

УДК 336.71:005.346

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ****Бабышев Вячеслав Юрьевич<sup>1</sup>,**  
vacheslav84@mail.ru**Огунлана Айоделе Олударе<sup>1</sup>,**  
aystar15@mail.ru<sup>1</sup> Национальный исследовательский Томский политехнический университет,  
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.**Бабышев Вячеслав Юрьевич**, аспирант Школы инженерного предпринимательства Национального исследовательского Томского политехнического университета.**Огунлана Айоделе Олударе**, аспирант Школы инженерного предпринимательства Национального исследовательского Томского политехнического университета.

***Актуальность** исследования определяется потребностью финансовых организаций в повышении качества обслуживания клиентов и улучшении учета их потребностей для усиления позиций на конкурентном рынке. **Цель работы:** обосновать необходимость изменения подхода с продуктоориентированного на клиентоориентированный с целью совершенствования политики банка по взаимодействию с клиентами. **Методы исследования:** сравнительный статистический анализ результатов финансовой деятельности банков и метод социологического опроса клиентов банка и персонала финансовых организаций. **Результаты.** Изучено влияние ориентации банка на клиентов и качества предоставляемых услуг на показатели финансовой эффективности коммерческого учреждения (объем продаж, рентабельность, снижение издержек). Рассмотрено развитие онлайн-банкинга и интернет-банкинга. Доказана связь между доходностью банка и уровнем клиентоориентированности. Обобщен мировой опыт этой связи, а также выделена страновая специфика в разных регионах мира. Изучена зависимость между степенью удовлетворенности клиентов и их последующей лояльностью банку, а также перспективные направления расширения рынка банковских услуг. Отмечены произошедшие вследствие научно-технического прогресса изменения психологии клиента. Определены основные направления повышения эффективности работы банковского персонала.*

***Ключевые слова:** Клиентоориентированность, доходность банков, социальная ориентированность, интернет-банкинг, лояльность клиентов, корпоративная культура.*

Анализ корпоративных ценностей банков предполагает рассмотрение следующих их особенностей: цивилизованное ведение бизнеса, приверженность, репутация, уважение к традициям, законность, партнерство со стейкхолдерами, стремление к совершенству/развитие, уважение, инициативность и креативность, открытость, общечеловеческие ценности, доверие, социальная ответственность, профессионализм, результативность и эффективность, командный дух и клиентоориентированность.

Для изучения корпоративной культуры российских банков была сделана выборка из 50 банков, из которых 62 % проработали 14–20 лет, а 30 % – более 20 лет. В выборку попали в основном частные банки с отечественным капиталом, но 30 % составили банки с международным участием. В выборке были использованы банки с большим количеством персонала: 44 % банков – от 1 до 5 тысяч сотрудников, а у 48 % – более 5 ты-

сяч сотрудников. В выборке 72 % банков имели высокую концентрацию капитала, а 18 % – среднюю. Также в выборке был высокий удельный вес универсальных банков и банков с широкой сетью филиалов: 81,3 % банков имели более 40 филиалов и только 3 % работали в одной географической зоне. Также 78 % банков в выборке были универсальными, 14 % – корпоративными и 8 % – розничными.

Исследование банков показало, что из выбранных 50 банков 86 % декларировали корпоративные ценности. Чаще всего корпоративные ценности направлены не на регулирование отношений внутри рабочего коллектива, а на взаимодействие с внешней средой: законность, партнерство, клиентоориентированность, репутация. В основном корпоративные ценности касались стратегического уровня: отношения с акционерами, между разными структурами банка и прочее. Из конкретных корпоративных ценностей обычно выделялись: командный дух, результативность и эффективность, профессионализм и социальная ответственность. В целом российский банковский сектор ориентирован на количественные параметры эффективности и результативности, в то время как более развитые финансовые рынки Запада – на законность, подотчетность и качество обслуживания клиентов [1]. Ориентированность на клиентов повышает уровень лояльности и доверия клиентов к банку, однако тут важен не только психологический аспект (личное отношение персонала банка к клиентам), но и экономическое доверие (репутация банка, его размеры и прочие показатели финансовой устойчивости), а также внешние факторы (опасность финансового кризиса) или вера в стабильность политико-правовой системы). В общих чертах ориентация на клиента увеличивает приток вкладов в банк, что, в свою очередь, улучшает возможности кредитования экономики [2].

Важное значение для развития банковской системы в России имеет система Private Banking – индивидуальное обслуживание клиентов с высоким уровнем дохода. Необходимость развития этого сегмента клиентоориентированности связана как с ростом числа долларовых миллионеров в России, так и с продолжающимся процессом вывоза капиталов за рубеж. Так в 2016 г. число долларовых миллионеров в России составило 132 тыс. человек, а число людей с состоянием более 30 млн долл. – 2,7 тыс. Потенциальный объем рынка Private Banking в России на конец 2016 г. оценивался в 6,5 триллионов рублей, а на 2017 г. прогнозируется его рост на 10–15 %. Российский рынок Private Banking имеет две особенности: ограниченность ассортимента предлагаемых услуг и менее жесткие требования банков к клиентам по сравнению с Западом (меньший порог вхождения). Услуги Private Banking предоставляются, как правило, только в крупных банках, расположенных в мегаполисах. Перспективным направлением для развития Private Banking является расширение спектра предоставляемых услуг: например, долгосрочное управление семейным капиталом при смене поколений. И хотя в сфере Private Banking наблюдается внедрение интернет-сервисов и онлайн-технологий, индивидуальная работа с состоятельными клиентами остается основной чертой для этого сегмента клиентоориентированности [3]. Однако в этой сфере в последние годы тоже происходит массовое внедрение цифровых технологий [4].

Одновременно развивается противоположное направление – обеспечение платежными услугами всех юридических и физических лиц на территории России. С 31 марта 2016 г. начал работу новый розничный банк «Почта России», филиалы которого располагаются в отделениях почтовой связи. Таким образом, филиальная сеть банка по приему платежей и переводу денежных средств охватила не только крупные города и региональные центры, но и средние и малые города [5].

Проведенный анализ выявил четыре глобальные тенденции в развитии банковской системы: постепенное уменьшение и отмирание структурных подразделений бан-

ка в связи с переводом большей части банковских транзакций в онлайн-режим, бурное развитие новых технологий, изменение психологии и потребностей клиентов, появление внебанковских конкурентов на рынке банковских услуг и одновременное расширение сферы банковских услуг [6].

Исторически все банки начинались с отделений, и до сих пор живо мнение у большинства руководителей банков, что основой банковского бизнеса являются именно отделения. Однако с развитием новых технологий ситуация меняется. Всего 10 лет назад 50–60 % транзакций шло через кассы в отделениях банков, но уже сейчас 95 % всех транзакций на Западе идет через мобильные платежи, интернет-платежи и банкоматы. Согласно данным книги «Банки 3.0» Бретта Кинга в США среднестатистический человек каждый день тратит 94 минуты на просмотр электронных сообщений, 100 раз в день отправляет текстовые сообщения, пользуется мобильным банком 20–30 раз в месяц, интернет-банком – 7–10 раз в месяц, а отделения банка посещает пару раз в год. В связи с резким уменьшением количества людей падает доходность отделений банков при сохранении высоких издержек на их обслуживание, в связи с чем на Западе идет глобальная тенденция на сокращение числа отделений. По прогнозам в ближайшие 5 лет будет закрыто 50 % всех отделений. Во многих банках осуществляется политика превращения отделений из центра продаж и кассового обслуживания в сервисно-торговые центры для консультаций (так называемые «бары гениев» с профессиональными консультантами). Но одновременно принимаются попытки спасти отделения банков путем преодоления двух главных проблем: неудобства и неравномерности времени и места. Неравномерность времени заключается в том, что большинство отделений работают в будни, когда клиенты заняты на рабочих местах, поэтому большую часть дня отделения стоят пустые, зато в обеденные перерыв наблюдаются столпотворение и очереди. Делаются попытки перенести отделения в те места, которые чаще всего посещают клиенты. Так появились банки-магазины: отделения банков, которые работают в необычное время (например, в выходные и вечерами) и в необычном месте (магазины, ночные клубы и прочее). Практикуются выездные мобильные отделения (например, на фургонах в отдаленных местностях Австралии). В целях снижения издержек вместо полноценных отделений появляется сеть стоек консультаций (рабочее место для одного специалиста с парой кресел для клиентов), а также автоматизированные отделения и отделения самообслуживания. В некоторых случаях отделения передаются на обслуживание сторонним организациям (по данным Бретта Кинга часть банков отказалась от 60–80 % отделений) [6].

На развитие банковской системы сильное влияние оказывает бурное развитие новых технологий: на смену наличным, пластиковым картам и кассовым аппаратам приходит интернет-банкинг, мобильные платежи, электронные деньги, бесконтактные банкоматы. Персональные компьютеры постепенно заменяют сенсорные панели, планшеты, мультимедийные экраны, тонкие экраны, мультитач и интерактивные очки. В банках внедряются медиастены, сенсорные экраны и технологии распознавания клиентов. Всего телефонами пользуются 1,4 млрд людей, печатными СМИ – 1,7 млрд, а Интернетом – 2,2 млрд. При этом 1,2 млрд людей предпочитают выходить в Интернет через мобильные устройства [6].

Массовое развитие интернет-технологий повлияло на психологию клиентов. Вместо походов в отделения, стояния в очередях с последующей бумажной волокитой клиенты предпочитают мобильность, простоту и удобство онлайн-технологий. Согласно опросам 68 % клиентов желали бы оформлять все заявки в банк через онлайн-технологии и только 29 % – в отделениях бумажным способом. При этом клиенты ста-

ли более осведомленными о различных банковских услугах, поэтому выросла компетентность и самоуважение клиентов. Одновременно с развитием социальных сетей отзывы в Интернете стали играть ведущую роль в выборе клиентом того или иного банка. Используя социальные сети для поиска нужного банка клиенты в среднем тратят на 20–40 % денег больше, чем пришедшие в отделение. Согласно исследованиям 88 % людей через Интернет ищут нужную банковскую услугу, 78 % – сведений о депозитах и кредитных картах, 62 % – об ипотеке. В США 50 % людей 25 % ипотечных кредитов оформляют онлайн. В связи с этим для банков большое значение начинает приобретать реклама через Интернет и представительство в социальных сетях [6].

В настоящее время Сбербанк вместо продуктоориентированного подхода активно внедряет клиентоориентированный подход. В частности, Сбербанк предоставил своим клиентам интернет-приложение для управления банковскими услугами, переписки с друзьями, онлайн-перевода денег и поиска нужного магазина или салона [7]. Ориентация на клиента является основой производственной системы Сбербанка [8] и главной целью ее развития. Например, была проведена конференция по внедрению концепции «бережливое производство для клиентов», а в рамках проекта «Эмиссия – зарплатные карты» доля зарплатных карт, которые были открыты без ручного ввода заявлений в систему, выросла с 10 до 69 % [9].

В последнее время в банковской сфере наблюдается две тенденции: с одной стороны, на рынке банковских услуг появились небанковские организации, а с другой – расширяется сфера банковских услуг. На базе операторов мобильной связи появились небанковские системы онлайн-платежей: PayPal, Square, Simple. О потенциале этих систем свидетельствуют следующие факты: в США у 25 % населения нет счетов в банке, зато степень распространения мобильной связи достигает 103 %, а Интернета – 76 %. В Азии у 1,6 млрд людей нет счета в банке, зато мобильные телефоны имеют 2,6 млрд людей. Системы мобильных платежей успешно развиваются в тех регионах, которые у банков ранее считались малоперспективными: G-Cash на Филиппинах и M-Pesa в Кении. Например, система платежей через мобильные устройства M-Pesa охватывает в настоящее время 50 % населения Кении, в то время как кенийскими банками пользуется 10 % населения. У Square в клиентах 2 млн торговых предприятий. Подобных систем мобильных платежей в мире насчитывается порядка 130. Банки начинают теснить и в других сферах: кредитные союзы, страхование у турагентств и онлайн-торговля на бирже. Расширяется сфера банковских услуг: некоторые банки предлагают своим клиентам анализ денежных потоков, внешний аудит, консалтинг, разработку веб-сайтов, составление договоров с операторами мобильной связи, выбор и оценка поставщиков, а также ведение бухгалтерии. Пример M-Pesa показал потенциальные возможности сферы микрофинансов даже среди стран с низким уровнем доходов [6].

Изменившиеся условия требуют новых методов взаимодействия с клиентами: вместо массовой рекламы по всем каналам нужен двухсторонний диалог, использование социальных сетей для рекламы, персонализированная реклама для конкретных людей, создание глобальной базы данных для понимания потребностей и поступков людей. Однако между требованиями и удобством клиентов, с одной стороны, и целями и принципами функционирования банков, с другой стороны, существуют серьезные противоречия: стремление избежать риска и требования законодательства заставляют банки требовать процедуры подтверждения личности и платежеспособности клиента через бумажные носители и физическое присутствие в отделении вместо онлайн-технологий. В некоторых банках существует несогласованность структурных подразделений, когда звонок клиента перенаправляют в другой отдел. В разгар финансового кризиса банки получили от пра-

вительств стран солидную финансовую помощь, однако вместо направления ее на кредитование бизнеса и населения (что, безусловно, оживило бы экономику), банки в новых условиях предпочли понизить рискованность вложений и завысили требования к заемщикам. Также в условиях мирового финансового кризиса важным фактором конкурентной борьбы на рынке стала социальная ориентированность банков [6].

Направление private banking имеет свою специфику в большей компетенции и высоком уровне запросов клиентов. Однако с точки зрения объема финансовых потоков private banking – это одно из важнейших направлений работы с клиентами. Современные ученые выделяют следующие проблемы в сфере private banking:

- тотальное недоверие клиентов к банкам как в целом по миру, так и в отдельных странах в частности;
- независимость клиентов;
- требование клиентов большей прозрачности и простоты от банка;
- изменение прежней парадигмы ведения бизнеса;
- проблема идентичности и узнаваемости клиентов и членов его семьи;
- меньшее доверие клиентов к прямой рекламе и финансовому бренду и большее доверие к мнению друзей и социальных сетей;
- отсутствие в банках восприятия клиента как «своего» [10].

Среди сегмента «новых богатых» выделяются следующие приоритеты: идут на более существенный риск при инвестировании, ищут новые сферы инвестирования и имеют в основном положительное отношение к цифровым технологиям. Среда «бизнес-леди» имеет свою специфику. Бизнес-леди в финансовых вопросах ориентируются на людей, которым доверяют (44 %), друзей или членов семьи (30 %), а на личного банкира или финансового советника только на 11 %. При этом 50 % бизнес-леди считают необходимым персональное знакомство с личным банкиром. Надежность и прозрачность банка для них важнее (55 %) по сравнению с выбором финансовых инструментов (26 %). Родившиеся уже в эпоху цифровых технологий имеют свои требования: прозрачность и простота тарифов, принципиальные требования к сервису (75 % клиентов меняют банк при плохом сервисе), ориентация на цифровые технологии и общение с личным банкиром через социальные сети, требования к виду отчетов и профессиональному уровню банковских работников. При этом для них важна цена финансовых услуг (70 %) и цели инвестирования, но при этом малозначителен личный контакт (по опросам он важен только для 6 % опрошенных) [4].

Некоторые эксперты изучают вопрос клиентоориентированности не на уровне отдельных сотрудников, а на уровне целой команды. По эмоциональному настрою выделяют два типа команд: сплоченные и ориентированные на результат или несплоченные без четкой цели. В первом типе сотрудники или принимают правила игры, или уходят из банка. Как правило, производительность труда и степень удовлетворения своей работой в первом типе команд выше. По степени взаимодействия с клиентами команды подразделяют на работающих напрямую с клиентами и работающих с клиентами косвенно через интернет-сервисы. Также руководители подразделяются на два типа: главные начальники и непосредственные руководители. Влияние клиентов и начальства на работу команды зависит от степени психологической близости: при прямой работе клиенты и непосредственные начальники оказывают большее влияние на настрой команды, чем главные начальники и клиенты при косвенной работе через интернет-сервисы. Выяснилось, что для закулисных команд (работающих с клиентами косвенно через интернет-сервисы) важнее всего влияние главного начальника, а для фронтальных команд (работающих с клиентами «вживую») – непосредственного начальника [11].

В последние годы на мировом финансовом рынке растет популярность концепции социальной ориентированности банков (другое название – «корпоративная ответственность»). Например, в 2015 г. 3 из 5 крупнейших банков включили показатель социальной ориентированности в свои годовые отчеты – в 2011 г. этот показатель составлял всего 1 из 5 крупнейших банков. Три четверти из 100 самых крупных и 90 % из 250 самых крупных международных компаний заявили о внедрении у себя корпоративной ответственности [12].

Одной из проблем внедрения социально ориентированной политики в банке является ее сложная взаимосвязь с показателями финансовой эффективности.

Исследователи выделили несколько моделей взаимосвязи социальной ориентированности и финансовой эффективности банков: когда социальная ориентированность оказывает положительное влияние на финансовые результаты банка (Margolis, 2007 г.; Tsoutsoura, 2004 г.; Wu и Shen, 2013 г.), когда социально ориентированные банки проигрывают из-за возросших финансовых издержек (Макни, 2009 г.), когда социальная политика организации в настоящее время зависит от результатов финансовой деятельности в прошлом периоде (Scholtens, 2008 г.), синергетическая гипотеза о взаимном влиянии социальных и финансовых результатов друг на друга (Ameer и Othman, 2012 г.) [12].

Степень внедрения социальной ориентированности в исламских банках ниже, чем среднемировой уровень, хотя традиция социальной ориентированности имеет давнюю историю в исламской культуре. Однако в последнее время в связи с усилением конкуренции за покупателей исламские банки стали больше внимания уделять клиентоориентированным методикам. В исламских банках используется несколько методик определения необходимых направлений социальной политики. В приоритизации полей CSR на основе исследования рынка выделяют несколько потенциальных направлений, которые затем изучают через эксперименты с использованием метода аналитической иерархии. Метод аналитической иерархии был придуман в начале 1980-х гг. Thomas L. Saaty и включает в себя парные сравнения для выявления шкал отношений и критериев предпочтений. В методе используются критерии, подкритерии и альтернативы в виде иерархии. Каждому критерию присваиваются индексы предпочтительности от 1/9 до 9. Также используется метод DEMATEL по выявлению связей между несколькими явлениями (например, между социальной ориентированностью банка и результатами финансовой деятельности) на основе сравнения пар статистических данных. Оба метода используются вместе для анализа трех ситуаций: «только клиенты» (оценка эффективности работы банка с точки зрения клиентов), «только менеджеры» (оценка результатов работы банка только с позиции менеджмента) и комбинированный подход, который учитывает как интересы банка, так и интересы клиента. Анализ проводится за 10 предыдущих лет деятельности банка и имеет своей целью оптимизацию приоритетов как финансовой деятельности банка, так и его социальной политики (например, при уровне удовлетворенности финансовыми показателями в 95 % и социальной политикой банка в 85 % комплексному показателю присваивается рейтинг удовлетворенности в 90 %). Отдельно изучают организационную работу банков с точки зрения удовлетворенности потребностей как внешних, так и внутренних клиентов. Вместе с тем пока не существует общепризнанных методик оценивания организационной работы банков. В некоторых работах используется затратный метод в сочетании с уровнем доходности, однако он не учитывает клиентоориентированный подход. В других работах организационную деятельность банков оценивают по пяти параметрам: инновационность, инициативность, принятие риска, самостоятельность и агрессивное поведение. Инноваци-

онность теперь считается одним из важнейших факторов конкурентной борьбы с более консервативными банками и завоевания стратегического положения на рынке банковских услуг в связи с быстрым развитием новых технологий и изменения психологии клиентов. Степень удовлетворенности клиентов услугами банков стал главным фактором в получении прибыли. И хотя большинство исследований подтвердили эту связь, часть статистических работ, наоборот, показала обратную связь [12]. Проведенные в провинции Гилян республики Иран исследования показали, что в условиях усиления конкурентной борьбы ориентация на клиента становится важным фактором удержания позиции на рынке для банков. Выявлена прямая связь между качеством услуг и дружелюбием персонала банка, с одной стороны, и степенью удовлетворенности клиентов и последующей их приверженности этому банку – с другой. Удовлетворенные клиенты распространяют положительную рекламу о своем банке, что в условиях восточной мусульманской культуры имеет большое значение для имиджа и репутации банка [13].

Эффективность работы африканских банков в плане клиентоориентированности исследована на примере Восточного коммерческого банка Hararghe в Эфиопии. Этот банк с миллионами клиентов и сотнями отделений является крупнейшим в Эфиопии, однако испытывает конкурентное давление со стороны других коммерческих банков. Ранее эфиопские банки полагались на результаты бухгалтерских отчетов и отчетов о прибылях и убытках и только в последнее время стали учитывать клиентоориентированность: группы клиентов и факторы, определяющие их удовлетворенность и лояльность.

И хотя результаты проведенного анализа показали прямую связь между качеством обслуживания клиентов и улучшением конкурентного положения банка, повышение клиентоориентированности банка приводит к существенному росту затрат и, как следствие, к снижению нормы прибыли. Возможным вариантом решения данной проблемы является увеличение процентных ставок и, таким образом, переложение части затрат на клиентов. Перспективным направлением является переход к долгосрочным отношениям с клиентами вместо предоставления разовых банковских услуг. Однако клиентоориентированный подход сталкивается в Эфиопии со значительными трудностями: в условиях нестабильности финансовой ситуации вложения в новые технологии и повышение качества обслуживания клиентов приобретают характер высокорисковых операций с неясной перспективой получения отдачи в дальнейшем. В основном согласно опросам клиенты не видят существенной разницы между качеством обслуживания в различных банках и отмечают низкий уровень сервиса и доступности услуг. И хотя часть клиентов традиционно предпочитают личные походы в отделения, среди жителей Эфиопии постоянно растет доля людей, предпочитающих автоматизированные банковские услуги. Однако внедрение технологических новинок в Эфиопии идет с большим трудом, поэтому главным направлением совершенствования в данной области является разработка новых автоматизированных интерфейсов с более низкими затратами и более высоким уровнем надежности и удобства. Одновременно с налаживанием двухсторонних контактов важно не изучать рынок в целом, а исследовать потребности отдельных групп клиентов и даже конкретных людей. В стратегии клиентоориентированности банков выделяют три части: ориентация на клиента, отношения маркетинга и управления базами данных для управления клиентами. В последнем случае предполагается удержание клиента в банке путем предложения актуальных на данный момент клиенту банковских продуктов. Также требуют отдельного подхода клиенты с высоким уровнем доходам, основная масса клиентов, а также раздельного обслуживания клиенты, которые выбирают автоматизированные технологии, и клиенты, которые предпочитают

личное общение с персоналом банка. Проведенное комплексное исследование путем сравнения степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в банках посредством опросных листов и результатов финансовой деятельности банков показали положительную связь между этими двумя явлениями, что подтверждает общемировую тенденцию даже в такой сравнительно малоразвитой стране, как Эфиопия [14].

Опросы 322 клиентов банка одного из городов юго-восточной Нигерии выявили тесную связь между ориентацией на клиента, уровнем анализа и обработки информации о нем и уровнем удовлетворенности, доверия и в конечном счете лояльности клиентов к банку. Несмотря на специфику нигерийского рынка банковских услуг, на нем наблюдается общемировая тенденция положительной связи между клиентоориентированностью банков, с одной стороны, и прибыльностью и устойчивостью на конкурентном рынке – с другой (например, Izogo в 2016 г. утверждал, что устойчивую прибыль можно получить только от лояльных клиентов). Однако в Нигерии до последнего времени анализ деятельности банков проводили только по финансовым результатам, а методики оценки клиентоориентированности проникли из Европы и США (но они не учитывают местную социально-культурную специфику). Местные аналитики для изучения клиентоориентированности банков применили двухэтапную методику «стимул–ответ»: социальная ориентированность банков – реакция клиентов на эту политику. С одной стороны, изучалось влияние каждого фактора на конечный результат, а с другой – степень зависимости между политикой банка и поведением клиента. Методика «стимул–ответ» была разработана Mehrabian и Russell в 1974 г. и гласит, что вырабатываемые коммерческими организациями внешние стимулы напрямую влияют на внутренние стимулы и поведение клиентов. Базой своего исследования нигерийские специалисты выбрали теорию социального обмена (SET): система взаимоотношений между субъектами, которые носят взаимозависимый характер, зависят от действия другого лица и порождают в итоге взаимные обязательства. Данная теория имеет большой потенциал для изучения высококачественных отношений между сторонами на основе сравнения затрат и выгод для каждого. В RQ (общая оценка силы отношения) разные исследователи используют от двух до трех детерминантов: доверие, удовлетворение и приверженность. Впрочем, некоторые исследователи не согласны с этими детерминантами и выделяют свои: ориентация на клиента, экспертиза и обмен информацией. Существует три подхода в изучении RQ: с точки зрения организации, с точки зрения потребителей и комбинированный подход. В основе этой теории лежит доверие к другой стороне сделки, которая включает в себя три индикатора: компетентность, доброжелательность и достоверность. Другие исследователи определяют два индикатора доверия: влияние и познание. Под доверием в данном случае понимается спокойствие и ощущение внутренней защищенности клиента при ведении им дел с данной организацией. Степень удовлетворенности клиента от взаимодействия с банком выражает его внутреннюю оценку результатов работы организации и состоит из трех уровней: недавний опыт клиента (эпизодический), взаимодействие с банком в течение всех периодов времени (контекстуальный) и общее впечатление от обоих типов опыта. Данная методика позволяет прогнозировать будущее поведение клиента на основе имеющейся информации и лучше понять и реализовать потребности клиента, добившись тем самым конкурентного преимущества над соперниками.

Клиентоориентированный подход требует вложения в человеческий капитал, а именно в знания, опыт и компетенцию сотрудников банка, что, в свою очередь, улучшает понимание клиентов и их двухстороннюю связь с банком. Одновременно повышаются лояльность, удовлетворенность (как экономическая, так и внеэкономическая) и



доверие клиента к бренду банка, а его отношения переходят на долгосрочную и более надежную основу. Доверие клиента к банку делится на три уровня абстракции: поведение (соблюдение обещаний), атрибуты (надежность) и общее доверие (общее мнение клиента – стоит ли полагаться на надежность банка). Исследование предпочтений клиентов было проведено на основе опросника в городе Абакалики в юго-восточной Нигерии. Среди опрошенных мужчины составляли большую долю, чем женщины. 70 % опрошенных имели постоянные деловые отношения с банками. В ходе исследования была выявлена положительная связь между предпочтениями клиентов и уровнем доверия, предпочтениями и уровнем удовлетворенности, между опытом общения с банками и доверием, опытом и лояльностью. Интенсивность обмена информацией также оказалась важным детерминантом влияния на доверие, лояльность и удовлетворенность. Само доверие оказалось важной причиной лояльности клиентов. Однако только 50 % приверженности клиентов к банкам получили объяснения через вышеуказанные пункты опроса, а значит, половина причин предпочтений клиентов осталась неизвестной. Также выяснилось, что опыт банка и обмен информацией оказались для клиентов более важными, чем уровень доверия. В целом между ориентацией банков на клиентов и лояльностью клиентов была выявлена сильная положительная связь. Три фактора стимулирования (обмен информацией, экспертиза и ориентация на клиента) положительно влияли на удовлетворенность, лояльность и доверие клиентов. Особенно велика оказалась роль обмена и анализа информации о предпочтениях и нуждах клиентов. При этом простая клиентоориентированность на удобство обслуживания оказалась недостаточной для долговременных и прочных отношений. Таким образом, профессионализм и компетентность сотрудников банка оказались сравнительно важнее деловой культуры общения. Однако нигерийские банки пока уделяют недостаточно внимания лояльности клиентов и повышению уровня компетентности сотрудников [15].

Ajibola выделяет две группы клиентов: первоначальные клиенты (узнали о продукте, сделали первоначальные инвестиции и сделали оценку после покупки) и постоянные клиенты (которые не реагируют на предложения конкурентов). Главная проблема банков состоит в нахождении потенциальных клиентов и превращении их в постоянных, а потом постоянные клиенты сами распространяют положительную рекламу банка. В рамках клиентоориентированности банки в Нигерии развивают четыре направления:

- мобильный банкинг;
- интернет-банкинг;
- автоматическая кассовая машина;
- терминал точки продажи [16].

В Индии также проводились исследования влияния общего управления качеством (TQM), качества обслуживания (SQ), ориентации на рынок (MO), с одной стороны, и удовлетворенность клиентов (CS) и лояльность клиентов (CL) (позитивное отношение к компании, использование услуг только этого банка для последующих финансовых операций, а также переход в статус постоянного клиента) – с другой. Была выявлена взаимосвязь между CS и последующим ростом CL: удовлетворенные качеством обслуживания клиента в будущем выбирают для своих финансовых операций «свой» банк.

Исследование провели путем опроса среди менеджеров среднего звена розничных банков Индии по нескольким пунктам: общее качество управления, качество обслуживания, ориентация на рынок, клиенто-удовлетворенность и клиенто-лояльность по семибальной шкале. Выявлена положительная зависимость между улучшением каче-

ства банковских услуг и уровнем обслуживания, с одной стороны, и уровнем удовлетворенности и лояльности клиентов – с другой. После либерализации 1990-х гг. на рынке банковских услуг Индии усилилась конкуренция и, как следствие, повысились требования клиентов. Под общим управлением качеством подразумевается комплексная организационная работа, которая включает в себя как измерение внешних возможностей рынка, так и анализ скрытых потребностей и желаний клиента для улучшения конкурентоспособности банка. Исследование выявило, что более удовлетворенные клиенты реже уходят к конкурентам, менее чувствительны к ценам и дольше сохраняют деловые отношения с банком. Для улучшения качества обслуживания и повышения лояльности клиента полезными оказались использование и анализ информации о клиенте (IAS). Parasuraman для измерения SQ разработал показатель SERVQUAL с тремя критериями качества обслуживания: надежностью, отзывчивостью и материальными ценностями (качество оборудования и внешний вид персонала). Культурные и организационные изменения в рамках клиентоориентированности (как показали исследования) повышает уровень производительности и рентабельности банка. В МО, в свою очередь, используют следующие элементы: управление, поддержка, приверженность, участие, расширение прав и возможностей сотрудников. По мнению некоторых исследователей, особенно сильное влияние на CS оказывают изменения в SQ. В TQM выделяли следующие параметры: лидерство (LD), сбор и анализ информации (IAS), культура обслуживания (SC), банковское обслуживание на основе сервисных технологий (TBBS), ориентация на клиента (CF) и ориентация на людские ресурсы (HRF). В SQ используют: осязаемость (TN), надежность (RE), отзывчивость (RS), уверенность (AS) и эмпатию (EM) [17].

В последнее время появились работы, рассматривающие ориентацию не на рынок в целом, а на выделение целевых групп клиентов и индивидуальную работу с каждым из этих типов (например, с пожилыми людьми). Степень удовлетворенности клиентов может зависеть от качества предлагаемой услуги, ее цены и опыта взаимовыгодного сотрудничества. Иными словами, на восприятие банка клиентом влияют качество, вспомогательные услуги и личное взаимодействие с менеджером банка. Оценка клиентами услуг банка отличается от оценки самого банка – в данном случае говорят о воспринимаемой ценности банковской услуги для клиента, об участии клиентов в создании стоимости услуг или о потребительской ценности. Потребительская ценность напрямую зависит на степень удовлетворенности клиента и его последующей лояльности. Помимо потребительской стоимости особое значение для клиентов имеют удобство и быстрота оформления сделок. Проведенные исследования выявили противоречивое влияние цены и качества обслуживания: в одних исследованиях главным параметром для клиентов становилась цена, и они меняли банк при ее повышении вне зависимости от качества предоставляемых услуг, в других исследованиях удовлетворенные качеством обслуживания клиенты терпели повышение цен и оставались лояльными к банку. Постоянные клиенты требуют от банков более низких издержек и повышают популярность бренда. В исследовании индийского рынка банковских услуг используется три модели: ориентация банка на клиента, ориентация банка на борьбу с конкурентами и комбинированная модель. В условиях нестабильного рынка и постоянно меняющегося спроса, а также сильного конкурентного давления, ориентация на конкурента имеет больше преимуществ по сравнению с ориентацией на клиента. Коэффициент корреляции между первым и вторым типом составил 60 %, что показывает определенную зависимость между степенью удовлетворения клиентом и уровнем знаний о конкурентах. Также используется три направления клиентоориентированности: экономическая (например, самые низкие ставки по кре-

дитами), реляционная (например, банк оперативно отзывается на все жалобы клиентов) и техническо-функциональная (например, удобство интерфейса банка). И хотя исследования на индийском рынке банковских услуг выявили общемировую тенденцию зависимости уровня клиентоориентированности банка и его финансовых успехов, а технологические новинки распространяются с очень большой скоростью, в Индии более консервативное население в основном пока предпочитает личные походы в отделения банка и заполнение бумажных форм документов [18].

Исследование 872 клиентов и 530 сотрудников в 50 филиалах крупного розничного банка в Новой Зеландии показало, что между перегрузкой менеджером банка (RO) и удовлетворенностью клиентов (CS) существует обратная зависимость. Одновременно выяснилось, что ориентация на клиента (CO) и взаимодействие со службой качества (IQ) в определенной мере снижает отрицательный эффект от RO и повышает удовлетворенность клиентов (CS) и эффективность продаж.

Выявлена прямая связь в цепочке «уровень качества – удовлетворенность клиента – эффективность продаж». Ключевыми факторами для улучшения качества обслуживания, увеличения количества клиентов и объема продаж оказались подготовка и поведение сотрудников банка. Однако менеджеры банка вынуждены выполнять двойные требования как клиентов по качеству обслуживания, так и руководства банка по достижению финансовых результатов. В результате согласно исследованию 2005 г. 70 % руководителей считали своих сотрудников перегруженными на работе, а при исследовании 2014 г. 68 % сотрудников заявили о своей перегруженности на рабочем месте. Перегруженность работников, в свою очередь, приводит к падению качества обслуживания, росту недовольства клиентов и, следовательно, ухудшению финансовых показателей. В свою очередь, перегрузка на рабочем месте снижает мотивацию сотрудников банка и эффективность работы, вызывает негативные эмоции. В итоге сотрудники вынуждены брать работу домой, работать дополнительно по вечерам и в выходные дни. Перегруженность на работе приводит к стрессу, усталости и выгоранию, а нехватка времени ограничивает возможности работников вести здоровый образ жизни и выполнять свои социальные роли в семье. В результате из-за напряженного графика у сотрудников возникает желание сменить место работы. По данным исследования Робинсона и Гриффитса в 2005 г. в 38 % случаев причиной всех стрессов на работе является перегруженность. Повышение производительности труда, увеличение требований клиентов и рост информационных технологий приводит к увеличению нагрузки на сотрудников банка. С одной стороны, розничные сотрудники банка должны выполнить транзакции клиентов точно и с соблюдением всех реквизитов, а с другой – клиенты банка требуют оперативности и быстроты в обслуживании. В анализе качества обслуживания выделяют две школы: американскую и скандинавскую. В американской школе используется модель Parasuraman SERVQUAL из пяти факторов: материальные ценности (физическое доказательство обслуживания), надежность (согласованность производительности и надежности); отзывчивость (готовность сотрудников предоставлять услуги); уверенность (доверие, переданное поставщиком услуг) и сочувствие (услуги поставщика услуг для понимания потребностей клиента, а затем для индивидуализации предоставления услуг). Скандинавская школа основана на модели Grönroos 1984 г. с двумя компонентами качества услуг: техническое качество (инструментальный аспект оказания услуг или что именно оказывается в качестве услуги) и функциональное качество (реляционные и социальные аспекты предоставления услуг или как оказываются услуги). Межличностные взаимоотношения между клиентами и менеджерами банка играют главную роль в восприятии клиентами качества услуг, удовлетворенности и лояльно-

сти. Особое значение для восприятия клиента имеет эмоциональный настрой сотрудников банка: жесты, осанка, улыбка, движения тела и рук, выражение лица, тон голоса, внешний вид и язык. А эмоциональный настрой работников могут значительно ухудшать перегруженность на работе, стрессовые и временные нагрузки. Отрицательные же эмоции сотрудников банков (как показали исследования) передаются клиентам во время двухстороннего общения, даже когда сотрудники банка пытаются скрыть свое истинное эмоциональное состояние. Однако согласно проведенному исследованию нацеленные на клиентов и их потребности сотрудники лучше справляются с перегруженностью на работе, чем те сотрудники, которые не уделяют должного внимания потребностям клиентов. Проведенные исследования показали тесную связь между качеством обслуживания и удовлетворенностью клиентов, причем в некоторых исследованиях доброжелательность и забота менеджеров о клиентах оказывали большое влияние на удовлетворенность клиентов, чем уровень цен и качество самой банковской услуги. В удовлетворенности клиентов выделяют текущее удовлетворение (результат текущей одноразовой сделки) и общее удовлетворение (впечатление клиентов от долговременного взаимодействия с банком). В оценке клиента выделяют как эмоциональную, так и рациональную сторону. Удовлетворенность клиентов оказывает положительное влияние на финансовые результаты деятельности банка: числа клиентов, увеличении продаж, доходности роста филиалов, стоимости бренда и рентабельности банка. Удовлетворенные клиенты прибегают к услугам банка на постоянной основе, что снижает затраты банка на привлечение новых клиентов и повышает общий уровень продаж. Для оценки человеческого капитала и качества услуг банка используются три критерия:

- количество лет, проведенных сотрудником в банке (ET), показывает уровень его опыта, компетентности, умения справляться со стрессом и общаться с клиентами;
- время взаимодействия между клиентом и банком (CE): клиенты на постоянной основе более привержены банку по сравнению с временными и эпизодическими клиентами;
- количество сотрудников в филиале (BS) влияет на уровень загруженности каждого менеджера банка и, как следствие, на общее качество предоставляемых услуг и эффективность продаж.

Проведенное исследование показало, что качество обслуживания в большей степени можно определить по показателю CE, чем по двум другим параметрам. В целом выяснилось, что деловые и культурные качества сотрудников банка играют в удовлетворенности клиентов не менее важную роль, чем учет поведения и потребностей клиентов. Исследования показали сильное влияние RO (перегруженность на работе) и CO (ориентация на клиента) на IQ (служба качества). В связи с этим в управлении персоналом банка особое внимание следует уделить двум факторам: умению сотрудников бороться со стрессом при перегрузке (как следствие – сохранение положительного настроения), а также большей ориентации и вниманию менеджеров банка на индивидуальные нужды и потребности клиентов [19].

В Австрии и Венгрии ориентация на потребности клиента (CO), или «тирания обслуживаемого рынка», имеет краткосрочный характер. В общих чертах ориентация на клиента может иметь противоречивый характер: на динамических рынках с постоянно меняющимися предпочтениями клиентов эта стратегия может принести вред, тогда как в стабильной среде CO является полезной стратегией. Исследователи из Австрии и Венгрии отмечают, что чем больше ориентирована фирма на удовлетворение текущих потребностей клиентов (CO), тем меньше она развивается в долгосрочной перспективе (показатель инновационной активности на долгосрочные стимулы роста – EO).

Для долгосрочного развития предприятий решающую роль играет доступность финансовых ресурсов, однако при сокращении этой доступности в случае повышения рискованности инвестиций фирма переходит на краткосрочные цели выживания, где определяющую роль играет уже ориентация на нужды клиента [20].

В Китае банки предпочитают кредитовать крупные или государственные компании, даже если их кредитный рейтинг хуже малых предприятий (МП). Кредитование МП считается делом очень рискованным, поэтому банки стараются избежать таких операций. Одной из причин является несимметричность информации, когда руководители МП имеют больше информации о работе своего предприятия, но неохотно делятся ей с банками. Но при использовании клиентоориентированного подхода взаимоотношение между МП и банками сменяется с конкурентного на корпоративный тип взаимоотношений. Под корпоративным типом отношений понимается не попытка сторон добиться своей победы при игнорировании интересов противоположной стороны, а равноправный диалог с попыткой добиться приемлемого для сторон консенсуса. При корпоративном типе отношений МП предоставляет банку максимально полную информацию о своей деятельности, а банк старается найти приемлемые способы кредитования вместо автоматического отказа. Однако такой подход увеличивает транзакционные издержки, и клиентоориентированный подход окупается только в долгосрочной перспективе при переводе отношений между банком и МП на постоянную основу. В свою очередь, расширение кредитования МП благоприятно сказывается на экономической ситуации в Китае, так как МП являются генераторами новых бизнес-идей и создателями новых рабочих мест [21].

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Корпоративные ценности в банковском секторе: российская и зарубежная практика // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 91–98.
2. Лаврушин О.И. О доверии в кредитных отношениях // Деньги и кредит – 2015. – № 9 – С. 46–51.
3. Терновская Е.П., Кумыков А.М., Равчеева О.В. Особенности и перспективы развития private banking на российском рынке банковских услуг // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2 – С. 1–13.
4. Александров А.В. Развитие Private Banking: удержание и рост владельцев крупного частного капитала // Банковское дело. – 2017. – № 6 – С. 57–61.
5. Хоменко Е.Г. Устойчивость национальной платежной системы России и факторы, на нее влияющие // Банковское право. – 2016. – № 6 – С. 41–46.
6. Кинг Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а что вы делаете. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 520 с.
7. Блинов Н.Г. Полезный банкинг // Банковское обозрение. – 2016. – № 6. – С. 77. URL: <http://www.library.ru/help/guest.php?Search=TopicID%3D89285&TopicNum=89285> (дата обращения 10.05.2018).
8. Долженко Р.А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития // Компетентность. – 2015. – № 8/129. – С. 40–43.
9. Долженко Р.А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития // Компетентность. – 2015. – № 9–10/130–131. – С. 78–82.
10. Александров А.В. Новые парадигмы обслуживания крупного частного капитала // Банковское дело. – 2014. – № 5. – С. 79–82.
11. Zhen Wang, Haoying Xu. How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: a test of mediating and moderating processes // Employee Relations. – 2017. – V. 39. – Iss. 4. – P. 523–540.
12. Integrating Customer Involvement and Social Investment-Financial Performance Relationship in Islamic Banks / Fadwa Chaker, Mohamed Wail Aminou, Rajae Aboulaich, Abdellah El Manouar // International Journal of Applied Business and Economic Research. – 2017. – V. 15. – № 4. – P 15–34.

13. Mohammad Norouzi, Bijan Nahavandi. The impact of commitment on customers' satisfaction with regard to the mediating role of employees and customers' friendly relationship (customers of bank melli in gilan province) // Norouzi and Nahavandi. – 2016. – V. 7. – Iss. 4. – P. 1–6.
14. Robson Mekonnin. Customer Orientation and Business Performance of Financial Institution: a Case Study of Eastern Hararghe Commercial Bank of Ethiopia // Management Studies and Economic Systems. – 2015. – V. 1. – Iss. 4 – P. 257–265.
15. Determinants of relationship quality and customer loyalty in retail banking: Evidence from Nigeria / Ernest Emeka Izogo, Abdi Reza, Ike-Elechi Ogba, Chukwunonso Oraedu // African Journal of Economic and Management Studies. – 2017. – V. 8. – Iss. 2. – P. 186–204.
16. Ajibola A., Prince N., Lenee T.L. Determining the Equality of Customer Loyalty between Two Commercial Banks in Anambra State-Nigeria // Business and Economics Journal. – 2014. – V. 5. – Iss. 2. – P. 1–6.
17. Durgesh Pattanayak, Maddulety Koilakuntla, Plavini Punyatoya. Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2017. – V. 34. – Iss. 3. – P. 362–377.
18. Gurjeet Kaur Sahia, Mahesh C. Guptab, Subhash C. Lonialc. Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types // Journal of strategic marketing. – 2016. – P. 1–21. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1240215
19. Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators / Subhash Jha, M.S. Balaji, Ugur Yavas, Emin Babakus // European Journal of Marketing. – 2017. – V. 51. – Iss. 2. – P. 282–303.
20. The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary / Matthias Filser, Fabian Eggers, Sascha Kraus, Éva Málovics // Journal of East European Management Studies. – 2014. – V. 19. – № 1. – P. 7–30.
21. Extending credit to small and medium size companies: relationships and conflict management / Alfred Wong, Wei Lu, Dean Tjosvold, Jie Yang // International Journal of Conflict Management. – 2016. – V. 27. – Iss. 3. – P. 331–352.

*Поступила 12.05.2018 г.*

UDC 336.71:005.346

**CLIENT-ORIENTED BANKS IN MODERN CONDITIONS****Vyacheslav Yu. Babyshev<sup>1</sup>,**  
vacheslav84@mail.ru**Ogunlana Ayodele Oludare<sup>1</sup>,**  
aystar15@mail.ru<sup>1</sup> National Research Tomsk Polytechnic University,  
30, Lenin Avenue, Tomsk, 634050, Russia.**Vyacheslav Yu. Babyshev**, graduate student, National Research Tomsk Polytechnic University.**Ogunlana Ayodele Oludare**, graduate student, National Research Tomsk Polytechnic University.

*The relevance of the research is determined by the need for financial organizations to improve the quality of customer service and to take into account their needs to improve their positions in a competitive market. The main aim of the study is to substantiate the need to change the bank's policy on interaction with customers from a product-oriented approach to a client-oriented one. Methods. The authors have applied the comparative statistical analysis of financial performance of banks. The sociological surveys of the clients of the bank and personnel of financial organizations were carried out. A multi-factor analysis of the relationship between the level of client-orientedness of banks and the results of their financial activities was carried out. Results. The authors have studied the influence of the bank orientation on clients and the quality of services provided on the financial efficiency of a commercial institution (sales volume, profitability, cost reduction). The paper considers the development of online banking and Internet banking. The relationship between the profitability of the bank and the level of customer-centricity is proved. The authors generalized the world experience of this relation, and singled out country specificity in different regions of the world. The dependence between the degree of customer satisfaction and their subsequent loyalty to the bank was studied. The paper describes the prospective directions in expansion of banking service market, as well as the changes in the psychology of a client that took place due to scientific and technological progress. The basic directions in increasing the efficiency of work of the bank personnel are allocated.*

**Key words:** Customer orientation, profitability of banks, social orientation, Internet banking, customer loyalty, corporate culture.

**REFERENCES**

1. Prosvirkina E.Yu., Prosvirkin N.Yu. Korporativnye tsennosti v bankovskom sektore: rossiyskaya i zarubezhnaya praktika [Corporate Values in Banking Sector: Russian and Foreign Practices]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2016, no. 3, pp. 91–98.
2. Lavrushin O.I. O doverii v kreditnykh otnosheniyakh [About trust in credit relations]. *Dengi i kredit*, 2015, no. 9, pp. 46–51.
3. Ternovskaya E.P., Kumykov A.M., Ravcheeva O.V. Features and prospects for development of private banking in the Russian banking services market. *Russian Economics online-journal*, 2017, no. 2, pp. 1–13. In Rus.
4. Aleksandrov A.V. Razvitie Private Banking: uderzhanie i rost vladeltsev krupnogo chastnogo kapitala [Development of Private Banking: Holding and Growth of Owners of Large Private Capital]. *Bankovskoye delo*, 2017, no. 6, pp. 57–61. In Rus.
5. Khomenko E.G. Ustoychivost natsionalnoy platezhnoy sistemy Rossii i faktory, na nee vliyayushchie [Sustainability of national payment system in Russia and the factors affecting it]. *Bankovskoye parvo*, 2016, no. 6, pp. 41–46. In Rus.

6. King B. *Bank 3.0. Pochemu segodnya bank – eto ne to, kuda vy khodite, a chto vy delayete* [Bank 3.0. Why is the bank today not the place where you go, and what you do]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2017. 520 p.
7. Blinov N.G. Polezny banking [Useful banking]. *Bankovskoe obozrenie*, 2016, no. 6, pp. 77. Available at: <http://www.library.ru/help/guest.php?Search=TopicID%3D89285&TopicNum=89285> (accessed 10 May 2018).
8. Dolzhenko R.A. Analiz effektivnosti proizvodstvennoy sistemy Sberbanka i napravleniya ee razvitiya [Analysis of the efficiency of Sberbank production system and the direction of its development]. *Kompetentnost*, 2015, no. 8/129, pp. 40–43.
9. Dolzhenko R.A. Analiz effektivnosti proizvodstvennoy sistemy Sberbanka i napravleniya ee razvitiya [Analysis of the efficiency of Sberbank production system and the direction of its development]. *Kompetentnost*, 2015, no. 9–10/130–131, pp. 78–82.
10. Aleksandrov A.V. New paradigms of servicing large private capital. *Bankovskoye delo*, 2014, no. 5, pp. 79–82. In Rus.
11. Zhen Wang, Haoying Xu. How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: a test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 2017, vol. 39, Iss. 4, pp. 523–540.
12. Fadwa Chaker, Mohamed Wail Aaminou, Rajae Aboulaich, Abdellah El Manouar. Integrating Customer Involvement and Social Investment-Financial Performance Relationship in Islamic Banks. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, vol. 15, no. 4, pp. 15–34.
13. Mohammad Norouzi, Bijan Nahavandi. The impact of commitment on customers' satisfaction with regard to the mediating role of employees and customers' friendly relationship (customers of bank melli in gilán province). *Norouzi and Nahavandi*, 2016, vol. 7, Iss. 4, pp. 1–6.
14. Robson Mekonnin. Customer Orientation and Business Performance of Financial Institution: a Case Study of Eastern Hararghe Commercial Bank of Ethiopia. *Management Studies and Economic Systems*, 2015, vol. 1, Iss. 4, pp. 257–265.
15. Ernest Emeka Izogo, Abdi Reza, Ike-Elechi Ogba, Chukwunonso Oraedu. Determinants of relationship quality and customer loyalty in retail banking: Evidence from Nigeria. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2017, vol. 8, Iss. 2, pp. 186–204.
16. Ajibola A., Prince N., Lenee T.L. Determining the Equality of Customer Loyalty between Two Commercial Banks in Anambra State-Nigeria. *Business and Economics Journal*, 2014, vol. 5, Iss. 2, pp. 1–6.
17. Durgesh Pattanayak, Maddulety Koilakuntla, Plavini Punyatoya. Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2017, vol. 34, Iss. 3, pp. 362–377.
18. Gurjeet Kaur Sahia, Mahesh C. Guptab and Subhash C. Lonialc. Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types. *Journal of strategic marketing*, 2016, pp. 1–21. DOI 10.1080/0965254X.2016.1240215
19. Subhash Jha, M.S. Balaji, Ugur Yavas, Emin Babakus. Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators. *European Journal of Marketing*, 2017, vol. 51, Iss. 2, pp. 282–303.
20. Matthias Filser, Fabian Eggers, Sascha Kraus, Éva Málóvics. The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal of East European Management Studies*, 2014, vol. 19, no. 1, pp. 7–30.
21. Alfred Wong, Wei Lu, Dean Tjosvold, Jie Yang. Extending credit to small and medium size companies: relationships and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 2016, vol. 27, Iss. 3, pp. 331–352.

Received: 12 May 2018.