающие в себя совокупность всех их

в отношениях, взаимодействиях по поводу предоставления и потребления банковских услуг;

- обоснована целесообразность управления отношениями «банк - клиент» на двух уровнях: национальном и банковском. Субъектами управления выступают государственные организации (Государственная Дума, Центральный банк и пр.), структуры гражданского общества (Ассоциация российских банков, Общество по защите прав потребителей и пр.) и банки;
- дан анализ системы управления отношениями «банк - клиент», как целостность, включающая в себя субъект управления (банк), каналы прямой и обратной связи, средства и методы воздействия, объекты управления (клиенты);
- обоснован вывод. Что отношения между банком и клиентом - физическим лицом находятся на переходном этапе от советской системы к цивилизованной рыночной; клиенты банка выделены как особая социальная группа, отличающаяся более высоким уровнем доходов и образования, сосредоточенностью в крупных городах, более высоким уровнем доверия к банкам;
- выделена группа «активных» и «пассивных» клиентов. «Активные» клиенты более образованные и богатые, чаще молодые и главное, более активные в потреблении банковских услуг, более адаптированные к современным условиям жизни. Группа "пассивных клиентов" по составу близка по социально-демографическим и экономическим характеристикам к среднему россиянину;
- для отношений «банк - клиент» в условиях постсоветской России характерны: высокая степень недоверия населения к банкам и банкам к населению; низкая степень известности банков и предлагаемых услуг среди населения; умножение и усложнение набора предлагаемых и потребляемых услуг; взаимный поиск точек сотрудничества, взаимодействия между банками и клиентами.

Положения, выносимые на защиту. В соответствии с целью и задачами исследования на защиту выносятся следующие положения:

- Отношения "банк - клиент" следует рассматривать как социальные отношения, как коммуникативный процесс, как систему управления, взаимодействия субъекта и объекта.

- Совершенствование системы управления отношениями «банк - частный клиент» невозможно без эффективного регулирования исследуемых отношений на государственном уровне, а также на уровне банков и институтов гражданского общества (общественных объединений потребителей, банковских ассоциаций).

- Оптимизация управления отношениями "банк - частный клиент" осуществляется по следующим основным направлениям: построение эффективного механизма исследования, привлечения и удержания клиента, оптимальное использование прямой и обратной связи, совершенствование

структуры управления, повышение организационной культуры, внедрение новых технологий управления.

- Клиентов банка следует рассматривать как специфическую, внутренне неоднородную социальную группу, наиболее продвинутой частью которой являются «активные» клиенты.

Критерием эффективности управления банк-клиентскими отношениями является доверие клиента к банку и его услугам (широкое пользование услугами, оценка качества обслуживания), выражающееся для банка в количестве и "качестве" привлеченных клиентов и долгосрочности отношений с ними.

- Важнейшим показателем эффективности отношений «банк - клиент» на уровне всего общества выступает их стабильность, взаимовыгодность, динамичное развитие.

Апробация результатов работы. Основные положения и выводы диссертационной работы освещены в публикациях, изложены на двух российских научно-практических конференциях, обсуждены на кафедре «социологии управления» факультета государственного управления МГУ им.М.В.Ломоносова и в Управлении по работе с клиентами Урало-Сибирского Банка одного из крупных в России⁶.

Теоретическая и практическая значимость работы. Представленные в диссертации теоретические обобщения и выводы, собранный эмпирический материал позволяют получить более широкое представление о возможностях совершенствования управления отношениями между банком и клиентом, привлекают внимание к социальным проблемам, существующим в банковском секторе. Теоретические положения и практические разработки данного исследования уже были частично использованы в работе ряда структурных подразделений Урало-Сибирского Банка и могут быть использованы в своей деятельности другими банками и государственными органами для конкретных действий по совершенствованию работы с населением. Выводы и исследования применимы в преподавании курсов социологии управления, при разработке пособий и методических материалов для студентов вузов.

Структура работы: диссертация состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** дается общая характеристика работы, обосновывается ее актуальность, анализируется степень разработанности данной проблемы, выделяются объект и предмет исследования, формулируются цель, задачи исследования и положения выносимые на защиту, указываются теоретико-методологические и эмпирические основы диссертации, раскрывается научная новизна и практическая значимость работы.

⁶ ОАО «УралСиб» на 01.02.2004 г. по размеру собственного капитала занимает 7-е место среди банков в России. Данные журнала Компания/Банки №12(308) от 29.03.2004 г.

Первая глава **"Управление отношениями банков и частных клиентов: состояние и тенденции развития"** состоит из двух параграфов и носит методологический характер.

В первом параграфе *"Отношения банк - частный клиент": социальные аспекты взаимодействия* даются необходимые определения, понятия и раскрывается социальный аспект банк-клиентских отношений.

Исторически банк возник как средство удовлетворения таких потребностей общества, как безопасное хранение денег, получение дохода от хранения денег, заем временно недостающих средств, осуществление платежей между населением и организациями и т.п.

Клиенты банка традиционно подразделяются на реальных, пользующихся банковскими услугами, и потенциальных клиентов, которых интересуют предоставляемые банком услуги и которые обладают соответствующими финансовыми средствами и материальным имуществом. Автор рассматривает только отношения, складывающиеся между банками и физическими лицами, которых в банковской сфере называют частными клиентами в отличие от корпоративных - юридических лиц.

Основой банк-клиентских отношений являются банковские услуги (вклад, кредит, расчеты и пр.). Банк представляет определенный комплекс услуг с определенным качеством обслуживания, население предьявляет различную реакцию, различную оценку этих предложений и, наконец, потребление той услуги.

В рамках этих двух полюсов: «банк - клиент» складывается широкое многообразие социальных связей и отношений. Они могут нести как позитивную (доверие, уважение, удовлетворенность), так и негативную оценку (недоверие, неудовлетворенность, конфликты). Стороны могут быть хороши или плохо информированы друг о друге, могут быть как выгодными, так и невыгодными, между ними могут складываться отношения, как сотрудничества, партнерства, так и отношения конфликта, соперничества.

Банк может рассматриваться как социальный институт, как определенная организация со своей внутренней структурой, организационной культурой и ценностями. Физические лица-клиенты банка тоже представляют собой социальную общность, обладая общим социальным статусом - клиент банка, общими интересами, сходными целями.

Отношения «банк - клиент физическое лицо» - объект регулирования, управления со стороны различных субъектов управления. Это и государство, и конкретный банк, это и общество «обманутых вкладчиков» и объединения российского банковского сообщества. Все эти структуры с помощью правовых, экономических, социальных и духовных средств воздействуют на отношения «банк - физическое лицо», регулируют их, исходя из своих целей и интересов.

Анализ этой системы управления делает очевидным её внутренне противоречивый характер. Об этом говорят цели организаций. Перед государством стоят две задачи: экономическая - развитие с помощью банков экономики, подъем производительных сил и социальная - недопущение

напряженности, социальных взрывов, конфликтов, вызываемых банкротствами банков. Главная цель банков как коммерческой структуры - получение прибыли. Цель общественных объединений банков - отстаивание интересов банков перед государством и всем обществом. Цели обществ по защите прав потребителей - отстаивание их прав, защита от неправомерных действий органов государственной власти и от действий недобросовестных банков. Естественно, такие взаимоисключающие цели создают внутреннее напряжение в этой системе, конфликты, недопонимание и т.д. Следует отметить, что в России эта система только формируется, процесс идет методом проб и ошибок, отчего страдает не только экономика, но и рядовые вкладчики. Нередко именно вкладчики являются основными жертвами всякого рода дефолтов, банкротств, финансовых пирамид и т.п.

При всем различии или несовпадении интересов этих субъектов **существует** объективная необходимость согласования их действий, направленное на достижение взаимопонимания, установление твердых и ясных правил игры, что, в конечном счете, обеспечивает экономический рост, финансовую и социальную стабильность, бескризисное развитие общества. И хотя в настоящее время система управления отношениями «банк - физическое лицо» находится в периоде становления и её периодически сотрясают кризисы, общим для всех сторон взаимодействия является стремление к выработке согласованного вектора развития.

Второй параграф *"Банк как субъект управления отношениями с клиентами"* посвящен анализу структуры управления банком, поставившего цель построения клиентоориентированного кредитного учреждения.

В отношениях с клиентами банк выступает как единое целое, как субъект управления, где любой его представитель ассоциируется со всем учреждением. Для эффективного функционирования во внешней среде банк должен сформировать эффективную внутреннюю систему управления.

Субъектом управления в банке выступает либо конкретное лицо (Президент, руководитель филиала, отдела и т.п.), либо формализованная структура (объединение лиц) — правление банка, комитеты, комиссии - коллективный субъект управления, определяемый как "совместная деятельность группы управленцев и специалистов разного профиля" .

Объект управления - подчиненные структуры (филиалы, управления, отделы), первичным уровнем которых являются рядовые исполнители.

Для банка как организации, действующей в сфере финансов и аккумулирующей и распоряжающейся материальными средствами характерны повышенные требования к самим работниками, к отношениям как по вертикали (с руководителями), так и по горизонтали (коллегами одного уровня), практически все операции внутри банка и по отношению к внешнему миру детально прописаны. В банке строго регулируются не только сами банковские операции, но и поведение, этикет, внешний вид персонала.

⁷ Сиягин Ю В., Калинин И В. Проблема поиска субъекта управленческой деятельности //Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса. - М., 1995. - С.37

Методы управления - совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект: организационно-административные, экономические и социально-психологические.

Основными подразделениями банка, ответственными за работу с частными клиентами являются: *подразделение по работе с частными клиентами* (выполняет задачи по сохранению и устойчивому наращиванию частной клиентуры банка); *отдел маркетинга* (занимается маркетинговыми и социологическими исследованиями, совершенствует на их основе действующие и разрабатывает новые виды банковских продуктов); *служба связей с общественностью и рекламы* (осуществляет коммуникацию с внешней средой, продвижение и рекламу банковских услуг на рынке); *подразделения, предоставляющие клиенту те или иные услуги*, так называемый фронт-офис (предоставление кредитов, прием средств во вклады, операции с ценными бумагами и т.д.)

Названные подсистемы банка образуют классическую линейно-функциональную (иерархическую) структуру банка, суть которой в специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам. Вместе с тем, недостатки линейно-функциональных структур столь значительны, что современные банки практически не строятся только на их основе, а комбинированно используют другие структуры.

С середины 80-х годов в крупных компаниях доминирующей стала дивизиональная структура управления (от английского *division* - подразделение), которая была призвана «излечить» такую болезнь линейно-функциональной структуры как затруднение движения информации путем делегирования больших полномочий подразделениям на местах.

Более прогрессивными являются органические типы структур управления, предполагающие индивидуальную ответственность каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур - гибкость, эффективная адаптация к среде. К ним относятся: матричная, проектная, программно-целевая, бригадная (командная) и др., суть которых в создании рабочих группы различных специалистов, объединяемых для решения конкретных задач и существующих достаточно короткое время. Для этих групп характерен принцип двойного подчинения работников: с одной стороны, непосредственному руководителю своего подразделения, с другой, руководителю реализуемого проекта.

Объектом управления в банке является отдельный работник со своими ценностями, целями, интересами, мотивами, установками. Руководство банков понимает, что никакая система управления «не сработает», если не будет уделено внимание «человеческому фактору», самим работникам банка. Поэтому в управлении банком широко используются психологические и социальные методы - методы как доверия, поощрения, так и принуждения (теории X,Y,Z). Важнейшим направлением совершенствования системы управления банка является формирование организационной культуры. По мнению Э.Шайна, организационная культура формируется путем

преодоления людьми трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация предполагает определение миссии банка, его целей и средств их достижения, критериев оценки результатов деятельности, стратегий корректировки развития. *Внутренняя интеграция* - это становление коллектива банка, превращение отдельных людей в эффективную команду. Этапами ее формирования являются: определение основных ценностей, стандартов поведения членов организации, описание традиций и символики, отражающих все перечисленное. Помимо этого для персонала важны принципы распределения власти и статуса, правила неформальных отношений внутри банка, критерии поощрений и наказаний, карьерных достижений.

Существуют факторы, способные замедлить процесс, стать препятствием для перемен, тормозом формирования организационной культуры. Наиболее существенным из них является сопротивление сотрудников банка осуществляемым изменениям. Выделяют следующие основные причины сопротивления сотрудников изменениям в банке: эгоистический интерес, неправильное понимание целей и стратегии изменений, низкая терпимость к изменениям. Управление сопротивлением происходит на трех уровнях: организационный уровень, уровень группы, уровень индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, каковы его характеристики позволяет направить усилия в нужном направлении.

На *организационном уровне* сопротивление представляется наиболее существенным. Это связано с тем, что изменения на этом уровне занимают значительный интервал во времени. Лучший путь к уменьшению сопротивления - системный подход, то есть рассмотрение коллектива сотрудников банка как единого целого, как социальной системы, состоящей из групп, неформальных и формальных связей, лидеров и идейных центров.

На *уровне группы* сосуществуют как формальные так и неформальные группы, например, "старожилы" и "молодых". Привлечение на свою сторону влиятельных лидеров из имеющихся групп, безусловно, будет способствовать преодолению сопротивления.

Уровень сопротивления сотрудника. Каждый сотрудник строит свою систему взглядов, исходя из собственного мнения и мнения референтной группы. Если по каким-либо причинам сотрудник сопротивляется нововведениям, с ним требуется как индивидуальная работа, так и воздействие через мнение референтной группы, мнение авторитетных сотрудников, а также повышение мотивации его деятельности, достигаемой с помощью стимулирования.

Важнейшей стороной управления внутрибанковскими отношениями является коммуникация, циркулирование информации. В банках уделяют большое внимание совершенствованию этого процесса. Особенности функционирования деловой информации внутри банка можно назвать его строго формализованный характер, регулируемый должностными

инструкциями, регламентом. Это касается как информации на бумажных и электронных носителях, так и проведения «оперативок» и совещаний. Вместе с тем, процесс формализации процесса производства, передачи и потребления информации в банке вступает в определенное противоречие с требованиями своевременности, скорости её передачи.

Во второй главе **«Основные направления совершенствования управления отношениями банка и клиентов»** - клиент банка рассматривается как член особой социальной группы, как объект управления со стороны банка. Рассматриваются конкретные технологии совершенствования работы банка с клиентами.

В первом параграфе *"Клиент банка как социальная группа (объект управления)"* автор доказывает, что управление отношениями «банк - клиент» требует четкого представления клиентов банка, являющихся объектом управления, как социальной группы.

Под социальной группой в социологии чаще всего понимают совокупность людей, объединенных по каким-либо формальным или существенным признакам. Это любая совокупность, "в которой ведущую роль играют не личностные качества людей, их эмоции, предрассудки и т.д., а общественные закономерности"⁸.

В нашем случае группообразующим признаком является статус - «клиент банка», т.е. человек, который пользуется или может пользоваться услугами банка.

Отличие реального клиента от не клиентов в том, что реальный пользуется какой-либо услугой банка, и это всегда документально зафиксировано, поэтому их количество можно подсчитать. Потенциальным клиентом может быть либо человек, обладающий какими-либо свободными финансовыми средствами, которые могут быть положены на счета банка, либо человек, обладающий каким-либо материальным имуществом (дом, земля и т.п.), которое банк может рассматривать как залог под кредит. Наконец, у него должен быть какой-то интерес к услугам банка, пока не реализованный, но находящийся в потенци. И последнее, но не менее важное, - должна быть территориальная доступность для клиента самого банка.

Чтобы определить численность и границы клиентов банка (как реальных, так и потенциальных), необходимо прежде понять, есть ли у населения сбережения, которые могут стать их вкладом в банке.

Анализ статистики и данных опросов дают возможность утверждать, что количество реальных клиентов банков составляет, по разным оценкам, от 35 до 50 млн. человек или примерно от 25% до 30% всего населения страны. Численность по банкам сильно различается: не более двух десятков банков имеют более 100 тыс. частных клиентов. У большинства же (67%)

⁸ Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления - М., 2004 - С 164

банков объем открытых договоров с физическими лицами не превышает 5 тысяч⁹.

Что касается количества потенциальных клиентов, то расчет сделать сложнее. По самым оптимистичным прогнозам, их количество может достичь 72,2 млн. человек, то есть все экономически активное население страны, или половина населения. Отметим, что не бывает «просто» клиента банка, это или вкладчик, или заемщик, или покупатель пая, словом клиент банка определяется по той услуге, которую он покупает, следовательно, такие прогнозы дают лишь общую картину количества клиентов банка, как социальной группы.

Внутренняя структура социальной группы - клиент банка, определяемая расчленением ее на определенные сегменты, характеризуется общностью главных черт и основных требований к банкам и банковским услугам.

Сегментацию рынка банки обычно производят по двум основаниям: по продукту (рынок кредитных услуг, рынок депозитных услуг, рынок инвестиционных услуг) и по клиенту (предприниматели, специалисты, студенты, пенсионеры).

Для выяснения факторов, которые определяют поведение населения по отношению к банкам проведено ранжирование всей совокупности факторов, влияющих на этот процесс. Важнейшими, определяющими отношение к банкам и банковским услугам оказались два фактора: оценка своего материального положения¹⁰ и степень доверия к банкам. Именно от этих позиций зависит поведение населения, в частности, либо пользование, либо непользование банковскими услугами. В зависимости от этих факторов на основе проведенного в г.Уфе исследования автором выделено шесть групп потребителей (сегментов), характеризующихся различными установками поведения на данном рынке: "доверяющие бедные" (размер сегмента около 12% населения города); "доверяющие средние" (около 1%); "доверяющие богатые" (около 7%.); "не доверяющие бедные" (около 40%); "не доверяющие средние" (около 20%); "не доверяющие богатые" (около 5%)".

Всего среди опрошенного населения "доверяющих" банкам 24,1% (по совокупности "доверяю" и "скорее доверяю"). "Не доверяющих" банкам больше, а именно 67,3% (по совокупности "скорее не доверяю, чем доверяю" и "не доверяю"). Как видим, кредит доверия российским банкам невелик, тех кто не доверяет, в два с лишним раза больше тех, кто доверяет.

Проведенный анализ показал наличие определенных зависимостей между такими социальными характеристиками, как род занятий, занимаемая

⁹ Исследование проведено проектом iOne (опрошено более 800 банков). Банки выходят в люди. 01.09.2004
http://www.ione.ru/scripts/themes.asp

¹⁰ Показатель "оценки своего материального положения" в данном случае является более точным по сравнению с показателем "уровня дохода", в связи с тем, что при равном уровне дохода опрошиваемые по-разному оценивают свое материальное положение, а, следовательно, и свои установки на расходование денег – либо на текущее потребление, либо на сбережение.

¹¹ Названия всех выделенных групп условны, не соответствуют принятому в теории делению общества на классы и критериям их выделения в развитых странах, а основано на российской специфике

должность, возраст и отнесением респондентов к тому или иному сегменту потребителей. Так, специфическими для сегментов "бедные" являются люди старших возрастных категорий ("от 40 до 54 лет" и "от 55 лет и старше"), для сегментов «богатые» - в возрасте "от 18 до 25 лет", для сегмента "не доверяющие средние" - средний возраст ("от 26 до 39 лет"), и также "от 18 до 25 лет". Просматривается взаимосвязь между возрастом, образованием с одной стороны и видами получаемых банковских услуг. Например, среди населения, имеющего вклады и сбережения в банках, достаточно много тех, кому за 55 лет (более 30%), со средним и средне специальным образованием (72,4%). Зато среди тех, кто получает кредит около 50% имеют высшее образование. Кредитные карточки тоже шире распространяются среди более молодых возрастов и более образованных групп. Наибольшее распространение они получили среди молодежи 18-26 лет (16,4%)¹².

Различия между выделенными сегментами населения проявляются и при выборе критериев предпочтения банков. Так, для сегмента "доверяющие бедные" гораздо более важными по сравнению с другими группами населения являются такие факторы, как "практические результаты деятельности" (52,1%) и "территориальная близость" (43,0%). Для сегмента "доверяющие богатые" большее значение имеет уровень обслуживания данного банка и широкий спектр услуг: "культура обслуживания" (64,2%), "известность" (54,3%), "возможность обслуживания по банковским карточкам" (54,3%), "широкая сеть банкоматов" (38,3%), "услуги Internet" (27,2%). Для "не доверяющих бедных" значимым является фактор "доверие банку с Вашей стороны" (34,5%). Для "не доверяющих средних" и "не доверяющих богатых" - "широкий спектр услуг", "высокое качество услуг", "место банка в рейтингах", а также "хорошие личные отношения с сотрудниками банка".

Отдельно стоит подчеркнуть, что для категорий населения "доверяющих" банкам большее значение по сравнению с другими имеет "широкая рекламная деятельность банка" и "рекомендации и отзывы друзей".

Для всех клиентов главным при выборе банка является его надежность и размер процента по вкладам. Другие критерии не столь важны и зависят уже от конкретных сегментов клиентов. Для бедных это, скажем, близость к дому, скорее всего вызванная пенсионным возрастом большей части этих вкладчиков. А для богатых чаще пользующихся различными услугами банков, это и "культура обслуживания" и "возможность обслуживания по карточкам" и "сеть банкоматов" и т.д.

Рейтинг спроса (желание воспользоваться) на различные виды вкладов и сбережений выглядит следующим образом: "вклады и сбережения" (36,2%), "обслуживание по банковским карточкам" (18,9%), "перевод денег" (14,9%), "кредитование" (11,8%) и т.д.

¹² Исследования ЦИОМ «Симакс» 2000-2004 гг. Опрошено 3000 человек. Признаки выборки: пол, возраст, образование. Опросы проводились методом анкетирования по месту жительства респондентов. Отклонения от структур генеральной совокупностей не превышали 3-5%, что позволяет считать объем выборки репрезентативным, а результаты опросов достоверными.

Л среди москвичей самой востребованной услугой является получение заработной платы, стипендии или пенсии через банк - 69%. 51% москвичей пользуются банковскими пластиковыми карточками, 38% имеют вклады, а 20% кредитуются в банке¹³.

Вместе с тем, несмотря на низкие доходы населения в России около половины (49,3%) населения крупных городов считает, что они нуждаются в банковских услугах¹⁴:

Анализ причин, по которым население не пользуется услугами банков, прежде всего вкладами, показывает, что основная - "нет денег" (57,5%), на втором месте - "низкий процент по вкладам" (37,5%), то есть, невыгодность вкладов, процент по которым нередко меньше инфляции. Аналогично экономическими проблемами население объясняет свое нежелание получать кредиты в банке "необходимость залога" (46,2%), "высокий уровень процентов по кредитам" (30,9%).

Таким образом, клиент банка - неоднородная социальная группа, сегменты которой отличаются друг от друга по объективным социально-демографическим (образование, возраст), экономическим (богатые-бедные), поселенческим (село - крупный город - Москва) характеристикам. Важны и социально-психологические особенности клиента (доверие - недоверие к банкам).

Можно выделить две модели поведения населения по отношению к банкам. Первая, которую можно теперь уже назвать *советской*, включает в себя доверие к Сбербанку РФ как к государственному банку и недоверие к коммерческим банкам. Основной услугой являются вклады (до востребования, пенсионный и т.д.), использование банка (а порой и карточек) только для получения заработной платы, пенсий, переводов. Нередко решение об услугах за таких клиентов принимает руководство предприятия или пенсионный фонд. Другие услуги практически не известны и не используются. Банк в лучшем случае рассматривается как место хранения денег, мало отличающееся от их хранения в матрасах. Требования к комфорту, широте предоставляемых услуг минимальны. Нет представления о том, что деньги сами по себе могут приносить прибыль, задача хозяина грамотно их вложить. Эту модель поведения можно назвать и *пассивной*. Социальный состав этой группы: люди, относящиеся к бедным и частично к средним слоям населения, с невысоким уровнем дохода и образования, чаще всего это старшие возрастные группы (предпенсионного и пенсионного возраста). С точки зрения проживания это скорее сельчане и жители малых и средних городов, хотя они представлены и в мегаполисах и столице банков - Москве.

Вторая модель поведения, назовем её *активной*, хотя также характеризуется недоверием к банкам как таковым, не содержит предубеждения против коммерческих банков, клиент более грамотен и

¹³ См. Практический маркетинг. №5, 2003

¹⁴ Исследование ЦИОМ "Симакс" 2000-2001 гг

рационален при обращении к тому или иному банку, лучше представляет его сильные и слабые стороны, разбирается в предлагаемых услугах, чаще берет кредиты, самостоятельно заводит и активно пользуется карточками. Банк для таких клиентов - организация понятная, привычная, с которой можно сотрудничать, и это взаимовыгодно. Как правило, эта группа клиентов хранит большие средства, чем пассивные клиенты, использует не одну, а ряд услуг, является клиентами ряда банков. У них более высокие требования к банкам, к удобству, комфортности их обслуживания, наличию дополнительных услуг. По социальному составу группа представляет более молодых, образованных (много с высшим образованием), нередко руководителей организаций, предприятий, проживающих чаще в крупном городе. Особенно их много в столице.

Причиной, удерживающей потенциальных клиентов от обращения в банк, на наш взгляд, является, во многом, слабая информированность этой группы о банках, их услугах. Недостатки работы банков по их привлечению. Ресурс развития сегодня имеется практически по всем видам услуг.

Вместе с тем даже самая активная рекламная кампания вместе, новые законы о государственных гарантиях вкладов, позитивная динамика экономики и рост реальных доходов населения не смогут быстро изменить отношение россиян к банкам. Причина в том, что сама культура россиян, её стереотипы, мифы, нормы поведения не имеют традиций активного пользования банками и их услугами. Происходит естественное запаздывание изменений экономической поведенческой культуры от изменений объективного мира.

Во втором параграфе: *«Совершенствование работы банка с клиентами»* - анализируются пути совершенствования банк-клиентских отношений, рассматриваются современные технологии их оптимизации.

Анализ совершенствования отношений "банк - клиент" целесообразно начинать "с клиента", поскольку именно изменение его самого и его позиции определяют политику банков по оказанию услуг населению. Согласно многочисленным исследованиям, основное содержание требований клиентов, их мессиджа (сообщения) к банку продолжает выражаться в известной триаде: «надежно, выгодно, удобно». Деньги должны надежно храниться вне зависимости от рыночной ситуации или действий правительства. Деньги клиентов должны хорошо «расти», а кредиты должны быть выгодны клиентам. И, наконец, работать с банком должно быть удобно.

Естественно, в силу разнообразия клиентов, конкретное содержание этих требований различно. Неизбалованному пенсионеру советских времен удобств много не надо. Другое дело активный, современный клиент, пользующийся широкой палитрой услуг, сравнивающий наш сервис с западным. Особо значимыми для такого клиента являются скорость и точность прохождения платежей, отсутствие задержек, зачисление средств на расчетный счет в течение одного банковского дня. Широкое использование всех видов связи для отправки сообщений, включая SWIFT. Установка и функционирование электронной системы "клиент - банк". Возможность

работы электронных платежных систем, широкая сеть банкоматов в городе, стране, мире. Ценится и оптимальная широта корреспондентской сети по России, СНГ, за рубежом. Что касается надежности - это, прежде всего, доступность средств на счете. Востребован и широкий небанковский сервис: предоставление клиентам телефонных, телеграфных, факсимильных услуг, сети Интернет, консультационных и юридических услуг в различных областях, ведение бухгалтерского учета и т.п.

Но и банк, в свою очередь предъявляет определенные требования к клиенту. Оценка банком эффективности клиента равнозначна выбору предпочтительного сегмента и проводится по тем же основаниям, что и при проведении сегментации. Наиболее значимые из них это профессия клиента, вид бизнеса, в котором он занят. Учитывается должность, в которой работает клиент - чем она выше, тем эффективнее может быть клиент. Оцениваются и возможности привлечения через данного клиента корпоративных клиентов. Бесспорно, важен уровень дохода клиента (как разовый, так и в динамике). Вместе с доходом оценивается величина и стоимость имущества, которым владеет клиент.

С точки зрения ассортимента предлагаемых услуг, в банковском секторе наметились две тенденции, первая из которых - универсализация, комплексность банковских услуг, предполагающая оказание частным клиентам максимального количества услуг в одном офисе (концепция «финансового супермаркета»). Вторая тенденция - специализация банка на выполнении каких-то определенных операций (концепция «финансового бутика»). Перспективным направлением оказания услуг является сотрудничество сетевых магазинов, супермаркетов и банков, благодаря чему клиент приобретает возможность купить практически любой товар в любом крупном магазине в кредит.

Эффективным и широко применяемым инструментом управления отношениями банка с частными клиентами является реклама банковских услуг. К ее основным функциональным задачам относятся: создание положительного имиджа банка, информирование клиентов об ассортименте услуг, убеждение клиентов в полезности и необходимости рекламируемых услуг. На основании проведенного исследования рекламные каналы можно подразделить на информационные (те, по которым лучше всего информировать население и потенциальных потребителей о компании, ее деятельности и услугах) и стимулирующие (те, в которых лучше размещать рекламу услуг организации и приводить доводы "за пользование банковскими услугами").

Эти каналы по своему рейтингу довольно сильно колеблются по различным сегментам потребителей. Так, лучшими каналами для информирования потребителей, относящихся к сегменту "бедные", является "реклама по телевидению" (100%), "реклама в платных газетах" (отметили, что обращают на нее внимание 75,2% из опрошенных в данном сегменте), для сегментов "богатые" и "средние" - "реклама по радио" (68,1%), "справочные издания" (87,0%).

В тоже время лучшими каналами для стимулирования продаж будут: для сегментов «бедные» - «реклама в бесплатных газетах», для сегментов «богатые» и «средние» - «реклама в платных газетах», «реклама в бесплатных газетах», «телефонные справочные службы» и «наружная реклама».

Успех во внешних коммуникациях с клиентами обуславливается построением эффективной внутренней структуры управления банком.

Кроме органических структур управления, возникают все новые способы организации управления, например, выстраивание банка по центрам финансовой ответственности (ЦФО), центрам прибыли (Профит центр - от англ. «profit» - прибыль), центрам расходов (Cost-центры). Такое построение организации не по звеньям, которые выполняют определенные функции или задачи, а по звеньям, с которыми связано ведение учета, получение прибыли, для банков особо удобно. В соответствии с целью - получение прибыли банк подчиняет организационную структуру центрам, которые ее будут зарабатывать, например, центру кредитования.

При формировании функциональных подразделений прогрессивным направлением является создание структуры в зависимости от бизнес-процессов. Таким образом, сначала структурируют и описывают бизнес-процесс, затем обеспечивают направления внутри банка для поддержки этих бизнес-процессов. Таких направлений два - организация общего функционирования банка (канцелярия, техническое обеспечение, транспорт и т.д.) и реализация функций банка (кредиты, вклады, расчеты и пр.)

Совершенствование структуры управления эффективно только при одновременном совершенствовании организационной культуры. Коллектив банка может представлять из себя либо совокупность враждующих групп, либо сплоченную команду, нацеленную на достижение успеха.

Исследования показывают, что при одинаковых технических и экономических условиях производительность труда может быть значительно увеличена благодаря организованности коллектива, его сплоченности и здоровому морально-психологическому климату.

Нами был проведен опрос работников банка с целью выяснения значимости для работников атмосферы в банке, хорошего коллектива. На вопрос: «Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?» на первое место вышли ответы «профессиональный рост, развитие, мастерство» - 17% и «хороший коллектив» - 17%, остальные ответы получили существенно меньше процентов.

Банковские работники представляют идеальный (комфортный, результативный) коллектив прежде всего, как «Сплоченный общей целью, дружный, где есть взаимовыручка и взаимопонимание как до, так и после работы» - 61%, на втором месте «Коллектив грамотно подобранных, психологически совместимых профессионалов» - 25%, а на третьем «Коллектив единомышленников» - 8%¹⁵.

¹⁵ Опрос 50 работников Урало-Сибирского банка, отобранных по половозрастному и функциональному признаку проведенный в июле 2004 г.

Как видим, такие ценности как дружба, взаимовыручка, взаимопонимание явно перевешивают (61%) такие позиции, как психологическая совместимость, профессионализм и единомыслие работников.

Отношения в банке совершенствуются путем оптимизации вертикальных и горизонтальных связей. Что касается вертикальных (иерархических) связей, то, как правило, проблемой является отсутствие должной обратной связи от самих сотрудников к начальству в банке. Одним из способов обеспечения обратной связи от сотрудников к начальству является создание руководством внутренних информационных форумов, анонимные опросы сотрудников, увеличение и улучшение качества каналов взаимодействия между менеджерами и персоналом. Одним из основных способов улучшения горизонтальных связей является прямой контакт, встречи руководителей и специалистов различных подразделений.

Сложность обеспечения коммуникаций в банке приводит к созданию специальных «коммуникационных служб», например, управление автоматизации, канцелярия, занимающихся сбором, передачей, хранением внутренней и внешней информации. Всеобщая информационная система, доступная каждому работнику доводит до его сведения миссию банка, принципы работы с клиентами, философию обслуживания клиента, принятые решения.

Значительное внимание в параграфе уделено моделям проверки качества и эффективности управления.

В заключении диссертации подведены итоги проделанной научной работы, сформулированы теоретические и практические выводы, намечены некоторые направления дальнейшего изучения проблемы.

Исследование показало, что отношения банк - клиент представляет собой многогранное явление и для его раскрытия необходим системный подход. Клиенты банка представляют собой социальную внутренне неоднородную группу. Отношения между банками и клиентами - населением страны находятся лишь в начале пути. Цивилизованные формы взаимовыгодного и комфортного общения банков и клиентов пока не сложились. Высока степень взаимного непонимания, недоверия. Вместе с тем, ресурсы развития этих отношений очень высоки, существует взаимный интерес. С ростом доверия к банкам происходит и рост потребления банковских услуг.

Для совершенствования отношений банк - клиент требуется совместная, постоянная, активная деятельность государства, институтов гражданского общества и всей банковской системы России. Пока этот процесс далек от совершенства.

На уровне отдельных банков более заметна активность по совершенствованию отношений с клиентами - физическими лицами. Это направление работы с физическими лицами многими банками заявлено как приоритетное. Совершенствуются система управления, организационная

культура, много внимания уделяется улучшению связей с общественностью, изучению клиентов, разработке новых банковских продуктов. Широко используются разработанные западными банками управленческие технологии работы с клиентами, в них вносятся и российские новшества.

Тема управления взаимоотношениями банка и клиента, социального эффекта управления этими отношениями, не может быть исчерпана одним исследованием, она слишком многогранна и объемна. Представляются перспективными следующие темы исследования: организационная культура российского банка; «активный» клиент банка, его социальные характеристики и образ жизни; институты гражданского общества как регулятор отношений банк - клиент; информационные и рекламные технологии работы банка с клиентами; формирование имиджа российского банка; поведение россиян в условиях банковского кризиса и другие.

Практические рекомендации банкам, обоснованные диссертантом, следующее: более углубленно изучать клиента - россиянина, шире использовать для этого методы социологических исследований; дифференцированно подходить к своим клиентам с точки зрения их социально-демографических и поведенческих характеристик; каждой социальной группе предлагать «свою» линейку услуг; обращать особое внимание на создание в обществе климата доверия к банкам.

Основные положения диссертационной работы отражены в следующих публикациях:

1. Качество банковской услуги как определяющий фактор повышения конкурентоспособности банка. //Высшая школа в условиях модернизации образования в России: материалы российской научно-практической конференции январь-май 2003. - Уфа: "Восточный университет, 2004. - С.119-121.

2. Банк: технология привлечения крупного клиента. //Грани познания. Сборник научных трудов молодых ученых. №5. - Уфа: "Восточный университет", 2004. - С. 26-35.

3. Структуры управления банком в аспекте взаимоотношений с клиентами. //Теория и практика управления: новые подходы. Выпуск первый. МГУ им.М.В.Ломоносова. ФГУ. - М.: "Университетский гуманитарный лицей", 2004. - С.72-77.

4. Некоторые вопросы обеспечения национальной безопасности в банковском секторе. //Материалы российской научно-практической конференции: «Современный образовательный процесс: непрерывность, доступность, качество». - Уфа: «Восточный университет», 2004. - С. 163-165

5. Клиент банка как социальная группа //Аспирант и соискатель. №5. - М.: 2004. - С.428-433.

Подписано в печать 27.10.2004
Формат 60×88 1/16. Объем 1.0 усл.п.л.
Тираж 100 экз. Заказ № 164
Отпечатано в ООО «Соцветие красок»
119992 г.Москва, Ленинские горы, д.1
Главное здание МГУ, к.102

№20838

РНБ Русский фонд

2005-4

22552