

Предпосылки роста имеет морской сектор Кипра, остров считается одним из самых влиятельных мировых центров судовладения и услуг по управлению судами. Этот сектор приносит в экономику ежегодно более 1 млрд евро, что составляет около 7% ВВП. Ожидается, что хорошие результаты покажет в этом году туризм. Число посетителей на Кипре в 2012 году увеличилось на 10%, а по прогнозам на 2013 год ожидается еще большее увеличение. В дополнение к позитивным прогнозам для этих секторов правительство осуществляет новые меры для стимулирования экономики. Налоговые льготы, сокращение бюрократии для быстрого отслеживания разрешений на крупные проекты и ослабление ограничений, например, для привлечения прямых иностранных инвестиций в страну[1].

Таким образом, несмотря на сложную экономическую ситуацию на Кипре, мы видим наличие вариантов преодоления кризиса (в течение нескольких лет), а значит, у Кипра есть все предпосылки для возвращения доверия инвесторов. Чтобы собрать необходимые денежные средства без помощи иностранных заемщиков, главной задачей для Кипра должно быть восстановление и развитие некоторых отраслей экономики. Так, большой потенциал имеют такие сферы:

- сфера профессиональных услуг (человеческий капитал Кипра владеет банковскими навыками и финансовыми знаниями);
- туризм и судостроение;
- добыча природных ресурсов (значительные залежи углеводородов, природного газа) и т.д.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексей Михайлов о ходе и последствиях кризиса на Кипре [электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.gazeta.ru/comments/2013/03/26\\_a\\_5116785.shtml](http://www.gazeta.ru/comments/2013/03/26_a_5116785.shtml)
2. Кипрский кризис: причины [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.timenews24.ru/kiprskij-krizis-prichiny/>
3. Самарина Т.П. Долговые проблемы стран зоны евро/ Т.П.Самарина// Аналитический вестник. – №28. – 2012. – С.28–40.
4. Уроки Кипра: не храните деньги в банках [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.forbes.ru/mneniya/krizis/235776-uroki-kipra-ne-hranite-dengi-v-bankah>
5. Центральный банк Кипра. Официальный сайт [электронный ресурс] – режим доступа: [www.centralbank.gov.cy](http://www.centralbank.gov.cy)
6. Экономические новости мира. Официальный сайт [электронный ресурс] – режим доступа: <http://delo.ua/world/economy/>
7. Eurostat [electronic resource] – mode of access: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

УДК 336.051

### АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

*О. И. Демченко, Е. И. Карпова*

*Резюме.* В данном исследовании определено понятие CRM, его сущность, необходимость в банковском секторе и основные элементы. Выделены инструменты аналитического CRM, препятствия для внедрения клиентоориентированной стратегии и задачи для достижения эффективной работы с клиентами и максимизации прибыли.

*Ключевые слова:* аналитический CRM, построение бизнес-процессов, клиентоориентированная стратегия, кредитный продукт.

На сегодняшний день человек живет в ситуации избыточности информации, когда информация доступна и ее достаточно много. А поэтому сегодня недостаточно просто владеть информацией, необходимо так же уметь ее структурировать, чтобы правильно применять на практике.

Похожая ситуация наблюдается и в банковском секторе, когда цена ошибки

слишком высока, и чтобы принять правильное решение, недостаточно просто владеть информацией, важно также знать, как правильно использовать имеющиеся данные на практике, чтобы проект автоматизации был не только успешным, но и быстро окупался. А результаты его реализации были ощутимы в ближайшей перспективе.

В финансовых организациях информация о клиенте является одним из основных ресурсов, необходимых для получения прибыли. Владение информацией и умение грамотно ее использовать становятся важнейшими факторами успешного бизнеса компаний. При этом количество клиентов в организациях исчисляется миллионами. Компании, реализующие клиентоориентированную стратегию, уже прошли внедрение CRM-системы и наладили процессы коммуникации с клиентами. Но наиболее успешные игроки рынка поняли, что одного лишь взаимодействия с клиентами недостаточно. Необходимым условием развития бизнеса является не только поддержание лояльности клиентов, но и анализ имеющейся о них информации. Поэтому после освоения операционного CRM компании, как правило, запускают проекты по повышению уровня использования аналитического CRM.

Целью данной статьи является анализ применения аналитической системы управления взаимоотношениями с клиентами в банковском секторе Украины.

В свою очередь, система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — это прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Аналитический CRM — это отчетность и анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий, анализ эффективности продаж в разрезе продуктов, сегментов клиентов, регионов и другие возможные варианты) [1].

Операционный CRM позволяет банкам начать собирать информацию о клиентах: различные статистические данные, отражающие характер клиента, его потребности и желания. Аналитический CRM объединяет данные, накопленные при использовании операционного CRM, с данными из других информационных систем финансовой организации (АБС, скоринговые системы, ERP, веб-порталы и т.д.) и позволяет выявить скрытые закономерности, понять потребности клиентов и факторы, мотивирующие их на приобретение новых продуктов и использование дополнительных услуг. Аналитический CRM позволяет предугадать ожидания клиентов и повысить степень их лояльности.

Основными проблемами, решение которых заставляет банки рассматривать качественно новый подход (CRM) к организации своей деятельности, являются:

- необходимость проведения систематического финансового анализа. В то же время наличие кредитной истории, применимой для анализа есть далеко не всегда, особенно, когда речь идет об Украине, где кредитный рынок только развивается.

- необходимость проведения анализа клиентской базы с целью оценки их кредитоспособности, а так же формирования критериев, по которым можно будет отобрать наиболее желаемых плательщиков с точки зрения риска. Внедрение современной системы кредитного скоринга в банках является стратегическим решением, которое дает возможность: массового кредитования физических лиц, оперативного мониторинга уровня и качества спроса на кредитные продукты и услуги со стороны населения, своевременного и адекватного управления рисками в розничном кредитовании, снижения операционных затрат по анализу потенциальных заемщиков,

расширение номенклатуры кредитных продуктов.

- необходимость выделения наиболее ценных клиентов с точки зрения прибыльности. При этом для банков важно не просто привлекать новых клиентов, но и удерживать существующих. А это, в свою очередь, возможно только при индивидуальном подходе к каждому отдельному клиенту. CRM позволяет не только привлекать и удерживать прибыльных клиентов, но и исключать убыточных и недобросовестных клиентов.

- необходимость оценки прибыльности каждого отдельного кредитного продукта, проведение диверсификации и оптимизации кредитного портфеля. Т.е. необходимость проведения качественного анализа продуктового портфеля для принятия верного решения, разработки новых кредитных продуктов и программ лояльности по отношению к существующим клиентам за счет поиска дополнительных рыночных возможностей, накопления и анализа различной коммерческой информации [2, с. 137].

Основными элементами CRM стратегии банка являются:

1. Удержание клиента на всем жизненном цикле продукта/услуги.
2. Построение бизнес-процессов обслуживания клиентов.
3. Определение рентабельности клиента.

Известно, что стоимость возврата утерянного клиента намного выше, чем стоимость его удержания. Поэтому для сохранения позиций на высококонкурентном рынке банки и страховые компании должны поддерживать высокий уровень лояльности своих клиентов. Это будет проще сделать, если их хорошо знать.

Аналитический CRM позволяет быстро обрабатывать информацию и представлять ее в различных разрезах. Таким образом, можно легко создавать сегменты клиентов, точно определять, к какому из сегментов относится конкретный клиент, и вовремя предлагать ему подходящие по характеристикам информацию и продукты. Например, клиент обратился в банк за простой консультацией, при этом сообщил сотруднику что-то новое о себе. После добавления данных в CRM-систему они мгновенно обрабатываются аналитической подсистемой и сотруднику банка предлагаются наиболее актуальные для клиента продукты или услуги.

Информация о сделках, продажах и оплатах, доступная аналитическому CRM из учетной системы банка или страховой компании, позволяет провести анализ продуктовой линейки на основе потребностей клиентов и оценить объемы продаж в разрезе различных клиентских сегментов. Это позволяет сделать выводы об эффективности департаментов по работе с различными группами клиентов и продаж различных продуктов [3, с. 56].

Инструменты аналитического CRM помогают сопоставить потребности клиентов и продукты компании, а также оценить насколько тот или иной продукт соответствует интересам определенного сегмента клиентов. Эту возможность можно использовать для разработки новых продуктов, которые наилучшим образом будут удовлетворять запросам клиентов, или для оптимизации существующих продуктов и услуг, изменив, например, условия обслуживания.

При этом информация, предоставляемая аналитическим CRM, может быть полезна не только продуктовым департаментам банка или коммерческим директорам, но и непосредственно менеджерам по продажам, работающим с клиентами, так как они смогут контролировать процесс своей работы и при необходимости корректировать его [4, с. 27].

В то же время в банках существует ряд препятствий для внедрения клиент-ориентированной стратегии, связанных, в первую очередь, с тем, что различные подразделения организации клиентов работают независимо друг от друга. Это приводит к тому, что:

- подразделения банка не имеют целостного и единого представления о клиенте: его важности для банка, потребляемых продуктах, истории отношений и т.д.;

- наличие независимых и неинтегрированных информационно-аналитических систем, часто с дублирующим функционалом и своими аналитическими инструментами ведет к сложности при сопоставлении информации;

- отсутствие инструментов для проведения качественного бизнес-анализа (Business Intelligence) не дает возможности для проведения дополнительных и перекрестных продаж сопутствующих продуктов и услуг (например, страхование кредитов и пр.) и, таким образом, максимизации доходности банка;

- единый подход ко всем клиентам банка ведет к тому, что каждый клиент является новым для банка. В то же время, CRM позволяет накапливать и анализировать информацию о клиенте, истории взаимоотношений с ним, приобретенных продуктах. Накопленная информация часто недоступна для отдельных подразделений банка.

Для решения данных задач необходимо организовать единое информационное пространство банка, которое бы обеспечило централизованный обмен информацией о клиентах в рамках банка. Благодаря этому банк может видеть полную и целостную картину о клиенте.

Возможность распределять клиентов по различным критериям (вероятное поведение клиента, скоринговая оценка, потенциальная прибыльность) имеет решающее значение для получения полного представления о них. Такая рыночная сегментация в банковском секторе до последнего времени являлась скорее результатом определенного искусства, основанного исключительно на субъективной оценке кредитного инспектора и интуиции и опыте специалистов [5].

В современных условиях для точного и объективного определения возможностей для финансовых организаций необходимо применение более мощных и специализированных аналитических подходов и технологий. Примером таких технологий являются решения класса аналитического CRM.

Таким образом, CRM для банков является одновременно как стратегией, так и средством ее реализации, и позволяет решить четыре основных задачи для достижения эффективной работы с клиентами и максимизации прибыли:

- Идентификация клиента. Обеспечение наличия полной информации о клиенте и представление о нем, основанные на данных подразделения маркетинга, событиях и истории взаимоотношений;

- Дифференциация клиентов. «Выделение» клиентов в соответствии с индивидуальными запросами, предпочтениями и требованиями. Возможность сегментации всей клиентской базы на отдельные группы с учетом индивидуальных характеристик и потребностей является основой для проведения дальнейшего анализа клиентов, разработки новых продуктов и услуг, формирования детальной кредитной истории в целом;

- Взаимодействие с клиентом. Постоянство в переменах. С позиций CRM важна долгосрочная выгода от сотрудничества с клиентом. Задача CRM – отслеживать предпочтения и потребности клиента, привлечь и удержать ("create and keep a customer") наиболее выгодных клиентов. Для банка важно не только привлекать новых прибыльных клиентов, удерживать существующих, но так же избавляться от убыточных и недобросовестных клиентов. Выделение сегментов таких групп клиентов является для банков почвой для проведения соответствующего анализа и увеличения прибыльности в целом. До сих пор достаточно сложно предсказать и предотвратить уход клиента, который возникает под влиянием ряда как качественных так и количественных факторов. Почему некоторые клиенты уходят? Почему другие остаются? Какова их ценность? Каким образом можно изменить их мнение?;

• Персонализация клиента. Процесс, при котором каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается соответственно этому постулату. Увеличение прибыльности от работы с клиентами требует формирования моделей и стратегий своевременного предложения правильных продуктов и услуг, дополнительных и перекрестных продаж через различные средства коммуникации с клиентами [6].

Понимая, что представляют собой клиенты банка и с кем наиболее выгодно работать, банк может выстраивать высокоэффективную стратегию развития розничного бизнеса, в основе которой лежит не только привлечение новых прибыльных клиентов, но и удержание существующих. Таким образом, выявление наиболее вероятных возможностей дополнительных и перекрестных продаж существующим клиентам имеет совершенно ясный экономически обоснованный смысл.

Итак, можно сделать вывод, что главной целью, которую преследует руководитель бизнеса при внедрении CRM-системы, является оценка эффективности новой информационной системы и рассмотрение результатов ее использования, что в дальнейшем повысит продуктивность его деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Электронная энциклопедия Википедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ru.wikipedia.org/wiki/система\\_управления\\_взаимоотношениями](http://www.ru.wikipedia.org/wiki/система_управления_взаимоотношениями).
2. Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом [Пер. с англ.] / К. Андерсон, К. Керр; Пер. А. Успенский. – М.: 2009. – 288 с.
3. Цуневская О. Автоматизация программ лояльности на основе CRM-технологий / О. Цуневская // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – №6 – С. 53–60.
4. Картышов С.В. "Marketing Expert" – система поддержки принятия решений на всех этапах разработки стратегического и тактического планов маркетинга и контроля за их реализацией / С. В. Картышов. – 2012. – №4(10). – С. 24–39.
5. Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions. – Metagroup. [Электронный ресурс]. 2012. – Режим доступа: [/http://www.oracle.com/applications/crm/metacrmwp.pdf](http://www.oracle.com/applications/crm/metacrmwp.pdf).
6. The ABCs of CRM. [Электронный ресурс]. 2013. – Режим доступа: [/http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html](http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html).

УДК 65.011.12

### ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ

*А. И. Денисова, Т. С. Шаталова*

*Резюме.* В данном исследовании рассмотрено использование сбалансированной системы показателей для моделирования и оценки деятельности консалтинговой компании. Разработана система показателей, стратегическая карта, а также имитационная модель деятельности консалтинговой фирмы. Сделаны вывод о целесообразности применения сбалансированной системы показателей (ССП) и о первичности нефинансовых показателей.

*Ключевые слова:* управленческое консультирование, сбалансированная система показателей, имитационная модель.

*Вступление.* При современном уровне развития бизнеса и растущем количестве крупных и сложных для управления компаний стремительно возрастает количество и разнообразие проблем, с которыми сталкивается руководство этих компаний. Вместе с тем, возрастает необходимость наличия высококвалифицированных специалистов, способных оказывать помощь менеджерам различных уровней в решении проблем в соответствии со стратегией компании.