

ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

А. Э. ШТЕЗЕЛЬ,
*соискатель кафедры мировой экономики
и менеджмента, Кубанский
государственный университет
e-mail: ale10481@yandex.ru*

Аннотация

Статья посвящена характеристике роли и функционального значения системы продаж банковских услуг и продуктов в реализации конкурентной стратегии современного коммерческого банка. Предложено авторское определение системы продаж, охарактеризована ее роль как самостоятельного функционального направления банковского менеджмента и инструмента конкурентной борьбы.

Ключевые слова: *кадровый менеджмент, мотивация труда, системы стимулирования труда, эффективизация инвестиций в человеческий капитал.*

Система продаж банковских услуг и продуктов является сегодня перспективным функциональным направлением развития корпоративных систем банковского менеджмента в условиях обострения конкурентной борьбы на банковском рынке. Основой стратегического развития национальной банковской системы в ближайшие годы является переход на интенсивную модель развития банковского сектора, отличительными атрибутами которой должны стать:

- высокий уровень конкуренции на банковском рынке и рынке финансовых услуг в целом, которому способствуют реализация в регулировании принципа пропорциональности и недопущение условий для регулятивного арбитража в отношении участников каких-либо сегментов финансового рынка;
- предоставление кредитными организациями разнообразных и современных банковских услуг населению и организациям;
- уровень капитализации банковского сектора, соответствующий задачам развития, повышения конкурентоспособности и эффективности банковского бизнеса;
- развитые системы корпоративного управления и управления рисками, обеспечивающие в том числе долгосрочную эффективность

банковского бизнеса, взвешенность управленческих решений и своевременную идентификацию всех рисков, консервативную оценку возможных последствий их реализации и принятие адекватных мер защиты от рисков;

– высокая степень транспарентности и рыночной дисциплины кредитных организаций и иных участников рынка;

– ответственность руководителей, членов советов директоров (наблюдательных советов) и владельцев банков за добропорядочное и сбалансированное ведение бизнеса, а также за достоверность публикуемой и представляемой в органы контроля и надзора информации [4].

Таким образом, значимым стратегическим трендом развития национального банковского бизнеса в ближайшей и среднесрочной конкуренции становится усиление влияния фактора конкуренции на деятельность современных коммерческих банков, что в свою очередь требует адекватной адаптации систем банковского менеджмента и развития новых функциональных направлений работы, призванных обеспечить реальный рост конкурентоспособности кредитных организаций.

В современном понимании межбанковская конкуренция представляет собой дуалистический процесс соперничества коммерческих банков за ограниченный объем платежеспособного спроса на финансовом рынке, представляющий собой комплекс транзакций клиентов, осуществляемых посредством традиционных и инновационных банковских инструментов, который возможен на основе реализации клиентами позитивистского типа экономического поведения. Применение позитивистского типа поведения означает реализацию рационального процесса принятия потребительского решения о выборе коммерческого банка в качестве посредника для реализации транзакции, суть которого состоит в формировании клиентом достаточно большого числа конкурентных альтернатив (банковских продуктов и коммерческих банков, их предлагающих) и последующем логически обоснованном выборе конкретного банковского продукта и коммерческого банка – поставщика на основе ранжирования критериев конкурентоспособности [6, с. 231].

Отметим, что приведенное определение в значительной мере переносит акценты в организации деятельности коммерческих банков, изменяя приоритеты банковской конкурентной стратегии, необходимой, на наш взгляд, каждому современному банку. Применение транзак-

ционного подхода к пониманию сущности и значения межбанковской конкуренции требует существенной модернизации и расширения научных представлений в части состава и содержательного значения функций банковского менеджмента, обеспечивающих конкурентоспособность кредитной организации.

В соответствии с концепцией Д. Н. Цаплева, конкурентная среда деятельности коммерческих банков находится под непрерывным воздействием комплекса изменений, включающих в себя изменения внешней и внутренней среды коммерческих банков, а также изменения модели поведения потребителей банковских услуг и продуктов [5, с. 220].

Внутри конкурентной среды, основными субъектами которой являются коммерческие банки, небанковские кредитные организации и финансовые институты (предоставляющие взаимозаменяемые продукты и услуги), непрерывно идут процессы формирования рыночного предложения, включающие разработку и введение на рынок банковских и финансовых услуг и продуктов традиционного и инновационного типа.

Непосредственно взаимодействуя с целевыми группами потребителей банковских и финансовых услуг и продуктов, коммерческие банки используют логику конкурентного поведения потребителей, которая сводится к особенностям потребительского выбора конкретной банковской услуги (продукта) и банка, ее предоставляющего.

Именно конкурентная активность потребителей, выраженная в рациональном выборе конкретной банковской услуги (продукта) и коммерческого банка-поставщика, является исходным моментом начала межбанковской конкуренции.

Отметим, что в своих рассуждениях Д. Н. Цаплев придерживался скорее макроэкономического подхода к определению и пониманию сущности межбанковской конкуренции, в то же время им определены количественные показатели, позволяющие определять конкурентоспособность той или иной кредитной организации на конкурентных сегментах рынков банковских услуг. К их числу он предложил отнести количество, стоимость и рентабельность конкурентных транзакций в составе общего объема операционной деятельности коммерческого банка на определенном сегменте банковского рынка, а количественную оценку конкурентоспособности определять посредством сопоставления средних величин

этих показателей по кредитной организации за операционный цикл со средними показателями совокупности кредитных организаций, входящих в исследование.

Предлагаемый методологический подход достаточно адекватен для его практического внедрения в управление современными коммерческими банками, однако он требует своего уточнения и детализации в отношении содержания основных функциональных направлений банковского менеджмента, в которых должны последовательно планироваться и осуществляться мероприятия конкурентной борьбы. К сожалению, в трудах Д. Н. Цаплева этот важнейший научно-прикладной аспект проблем банковской конкурентоспособности пока не нашел своего достойного отражения.

Следует отметить, что и в других современных исследованиях проблем межбанковской конкуренции ее функциональный аспект рассмотрен недостаточно. Например, О. Н. Ломакина отмечает, что при выборе стратегии развития региональной сети банк должен исходить из того, что данная стратегия является функциональной, а ее конкретные цели и задачи формулируются в соответствии с корпоративной стратегией, учитывая ресурсные возможности банка, качество внутренних технологий, конкурентную позицию, приоритетные направления деятельности, а также особенности функционирования и результативность существующей сети. Банк должен четко определить, какие цели при развитии региональной сети будут ключевыми: захват определенной доли рынка или повышение рентабельности, увеличение ресурсной базы или поиск дополнительных возможностей размещения средств. Исходя из целевой направленности развития сети банк должен определить тип стратегии регионально-сетевого развития [3].

Подход О. Н. Ломакиной развивает Н. Н. Горчаков, вводя понятия многофилиального банка и отстаивая тезис о том, что многофилиальный банк обладает определенной спецификой деятельности, позволяющей ему быть более эффективным и конкурентоспособным, но лишь при условии достижения определенных параметров оптимизации количественного состава сети внешних подразделений. Гипотетически эффективность многофилиального банка определяется экономической аллокацией ресурсов, вовлекаемых и трансформируемых благодаря эффективной работе филиальной сети (сети внешних подразделений) [2]. Получается, что сам факт наличия определен-

ного числа филиалов и отделений кредитной организации является детерминантом экономической эффективности ее деятельности и конкурентоспособности, что, на наш взгляд, не вполне корректно, поскольку не подтверждено соответствующей фактологической базой.

О. И. Лаврушин отмечает необходимость и значение банковского менеджмента следующим образом: «Банковская деятельность, как и всякая иная деятельность, нуждается в управлении: планировании, организации, регулировании и контроле». При этом уважаемый автор выделяет и характеризует особенности банковского менеджмента в период экономического подъема и в период экономического спада [1]. К сожалению, в дальнейшем О. И. Лаврушин, на наш взгляд, безосновательно, суживает сферу банковского менеджмента, отмечая, что «управление в банковской сфере включает финансовый менеджмент и управление персоналом» [1, с. 20]. В приведенном определении проигнорированы как экстенсивные факторы развития кредитной организации, как, например, рост филиальной сети и соответствующие ей управленческие усилия, а также другие функциональные направления банковского менеджмента, реально используемые в деятельности современных коммерческих банков, такие как банковский маркетинг, продажи банковских продуктов, банковские инновации, развитие информационной инфраструктуры банковской деятельности, менеджмент качества банковских услуг и т. д.

Проведенное исследование стало основой выработки авторского взгляда на место и содержательное значение продаж банковских услуг и продуктов как самостоятельного функционального направления современного банковского менеджмента, характеризующегося общностью и спецификой целей, задач, ожидаемых результатов и соответствующих им инструментов (рис. 1).

Система продаж банковских услуг и продуктов является центральным звеном системы банковского менеджмента, обеспечивающим непосредственное взаимодействие банка как экономического субъекта с целевыми группами потребителей. При этом системное понимание организации продаж подразумевает интенсивное использование всех современных форматов продаж, которые по принципу активности потребителей могут быть дифференцированы на пассивные (когда потребитель сам приходит в банк либо использует технические средства банка) и активные (когда банк посредством



Рис. 1. Место, содержательное значение и функции системы продаж как функциональной области банковского менеджмента современного коммерческого банка (разработано автором)

элементов системы продаж реализует прямое управленческое воздействие на потребителей с целью совершения продажи банковских услуг и продуктов).

Система продаж банковских услуг и продуктов является полноценным самостоятельным направлением банковского менеджмента, обладающим значительной функциональной нагрузкой и при должной организации – источником конкурентных преимуществ для кредитной организации. Система продаж банковских услуг и продуктов коммерческого банка может быть определена как:

- сфера непосредственного взаимодействия кредитной организации и потребителей, в которой непосредственно происходит процесс купли-продажи банковских услуг и продуктов;

- совокупность форм и методов реализации банковских услуг и продуктов целевым группам потребителей;

- необходимый объем организационно-экономического обеспечения функции продаж банковских услуг и продуктов, позволяющий организовать комплексное управленческое воздействие на действующих и потенциальных потребителей с целью активизации их потребительского поведения с последующим повышением масштабов реализации услуг и продуктов банка.

Роль системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка может быть охарактеризована следующим образом (рис. 2).

В авторском понимании роль системы продаж банковских услуг и продуктов в реализации конкурентной стратегии коммерческого банка сводится к непосредственному формированию промежуточных итогов конкурентной борьбы в операционном цикле (к ним относятся объем реализации услуг и продуктов, количество соответствующих транзакций и валовая прибыль кредитной организации, полученная в ходе осуществления этих транзакций) с последующей итоговой оценкой конкурентоспособности кредитной организации на релевантном банковском рынке посредством показателей доли рынка и относительной экономической эффективности деятельности в сравнении со среднерыночным уровнем. При этом возможны три функциональных состояния системы продаж коммерческого банка:

- пассивное: упор делается на реализации пассивных форматов продаж, преимущественно в структурных подразделениях банка функциональными специалистами;

- активно-пассивное: используется сочетание пассивных и одного-двух форматов активных продаж;

- активное: используются все возможные актуальные форматы продаж, постоянно разрабатываются и внедряются инновационные форматы.

Управление развитием системы продаж банковских услуг и продуктов в коммерческом банке имеет целью создание и управляемое расширение функциональности и экономической эффективности совокупности каналов и форм продаж, обеспечивающее достижение стратегических целей предприятия за счет интенсификации усилий в этом важнейшем функциональном направлении банковского менеджмента.

Объективной основой функционирования коммерческого банка в целом и его отдельных функциональных подсистем (к числу которых относится и система продаж банковских услуг/продуктов) относятся миссия и стратегические цели деятельности, как правило, сформулированные и детализированные в бизнес-плане развития банка на операционный период (год). Именно эти цели позволяют определить специфику организации системы продаж, определить ее структурный состав и направленность, формализовать количественные ориентиры развития в динамике.

Логическим шагом в применении миссии и стратегических целей развития кредитной организации к реалиям и особенностям финансового рынка является определение приоритетных сегментов национального/локальных банковских рынков, для чего целесообразно применять комплексную методологию современных маркетинговых исследований (опросы, наблюдение, эксперимент, панели потребителей) с обязательным учетом специфики организации и ведения банковской деятельности.

Указанная специфика включает в себя, по нашему мнению, следующие существенные моменты:

- определение объемов отдельных сегментов и экономической привлекательности банковской деятельности на них;

- выделение ключевых особенностей потребительского поведения в приоритетных сегментах и оценка возможности его модификации в интересах банка;

- исследование масштабов и интенсивности межбанковской конкуренции как фактора, способного существенно скорректировать планы и динамику развития корпоративной системы



Рис. 2. Роль системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка (разработано автором)

продаж услуг и продуктов коммерческого банка.

Результаты комплексного исследования являются объективной основой для выбора и экономического обоснования перспективных каналов продаж банковских услуг / продуктов (активные/пассивные), прогнозирования структуры продаж в сбытовой сети банка, что позволяет сформировать систему количественных показателей оценки результативности и экономической эффективности будущей функциональной подсистемы и обеспечить полноценный банковский контроль за ее функционированием.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

- система продаж банковских услуг и продуктов является самостоятельным центральным звеном системы банковского менеджмента, обеспечивающим непосредственное взаимодействие банка как экономического субъекта с целевыми группами потребителей. При этом системное понимание организации продаж подразумевает интенсивное использование всех современных форматов продаж, которые по принципу активности потребителей могут быть дифференцированы на пассив-

ные (когда потребитель сам приходит в банк либо использует технические средства банка) и активные (когда банк посредством элементов системы продаж реализует прямое управленческое воздействие на потребителей с целью совершения продажи банковских услуг и продуктов);

- система продаж банковских услуг и продуктов коммерческого банка может быть определена как: сфера непосредственного взаимодействия кредитной организации и потребителей; совокупность форм и методов реализации банковских услуг и продуктов; необходимый объем организационно-экономического обеспечения функции продаж банковских услуг и продуктов;

- роль системы продаж банковских услуг и продуктов в реализации конкурентной стратегии коммерческого банка сводится к непосредственному формированию промежуточных итогов конкурентной борьбы в операционном цикле (к ним относятся объем реализации услуг и продуктов, количество соответствующих транзакций и валовая прибыль кредитной организации, полученная в ходе осуществления этих транзакций) с последующей итоговой оценкой конкурентоспособности кредит-

ной организации на релевантном банковском рынке посредством показателей доли рынка и относительной экономической эффективности деятельности в сравнении со среднерыночным уровнем;

– система продаж банковских услуг и продуктов современного коммерческого банка при условии активного ее функционального состояния обладает значительным составом выполняемых функций и может использоваться в качестве основного инструмента конкурентной стратегии, обеспечивающего использование конкурентных преимуществ корпоративной бизнес-модели кредитной организации. При этом условием эффективного функционирования системы продаж является ее функциональное взаимодействие с остальными системами банковского менеджмента, в первую очередь с банковским маркетингом и системой менеджмента качества оказываемых услуг;

– обострение банковской конкуренции и необходимость устойчивого роста банковской конкурентоспособности требуют от кредитных организаций комплексного использования всех известных и существующих каналов продаж, а также непрерывный поиск и реализация инновационных форматов, обеспечивающих устойчивый рост конкурентоспособности кредитных организаций на основе коммерциализации инновационных конкурентных преимуществ;

– система продаж банковских услуг/продуктов в современных российских коммерческих банках должна стать самостоятельным функциональной областью корпоративной бизнес-модели, в рамках которого должны инициироваться и реализовываться масштабные мероприятия по захвату инициативы на конкурентных сегментах локальных и национального рынка финансовых услуг, должно осуществляться целенаправленное и управляемое формирование и расширение клиентской базы коммерческого банка, должны увеличиваться масштабы реализации банковских услуг/продуктов и их рентабельность. Все это в совокупности призвано обеспечить комплексный

долгосрочный экономический эффект, выраженный в устойчивом росте конкурентоспособности коммерческих банков;

– предлагаемая нами логика и последовательность в организации продаж банковских услуг/продуктов направлены на практическую реализацию системного и комплексного подхода в функционировании специализированного функционального направления банковского менеджмента – системы продаж, призваны обеспечить рост экономической эффективности и конкурентоспособности кредитной организации на основе планомерных интегрированных управленческих усилий по созданию и развитию конкурентного преимущества в деятельности по организации продаж.

Список литературы

1. Банковский менеджмент / под ред. О. И. Лаврушина. М.: Кнорус, 2009. 560 с.
2. Горчаков Н. Н. Эффективность деятельности многофилиального коммерческого банка: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов. 2010.
3. Ломакина О.Н. Стратегия развития сети коммерческого банка // Управление в кредитной организации. 2011. №6. URL: <http://bankir.ru/tehnologii/s/strategiya-razvitiya-seti-kommercheskogo-banka-10000832/>
4. О Стратегии развития банковского сектора России на период до 2015 г.: Заявление Правительства РФ №1472п-П13 от 5.04. 2011 г. URL: <http://www.referent.ru/1/176767>
5. Цаплев Д. Н. Современные методы исследования межбанковской конкуренции на основе транзакционного подхода // Вопросы экономики и права. 2012. № 1. С. 220.
6. Цаплев Д. Н. Современные подходы к определению сущности и значения межбанковской конкуренции и ее роли в развитии национальной банковской системы России // Вопросы экономики и права. 2012. №1. С. 231.