

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**Т.П. Николаева**

# **Банковский маркетинг**

*Учебно-методический комплекс*

**Москва, 2009**

УДК 658.14.17  
ББК 65.290-93  
Н 632

**Николаева Т.П.**  
**Н 632**      **БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ:** Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – 224 с.

ISBN 978-5-374-00276-8

Изучение курса «Банковский маркетинг» направлено на формирование у студентов знаний теоретических основ и практических навыков в области организации банковского маркетинга. Знания, полученные в процессе изучения курса, могут быть использованы в процессе осуществления банковской деятельности.

Актуальность курса обусловлена обострением конкуренции на рынке банковских услуг.

В этих условиях, используя инструменты маркетинга, банки могут успешно развиваться, достигая поставленных целей.

Содержание курса соответствует установленным требованиям и включает информацию о необходимости применения банками инструментов маркетинга в современных условиях, системе банковского маркетинга, исследовании рынка банковских услуг, разработке и реализации конкурентной стратегии банков, деятельности службы маркетинга.

УДК 658.14.17  
ББК 65.290-93

© Николаева Т.П., 2009  
© Оформление. Евразийский открытый институт, 2009

ISBN 978-5-374-00276-8

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>Тема 1. Основы банковского маркетинга</b> .....	<b>8</b>
1.1. Маркетинг как элемент менеджмента .....	9
1.2. История развития маркетинга .....	15
1.3. Необходимость и причины появления банковского маркетинга.....	19
<b>Тема 2. Сущность банковского маркетинга.</b>	
<b>Особенности банковского продукта</b> .....	<b>24</b>
2.1. Сущность банковского маркетинга, его признаки .....	25
2.2. Функции банковского маркетинга. Анализ определений банковского маркетинга. Роль банковского маркетинга в воспроизводственном процессе .....	28
2.3. Концепции банковского маркетинга (производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая) .....	32
2.4. Цели и задачи банковского маркетинга .....	34
2.5. Банковские операции и услуги.....	35
2.6. Специфика банковского продукта, его уровни. Ступенчатый характер банковского маркетинга.....	43
2.7. Принципы и приемы банковского маркетинга. Активный и пассивный маркетинг.....	50
<b>Тема 3. Организация банковского маркетинга</b> .....	<b>54</b>
3.1. Процесс осуществления маркетинга .....	55
3.2. Виды маркетинговой деятельности .....	59
<b>Тема 4. Система банковского маркетинга</b> .....	<b>67</b>
4.1. Среда маркетинга: микросреда и макросреда. Элементы системы банковского маркетинга.....	68
4.2. Определение маркетинговых возможностей банка. Значение банковской отчетности в деятельности банка. Анализ баланса банка .....	71
4.3. Содержание и роль аналитической работы в банке .....	88
4.4. Система маркетинговых исследований. Исследование банковского рынка.....	93

4.5. Основные черты информации, источники информации. Сбор и анализ информации.....	101
4.6. Анализ рынка: определения конкурентной позиции и проведение сегментации рынка .....	105
4.7. Наблюдение за рынком .....	123
4.8. Прогнозирование рынка .....	124
<b>Тема 5. Виды маркетинговых стратегий банка.....</b>	<b>128</b>
5.1. Планирование маркетинга и формулирование стратегии банка .....	129
5.2. Разработка банковской стратегии. Понятие «стратегия», эволюция концепций стратегий, пирамида целей.....	135
5.3. Классификация типов предпринимательской стратегии .....	138
5.4. Конкурентные стратегии банка М. Портера, И. Ансоффа и др. ....	140
5.5. Концепция жизненного цикла банковского продукта .....	155
<b>Тема 6. Реализация конкурентных стратегий в банках .....</b>	<b>158</b>
6.1. Товарная и объемная политика банка .....	159
6.2. Ценовая политика банка .....	168
6.3. Сбытовая политика банка .....	170
6.4. Коммуникационная политика банка, ее инструменты.....	173
<b>Тема 7. Организация деятельности маркетинговой службы банка .....</b>	<b>185</b>
7.1. Организационно-правовая основа банка .....	186
7.2. Типы организационных структур банка.....	189
7.3. Деятельность маркетинговой службы банка.....	195
7.4. Система маркетингового контроля, его виды.....	198
<b>Контрольные тесты .....</b>	<b>204</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>208</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>214</b>

# ВВЕДЕНИЕ

## 1. Сведения об авторе

*Николаева Татьяна Петровна*, к.э.н., доцент кафедры Финансы, кредит и банковское дело, МЭСИ.

### *Перечень научных работ*

Регулирование российского банковского сектора в переходной экономике / Сб. науч. тр. Проблемы развития финансово-кредитных отношений и бизнеса. – М.: МЭСИ, 1996.

Государственное регулирование денежно-кредитных отношений / Сб. науч. тр. Проблемы развития инвестиций, финансов и банковского дела. – М.: МЭСИ, 1997.

Степень отражения надежности российских коммерческих банков в рейтингах / Сб. науч. тр. Совершенствование экономической теории и практики хозяйствования. – М.: МЭСИ, 1998.

Государственное регулирование банковского сектора экономики. Актуальные проблемы современного управления и экономики / Межвузовский сб. науч. тр. М.: ИНИОН РАН, 2002.

Роль банков в экономике, сущность и функции. Проблемы трансформации современной российской экономики: теория и практика организации обеспечения управления. Второй международный научно-практический семинар. – М.: ИНИОН РАН, 2003.

Роль Банка России в исполнении бюджета. // Проблемы эффективности функционирования банковской системы. – М.: МЭСИ, 2007.

Банковский сектор России: особенности регулирования и перспективы развития / Научные исследования в области экономики, информационных технологий и юриспруденции с использованием технологий E-Learning». – М.: МЭСИ, 2007.

## **2. Предмет и актуальность курса**

Предметом изучения настоящего курса являются: теоретические и практические основы организации банковского маркетинга в условиях развития рыночных отношений в России.

Банковский маркетинг является важной сферой экономических отношений и элементом системы управления банком. Он способствует формированию необходимых знаний у современных руководителей банков, менеджеров и специалистов.

## **3. Цели и задачи курса**

Изучение курса направлено на формирование у студентов знаний теоретических основ и практических навыков в области организации банковского маркетинга, усвоение его принципов в условиях развития рыночных отношений и российской банковской системы.

В процессе изучения курса студенты знакомятся с основными терминами, понятиями, принципами и методами организации банковского маркетинга. Они получают представление: об истории его развития, сущности и цели, системе маркетинга, исследовании банковского рынка, разработке и реализации конкурентных стратегий.

Задачей курса является реализация требований, установленных Государственным общеобразовательным стандартом высшего профессионального образования к подготовке специалистов по вопросам организации банковского маркетинга.

#### 4. Сфера профессионального использования

На современном этапе развития банковской системы России высокие требования предъявляются к уровню знаний в сфере банковского маркетинга. Без высококвалифицированных специалистов в этой области невозможно развитие рыночных отношений и успешное продвижение банковских услуг от производителя к потребителю.

Специалисты, изучившие курс «Банковский маркетинг», могут реализовать полученные знания в своей профессиональной деятельности в кредитных организациях.

#### 5. Для изучения данной дисциплины студент должен знать:

экономическую теорию, макро- и микроэкономику, основы бизнеса, финансы и кредит, бухгалтерский учет, банковское дело, финансовый менеджмент в кредитных организациях и др. дисциплины.

#### 6. Распределение времени по темам и видам занятий

Тема	Лекции	Семинарские занятия
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	2	2
5	2	2
6	4	4
7	2	2
Итого	16	16

## Тема 1.

# Основы банковского маркетинга

*Изучив тему 1, студент должен*

**знать:**

1. связь банковского маркетинга с банковским менеджментом;
2. историю развития банковского маркетинга;
3. создателей теоретических основ банковского маркетинга;
4. причины появления банковского маркетинга;
5. образ маркетингового мышления.

**уметь:**

1. давать четкие определения основных понятий темы;
2. выявлять факторы, способствующие появлению банковского маркетинга;
3. объяснить содержание модели «4Р»;
4. показать связь банковского менеджмента и банковского маркетинга.

Маркетинг как элемент менеджмента. История развития маркетинга: первые формы маркетинговой деятельности, сведения о маркетинге. Создатели теоретических основ маркетинга: Сайрес Маккормик (1809-1884 гг.); Эджени Маккарти – создатель общей схемы маркетинговой деятельности "4Р" и Ф.Котлер. Необходимость и причины появления банковского маркетинга: дерегулирование, интеграция банковской деятельности, развитие банковской конкуренции.

*Целью изучения темы является* формирование у студентов представлений об истории развития банковского маркетинга, причинах его появления и необходимости в современных условиях развития банковской системы России.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* менеджмент, маркетинг, модель «4Р», дерегулирование, интеграция, универсализация банковской деятельности, банковская конкуренция.

## 1.1. Маркетинг как элемент менеджмента

*Менеджмент* (англ. management – управление, заведывание) – система программно-целевого управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно-технических разработок, организации производства, реализации продукции и услуг с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли.<sup>1</sup>

Менеджмент представляет собой управление, отвечающее потребностям рыночной экономики. Он является видом профессиональной деятельности, основанной на применении социально-экономического инструментария управленческой науки и практики. *Менеджмент – понятие многогранное:*

- а) сфера деятельности, связанная с организацией работы людей на различных предприятиях (в том числе и в банках);
- б) область знаний, в рамках которой изучаются возможности эффективного управления;
- в) управляющий персонал предприятий и организаций;
- г) раздел экономической науки, изучающий теорию и практику управления производством и реализацией продукции (англ. management science);
- д) искусство, т.к. в нем велико значение творческих и оригинальных управленческих решений.

Современный менеджмент может быть представлен не в виде правил, рецептов деятельности, рекомендаций, а как система общих представлений, новой управленческой философии. Для менеджмента *характерны* постоянное стремление к росту производства и бизнеса в целом, а также широкая хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений, ответственность за конечные результаты функционирования предприятия (банка). Для чего важно

---

<sup>1</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 492.

корректировать цели и программы в зависимости от рыночной конъюнктуры, изменений внешней среды, ориентируясь на конечные результаты хозяйственной деятельности. При принятии управленческих решений должна использоваться современная информационная база.

Менеджмент предполагает:

- изменение функции планирования – от текущего к перспективному;
- оценку итогов управления, на основе реально достигнутых конечных результатов;
- максимальное использование информационно-математических методов;
- привлечение всех сотрудников предприятия к управлению;
- использование психологических ресурсов менеджмента в целях повышения эффективности управления (англ. performance management).

Основные *свойства менеджмента*: управление на основе предвидения изменений и гибких решений; широкое использование нововведений в работе предприятия; проведение экономического анализа перед принятием управленческого решения; способность разумно рисковать и управлять риском; *возрастание роли маркетинга до ключевой*.

Менеджмент выполняет *функции*: планирования, организации, мотивации, контроллинга, координации.

В рамках *планирования* определяются цели деятельности и необходимые для их достижения средства; разрабатываются методы и подходы, наиболее рациональные в конкретных условиях; на основе прогнозов и стратегических планов обеспечивается работа предприятия. *Организация* означает формирование структуры предприятия, обеспечение его необходимыми для нормальной работы средствами (персоналом, оборудованием, деньгами и др.). *Мотивация* обеспечивает активизацию труда персонала, побуждение его к творчеству, максимальную отдачу в реализации поставленных целей, для чего осуществляется материальное и моральное

стимулирование. *Контроллинг* – способствует количественной и качественной оценке результатов работы путем наблюдения, проверки, анализа и учета всех сторон деятельности предприятия, необходимых для корректировки принятых решений, планов, норм и нормативов. *Координация* – это достижение согласованности действий всех подразделений организации путем установления между ними оптимальных связей (коммуникаций).

Важнейшая задача менеджмента – организация производства товаров и услуг с учетом запросов потребителей на основе имеющихся ресурсов, обеспечение рентабельности и стабильности предприятия. Для достижения целей менеджмента решаются вопросы, связанные с определением и корректировкой целей развития предприятия; выявлением приоритетных проблем, постановкой задач, определением их очередности, последовательности путей решения; разработкой и уточнением стратегии его развития; подготовкой системы мероприятий для решения поставленных задач в установленные сроки; оценкой необходимых ресурсов и источников их пополнения; внедрением контроля за выполнением намеченных задач; эффективным управлением персоналом в целях создания работоспособного коллектива. В современных условиях право распоряжения ресурсами находится в руках менеджмента, отделенного от собственников и в значительной степени не контролируемого ими.<sup>1</sup>

*Банковский менеджмент* (англ. bank management) – научная система управления банковским делом и персоналом в условиях рынка. Он определяет целевые установки деятельности банка и создает механизм их реализации; характеризует качество управления им, т.е. эффективность организации и руководства банком. Банковский менеджмент является фактором надежности банка, его неуязвимости при внешних потрясениях. Его содержание составляют: *планирование, анализ, регулирование, контроль.*

---

<sup>1</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 525–526.

Основные *принципы банковского менеджмента*:

- разработка стратегии банка и свобода поиска в ее границах;
  - создание системы сбора информации, внешних связей, обмена персоналом, оценки и реализации новых идей;
  - интеграция личных интересов и целей исследований и др.
- В рамках банковского менеджмента осуществляется:*
- определение целей и задач банка и выявление наиболее эффективных способов их достижения;
  - обучение и подготовка кадров;
  - воплощение на практике управленческих решений, анализ полученных результатов, и корректировка и оптимизация.

Важной *характеристикой банковского менеджмента* является необходимость приспособления к меняющимся условиям рыночной среды: колебания спроса на услуги банка, усиления конкурентной борьбы, удорожания оборудования. Это требует творческой инициативы работников, повышения их компетентности. Также характеристикой банковского менеджмента является децентрализация управления, заключающаяся в концентрации наибольшей ответственности на нижних уровнях управления. При этом руководство стимулирует инициативу, поощряет творчество и изобретательство и минимизирует санкции в случае неудач.<sup>1</sup>

Важнейшая составная часть менеджмента – это **маркетинг**. *Маркетинг* (англ. marketing – продажа, покупка на рынке) – система мероприятий по комплексному анализу рынка, формированию и стимулированию спроса, учету действия рыночных факторов на всех стадиях производственного процесса, рационализации продвижения товаров по каналам обращения до конечного потребителя, финансовому обеспечению производства и обращения, ценообразованию, контроллингу, рекламной и международной деятельности.

---

<sup>1</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 526–527.

Основная концепция маркетинга – выявление нужд и потребностей целевых рынков и их удовлетворение более эффективными способами, чем у конкурентов. Главная задача маркетинга – предоставление покупателю того, что ему нужно, в нужном количестве, нужного качества, в нужном месте, по устраивающей его цене и одновременно получение за счет этого максимальной прибыли.

*Принципы маркетинга:*

- ориентация на потребительский спрос, т.е. производить и продавать товары (услуги), которые будут куплены, а не стремиться навязывать покупателям то, что произведено;
- активное воздействие на потребительский спрос (формирование потребительского рынка);
- тщательный учет при принятии решений потребностей клиентов, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры;
- создание условий для максимизации приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса, исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы;
- информирование потенциальных покупателей и воздействие на них с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы, с целью склонить их к приобретению данного товара.

Важным элементом маркетинга являются *маркетинговые исследования рынка товаров и услуг*, включающие определение значений показателей спроса на товары и услуги; их сравнение с предшествующим периодом и установление темпов роста или снижения; выявление доли предприятия на рынке по сравнению с конкурентами и ее изменение. С этой же целью сравниваются цены на продукцию предприятия с ценами конкурентов и определяется их изменение за избранный период; изучается мнение потребителей о качестве и ценах предлагаемых товаров и услуг, способах их доставки; видах товаров и услуг, которые они хотели бы получить, приемлемом уровне цен на них, деятельности и продукции конкурен-

тов и т.д.; анализируются факторы, воздействующие на спрос, методы и приемы деятельности конкурентов по продвижению своих товаров и услуг.

*Целями маркетинга являются:* оптимизация потребления, стимулирующая развитие производства; максимизация степени удовлетворения желаний потребителей, рационализация их выбора; создание привлекательного образа (имиджа) предприятия в глазах общественности и т.д.<sup>1</sup>

**Банковский маркетинг** (англ. bank marketing) представляет собой рыночную стратегию по созданию, продвижению и сбыту банковских продуктов (услуг). Это набор технических приемов, целью применения которых является удовлетворение потребностей клиентов доходным для банка образом. Приемы маркетинга заключаются в использовании уже известных людям знаний (информации политико-экономического характера, статистики, психологии, социологии и пр.). Он представляет собой совокупность определенного типа мышления и техники обслуживания, основанных на *терпимости, способности слушать, простоте и доступности для клиентов предлагаемых банком рекомендаций и принимаемых решений, творческом подходе к делу, знании основ методологии изучения рынка.*

Существуют отдельные факторы, препятствующие развитию банковского маркетинга: географическая / территориальная удаленность правления банка от его филиалов; риск банка (в частности, противоречие между необходимостью поддержания ликвидности и прибыльностью банка); технический подход к пониманию банковской деятельности (работа только по инструкции с учетом лишь потребностей банка, но не клиента).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 492–493.

<sup>2</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 493.

## 1.2. История развития маркетинга

О первоначальных формах маркетинговой деятельности (ценовой политике и рекламе) упоминается в начале становления и развития товарно-денежных отношений. Сведения о рекламе товара встречаются в Шумере, Древнем Египте, в государствах древней Месопотамии. Например, в 1650 г. член японской торговой фирмы «Мицуи» открыл в Токио нечто подобное современному универсальному магазину, в котором впервые использовались некоторые из основных принципов маркетинга, такие как группировка информации о спросе и предложении по различным товарам, заказы на производство ходовых товаров, гарантийный срок, в течение которого покупатель имел право вернуть товар и получить обратно свои деньги, реклама<sup>1</sup>.

Основы теории маркетинга как самостоятельной науки, возникшей на стыке экономики, социологии и управления, были заложены американцем Сайресом Маккормиком (1809-1884). Он имел только техническое образование и больше известен как конструктор первого комбайна. С. Маккормик создал такие направления современного маркетинга, как изучение и анализ рынка, основные виды и принципы **выбора** ценовой политики и сервисного обслуживания. Все это привело к процветанию его фирмы «Интернэшнл Харвестер».

Идея маркетинга возникла в США в 1902 г., когда в некоторых университетах страны начали читать курсы рациональной организации обращения товаров.

Маркетинг получил дальнейшее развитие. В 20-30-х гг. двадцатого столетия появилось большое количество публикаций, относящихся к этой области.

Английский экономист Еджени Маккарти предложил модель для выявления содержания маркетинга, получившую название «4-Р» по основным элементам: товар (product), цена

---

<sup>1</sup> Drucker, P.F. Management Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row. - N. Y., 1973. - P. 62.

(price), рынок (place) и прибыль (profit). Эта концепция, которая впервые включала категорию «товар», была принята комиссией «Дженерал электрик» в 1952 г.

Модель «4-Р» состоит из трех уровней и может быть использована любым производителем, в т.ч. числе и банком. *Первый уровень* – покупатели (потребители), клиенты. Увеличение их числа и является целью деятельности любого банка и вообще маркетинга. Банк существует тогда, когда его товар (услуги) находит своего покупателя (клиента), готового заплатить ему за них деньги; *второй* – совокупность ресурсных и

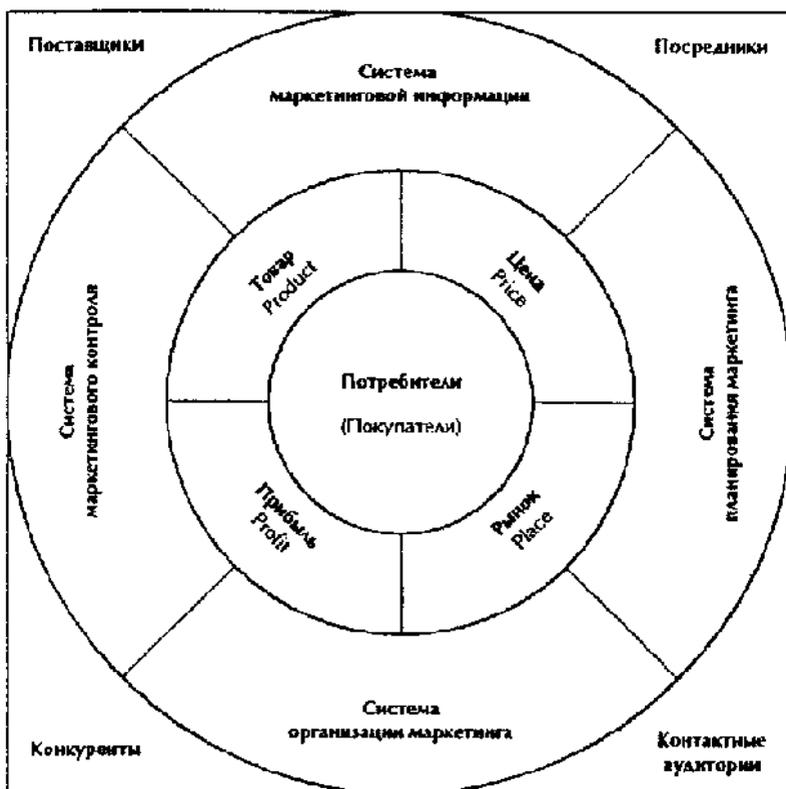


Рис. 1. Обобщенная схема маркетинговой деятельности

затратных факторов, показателей эффективности деятельности и деловой активности любого банка, для анализа деятельности которого на каждом уровне необходимо строить модели и с помощью различных экономико-математических и статистических методов контролировать и направлять его развитие на третьем уровне модели. Е. Маккарти были выявлены внешние факторы, которые банк не контролирует и к которым должен приспосабливаться в процессе своей деятельности (например, политика, правовые нормы в стране каждого из партнеров, культурное и социальное окружение, общее состояние экономической ситуации, экологическая ситуация, инфляция, уровень и качество конкуренции); они образуют *третий уровень*<sup>1</sup>.

В дальнейшем модель «4-Р» была развита и приняла законченный вид в работах известнейшего американского специалиста в области маркетинга Ф. Котлера.<sup>2</sup> Она относится не только к производителям конкретных товаров, но и к банковским организациям. Банки, как любой производитель (предприятие), являются самостоятельными юридическими лицами, производят и реализуют свой специфический продукт (товар) – услуги и операции, получают прибыль.

Маркетинг как рыночная теория управления развивается с 50-х годов, когда он стал широко внедряться в практику. В настоящее время совокупные расходы на маркетинг на рынках США, Японии и Западной Европы составляют более половины конечной цены многих товаров. Примерно с 60-х годов маркетинг начал использоваться и банковскими учреждениями, хотя отдельные инструменты применялись давно. Банки всегда занимались и разработкой продуктов (например, определяли размер кредита, срок кредитования, условия выдачи и погашения), и установлением цены (процентной ставки, комиссионного вознаграждения), и налаживанием системы сбыта (например, через собственную филиальную сеть или бай-

---

<sup>1</sup> Севрук, В.Т. Банковский маркетинг. – М. : Дело ЛТД, 1994. С. 6–8.

<sup>2</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга. – М. : Прогресс, 1992.

ки-партнеры), и, наконец, прилагали усилия по реализации (в основном посредством личной продажи). Однако все эти действия были подчинены стремлению банка к прибыли – потребности клиентов не учитывались.

Ориентация финансово-банковских институтов на потребности клиентов (*маркетинговая философия*) оформилась только в последнее время. До конца 50-х годов банковские рынки сбыта, были по существу, рынками продавца, чему в немалой степени способствовало государственное регулирование банковской конкуренции. Отмечавшийся рост благосостояния широких масс населения в 60–70-е годы и резкое обострение конкуренции привели к преобразованию в развитых странах Запада рынка продавца в рынок покупателя, в результате чего банкам пришлось перестроить свое «мышление» на позиции маркетинговой философии, осознать, что они не просто предлагают услуги, а занимаются удовлетворением потребностей своих клиентов.

Преобразование банковских рынков сбыта в рынки покупателя и ориентация на потребности клиентов, в свою очередь, привели к необходимости изменения идеологии и организации банковского управления, возникло маркетинговое управление. Предпринимательские решения на все усложняющихся и требующих крупных инвестиций банковских рынках не могли больше приниматься только на основе личного опыта и интуиции руководителя, они должны были быть переведены на научную, плановую основу. Глубокие структурные изменения начались и в банковской организации<sup>1</sup>.

Внедрение маркетинга в банковскую деятельность не ограничивается только лишь активизацией рыночной политики (увеличением объемов рекламы и т.д.), а предполагает изменение образа мышления банкиров и серьезные изменения банковской структуры. Главным стимулом этого процесса является обострение банковской конкуренции.

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 601–602.

### 1.3. Необходимость и причины появления банковского маркетинга

Понимание необходимости маркетинга для деятельности банков в современных условиях пришло не сразу. Банки, как известно, являясь коммерческими структурами, привлекают и размещают денежные средства клиентов, осуществляют расчеты с целью получения прибыли. В этих условиях деятельность руководства банка и всех его служб направлена на привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание рынка. Средствами достижения данной цели являются инструменты банковского маркетинга.

Считается, что впервые концепция банковского маркетинга была разработана в США в 50-е гг. В Европе к необходимости использования маркетинга в банках пришли несколько позднее (в 60-е гг.).

С развитием финансового рынка и обострением конкурентной борьбы на рынке банковских услуг, в банковской практике с конца 60-х годов произошли серьезные изменения. Для привлечения все большего числа клиентов стало необходимо применять маркетинговые технологии, направленные на изучение рынка, выявление его возможностей и определение потребностей клиентов. Внедрение маркетинга способствовало росту доходности и снижению риска банковских операций. Банки вначале применяли отдельные элементы маркетинга, а затем и концепции маркетинга и стратегическое планирование.

Основными *факторами*, вызвавшими необходимость применения маркетинга в банковской сфере, являются:

1. Интернационализация экономических процессов, сопровождающаяся проникновением банков на зарубежные рынки и обострением конкуренцией с местными банками. Глобализация банковской конкуренции.

2. Появление и развитие во многих странах огромного числа небанковских учреждений, составляющих конкуренцию банкам.

3. Диверсификация самой банковской индустрии, приводящая к расширению спектра услуг, оказываемых банками,

и развитию небанковских методов заимствования денежных средств (например, выпуск облигаций).

4. Развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники, приводящих к расширению региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов.

5. Развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами, как в области привлечения средств, так и в области предоставления кредитных услуг. Конкуренция на рынке банковских услуг возникла позже, чем конкуренция в промышленности, однако отличается развитостью форм и высокой интенсивностью, в частности, из-за отсутствия входных барьеров, характерных для многих других отраслей (нет, например, патентной защиты).

Ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также с тем, что существует предельный размер процента, ниже которого банк не может получить прибыль, выдвинули на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижения его на рынок.

Первоначально банки рассматривали маркетинг лишь как средство изучения спроса, стимулирования и привлечения клиентов, и лишь в 80-е годы сформировалась концепция банковского маркетинга, которая стала основой управления коммерческими банками.

Усиление конкуренции и увеличение требований клиентов к банковским услугам привели к тому, что все большее число банков обращаются к маркетингу, разрабатывают стратегические маркетинговые планы, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе.<sup>1</sup>

Развитие банковских систем стран с рыночной экономикой, экономическое положение России в настоящее время вы-

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И., Попова, Н.Ю. Банковский маркетинг : учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004.

звали необходимость освоения коммерческими банками самых современных приёмов и способов маркетинга. Универсализация банковской деятельности, выход её за границы традиционных операций, усиление конкуренции банков с небанковскими учреждениями, отток вкладов из банков в результате развития рынка ценных бумаг и финансового кризиса в стране способствуют применению маркетинговых технологий. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, банкам предстоит осваивать новые услуги и формы бизнеса, выдвигать на первое место не только интересы акционеров, но бороться за каждого клиента.

Введение маркетинга в управление коммерческими банками положило начало возникновению системы критериев выработки стратегии и тактики их деятельности, а также определения конкретных мер изучения и развития рынка. Внедрение маркетинга способствует росту доходности и снижению риска банковской деятельности. Необходимость маркетинга обусловлена его способностью адаптировать деятельность банка к требованиям рынка.

Российские банки осознали использование маркетинга не только для того, что организовать деятельность в соответствии с поставленными целями, но для более детального изучения клиентов, поскольку обслуживание каждого клиента должно опираться на глубокое и всестороннее изучение его реального потенциала, положения на рынке, хозяйственных перспектив.

**Для САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. Кто является основоположником банковского маркетинга?
2. Как соотносятся понятия «банковский менеджмент» и «банковский маркетинг»?
3. Когда появились первые сведения об использовании маркетинга?
4. Чем обусловлена необходимость банковского маркетинга?
5. Каковы причины появления банковского маркетинга?

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).
2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 597-601.
3. Банковское дело. Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер.: 2008. С. 389.
4. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2005. С. 5-6.
5. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга. Маркетинг в России и за рубежом, 2005, № 1 (45). С. 5-17.
6. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг // Деньги и кредит. – 1994. № 9-10. С. 16.
7. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М.: Кнорус, 2008. С. 8-22.
8. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. –М.: Магистр, 2008. С. 245-248.
9. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 6-8.
10. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юрист, 2003. С. 23-48, 121-124.
11. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 6-16.
12. Хабаров В. И., Жабров, В.В. Маркетинг клиентской базы коммерческого банка. – М.: Маркет ДС, 2003. С.7-44.

**ТЕСТ**

**1. Банковский маркетинг является элементом:**

- а) финансовой системы;
- б) банковского менеджмента;
- в) валютных отношений;
- г) правового регулирования.

**2. Впервые принципы маркетинга были использованы:**

- а) в 1848 г. во Франции;
- б) в 1917 г. в России;
- в) в 1650 г. в Японии;
- г) в 1666 г. в Британии.

**3. Необходимость банковского маркетинга была обусловлена:**

- а) интернационализацией экономических процессов;
- б) развитием информационных технологий;
- в) усилением конкуренции на финансовом рынке;
- г) всем вышеперечисленным.

**4. Теоретические основы маркетинга как науки были заложены:**

- а) Карлом Марксом;
- б) Сайресом Маккормиком;
- в) Владимиром Лениным;
- г) Наполеоном Бонапартом.

**5. Модель содержания маркетинга «4-Р» разработал:**

- а) Еджени Маккарти;
- б) Егор Гайдар;
- в) Адам Смит;
- г) Джон Кеннеди.

## Тема 2.

---

### **Сущность банковского маркетинга. Особенности банковского продукта**

*Изучив тему 2, студент должен*

**знать:**

1. сущность и функции банковского маркетинга, его признаки;
2. определения банковского маркетинга;
3. цели и задачи банковского маркетинга;
4. специфику банковского продукта;
5. принципы и приемы банковского маркетинга.

**уметь:**

1. давать четкие определения основных понятий темы;
2. анализировать определения банковского маркетинга;
3. различать концепции банковского маркетинга;
4. выявлять структуру банковского продукта.

Сущность банковского маркетинга, его признаки. Функции банковского маркетинга. Анализ определений банковского маркетинга. Роль банковского маркетинга в воспроизводственном процессе. Концепции банковского маркетинга (производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая). Цели и задачи банковского маркетинга. Банковские операции и услуги. Специфика банковского продукта (абстрактность, непостоянство качества, несохраняемость и др.), его уровни (ядро, периферия). Ступенчатый характер банковского маркетинга (модель 4P).

Принципы и приемы банковского маркетинга. Активный и пассивный маркетинг.

*Целью изучения темы является раскрытие сущности и функций банковского маркетинга. Освещение его концепций, определение целей и задач. Рассмотрение специфики банковского продукта, принципов и приемов банковского маркетинга.*

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: сущность банковского маркетинга; концепции банковского маркетинга; банковский продукт; банковская услуга; неосязаемость и несохраняемость банковских услуг; уровни банковского продукта; цели, задачи, принципы и приемы банковского маркетинга; активный и пассивный маркетинг.*

## **2.1. Сущность банковского маркетинга, его признаки**

Основой успешного применения маркетинга в банковской системе является понимание его сущности как процесса фокусирования целей и ресурсов банков на возможностях и потребностях внешнего окружения.

Термин «маркетинг» происходит от английского слова market – рынок и обычно используется для обозначения особого подхода организации (банка) к реализации своих товаров на рынке, осуществлению рыночной стратегии и политики.

Современный маркетинг представляет собой сложное явление: концепцию управления организацией, своеобразную философию прогнозируемого бизнеса. Маркетинг является комплексом управленческих функций, содействующих сбыту услуг путем организации изучения рынка, проведения рекламной кампании и собственно реализации услуги. Одной из целей маркетинга в управлении кредитными организациями является создание прибыли, которая может быть источником для инвестиций, вознаграждения менеджеров, служащих, акционеров.

Банковский маркетинг в силу его специфики представляет особую отрасль маркетинга. Это внешняя и внутренняя идеология, стратегия, тактика и политика деятельности банка,

определяемая конкретным общественно-политическим и экономическим положением.

Применение маркетинга банком характеризуется наличием в его деятельности следующих существенных признаков маркетинга:

- ориентации на потребности клиентов (маркетинговая философия);
- применения множества инструментов рыночной политики (маркетинг-микс);
- целенаправленной координации всех видов деятельности в сфере сбыта (маркетинговое управление).

Выделение признаков маркетинга важно для понимания его сущности, поскольку многие российские банкиры имеют упрощенное представление о маркетинге, сводя его к комплексу инструментов рыночной политики.

Маркетинговый инструментарий (*маркетинг-микс*) является важной составной частью системы банковского маркетинга. Наиболее крупными его элементами являются: 1) исследование рынка; 2) разработка и реализация на этой основе рыночной (конкурентной) стратегии. Каждый из этих элементов реализуется совокупностью маркетинговых инструментов (рис. 2).<sup>1</sup>



Рис. 2. Инструменты банковского маркетинга

---

<sup>1</sup> Коробов Ю.И. Банковский маркетинг // Деньги и кредит. - 1994. № 9-10.

*Исследование банковского рынка* является предпосылкой для успешного применения сбытового инструментария.

*Сбор информации* осуществляется из различных источников: статистических данных, данных клиентов – предприятий и частных лиц, данных из средств массовой информации, деловых отчетов и рекламных материалов конкурентов.

*Анализ рынка* представляет собой выяснение рыночной ситуации и возможность сбыта на текущий момент.

*Наблюдение за рынком* представляет собой систематическое отслеживание рыночной ситуации.

*Прогнозирование* – это выявление конъюнктурных изменений, рыночных тенденций. Оно позволяет определить направление его развития, изменение ситуации на рынке и, по сути, подготавливает почву для *формулирования банковской стратегии*.

На стадии реализации стратегия приобретает форму конкретных мер банковской политики.

*Товарная политика* заключается в определении и изменении ассортимента, качества и объема предлагаемых услуг.

*Ценовая политика* коммерческого банка предполагает установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменением рыночной ситуации.

*Сбытовая политика* банка направлена на доведение товара до потенциального покупателя.

*Коммуникационная политика* – это система средств взаимодействия банка с потенциальными потребителями, направленная на их побуждение приобретать банковские услуги.

С точки зрения инструментария рыночной политики банки применяли маркетинг давно. Они занимались разработкой продуктов (определяли размер кредита, срок кредитования, условия выдачи и погашения), установлением цены (процентной ставки, комиссионного вознаграждения), налаживанием системы сбыта (через собственную филиальную сеть или байки-партнеры), прилагали усилия по реализации (в основном посредством личной продажи). Но эти действия были подчинены стремлению банка к прибыли, потребности клиентов при этом оставались «в тени».

Ориентация финансово-банковских институтов на потребности клиентов (маркетинговая философия) появилась в 60-х годах в результате преобразования банковских рынков сбыта из рынков продавца в рынки покупателя, чему способствовал рост благосостояния населения в 60–70-е годы и обострение конкуренции. Это привело к необходимости изменения идеологии и организации банковского управления, возникло маркетинговое управление. Управленческие решения на банковских рынках уже не могли больше приниматься только на основе личного опыта и интуиции руководителя, они переводились на научную, плановую основу. Начались глубокие структурные изменения в банковской организации.<sup>1</sup>

## **2.2. Функции банковского маркетинга. Анализ определений банковского маркетинга. Роль банковского маркетинга в воспроизводственном процессе**

На реализацию целей и задач банковского маркетинга ориентированы его *функции*<sup>2</sup>:

- выявление существующего и потенциального рыночного спроса и требований клиентов к банковским продуктам посредством комплексного исследования состояния финансового рынка и перспектив его развития;
- эффективная организация деятельности по созданию новых и совершенствованию предоставляемых банковских продуктов, более полно удовлетворяющих запросы клиентов;
- определение оптимального ассортимента банковских продуктов и услуг, исходя из реальных возможностей банка и требований рынка;

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 601–602.

<sup>2</sup> Гофенберг, В.А. Дефиниции понятий «маркетинг», «банковский маркетинг», а также их дериватов в отечественной и зарубежной литературе, 03/2004. – <http://www.bankir.ru>

- планирование и координация деятельности банка на финансовом рынке;
- разработка сбытовой политики, организация системы стимулирования реализации банковских продуктов и услуг, формирование потребностей покупателей;
- поддержание и развитие имиджа банка как надежной, ориентированной на потребности клиента организации.

Определить понятие «маркетинг» довольно сложно. Известно несколько десятков определений, которые классифицируются следующим образом:

а) *в широком смысле*: маркетинг – это социальный процесс, целью которого является получение с помощью прямого обмена или рынка необходимых товаров и услуг как для отдельных индивидов и социальных групп, так и на уровне предприятия;<sup>1</sup>

б) *в узком смысле*: «это ведущее направление управленческой деятельности, включающее изучение, анализ, планирование, осуществление и контроль за выполнением программ по изучению потребительского спроса и созданию оперативного управления производством для реализации продукции и стоимостей, которые максимально удовлетворяют требованиям и потребителей, и производителей»;<sup>2</sup>

в) *в зависимости от специфики их направленности к определенным научным дисциплинам*:

- определения с четко выраженным *экономическим уклоном*. Например, Ал. Ральф<sup>3</sup> считает, что «это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю и (или) пользователю»;
- определения, авторы которых рассматривают маркетинг как *философию* хозяйственной деятельности, например,

---

<sup>1</sup> Kotler, Ph. Marketing Management. Analysis. Planning and Control. – 5th ed. New Jersey. 1984. P. 4.

<sup>2</sup> Crosier, K. Quarterly Review of Marketing. – N. Y., 1973.

<sup>3</sup> Ralph, S. Alexander (Chairman). Marketing Definitions. A Glossary of Terms. Chicago, 1960. – P. 15.

«маркетинг» – это обеспечение нормального для конкретного момента уровня жизни;

- определения маркетинга в *социологическом* аспекте: это «социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, производства, продвижения и реализации».<sup>1</sup>

Необходимо отличать маркетинг как определенную концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, и маркетинг как образ мышления от маркетинга как образа действия. Маркетинг должен начинаться с принятия концепции, которая характеризует не виды деятельности организации, а ее цель, идеологию и стратегию, ибо, если организация приняла концепцию, она может использовать самые разные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех внешних условий, в которых осуществляет свою деятельность. Универсальной формулы для организации работы в сфере маркетинга не существует, нет и единой схемы для построения системы маркетинга. Поэтому проанализируем несколько общепринятых в мировой практике определений маркетинга.<sup>2</sup>

Американская ассоциация маркетинга (The American Marketing Association) определяет маркетинг как «осуществление различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров и услуг от производителя к конечному или промежуточному потребителю».

Это определение подчеркивает не столько эффективные результаты видов деятельности, сколько деятельность как процесс. Но маркетинг начинается не там, где завершается производство, напротив, в его задачи входит определение масштабов и характера производства, а также путей рента-

---

<sup>1</sup> Statement of Phylosophy of the Marketing Faculty. The Ohio State University, College of Commerce and Administration. Columbia (Ohio), 1964.

<sup>2</sup> Севрук, В.Т. Банковский маркетинг. – М. : Дело ЛТД, 1994. – С. 8–10.

бельного использования производственных мощностей предприятия, его инженерно-технических возможностей с учетом перспектив развития сбыта своих услуг. Такое вышеуказанное определение отводит потребителю лишь заключительное место в последовательности процессов производства и сбыта, что не всегда соответствует действительности.

По определению Британского института управления (British Institute of Marketing and Sales Management), маркетинг – это «один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли и увеличению занятости путем выявления запросов потребителей и организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов; маркетинг увязывает возможности производства с возможностями реализации товаров и услуг, обосновывает характер, направления и масштабы всей работы, необходимой для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю». Согласно этому определению, маркетинг – это, в сущности, вся хозяйственная деятельность, направленная на производство продукции (услуг), пользующейся спросом клиентов.

Дж.Х. Бак приводит следующее определение маркетинга, принятое в фирме «Юнилевер»: «Маркетинг – это планирование и осуществление всесторонней деятельности, связанной с продукцией, в целях оказания оптимального влияния на потребителя для обеспечения максимального потребления при оптимальной цене и получения в результате этого максимальной долгосрочной прибыли».<sup>1</sup>

С учетом различной степени обобщения и детализации большинство определений в целом согласуются друг с другом. Итак, маркетинг можно определить как *ведущую область хозяйственного управления, идеологии, стратегии, тактики и политики предприятия в данный конкретный момент для определенной цели*. Основной целью банковского маркетинга является обес-

---

<sup>1</sup> Institute of Marketing and Sales Management // Published Paper. – 1962. – № 128 (April).

печение оптимальной скорости продвижения банковских услуг на всем пути – от банковского учреждения до конечного потребителя (клиента), т.е. такой скорости, при которой сочетались бы наиболее выгодные темпы продажи и оборачиваемости денег, а также минимальные затраты на хранение финансовых ресурсов, с одной стороны, со способностью полностью и своевременно удовлетворять спрос клиентов, с другой.<sup>1</sup>

Маркетинг затрагивает не только сбыт, но и производство, и поэтому более точным является следующее его определение. *Маркетинг* – это комплексная система организации производства и сбыта товаров, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка.

### 2.3. Концепции банковского маркетинга (производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая)

История индустриально развитых стран показывает, что прежде чем возникла концепция маркетинга, рыночная стратегия и политика организаций (банков) претерпела определенную эволюцию (рис. 3), непосредственно связанную с изменением рыночной конъюнктуры и интенсивности конкуренции.



Рис. 3. Эволюция рыночной стратегии и политики

<sup>1</sup> Севрук, В.Т. Банковский маркетинг. – М. : Дело ЛТД, 1994. – С. 8-10.

*Производственная концепция рыночной политики.* Первоначально основной проблемой стратегии и политики организаций (банков) была проблема эффективного использования имеющихся ресурсов и производства на этой основе как можно большего количества продуктов и услуг, что можно охарактеризовать как производственную концепцию конкурентной стратегии. Суть этой концепции выражается фразой: «Продать то, что мы в состоянии произвести». Эта стратегия приносила успех в конкурентной борьбе только в условиях дефицитного рынка продавца, т.к. не принимала в расчет потребности клиентов.

*Товарная концепция рыночной политики.* Важным шагом вперед стала товарная концепция конкурентной стратегии. В отличие от первой концепции упор делался не на количество, а на качество производимых товаров и услуг. Однако направления повышения качества определялись не соответствием характеристик продукта или услуги потребностям клиентов, а производственными возможностями организаций (банков) и их представлениями о качественном продукте. Для банков товарная ориентация сводилась к расширению ассортимента услуг, внедрению современных электронных технологий, изменению внешних атрибутов обслуживания. Достичь устойчивых конкурентных преимуществ на этой основе было нельзя.

*Сбытовая концепция рыночной политики.* Сбытовая концепция выдвинула на первый план проблему продвижения товара. Основной идеей было предположение, что потребителей можно убедить приобретать товары и услуги (с помощью рекламы и других видов коммуникаций), даже если они не отвечают их потребностям. Эта идея воздействия на спрос довольно продуктивна, но может принести вред, если не основана на реальных покупательских потребностях. Отдельно взятого потребителя или целую их группу можно убедить приобрести то, что им на самом деле не нужно, но таким способом нельзя завоевать лояльность потребителей, сформировать потребительские предпочтения. Наоборот, это может оттолкнуть потенциальных потребителей. Особенно это опасно

для банков, деятельность и само существование которых зависят от доверия потребителей.

*Концепция маркетинга.* По мере усиления конкуренции и превращения большинства рынков (в том числе банковских) в рынки покупателя, возникла концепция маркетинга, ориентированная на удовлетворение покупательских потребностей. В ней впервые на первое место ставятся не потребности производителя (продавца), а потребности покупателя. Суть концепции маркетинга можно сформулировать так: «Производить то, что нужно покупателям».<sup>1</sup>

## 2.4. Цели и задачи банковского маркетинга

Банковский маркетинг направлен на осуществление единой цели: рациональное использование доходов и временно высвобождающихся денежных средств в хозяйстве. Но можно выделить и другие *цели маркетинга* в банке:

- формирование и стимулирование спроса на банковские услуги;
- обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений;
- расширение объемов предоставляемых услуг, увеличение рыночной доли;
- максимизация прибыли.

*Основные задачи банковского маркетинга:*

- максимальное удовлетворение требований клиентов по объему, структуре и качеству банковских продуктов и услуг, создающее оптимальные условия для устойчивости деловых отношений;
- обеспечение рентабельной работы банка в постоянно изменяющихся условиях финансового рынка;
- гарантирование ликвидности банка;

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 597–599.

- содействие решению социальных проблем региона, в котором осуществляется деятельность банка.

В России в банковскую сферу активно проникают страховые, брокерские, сберегательные, трастовые и другие организации, пенсионные фонды, торгово-промышленные и финансовые корпорации. В результате стали характерными снижение доходности банков и увеличение риска их операций. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, банкам предстоит осваивать новые виды услуг, формы бизнеса, выдвигать на первое место не только интересы акционеров, но бороться за каждого клиента.

## **2.5. Банковские операции и услуги**

Современный уровень производства требует от банков предоставления большого числа услуг своим клиентам – юридическим и физическим лицам. Несмотря на определенную тождественность понятий «банковская услуга» и «банковский продукт», существуют некоторые отличия в толковании этих терминов, обусловленные спецификой их формирования и предоставления клиентам. Российские экономисты обычно относят к банковским операциям весь спектр услуг. Зарубежные ученые, в свою очередь, рассматривают банковские операции лишь как разновидность банковских услуг.

В экономической литературе понятия «банковская услуга», «банковская операция» и «банковский продукт» определяются следующим образом.

*Банковская услуга* – это предоставляемые клиентам технические, технологические, финансовые, интеллектуальные и профессиональные виды деятельности банка, сопровождающие и оптимизирующие проведение банковских операций.

*Банковская операция* – это комплекс взаимосвязанных действий банка и клиента, производимых от имени банка, предусматривающих перемещение средств и направленных на решение конкретной экономической задачи.

*Банковский продукт* – это комплекс взаимосвязанных банковских услуг и операций, направленный на удовлетворение потребностей клиентов в отдельных видах банковской деятельности.

Совокупность предлагаемых банковских услуг объединена в портфель и направлена на удовлетворение одной или нескольких потребностей клиентов.

**Классификация банковских услуг** основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления клиентам.

По направленности на удовлетворение потребностей клиента выделяют:

- прямые услуги, удовлетворяющие непосредственные пожелания клиента;
- косвенные или сопутствующие услуги, облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли и приносящие дополнительный доход или снижение издержек при использовании прямых услуг.

По сегментации групп клиентов выделяют уровни:

*1-й уровень* – продукты и услуги, которые могут быть востребованы большим количеством потребителей (открытие счетов, управление денежной наличностью, клиринговые услуги);

*2-й уровень* – услуги, требующие специального уровня подготовки банковских кадров (управление активами, инвестиционные услуги);

*3-й уровень* – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг (услуги в области корпоративных финансов, управление смешанными активами);

*4-й уровень* – услуги, требующие специальных знаний в сфере финансового планирования.

Выделяют следующие фазы *жизненного цикла банковского продукта*:

- введение в оборот (характеризуется быстрым ростом объема продаж);

- подъем (число продаж стабилизируется, усиливается конкуренция между банками за конечного потребителя, совершенствуется банковский продукт);
- спад (может быть растянут на десятки лет, ввиду приверженности клиентов и банков к привычным формам сотрудничества).

Банковская деятельность требует формирования портфеля предлагаемых услуг, организации торговли и сбыта их конечному потребителю, т.е. нуждается в рынке банковских услуг. *Рынок банковских услуг* – это сфера рыночных отношений, обеспечивающая спрос и предложение на банковские услуги в целях удовлетворения потребностей клиентов.

Составными элементами рынка банковских услуг являются:

- регулирование отношений на рынке банковских услуг нормами национального и международного права;
- наличие портфеля разнообразных услуг;
- свободное ценообразование на банковские продукты и услуги;
- сочетание методов рыночного и государственного регулирования рынка банковских услуг для поддержания его относительной стабильности;
- прозрачность информации о состоянии и тенденциях развития рынка банковских услуг, его участников;
- неограниченное число участников.

В составе рынка банковских услуг по нескольким признакам можно выделять различные сегменты.

По объекту купли-продажи в рамках товарной структуры рынка:

- рынок кредитных услуг;
- рынок депозитных услуг;
- рынок платежных услуг;
- рынок инвестиционных услуг;
- рынок доверительных услуг;
- рынок консалтинговых услуг;
- рынок кассовых услуг и др.

*По группам потребителей:*

- оптовый рынок – рынок услуг для предприятий и организаций;
- розничный рынок – рынок услуг для частных лиц и индивидуальных предпринимателей.

*По территории деятельности банка:*

- местный банковский рынок, ограниченный пределами города, области;
- национальный банковский рынок – в рамках одной страны;
- международный банковский рынок.

Каждый из выделенных сегментов можно подразделить на более мелкие части в зависимости от поставленных банком целей и задач.

Особую значимость для развития отечественной банковской системы представляет анализ тенденций развития банковских услуг в развитых странах. Изучение и применение опыта крупнейших западноевропейских и американских банков в области предоставления банковских услуг необходимо для формирования российского рынка банковских услуг.

Согласно банковскому законодательству *банк* – это кредитная организация, которая имеет право привлекать денежные средства физических и юридических лиц, размещать их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности и осуществлять расчетные операции по поручению клиентов.<sup>1</sup> Банки осуществляют комплексное обслуживание клиентов, что отличает их от небанковских кредитных организаций, выполняющих ограниченный круг банковских операций и услуг. Банк выполняет функции:

- аккумуляции (привлечения) денежных средств в депозиты;
- размещения денежных средств (инвестиционная функция);
- расчетно-кассовое обслуживание клиентов.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ от 02.12.1990 г. №395-1 «О банках и банковской деятельности».

Вид коммерческого банка (универсальный, отраслевой, специализированный и т.п.) определяется содержанием его операций и степенью развития экономики страны, кредитных отношений, денежного и финансового рынков.

Операции коммерческого банка представляют собой конкретное проявление банковских функций на практике.

По российскому законодательству к *банковским операциям* относятся:

- привлечение денежных средств юридических и физических лиц во вклады до востребования и на определенный срок;
- предоставление кредитов от своего имени и за счет собственных и привлеченных средств;
- открытие и ведение счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению клиентов, в том числе банков-корреспондентов;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание клиентов;
- управление денежными средствами по договору с собственником или распорядителем средств;
- покупка у юридических и физических лиц и продажа им иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- осуществление операций с драгоценными металлами в соответствии с действующим законодательством;
- выдача банковских гарантий.

Помимо перечисленных банковских операций банки вправе производить следующие *сделки*:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требования по исполнению обязательств от третьих лиц в денежной форме;
- оказание консультационных и информационных услуг;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции.

Банковские операции осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии Банка России и в иностранной валюте.

Кредитной организации запрещается занятие производственной, торговой и страховой деятельностью, т.е. эти операции следует отнести к числу небанковских.

Кредитным организациям запрещается заключать соглашения и выполнять согласованные действия, направленные на монополизацию рынка банковских услуг, а также на ограничение конкуренции в банковском деле<sup>1</sup>.

Операции коммерческого банка можно условно подразделить на две основные группы:

- пассивные (привлечение средств);
- активные (размещение средств).

*Пассивные операции* – это операции по привлечению денежных средств в банки, формированию ресурсов. Их значение для банка велико.

Особую важность приобретает процесс формирования банковских пассивов, оптимизация их структуры, повышение качества управления источниками денежных средств, образующих ресурсный (кредитный) потенциал банка. Устойчивая ресурсная база банка позволяет успешно проводить ссудные и другие активные операции. Поэтому банк стремится наращивать свои ресурсы. К пассивным операциям банка относятся: привлечение денежных средств на расчетные и текущие счета юридических и физических лиц; открытие срочных счетов гражданам, предприятиям и организациям; выпуск ценных бумаг; займы, полученные от других банков и т.д.

Все пассивные операции банка делятся на: *депозитные и недепозитные (эмиссионные)*.

Банковская практика характеризуется разнообразием вкладов (депозитов) и, соответственно, депозитных счетов (депозиты до востребования, срочные депозиты, сберегательные

---

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

вклады, вклады в ценные бумаги). Депозиты можно классифицировать по срокам, категориям вкладчиков, условиям внесения и изъятия средств, уплачиваемым процентам, возможности получения льгот по активным операциям банка и т.д.

К активным операциям банка относят: краткосрочное и долгосрочное кредитование предприятий и организаций, предоставление потребительских ссуд населению, приобретение ценных бумаг, лизинг, факторинг, инновационное финансирование и кредитование, долевое участие банка в деятельности предприятий, ссуды другим банкам.

*Активные операции* – это операции, направленные на размещение имеющихся в распоряжении банка ресурсов для получения прибыли и поддержания ликвидности.

По экономическому содержанию делятся на: ссудные (учетно-ссудные), расчетные, кассовые, инвестиционные и фондовые, гарантийные.

*Ссудные операции* – это операции по предоставлению (выдаче) денежных средств заемщику на условиях срочности, возвратности и платности. Связанные с покупкой (учетом) векселей либо принятием векселей в залог они представляют собой учетно-ссудные операции.

*Расчетные операции* – это операции по зачислению и списанию денежных средств со счетов клиентов. Банки обязаны перечислять средства клиентов не позднее следующего операционного дня после получения соответствующего платежного документа.

*Кассовые операции* – это операции по приему и выдаче наличных денежных средств.

*Инвестиционные операции* – связаны с инвестированием средств в ценные бумаги и паи небанковских структур в целях совместной хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности, а также размещением во вклады в других банках.

*Фондовые операции* – осуществляются с ценными бумагами. К ним относятся операции с векселями (учетные и переучетные операции, операции по протесту векселей, по инкассированию, домициляции, акцепту, индоссированию векселей, по выдаче вексельных поручений, хранению векселей,

продаже их на аукционе) и другими ценными бумагами, котирующимися на фондовых биржах.

*Гарантийные операции* – это операции по выдаче банком гарантии (поручительства) уплаты долга клиента третьему лицу при наступлении определенных условий. Они приносят банкам доход в виде комиссионных.

Кроме традиционных услуг банки развивают факторинговые, лизинговые, доверительные, консультационные, информационные и пр. услуги.

*Факторинговые операции* представляет собой форму деятельности, связанную с взысканием денежных средств с предприятий-покупателей, являющихся клиентами учреждения.

*Лизинговые услуги* предоставляются в случае, когда банк выступает арендодателем либо посредником между арендодателем и арендатором.

*Доверительные (трастовые) услуги* банка связаны с ценными бумагами, депозитными операциями и управлением имуществом. Разновидностью доверительных услуг является обслуживание облигационного займа, размещение акций, агентские функции по передаче собственности на акции и облигации, оплату купонов, хранение ценных бумаг, распоряжение имуществом клиента после его смерти, опекунские функции, консультации по продаже имущества.

*Информационные услуги* включают сбор и предоставление информации о кредитоспособности клиентов коммерческих банков, о рынке банковских услуг, процентах по активным и пассивным операциям коммерческих банков.

*Консультационные услуги* банков заключаются в консультировании клиентов по вопросам повышения их кредитоспособности, предложению методики разработки условий лизинговых операций и инновационного кредитования, приемлемых вариантов кредитования и расчетов в конкретных экономических ситуациях, составления отчетности.

Операции банков также делятся на:

- ликвидные и неликвидные;
- операции в рублевом и валютном выражении;

- регулярные (совершаемые банком периодически, постоянно воспроизводимые им) и нерегулярные (носящие для банка случайный, эпизодический характер);
- балансовые и забалансовые.

В целом, развитие банковской индустрии зависит от ряда факторов: развития национальной экономики, устойчивости банковской системы, социально-экономической стабилизации, совершенствования законодательной базы, развития банковских услуг, использования мирового и отечественного опыта предоставления услуг корпоративным и частным клиентам.

## **2.6. Специфика банковского продукта его уровни. Ступенчатый характер банковского маркетинга**

Существуют специфические отличия банковского маркетинга от маркетинга в других отраслях, в которых также разрабатываются товары (услуги), устанавливаются цены и применяются аналогичные рыночные инструменты. Специфика банковского маркетинга связана с особенностями банковского продукта.

*Банковская услуга.* Под *услугой* в экономической науке понимают мероприятия или выгоду, которые одна сторона может предложить другой. Услуги неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Основными характеристиками *банковских услуг* являются:

- абстрактность (неосвязаемость и сложность для восприятия);
- неотделимость услуги от источника;
- непостоянство качества (неодинаковость) услуг;
- несохраняемость банковских услуг;
- договорный характер банковского обслуживания;
- связь банковского обслуживания с деньгами;
- протяженность обслуживания во времени;
- вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей.

Под *абстрактностью* банковских услуг понимается ее неосвязаемость и сложность для восприятия. Эти качества присущи банковским услугам, таким образом, они являются абстрактными вдвойне.

Банковские услуги *неосвязаемы*: их нельзя увидеть, потрогать или как-то иначе воспринять человеческими органами чувств, т.к. они не имеют материальной субстанции. В связи с этим потребители проявляют повышенное внимание к видимым элементам обслуживания – банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, банковской символике и всему тому, что дает косвенную информацию о характере и качестве оказываемых банком услуг.

Особенностью банковских услуг является их *сложность для восприятия*. В отличие от других видов услуг обслуживание в банке требует от потребителей определенного культурного и образовательного уровня. Для того чтобы облегчить восприятие услуг для клиентов, банк может установить психологическую ассоциацию банковской услуги с осязаемым и более простым для понимания объектом («У нас ваши деньги – в хороших руках», «вклад в банке – ваш зонтик в дождливый день», «наш банк надежен, как скала» и т.д.) или сфокусировать внимание на общении банка и клиента, сформировать облик банка как «хорошего соседа», «советчика» и т.п. Положительный результат для продвижения банковских услуг дает подчеркивание их выгод для потребителей.

*Неотделимость услуги от источника*. Услуга не существует отдельно от того, кто ее оказывает, в отличие от товара, который в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника (люди или машины). Банковские услуги оказываются банковскими служащими, имеющими соответствующую квалификацию. В последнее время, по мере роста уровня технического оснащения современной банковской системы, источником банковских услуг все более становятся машины, появилась возможность отдавать распоряжения банку через электронные каналы (банкоматы, модемная связь). Несмотря на это персональный кон-

такт и сейчас остается необходимым условием для получения сложных индивидуализированных, требующих высокой квалификации банковских услуг. Автоматизация чаще охватывает стандартизированные и рутинные услуги.

Важной особенностью индивидуальных услуг является *неотделимость производства от потребления*, предполагающая, что необходимым условием оказания услуги является личное присутствие клиента или его представителя. Развитие средств связи и электронных расчетов способствует увеличению доли банковских услуг, оказываемых в отсутствие клиентов.

*Непостоянство качества услуг.* Многие банковские учреждения предлагают клиентам сходный или одинаковый перечень услуг, но абсолютной идентичности банковских продуктов (такой, как при серийном производстве в промышленности) не достигается. Это относится к неавтоматизированным услугам, предполагающим интенсивное общение клиентов с банковскими служащими, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков, по-разному относящимися к работе. Сотрудник банка может демонстрировать неодинаковый уровень обслуживания в зависимости от ситуации, настроения, самочувствия и т.д.

С внедрением средств автоматизации значение этой характеристики снижается, т.к. банковский автомат оказывает услуги всем клиентам одинаково, независимо от времени дня, длины очереди, поведения или внешнего вида потребителя. Непостоянство качества автоматизированных услуг может возникать в основном в связи с различиями используемых банками технологий.

*Несохраняемость банковских услуг.* Банковские услуги не могут храниться, их нельзя «заготовить впрок» (чего, однако, нельзя сказать о денежных и иных материальных активах, в операциях с которыми часто заключаются банковские услуги). Эта характеристика особенно важна при *непостоянстве спроса* на банковские услуги. Объем спроса постоянно меняется и может быть различен в разные дни недели, время суток. Поэтому нередко банки предпринимают меры по сглаживанию

спроса, стимулируя клиентов использовать для визита в банк менее загруженное время дня или пользоваться средствами автоматизации.

*Договорный характер банковского обслуживания.* Оказание банковских услуг предполагает заключение между их производителем и потребителем гражданско-правовых договоров. Это создает дополнительные сложности для клиентов.

Договорный характер обслуживания вызывает необходимость детального разъяснения клиенту содержания банковских услуг и условий их предоставления. Маркетинговая деятельность банка в этом случае приобретает «просветительский», образовательный характер.

*Связь банковских услуг с деньгами.* Банковские услуги связаны с использованием денег в различных формах и качествах. Поскольку люди относятся с особым вниманием ко всему, что связано с деньгами, это ставит деятельность банка в зависимость от доверия клиентов и требует усилий, направленных на его укрепление.

*Протяженность банковского обслуживания во времени.* Купля-продажа большинства банковских услуг обладает протяженностью во времени, т.к. не ограничивается однократным актом. Клиент банка вступает в более или менее продолжительную «связь» с банком, что придает особое значение доверительному характеру взаимоотношений банка и клиента. Например, при открытии счета клиент передает банку свои деньги и вступает в сделку, течение которой для него изначально неконтролируемо.

*Вторичность удовлетворяемых потребностей.* Финансовые потребности, удовлетворяемые банковскими услугами, являются вторичными, т.е. производными от первичных – производственных и личных потребностей.

Потребности, удовлетворению которых могут способствовать банковские услуги, весьма многообразны. Это могут быть производственные и личные потребности. *Производственные потребности* связаны с расширением производства за счет банковского кредита, обеспечением его бесперебойности

путем своевременности расчетов с поставщиками и покупателями. Удовлетворение *личных потребностей* осуществляется за счет доходов от депозитов или траста, обеспечения безопасности ценностей посредством хранения их на вкладе или в банковском сейфе, общественного признания и приобретения социального статуса путем обслуживания в «престижном» банке, пользования «золотой» или «платиновой» кредитной картой и т.п.

Очевидно, что эти потребности не могут быть удовлетворены непосредственно банковскими услугами. Банковские услуги удовлетворяют не *первичные* производственные и личные потребности, а *производные* от них финансовые потребности.

Поэтому банковские услуги проигрывают в привлекательности материальным благам и услугам, непосредственно удовлетворяющим нужды потребителей, что осложняет задачу банков по продвижению своих продуктов на рынке и требует дополнительных маркетинговых усилий.

Специфика банковских продуктов вытекает, с одной стороны, из их принадлежности к сфере услуг и, с другой стороны, из особенностей банковской деятельности, что определяет особенности банковского маркетинга.

**Особенности маркетинга в банке.** Абстрактность банковских услуг, их несохраняемость и вторичность удовлетворяемых потребностей определяют ориентацию маркетинга на создание наглядных образов банковских услуг. Неотделимость услуг от источника также требует усилий по формированию внешней привлекательности банка.

Абстрактность и договорный характер услуг приводят к тому, что по сравнению с другими товарами и услугами определение и сопоставление качества различных банковских услуг требует от потребителя экономической культуры. Это, в свою очередь, вызывает необходимость разъяснения клиенту содержания услуг, образовательной ориентации маркетинга.

Тесная связь с деньгами и протяженность акта купли-продажи во времени ставят деятельность банка в зависимость от доверия клиентов требует акцентирования банковской

маркетинговой деятельности на формировании вокруг банка климата доверия.

Непостоянство качества услуг повышает необходимость создания устойчивой мотивации персонала на качественное обслуживание клиентов, а также повышает значение автоматизации банковского дела.<sup>1</sup>

*Банковские услуги* рассматриваются на трех уровнях (рис. 4).



Рис. 4. Три уровня банковских услуг

*Первый уровень* образуют основные банковские услуги, то, что в действительности покупает клиент. Это *базовый ассортимент* банка: кредитование, услуги по инвестированию капитала, услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, операции с валютой и прочие услуги.

*Второй уровень* представляет собой банковские услуги в реальном исполнении, т.е. *текущий ассортимент* банка. Текущий ассортимент постоянно меняется и развивается, не затра-

---

<sup>1</sup> Банковское дело / п од ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономистъ, 2008. – С. 601-608.

гивая базовой направленности банка. Изменения текущего ассортимента направлены на то, чтобы превратить случайного клиента в постоянного, побудить клиента к приобретению как можно большего числа услуг. Это подготовка документов, платежные услуги, контроль, бухгалтерское обслуживание, ведение реестра акционеров и другие операции с ценными бумагами, советы по налогообложению, консультирование по инвестициям и т. д.

*Третий уровень* составляют расширенные банковские услуги. Услуги этого уровня направлены на формирование дружеских отношений с клиентом, оказание ему всесторонней помощи. Это обслуживание и развитие внешнеэкономических связей, совершенствование финансового менеджмента клиентов.

Выделение третьего уровня достаточно условно, поэтому некоторые ученые также говорят о двух уровнях банковских услуг, или о ядре и периферии услуг.

Специфика банковского маркетинга во многом обусловлена особыми свойствами услуг, оказываемых банками, а также особым характером рынка банковских услуг.<sup>1</sup>

Маркетинговая деятельность имеет *ступенчатый характер*.

*Первая ступень* включает такие категории как товар, цена, рынок, прибыль.

*Вторая ступень* включает систему маркетинговой информации, планирование и организацию маркетинговой работы, маркетинговый контроль.

*Третья ступень* включает посредников, конкурентов, «поставщиков», клиентуру, контактные аудитории (финансовые организации, средства массовой информации, государственные органы, общественность, персонал банка).

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер. : 2008. – С. 391–392.

## 2.7. Принципы и приемы банковского маркетинга. Активный и пассивный маркетинг

В рамках *маркетинга* в банке должны реализовываться следующие основные *принципы*:

а) направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей;

б) комплексность процесса функционирования маркетинга (планирование, организация, мотивация и контроль);

в) единство перспективного и текущего планирования маркетинга;

г) контроль за реализацией решений;

д) стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника;

е) обеспечение заинтересованности работников в повышении квалификации;

ж) создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

Основными *приемами банковского маркетинга* выступают:

- общение с клиентом;
- обеспечение рентабельной деятельности и дивидендов акционером;
- создание преимущества для клиента при пользовании услугами банка;
- материальная заинтересованность работников банка в продаже услуг.

Различают *активный и пассивный* маркетинг.

*Активный* маркетинг включает в себя:

- прямой маркетинг (реклама, почта, ТВ, телефон, предоставление перспективному клиенту полной информации об услугах, а также побуждение его действовать без промедлений. При проведении прямого маркетинга упор делается на персональное обслуживание клиента);
- опрос широких групп населения;
- личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей (в том числе в процессе банковской работы);

- создание «фокус-групп», т.е. своего рода дискуссионные клубы для обсуждения отдельных маркетинговых проблем.

**Пассивный** маркетинг: публикации в прессе материалов о деятельности банка и его положении, выгодах от его услуг<sup>1</sup>.

Банк, желающий прочно закрепиться на рынке, должен использовать оба эти способа маркетинга.

Хозяйственная ситуация в России сегодня показывает жизненную необходимость освоения коммерческими банками самых современных приемов и способов маркетинга. Это вызвано универсализацией банковской деятельности, выходом ее за границы традиционных операций, усилением конкуренции с иностранными банками, появлением у банков конкурентов в лице небанковских учреждений, оттоком вкладов из банков в результате развития рынка ценных бумаг.

#### **Для САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. В чем заключается сущность и функции банковского маркетинга?
2. Каковы признаки банковского маркетинга?
3. Каковы цели и задачи банковского маркетинга?
4. Что представляет собой «банковский продукт», какова его специфика?
5. Какие концепции банковского маркетинга существуют?
6. Каковы приемы банковского маркетинга?
7. Чем отличаются активный и пассивный маркетинг?

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И., Попова, Н.Ю. Банковский маркетинг : учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004. – С. 22.

2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 601-605.
3. Банковское дело. Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер.: 2008. С. 389-392.
4. Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: МЭСИ, 2008. С. 279-283.
5. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг. Деньги и кредит. 1994, № 9-10. С. 16.
6. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. –М.: Магистр, 2008. С. 285-290.
7. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 8-10, 19-38.
8. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2003. С. 124-126, 129-134.
9. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 16-20.
10. Хабаров В. И., Жабров, В.В. Маркетинг клиентской базы коммерческого банка. – М.: Маркет ДС, 2003. С. 141-156. С.45-63.

## ТЕСТ

### **1. Специфика банковских услуг заключается:**

- а) в адресности, единстве, регулировании;
- б) в неосязаемости, непостоянстве, несохраняемости;
- в) в гласности, самостоятельности, сбалансированности;
- г) в распределении и контроле.

### **2. К пассивному маркетингу относятся:**

- а) опрос населения;
- б) реклама;
- в) публикации в прессе;
- г) личное общение с потенциальными клиентами.

**3. Основными приемами банковского маркетинга являются:**

- а) общение с клиентами;
- б) обеспечение рентабельности;
- в) создание преимуществ для клиента и материальной заинтересованности для сотрудников;
- г) все вышеперечисленное.

**4. К банковским операциям относятся:**

- а) привлечение и размещение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- б) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц, осуществление расчетов;
- в) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- г) все вышеперечисленное.

**5. К задачам банковского маркетинга можно отнести:**

- а) достижение определенности, адекватности, независимости;
- б) обеспечение достоверности, дифференцированности, прибыльности;
- в) максимизацию рентабельности и ликвидности;
- г) обеспечение гласности, адресности, реальности

## Тема 3.

### Организация банковского маркетинга

*Изучив тему 3, студент должен*

**знать:**

1. этапы осуществления процесса маркетинга в банке;
2. понятия, лежащие в основе мотивации приобретения банковских услуг;
3. виды маркетинговой деятельности, классифицируемые по различным признакам.

**уметь:**

1. давать четкие определения таких понятий как потребность спрос, позиционирование, сегментация и др.;
2. охарактеризовать содержание каждого этапа процесса маркетинга в банке;
3. различать виды маркетинговой деятельности.

Процесс осуществления маркетинга: установление целей и задач банка, изучения клиента на основе мотивации приобретения услуг. Подготовка плана маркетинга относительно данной услуги. Виды маркетинговой деятельности в зависимости: от стратегии производителя; контакта между потребителями и производителями; от специфики производственно-коммерческой деятельности; по степени охвата рынка и от имеющегося спроса.

*Целью изучения темы является* освещение содержания процесса банковского маркетинга, его целей и задач. Раскрытие основных понятий темы и видов маркетинговой деятельности.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* процесс осуществления банковского маркетинга, его этапы; план маркетинга; виды маркетинговой деятельности; мотивация приобретения банковской услуги.

### 3.1. Процесс осуществления маркетинга

*Процесс маркетинга* представляет собой приведение финансовых и всех других ресурсов банка в соответствие с требованиями и возможностями рынка для извлечения прибыли. Требования, предъявляемые к банку, зависят от того, какое решение этой хозяйственной задачи будет найдено, т.е. банк должен предлагать такой набор услуг, который может быть реализован рентабельно.

Рынок банковских услуг формируют руководители службы маркетинга. Это делается посредством убеждения покупателей (через рекламу и конкретными работниками банка, входящими в контакт с клиентами) в том, что предлагаемые услуги в большей степени соответствуют их специфическим потребностям и вкусам, чем аналогичные услуги, предлагаемые конкурентами, а также при помощи разработки (в результате научно-технических исследований и изучения рынка) традиционных и нетрадиционных банковских услуг, открывающих выгодные возможности сбыта, и путем оказания собственных услуг, по форме, цене, месту и времени, устраивающих большинство клиентов.

Процесс маркетинга начинается с изучения клиента (потребителя банковских услуг) и выявления его потребностей, а завершается приобретением товара (банковской услуги) и удовлетворением его реальных потребностей. С помощью научно-технических исследований и изучения потребителей обобщенные потребности клиентов превращаются в возможности реализации специфического товара банка.

Процесс предоставления новых видов банковских услуг начинается с *подготовки банковских работников, их рабочего места, разработки способов предоставления этих услуг*. Например, при входе в банк клиент обычно начинает свое движение слева направо и если расположить новые услуги в левой стороне зала, то он уделит им больше внимания, и вероятность того, что он воспользуется ими, повышается.

Следующая стадия – *подготовка плана маркетинга* относительно конкретной услуги. В план включаются данные об ис-

тории и специфике услуги, состоянии рынка, конкурентах, целях банка в области маркетинга и задачах по реализации услуги, а также о средствах, при помощи которых эти стратегические и тактические задачи могут быть решены.

Потребности клиентов в определенном товаре измеряются с помощью уровня и характера мотивации приобретения и удовлетворенности спроса на конкретный товар. В основе мотивации приобретения конкретной услуги лежат следующие важные понятия.

*Потребность* – это нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, организации общества в целом. Нужда принимает специфическую форму в соответствии с культурным уровнем личности индивида, клиента. Потребность рождается из ощущения человеком нехватки чего-либо.

*Запрос* – это потребность, подкрепленная покупательной способностью, т.е. потребность, которую можно удовлетворить.

*Спрос* – это совокупность потребностей людей в отношении определенного товара или услуги. Он измеряется с помощью степени удовлетворенности потребностей, с помощью кривой спроса и позиционирования товара, на основе которых строится стратегия ценообразования. Спрос выражает конкретные отношения между субъектами, приобретающими конкретную услугу при определенных обстоятельствах, и субъектами, предоставляющими ее на определенных условиях. При совпадении интересов потребителей и производителей осуществляет обмен «товар – деньги». Спрос также представляет различное количество товара в единицу времени (или другие его эквиваленты), которое потребитель хочет купить при любых установившихся ценах.

*Кривая спроса* – графическое изображение спроса, т.е. различное количество товара (услуг) в единицу времени, которое потребитель хочет купить при всех возможных ценах.

*Позиционирование* – определение восприятия потребителей услуг маркетологов банков по сравнению с услугами конкурентов, развитие и реализация маркетинговых стратегий

для достижения конкретным товаром (услугой) желательной позиции на рынке. На основании этих методов выбирается стратегия ценообразования.

*Обмен* – это акт получения желаемого товара взамен другого товара. Для его осуществления необходимы следующие условия:

- участие не менее двух сторон;
- каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой, и быть способной осуществлять коммуникацию и доставку своего товара;
- любая из сторон должна быть свободной в принятии или отклонении предложений другой стороны;
- партнеры должны быть уверены в целесообразности или желании иметь дело с другой стороной.

*Ценообразование* – это система определения цены на товар в соответствии с уровнем издержек, спроса, конкуренции. Ценовая эластичность спроса определяется как частное от деления процентного изменения величины спроса на процентное изменение цены. Детерминация спроса происходит через мотивацию человека (потребителя, покупателя).

*Мотивация* – это побуждение, вызывающее активность человека и определяющее ее направление. Поскольку мотивация определяет направление человеческой деятельности по выбору той или иной услуги банка, то выбор человека можно формировать, изменять через изменение мотивации и спроса. В этом заключается стратегия формирования и стимулирования спроса – маркетинг. В зависимости от мотивации выбор субъекта рыночных отношений в определенной степени удовлетворяется через *процесс приобретения* необходимых услуг, который складывается из следующих этапов:

- осознание проблемы, выявление необходимости приобретения определенной услуги;
- поиск информации о необходимом товаре и банке, предлагающем его;
- оценка вариантов, предлагаемых на рынке;
- решение о покупке конкретной услуги;
- реакция на приобретение.

Исследованиями рынка и его прогнозированием в банке обычно занимается специальный отдел или специально назначаемая маркетинговая служба, состоящая из небольшой группы специалистов по маркетингу. На основании проведенных исследований потребителей, конкурентов и потенциальных потребителей делается сравнительный анализ их результатов для построения кривой спроса и предложения, позиционирования товара, которые необходимы для будущей стратегии сегментации рынка и ценообразования.

Количество товара, которое приобретает потребитель, зависит от таких факторов, как цена товара, вкусы и предпочтения потребителей, количество исследуемых потребителей и их доход, цены сходных товаров (товаров-аналогов и товаров-заменителей), диапазон услуг, приемлемых для потребителей, ожидания потребителей по поводу будущей цены товара.

Методами исследования потребности через их удовлетворенность и мотивацию, составляющими основу маркетингового исследования, являются методы: анализа документов, наблюдения, экспертных оценок, определения спроса потребителей.

На основании полученной информации о потребителях, построив кривую спроса, определив позиционирование товара и выбрав стратегию ценообразования, банк вырабатывает стратегию сегментации рынка с применением выборочных форм анализа.

*Сегментация рынка* – это классификация потенциальных потребителей банковских услуг в соответствии с особенностями качественной структуры, их спроса и остальных характеристик. На основе сегментации рынок делится на сегменты – совокупность людей, организаций со схожими потребностями и характеристиками, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать товар. Из выделенных сегментов на основе сравнения характеристик потенциальных потребителей выбирается целевой сегмент рынка, где потребители покупают товары (услуги) этой организации, а она получает максимальную прибыль, максимально удовлетворяет спрос потребителей.

*План маркетинга* – основополагающий документ, который устанавливает, кто, что и каким образом должен делать.

На следующей стадии осуществляется выполнение разработанного плана путем координации работ по распределению, продаже, рекламе и стимулированию сбыта.

Мероприятия по стимулированию сбыта проводятся одновременно с операциями по продаже и распределению совокупности предлагаемых банком услуг и охватывают распространение рекламных и демонстрационных материалов, рассчитанных на потребителей. При этом используется реклама, публикуемая в прессе для посредников, торговых организаций, профессиональных групп и т.д., почтовая реклама, демонстрация выгод, получаемых вследствие приобретения услуг, предлагаются варианты поощрения клиентов, посредников и банковских работников и т.д.<sup>1</sup>

### **3.2. Виды маркетинговой деятельности**

Виды маркетинга классифицируются в соответствии с факторами, определяющими конкретную деятельность банка.

1. В зависимости от выбранной стратегии производителя различают:

а) *маркетинг, ориентированный на продукт* (изделие, услугу), который с успехом используется производителями услуг массового, повседневного, устойчивого спроса и при внедрении на новый рынок банковских услуг. При предложении новых услуг резко увеличивается риск банка;

б) *маркетинг, ориентированный на потребителя*, начинается с глубокого и всестороннего анализа различных рыночных сегментов, контактных аудиторий и существующего спроса. Анализ спроса является выборочным и проводится с помощью опросов, анкетирования и т.п. Его результаты проецируются на всю ожидаемую генеральную совокупность клиентов;

---

<sup>1</sup> Севрук, В.Т. Банковский маркетинг. – М. : Дело ЛТД, 1994. – С. 11-15.

в) *интегрированный маркетинг* является синтезом маркетинга, ориентированного на продукт, и маркетинга, ориентированного на потребителя. Его идея заключается в том, что продукт и потребитель создаются одновременно и существуют параллельно, между ними существует прямая и обратная связь. При этом клиент должен получать услуги для удовлетворения тех своих нужд, которые он сам еще не осознал.

Для этого вида маркетинга оптимальной является клеточно-органичная организационная структура, которая выражается в создании временных групп (команд), ориентированных на решение конкретных задач, достижение определенных целей.

2. В зависимости от контакта между потребителями и производителями выделяют:

а) *целенаправленный, или маркетинг «пинг-понг»*, распространенный с 60-х гг. в результате развития кодовой телефонной связи и интегрированных компьютерных сетей. Это привело к сближению двух основных субъектов рыночных отношений и создало возможность их личностного контакта. Этот вид маркетинга повышает оперативность, ликвидность, приспособленность, снижает уровень некоторых рисков банков;

б) *двухступенчатый*, используемый небольшими и (или) новыми банками. При нем используется авторитет посредника, некоторых учредителей, клиентов, их рынок и связи. Вариант двухступенчатого маркетинга представляют система торговых марок или купонов. В результате покупатель получает скидку при повторной покупке определенного товара (услуги). Банковские работники получают вознаграждение от руководства. Отделы маркетинга банков располагают полной информацией о конъюнктуре рынка для выработки правильной маркетинговой стратегии и политики.

Интерес представляют *две другие модификации двухступенчатого маркетинга – совместный сбыт и пробный маркетинг.*

*Совместный сбыт* представляет использование сети пространственных связей с посредниками больших банков для реализации товаров вновь созданных или небольших банков.

Он осуществляется на консорциальной основе и в результате выигрывают обе стороны.

Банковские консорциумы могут быть временными и постоянными. Руководство ими осуществляется одним или несколькими банками при наличии ведущего банка. Им является банк с большими ресурсами, высоким авторитетом, обладающий сведениями о других рыночных субъектах. Его задачи включают ведение переговоров с клиентурой и другими членами консорциума, анализ уровня рисков, прибыли и эффективности для каждой отдельной банковской операции и др.

*Пробный маркетинг* направлен на создание прогноза сбыта и влияет на стратегию и политику банка. Составные элементы маркетинга апробируются на небольшом сегменте рынка, а полученные результаты экстраполируются на рыночные сегменты, «окна», «ниши» и контактные аудитории.

3. В зависимости от специфики производственно-коммерческой деятельности выделяют *маркетинг закрытых и маркетинг открытых систем*.

Как производитель банк, чтобы существовать, обменивается своими трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами с внешней средой или использует их для собственного производства.

В случае обмена с внешними элементами рынка, говорят о *маркетинге открытых систем*.

При осуществлении производственно-коммерческих связей между различными подразделениями банков, их филиалами и дочерними организациями, говорят о *маркетинге закрытых систем*.

4. По степени и стратегии охвата рынка:

- а) *недифференцированный* (массовый), выражающийся в концентрации усилий производителя не на отличиях отдельных рыночных сегментов, а на их общих нуждах, т.е. товар адресован большим контактным аудиториям потребителей. Он характерен для большого количества традиционных банковских услуг при слабой конкуренции между банками. При этом издержки банка невели-

ки, услуги реализуются в многочисленных точках и имеют невысокую цену, т.е. доступны большому количеству покупателей. Стоимость рекламы держится на низком уровне, отсутствует глубокий анализ рыночных сегментов, «ниш» и «окон». Этот вид банковского маркетинга рассчитан на большие рыночные сегменты и базируется на стратегии массового производства и массового распространения одного вида услуг (группы услуг) и привлечения к нему широких кругов потребителей;

- б) *дифференцированный*, при котором производитель контролирует несколько рыночных сегментов, находящихся в разных странах или регионах, и разрабатывает различную стратегию, политику и тактику в зависимости от их специфики. Банки производят индивидуальные или мелкосерийные услуги, которые имеют различные модификации для конкретных рыночных сегментов. Издержки и цена на них довольно высокие, но набор предлагаемых услуг приспособлен к требованиям покупателей. Производитель принимает стратегию и тактику разграничения различных контактных аудиторий каждого отдельного рынка и предлагает им различные модификации своего товара;
- в) *концентрированный (целевой)*, используемый банками с небольшими финансовыми ресурсами или новыми банками. Производитель направляет усилия своей маркетинговой деятельности на большую часть одного или нескольких рыночных сегментов. Тем самым обеспечивает себе высокий авторитет на обслуживаемых конкретных рыночных сегментах, поскольку хорошо знает их специфику. Концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска в связи с предполагаемым и не всегда ожидаемым изменением потребностей клиентов, появлением конкурентов и т.д. При этом важными направлениями маркетинговой деятельности являются: сегментирование рынка, выбор конкретных целевых сегментов и позиционирование конкретных услуг на них.

Модификацией этого вида маркетинга является «кустовой», или «пучковый», маркетинг, сформировавшийся в начале 70-х гг. Тогда многие торговые организации и банки поняли, что создаваемые ими большие каталоги предлагаемых услуг не нужны широкой контактной аудитории, т.к. мотивация их приобретения зависит от политических, организационных, экономических и социальных факторов. Поэтому маркетинговые службы стали классифицировать всю совокупность своей искомой контактной аудитории и предлагать товары, которые подходят ее стилю и образу жизни. Эта маркетинговая деятельность связана с повышением эффективности производственно-коммерческой деятельности, т.к. позволяет снизить непроизводительные затраты (безадресная реклама, транспортные издержки, издательская деятельность). Например, банк может классифицировать своих клиентов: физических лиц – по уровню доходов и юридических лиц – по уровню кредитоспособности и авторитета.

5. В зависимости от имеющегося спроса также существуют различные виды маркетинга (табл. 1<sup>1</sup>).

Таблица 1

### Виды маркетинга в зависимости от спроса

Вид спроса на товар	Вид маркетинга	Причины возникновения того или иного вида спроса; основные направления маркетинговой деятельности
Отрицательный	Конверсионный	Эта ситуация возникает, когда банк предлагает физически и морально устаревшую продукцию или когда потребительский уровень не достиг уровня предлагаемого товара (услуги), т.е. когда банк своим предлагаемым товаром обогнал уровень развития и потребностей клиента. Используются методы комплексного анализа динамики предложений продаж, разного рода социальных выборочных опросов клиентов, контрагентов, респондентов и проч.
Нулевой	Стимулирующий	Определенный спрос вызывает новые услуги, о которых потребитель не знает и не представляет выгоды от их использования. Создание условий для повышения спроса на товар с помощью модификации самой услуги или нахождения новых рынков (сегментов, «ниши», «окон»), повышение затрат на рекламу.

<sup>1</sup> Севрук, В.Т. Банковский маркетинг. – М. : Дело ЛТД, 1994. – С. 15–22.

Вид спроса на товар	Вид маркетинга	Причины возникновения того или иного вида спроса; основные направления маркетинговой деятельности
Уменьшающийся	Ремаркетинг	Существует при переходе жизненного цикла товара от стадии стабилизации к стадии уменьшения. С помощью этого вида маркетинга банк старается оживить (повысить) спрос на свою услугу. Для этой цели изыскиваются новые возможности повышения спроса: придание услуге рыночной новизны и (или) переориентации на новые рынки; параллельно ведутся разработки новых видов услуг.
Непостоянный	Синхромаркетинг	Эта ситуация характерна для банков, косвенно связанных с сельскохозяйственным производством, индустрией отдыха и развлечений, транспортной отраслью и др. секторов, подверженных сезонным колебаниям. Банк старается сгладить различные тенденции в сезонных колебаниях производства и продаж посредством выбора портфеля разнообразных клиентов и контрагентов. Анализ проводится с помощью методов моделирования (например, спектральный анализ), метода механического и аналитического согласования, рядов Фурье и проч.
Латентный (скрытый)	Развивающий	Этот вид маркетинга характеризуется спросом, который существует на услуги не первой необходимости, т.е. уровень потенциального спроса выше реального. Маркетинговая деятельность заключается в превращении скрытого спроса в активный, делая акцент на качественные характеристики товара с помощью разного рода рекламы, сервисного и гарантийного обслуживания, системы льгот, выяснения общественного мнения.
Полный	Поддерживающий	Существует в условиях более или менее полного баланса между спросом и предложением. Цена может быть занижена. Необходимо параллельно разрабатывать развивающуюся стратегию маркетинговой деятельности: новые товары; стараться выйти на новые рыночные сегменты («ниши», «окна»).
Сверхспрос	Демаркетинг	Существует чрезмерный неудовлетворенный спрос на товар по отношению к возможностям банка. В таком случае может быть увеличена цена (нежелательный способ снижения спроса). Уменьшена или полностью прекращена реклама либо продажа лицензий на право производства товара под торговой маркой лицензиара филиалам или третьим организациям. В данном случае банк старается попасть под удары антимонопольного (антиitrustовского) законодательства и иногда даже готов потерять часть своей прибыли, но не стать монополистом.
Обманчивый	Тактический (близорукий)	Спрос существует, но банк ни в коем случае не должен строить стратегические планы (только тактические) на его развитие, так как он не может быть высоким в течение длительного периода; параллельно банк должен разрабатывать новую товарную и (или) рыночную стратегию.

Вид спроса на товар	Вид маркетинга	Причины возникновения того или иного вида спроса; основные направления маркетинговой деятельности
Нежелательный (анти-спрос)	Противодействующий	При наличии спроса с помощью рычагов маркетинга общество должно бороться с нежелательным спросом независимо от уровня прибыли при его удовлетворении. Запрещена реклама, и все предприятия, которые имели или имеют дело с удовлетворением этого спроса, резко снижают свой авторитет в мире бизнеса. Банк может оказать влияние на своих клиентов-потребителей, давая совет им по нулевой ориентации и специфике своего производства с меньшими затратами.

#### Для самопроверки необходимо ответить на вопросы:

1. Каковы этапы процесса маркетинга?
2. Каково содержание плана маркетинга?
3. Какие понятия лежат в основе мотивации приобретения банковской услуги?
4. По каким признакам классифицируются виды маркетинговой деятельности?
5. Какие виды маркетинга различают в зависимости от спроса на банковские услуги?
6. Какие факторы влияют на постановку целей и задач банка?

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).
2. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 11-19, 85-88.
3. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 23-26.

## ТЕСТ

### **1. Процесс маркетинга в банке начинается:**

- а) с подготовки плана маркетинга;
- б) с изучения клиента банка;
- в) с выполнения разработанного плана;
- г) все вышеперечисленное.

### **2. Существуют следующие виды спроса на банковские услуги:**

- а) отрицательный, нулевой;
- б) сезонный, скрытый;
- в) полный, сверхспрос;
- г) все вышеперечисленное.

### **3. Спрос на банковские услуги означает:**

- а) определение цели и задач банка;
- б) потребность в каком-либо товаре или услуге;
- в) порядок определения цен на товары и услуги;
- г) привлечение и размещение денежных средств.

### **4. Выделяются следующие целевые группы клиентов банков:**

- а) население, предприятия;
- б) общественные организации;
- в) финансово-кредитные организации;
- г) все вышеперечисленные.

### **5. Сегментирование банковского рынка представляет собой:**

- а) определение доходности финансовых вложений;
- б) расчет окупаемости инвестиционного проекта;
- в) выявление целевых групп клиентов, на которых концентрируются сбытовые услуги;
- г) увеличение капитализации организаций.

## Тема 4.

---

### Система банковского маркетинга

Изучив тему 4, студент должен

**знать:**

1. макро- и микро среду банковского маркетинга;
2. понятие система банковского маркетинга, ее элементы;
3. методы исследования банковского рынка;
4. особенности информации о рынке банковских услуг и ее источники;
5. содержание наблюдения за рынком и его прогнозирования.

**уметь:**

1. выявлять маркетинговые возможности банка;
2. определять факторы, оказывающие влияние на клиента;
3. осуществлять сегментирование банковского рынка;
4. определять и различать мотивы клиентов банков;
5. осуществлять анализ баланса банка на основании его финансовой отчетности.

Среда маркетинга: микросреда и макросреда. Элементы системы банковского маркетинга. Определение маркетинговых возможностей банка. Анализ баланса банка (структурный, функциональный, операционный). Содержание и роль аналитической работы в банке. Система маркетинговых исследований. Исследование банковского рынка. Основные черты информации, источники информации (внутренние и внешние). Сбор информации и ее анализ. Анализ рынка: определения конкурентной позиции и проведение сегментации рынка. Наблюдение за рынком в целях выявления конъюнктурных изменений, рыночных тенденций. Прогнозирование рынка, т.е. предсказание изменений рыночной ситуации.

*Целью изучения темы является* формирование у студентов представлений о системе банковского маркетинга и взаимодействии ее элементов. Изучение методов исследования банковского рынка.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* маркетинговые возможности банка; структурный, функциональный и операционный анализ баланса банка; анализ рынка банковских услуг; конкурентная позиция; маркетинговая информация, ее виды; силы конкуренции.

#### **4.1. Среда маркетинга: микросреда и макросреда. Элементы системы банковского маркетинга**

Банк, как любой хозяйствующий субъект, функционирует в постоянно меняющихся условиях.

Совокупность отношений между различными субъектами экономики составляет среду маркетинга, определяющую характер его деятельности.

Процесс анализа среды маркетинга включает:

- анализ микросреды;
- анализ макросреды.

##### **Микросреда**

Микросреда банка состоит из взаимоотношений внутри самого банка, а также с поставщиками, посредниками, конкурентами, клиентами и контактными аудиториями.

*Внутрибанковские отношения* основаны на внутренней культуре, формальной и неформальной организационной структуре.

*Отношения с поставщиками* строятся на договорной основе, нерегулярность которых не должна сказываться на качестве взаимоотношений с ними. Целями этих взаимоотношений является снижение издержек, налаживание долгосрочных

отношений, создание для поставщиков гарантированного рынка в ответ на гарантированную доставку ресурсов, необходимых банкам.

Для достижения этих целей необходима конкуренция между поставщиками и подрядчиками, сбалансированность этапов предоставления банковских услуг, проведение консультаций и других форм сотрудничества между ними.

*Отношения с посредниками* включают отношения с организациями, оказывающими маркетинговые услуги, и кредитно-финансовыми посредниками, осуществляющими страхование операций, предоставление кредитных ресурсов, операции с ценными бумагами. Посредники являются связующим звеном рынка, они появились с момента установления товарно-денежных отношений. Различают товарных и финансовых посредников, но в последнее время происходит совмещение этих видов деятельности. Выбор посредника зависит от методов реализации банковских услуг. Посредниками могут выступать физические и юридические лица: брокеры, дилеры, агенты, комиссионеры, консигнаторы.

*Отношения с конкурентами* строятся на основе их анализа и выработки тактики действий банка в отношении главных соперников, что порой бывает более эффективно, чем существенный рост в данном сегменте. Конкуренты – это физические и юридические лица, производящие товары (услуги)-аналоги и осуществляющие свою деятельность на том же рынке. Слово «конкуренты» происходит от латинского «con-sistere», что означает «бежать к цели». Наличие конкуренции вызывает необходимость расширения спектра оказываемых услуг, регулирования цен, стимулирует переход к более эффективным способам предоставления услуг. Во всех странах с рыночной экономикой существует законодательство о поддержке конкуренции.

*Отношения с клиентами*, их развитие и взаимовыгодность во многом определяют успех деятельности банка и строятся на принципах, определяющихся предпочтениями банка в обслуживании тех или иных клиентов.

Клиенты обычно делятся:

- на розничных (частные лица, некоторые представители малого бизнеса);
- на оптовых (организации).

*Отношения с контактными аудиториями* – это отношения с любыми индивидами, проявляющими реальный и потенциальный интерес к банку-производителю, оказывающими влияние на его деловую активность. Выделяют пять основных контактных аудиторий:

- другие финансово-кредитные организации;
- средства массовой информации;
- государственные учреждения;
- общественность;
- собственные служащие банка.

Характер отношений банка с контактными аудиториями определяется организационной культурой и не отличается от подобных отношений в других сферах деятельности.

## Макросреда

Понятие макросреды банка складывается из широкой гаммы отношений организации с силами, составляющими внешнюю среду, оказывающую соответствующее влияние на деятельность банка.

Масштабность рассматриваемой макросреды обеспечивается за счет учета действия основных факторов (рис. 5).

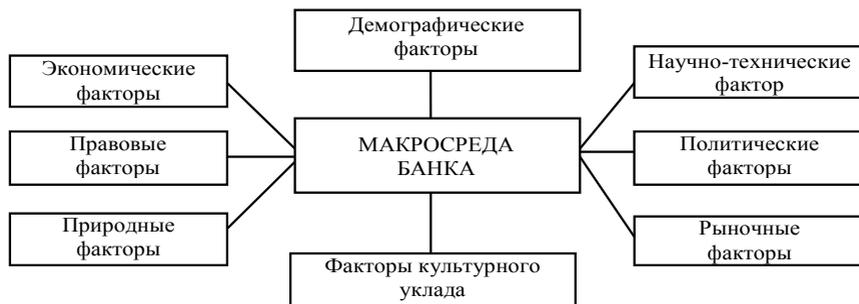


Рис. 5. Концепция макросреды банка

Отношения, складывающиеся между субъектами среды и банком, разнообразны, и по характеру влияния на них со стороны банка они могут быть контролируруемыми и неконтролируемыми. Например, банк не может напрямую контролировать конкурентов, государство и т.п. Поэтому задача руководства банка заключается в снижении до минимума неконтролируемых факторов среды и выявлении возможностей опосредованного влияния на них<sup>1</sup>.

## **4.2. Определение маркетинговых возможностей банка. Значение банковской отчетности в деятельности банка. Анализ баланса банка**

*Оценка имеющихся возможностей* банка обусловлена необходимостью обеспечения их баланса с рыночными запросами, выработки обоснованных программ развития и поведения банка на рынке, создания адекватной основы для принятия правильных управленческих решений. Анализ внутренних условий деятельности банка строится на оценке его финансово-экономического положения и стратегического поведения на рынке, анализа перечня услуг, состояния планирования, уровня технической оснащенности, квалификации персонала, изучения информационной обеспеченности и качества маркетинговой деятельности, а также на анализе организации системы управления (ОСУ) банка.

Анализ рыночных возможностей банка позволяет выявить его маркетинговые возможности и тем самым составляет основу для отбора целевых рынков.

Инструментарием для данного анализа являются: выявление маркетинговых возможностей, среда маркетинга, розничный и оптовый рынок, система маркетинговых исследований и маркетинговой информации<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И., Попова, Н.Ю. Банковский маркетинг : учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004. – С. 35–37.

<sup>2</sup> Хабаров, В.И., Попова, Н.Ю. Банковский маркетинг : учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004. – С. 11, 25.

Знание *банковской отчетности* имеет большое значение для аналитической работы<sup>1</sup>. В банковской отчетности отражаются результаты деятельности банков. Она представляет собой совокупность бухгалтерской отчетности и служит источником достоверной, полной и оперативной экономической информации о его хозяйственно-финансовой деятельности на определенную дату. Накопление информации, анализ и ее систематизация необходимы для выявления тенденций в развитии банка и прогнозирования его деятельности. Содержащаяся в банковской отчетности информация имеет большое значение для лиц и учреждений, заинтересованных в финансовой устойчивости и прибыльности банка, к которым относятся: государственные органы регулирования и надзора за банковской деятельностью (Банк России), акционеры или владельцы банка, директора, руководители и сотрудники банка, клиенты.

Для государственных регулирующих и надзорных органов (Центральный банк РФ, Министерство финансов РФ, Федеральная налоговая служба) предоставляемая по утвержденным формам и в установленные сроки отчетность банков необходима для проведения мониторинга их финансового состояния и реализации контрольной функции. Для акционеров или владельцев банка информация важна для понимания того, как банк привлекает и размещает денежные средства, каковы результаты от их вложения. Для клиентов банка важны его финансовая устойчивость и ликвидность. При ухудшении показателей деятельности они могут перевести свои средства в более надежную кредитную организацию. Для директоров, руководителей и сотрудников банка важно знать ежедневное состояние активов, обязательств, доходов, расходов и капитала банка, а также сколько средств необходимо

---

<sup>1</sup> В настоящее время формы отчетности банков регламентируются Указанием ЦБР от 16.01.2004 г. № 1376-У «О перечне, формах и порядке составления и предоставления форм отчетности кредитных организаций в Центральный Банк Российской Федерации».

банку, стоимость привлекаемых средств, направления использования средств.

Отчетность банков должна отвечать определенным требованиям: с одной стороны, она должна быть доступной и понятной пользователям, т.е. давать представление об объемах ресурсов банка, их видах, сферах приложения имеющихся ресурсов, наличии резервов на возможные потери по активным операциям; с другой – должна содержать и качественные характеристики деятельности банка. Такой подход к отчетности позволяет всесторонне использовать имеющуюся в ней информацию в процессе планирования, исполнения и контроля за деятельностью банка.

Банковскую отчетность выделяют по срокам представления:

- текущая, или периодическая, бухгалтерская отчетность (месячная и квартальная отчетность, оперативная ежедневная);
- годовая бухгалтерская отчетность (охватывает содержание, объем и результаты работы банка за отчетный год).

Методологическим центром по организации бухгалтерского учета в банках России является Центральный банк РФ. В его функции входит разработка правил ведения бухгалтерского учета в банках, составления и представления отчетности кредитных организаций.<sup>1</sup>

Основным документом, характеризующим деятельность, является *баланс* банка. В отличие от предприятий, составляющих ежемесячные, квартальные и годовые балансы, банки составляют и ежедневные балансы, являющиеся внутрибанковскими документами. Это необходимо для осуществления оперативного контроля, анализа деятельности банка и принятия корректирующих мер по совершенствованию работы в банке. Работа учетно-операционной службы банка начинается со вступительного баланса на начало каждого цикла бухгалтер-

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 745–746.

ского учета, завершается она заключительным балансом на конец цикла, при этом одновременно начинается новый цикл.

Баланс – это таблица, состоящая из двух частей: актива (левая часть) и пассива (правая часть). В активе отражаются хозяйственные средства банка, а в пассиве – источники их приобретения или образования. Итог актива равняется итогу пассива. Величина этих итогов называется валютой баланса. Номенклатура статей баланса определяется *Планом счетов бухгалтерского учета*.<sup>1</sup>

По данным баланса осуществляется контроль за аккумуляцией и размещением денежных ресурсов банка; состоянием кредитных, расчетных, кассовых и других банковских операций; правильностью отражения этих операций в бухгалтерском учете. Структура банковского баланса определяется функциональной деятельностью кредитной организации, принципами учета банковских операций и изменяется в зависимости от изменения характера операций.

*Единая номенклатура счетов* – это единая группировка счетов баланса по главам, разделам с присвоением каждому разделу и каждому счету номера и наименования. Поэтому в балансе банков имеются единые сопоставимые показатели по всем видам деятельности.

Счета номенклатуры баланса банков подразделяются на *балансовые* и *внебалансовые*. Балансовые счета подразделяются на *пассивные* и *активные*. На активных счетах учитываются денежная наличность в кассах банка, имущество банка, выдаваемые ссуды, дебиторская задолженность, другие активы и отвлеченные средства. Пассивные счета предназначены для учета фондов банка, остатков средств на расчетных счетах клиентов, депозитов, кредиторской задолженности, прибыли

---

<sup>1</sup> В настоящее время План счетов бухгалтерского учета кредитных организаций, расположенных на территории РФ регламентируется Положением ЦБР от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации».

банка, других пассивов и привлеченных средств. Балансовые счета сгруппированы по принципу экономического однородного содержания и ликвидности.

Внебалансовые счета предназначаются для учета бланков строгой отчетности и ценных бумаг, платежных документов, документов по кредитным, лизинговым и иностранным операциям, т.е. тех документов и ценностей, которые не могут быть отнесены ни к активу, ни к пассиву баланса.

Балансовые счета также подразделяются на *счета первого порядка* – счета синтетического учета, где операции отражаются в укрупненном виде, и *счета второго порядка*, использование которых позволяет детализировать банковские операции. В основу группировки внебалансовых счетов положен принцип однородности учитываемых ценностей, документов и сделок.

*Принципы организации и ведения бухгалтерского учета в банках:*

- непрерывности деятельности кредитной организации, который предполагает, что она будет непрерывно осуществлять свою деятельность в будущем;
- постоянства правил ведения бухгалтерского учета, суть которого в том, что кредитная организация должна руководствоваться одними и теми же правилами бухгалтерского учета, кроме случаев существенных перемен в правовом механизме или в своей деятельности, в противном случае должна быть обеспечена сопоставимость с отчетами других периодов;
- осторожности при совершении банковских операций;
- незыблемости входящего остатка – означает, что остатки на балансовых и внебалансовых счетах на начало текущего отчетного периода должны соответствовать остаткам на конец предшествующего периода;
- приоритет содержания над формой – операции отражаются в соответствии с их экономической сущностью, а не с юридической формой;
- раздельного отражения активов и пассивов, в соответствии с которым счета активов и пассивов оцениваются отдельно и отражаются в развернутом виде;

- открытости – означает, что банковские отчеты должны достоверно отражать операции кредитной организации, быть понятными информированному пользователю и не содержать двусмысленности при толковании позиции кредитной организации.

В основу формирования Плана счетов положены следующие принципы:

1. *Разделение счетов на активные и пассивные и отказ от использования активно-пассивных счетов.* Для отражения операций, по которым возможно образование либо дебетового, либо кредитового сальдо, в Плате счетов предусмотрено открытие двух парных счетов: активного и пассивного. В начале операционного дня операции по таким счетам отражаются по счету, имеющему остаток по результатам предыдущего дня. Нельзя допускать образования в конце дня дебетового сальдо (овердрафта) по пассивному счету или кредитового – по активному счету.

2. *Двухуровневая система построения номеров счетов бухгалтерского учета.* На балансе открываются счета первого порядка, имеющие трехзначный номер. Эти счета являются инструментом синтетического учета, поскольку на них операции банка отражаются в укрупненном виде. Для детализации учета операций к ним открываются счета второго порядка, которым присваиваются пятизначные номера.<sup>1</sup>

3. *Единая временная структура активных и пассивных операций по срокам их проведения.* При отражении в балансе активных и пассивных операций с целью оперативного контроля за обеспечением его ликвидности применяется, где это необходимо, единая структура счетов второго порядка по срокам привлечения и размещения: до востребования, сроком на 1 день, на 7 дней, на 30 дней, от 31 до 90 дней, от 91 до 180 дней, от 181 дня до 1 года, от 1 года до 3 лет и свыше 3 лет.

4. *Разделение счетов по типам клиентов.* При отражении операций используется единая классификация клиентов, ос-

---

<sup>1</sup> Исключение составляют счета главы Д, которые имеют пятизначную нумерацию.

нованная на выделении резидентов и нерезидентов, формы собственности и вида деятельности. Например, по юридическим лицам – резидентам выделены отдельные счета для отражения операций: кредитных организаций; предприятий и организаций, находящихся в федеральной собственности; предприятий и организаций, находящихся в госсобственности, кроме федеральной; прочих предприятий и организаций.

Открываются отдельные счета для учета операций по предприятиям без образования юридических лиц, физическим лицам и нерезидентам.

5. *Принцип отражения в учете банковских операций по экономическому содержанию.* Банковские операции отражаются по счетам бухгалтерского учета в зависимости от экономического содержания операции, а не от вида валют или иного признака. В Плане счетов не выделяется отдельный раздел для учета операций в иностранной валюте. Все операции должны отражаться в едином ежедневном бухгалтерском балансе банка только в рублях. Для разграничения операций в рублях и в иностранной валюте на едином балансовом счете открываются отдельные лицевые счета с введением в их номера трехзначного кода валют.

6. *Предоставление банкам права открытия дополнительных счетов с целью обеспечения точного отражения проводимых операций.* Для учета отдельных операций банки вправе открывать дополнительные счета второго порядка. Так, клиент банка может воспользоваться специальным транзитным счетом, который открывается для проведения операций, связанных с приемом платежей от клиентов для последующего перечисления непосредственным получателем средств. Банки имеют право на определенный срок открывать клиентам для зачисления средств накопительные счета, режим функционирования которых имеет особенности. Расходование средств с этих счетов не допускается. По истечении срока средства с накопительных счетов должны быть перечислены на оформленные в установленном порядке расчетные или текущие счета.

7. *Расчеты с филиалами.* Планом счетов предусмотрены счета для учета расчетов банка со своими филиалами; при

этом сделано разграничение по филиалам, функционирующим на территории РФ и за границей. Банкам предоставлена свобода выбора порядка учета и документооборота по одногородним дополнительным офисам, которые должны функционировать на основании утвержденных в соответствующем порядке положений о них.

8. *Принцип односторонней группировки счетов бухгалтерского учета* означает, что в одном разделе банковского баланса могут присутствовать как активные, так и пассивные счета. Это касается и разделов, где сгруппированы балансовые счета, и разделов по внебалансовому учету.

9. *Нумерация лицевых счетов клиентов*. При открытии клиенту лицевого счета банк присваивает ему номер и наименование. Номер лицевого счета состоит из двадцати знаков.

В основу проведения операций по счетам бухгалтерского учета положен метод *двойной записи*. Это относится к балансовым и внебалансовым счетам и означает, что каждая операция должна найти свое отражение по дебету одного счета и по кредиту другого, по приходу одного счета и по расходу другого.

Соблюдение перечисленных принципов обеспечивает формирование качественной бухгалтерской отчетности, позволяющей пользователям этой информации в оперативном порядке выявлять слабые участки в деятельности банка и принимать своевременные меры по нормализации ситуации.<sup>1</sup>

## Виды анализа баланса банка

Для выявления маркетинговых возможностей банка целесообразно осуществить *анализ банковского баланса*, который комплексно характеризует всю финансово-хозяйственную деятельность банка. Он позволяет определить состояние ликвидности, доходности, степень риска при проведении отдельных операций, выявить источники собственных и привлечен-

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 746–751.

ных средств, структуру их размещения за определенный период.

В СССР не проводились специальные исследования, посвященные анализу деятельности советских банков и долгое время отсутствовала методика анализа банковского баланса. Это было связано с тем, что в тот период необходимости в таком анализе не возникало. Разработка методики анализа банковской деятельности осложнялась тем, что ранее действующая в СССР система учета и отчетности в банках не отвечала требованиям рыночной экономики.

Развитие частной формы собственности в банковском секторе экономики, работа банков на коммерческих условиях предопределили ориентацию их деятельности на получение максимального дохода, пересмотр традиционных форм и методов управления своими операциями, эффективность их осуществления, а также регулярное проведение анализа.<sup>1</sup>

Актуальной становится разработка единой методики анализа деятельности банка на основании «чтения» банковского баланса.

*Объектом анализа* выступает коммерческая деятельность каждого банка и их совокупности. *Субъектами анализа* выступают банки, их контрагенты, включая центральный банк, другие кредитные учреждения, аудиторские организации, органы власти, клиенты и прочие физические и юридические лица.

Исходя из периодичности проведения, анализ баланса банка может быть классифицирован следующим образом: ежедневный, еженедельный (декадный), месячный, квартальный, годовой и т.д.

---

<sup>1</sup> Анализ (от греч. analysis – разложение) – метод научного исследования (познания) явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная, социальная). Анализ служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами.

В зависимости от спектра изучаемых вопросов он подразделяется на полный и тематический. При полном анализе изучаются все стороны работы банка, т.е. как внешние, так и внутренние его связи, при тематическом – затрагивается лишь узкий круг вопросов, позволяющих выявить возможности улучшения отдельных сторон его деятельности. Примером тематического анализа является анализ банковской прибыли, структуры кредитов, депозитов и т.д.

Исходя из целей и характера исследования различают предварительный, оперативный, итоговый и перспективный анализ.

В зависимости от объекта исследования анализ баланса банка подразделяется на функциональный, структурный, операционный.

Функциональный анализ баланса позволяет выявить специализацию банка, его место в системе межбанковских отношений, возможности, формы и перспективы взаимодействия с другими контрагентами и произвести оценку эффективности и целесообразности выполняемых им функций. Исследование проводится на основе общей суммы баланса, соотношений размеров депозитов и кредитов, собственных и привлеченных средств, а также доли межбанковских операций в объеме ресурсов и их вложений. Выявляются основные направления деятельности банка, определяющие его специализацию. Удельный вес той или иной операции в общей сумме баланса характеризует ее значимость для банка. В результате функционального анализа выявляются возможности повышения прибыльности и ликвидности банковских операции путем исключения неэффективных, поиска более прогрессивных способов выполнения необходимых операций.

Структурный анализ производится по видам банковских операций посредством его определяются состав и удельный вес экономических контрагентов по активным и пассивным операциям, а также структура доходов, расходов и прибыли банка.

Операционный анализ углубляет исследование доходности банка и дает представление о стоимости и рентабельности

(или убыточности) операций. Он позволяет оценить значение каждого вида операций в формировании прибыли банка и выработать основные направления депозитно-ссудной политики по отношению к конкретным контрагентам с целью максимизации дохода.

Основными направлениями анализа банковского баланса являются анализ структуры пассивных и активных операций банка, структуры доходов, расходов и прибыли.

Исследования структуры баланса банков следует начинать с пассива, характеризующего источники средств и природу связей банка, определяющих условия, формы и направления использования банковских ресурсов, т.е. состав и структуру активов.

### **Анализ структуры пассивных операций банка**

Начинают анализ с выявления размера собственных и привлеченных средств, а также определения их доли в формировании общей суммы баланса. Основным источником ресурсов банков являются привлеченные средства. За счет собственных средств банков формируется 11–20% их пассива.

Анализ структуры обязательств по группам клиентов и срокам позволяет выявить, из каких секторов экономики и на какой срок привлечены денежные средства. Необходима группировка статей баланса для вычисления базового показателя, которым является сумма привлеченных средств или обязательств.

Среди привлеченных средств можно выделить следующие подгруппы: срочные депозиты и депозиты до востребования, средства в расчетах, средства, поступившие от юридических и физических лиц от продажи им акций и других ценных бумаг, кредиты других банков и др. Отношение одной группы к привлеченным средствам представляет собой роль контрагента банка в развитии пассивных операций банка.

Отношение привлеченных ресурсов к общей сумме кредитных вложений характеризует эффективность использова-

ния банками привлеченных средств. Привлеченные средства банка используются не только для кредитования, но и для покрытия собственных затрат.

При анализе структуры пассива большое значение имеет определение размера собственных средств банка, при котором важно различать собственные средства (брутто) и собственные средства (нетто). Понятие собственных средств (брутто) шире, поскольку они включают в себя как отвлеченные (капитализированные), иммобилизованные собственные средства, так и фактический остаток собственных средств (нетто), которые могут быть использованы для кредитования.

Собственные средства (нетто) представляют собой разность между величиной собственных ресурсов (брутто) и суммой иммобилизации. Если последняя превышает величину собственных средств (брутто), это свидетельствует не только об отсутствии собственных кредитных ресурсов, но и об использовании привлеченных средств не по назначению, поскольку последние покрывают собственные затраты банка.

Процессы иммобилизации снижают доходность и ликвидность банковских операций. Поэтому правильное определение показателя собственных ресурсов играет первостепенную роль при структурном анализе баланса.

Структурный анализ собственных средств включает анализ состава пайщиков (акционеров) банка и позволяет определить, каким предприятиям (кооперативам, частным лицам) принадлежит большинство голосов на общем собрании и, следовательно, возможность направлять деятельность банка на удовлетворение своих интересов.

Общую характеристику изменения масштабов деятельности банков дает показатель темпов прироста уставного фонда. Он рассчитывается как отношение суммы фактически оплаченного уставного фонда к величине первоначально объявленного и зафиксированного в уставе. Данное отношение показывает темпы экспансии банковской деятельности, характеризует укрепление статуса банка.

## **Анализ структуры активных операций**

Не менее важным является анализ направлений использования ресурсов банка. С этой целью необходимо рассчитывать следующие показатели: общего объема кредитов, долгосрочных, краткосрочных и просроченных ссуд и др. Соотношение суммы кредитной задолженности по счетам и общего объема кредита представляет долю секторов экономики в общем объеме вложений банка.

Анализ можно детализировать путем сопоставления суммы краткосрочных (долгосрочных) кредитов отдельных экономических контрагентов к общей сумме краткосрочных ссуд. Выявление кредитов, обеспеченных товарно-материальными ценностями, позволяет оценить уровень обеспечения кредитных операций.

Особый интерес представляет анализ отдельных видов операций, их значимости в структуре активов и пассивов банка.

## **Анализ структуры, доходов, расходов и прибыли банков**

При анализе банковских доходов определяется удельный вес каждого вида дохода в их общей сумме. Динамика доходных статей может анализироваться по сравнению с предыдущими периодами или плановыми показателями. Ритмичность темпов прироста операционных доходов свидетельствует о нормальной деятельности банка. Сокращение доли операционных доходов и соответствующее увеличение доходов от небанковских операций или прочих доходов сигнализируют об ухудшении качества управления активными операциями.

Для определения уровня доходности кредитных операции вычисляется соотношение операционных доходов и общей суммы выданных кредитов. Обобщающим показателем доходности банка является средняя величина дохода на одного работника, исчисляемая как отношение суммарного дохода к фактической численности работников.

Аналогично проводится анализ расходных счетов баланса. Вычисляется сумма расходов на обслуживание одного клиента, характеризующая себестоимость банковских активных операций. Определяется роль и место каждой группы расходов в общей сумме.

Доля прибыли в доходах банка характеризует уровень рентабельности банка. В качестве коэффициента рентабельности может быть использовано отношение прибыли к общей сумме активов. Этот показатель характеризует степень прибыльности активных операций.

Поскольку не все активы приносят доход, то для выявления реального уровня рентабельности при расчете данного коэффициента корректируется знаменатель: вся сумма активов уменьшается на сумму не приносящих доход активов. Тем самым определяется величина прибыли на рубль прибыльных активных операций. Он показывает, каков был уровень рентабельности, если бы все активы были прибыльными. Сопоставление первого и второго коэффициентов дает представление об имеющихся возможностях роста рентабельности посредством сокращения активов, не приносящих доход. В первую очередь это касается иммобилизованных собственных средств.

Для банков, использующих в качестве кредитных ресурсов привлеченные средства, абсолютное равенство данных показателей невозможно, поскольку банки обязаны хранить часть привлеченных депозитов в наиболее ликвидной и, следовательно, не приносящей доход форме.

Второй показатель рентабельности детализируется путем сопоставления прибыли от операционной деятельности и общей суммы выданных кредитов, в том числе соответствующей части прибыли и суммы долгосрочных кредитов или краткосрочных кредитов. Данные коэффициенты дают представление об уровне прибыльности кредитных операций.

Обобщающим показателем рентабельности банка является соотношение прибыли на рубль уставного фонда (капитала) банка. Он характеризует эффективность и целесообраз-

ность вложений средств в тот или иной банк, степень «отдачи» уставного фондов. Для пайщиков банка имеет важное значение сопоставление указанного соотношения с аналогичными показателями других секторов экономики для выявления путей наиболее доходного размещения своих средств.

Для оценки эффективности доходов банков можно использовать показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли к общей сумме банковских расходов.

В качестве оценочных показателей интенсивности деятельности банков могут быть приняты следующие: количество клиентов, обслуживаемых банком, а также одним работником банка, и др. Выявить резерв повышения рентабельности деятельности банка позволяет группировка статей баланса по уровню доходности операций в активе и стоимости ресурсов в пассиве.

К не приносящим дохода активам относятся денежные средства в кассе банка, корреспондентские счета в Банке России и др. Размещение средств в активы, не приносящие доход, нивелируется участием в создании собственных ресурсов банка, являющихся бесплатными и наиболее дешевыми. Использование собственных средств уменьшает стоимость ресурсов и тем самым способствует увеличению уровня прибыльности операций банка.

Высокий удельный вес низкооплачиваемых ресурсов способствует повышению рентабельности, но приводит к снижению уровня ликвидности баланса банка, и наоборот, значительная величина сумм статей, не приносящих дохода активов, снижает рентабельность, но увеличивает ликвидность. С точки зрения доходности при определении операций по видам контрагентов банки должны ориентироваться на привлечение кредитных ресурсов во вклады от населения и организаций.

В зависимости от того, *используется ли анализ в качестве базы для планирования, оценки деятельности банка за истекший период или для текущего мониторинга*, различают ретроспективный и текущий (оперативный) анализ. *Ретроспективный анализ* предполагает взгляд в прошлое, исследование данных

предыдущих периодов; *текущий* – оперирует данными настоящего времени.

В зависимости от *целей анализа и применяемых инструментов* различают количественный и качественный анализ. *Количественный анализ* регистрирует величину и темпы изменений в структуре баланса банка, других объектов анализа, исследует отдельные факторы, вызвавшие эти изменения. Он основан на изучении абсолютных и относительных показателей, анализе трендов показателей, сравнительном анализе показателей.

*Качественный анализ* предполагает исследование причин изменения банковской прибыли, изучение факторов, влияющих на качество портфелей и отдельных активов, анализ величины и причин возникновения банковских рисков. Он может иметь в своей основе количественные показатели, но носит более сложный, творческий характер, предполагает изучение не только произошедших изменений, но в большей степени причин, вызвавших эти изменения, их возможные последствия. Этот анализ основан на использовании сложных, часто агрегированных показателей, выявлении и оценке тенденций, использовании факторного анализа.

В зависимости от *субъектов* анализ можно разделить на внешний (дистанционный) и внутренний. *Внешний (дистанционный)* анализ предполагает изучение состояния контрагента на межбанковском рынке, финансового состояния клиентов банка на основании доступной информации: бухгалтерской и финансовой периодической отчетности, публикуемой отчетности, данных официальной статистики. В силу этого для дистанционного анализа характерна недостаточная детализация информации, а нередко и отсутствие уверенности в достоверности получаемых данных.

*Внутренний анализ* предполагает изучение состояния банка на основании данных не только синтетического, но и аналитического учета, использование данных внесистемного учета, возможность получения дополнительной информации и реальной оценки качества этой информации.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2003. – С. 152-153.

## Методы анализа банковского баланса

Аналитическая служба банка использует различные методы анализа баланса банка: *структурный метод, метод группировки, методы оценки коэффициентов, метод сравнительного анализа, факторный анализ, метод агрегированных показателей, метод рейтинговой оценки, экономико-математические и графические методы и т.д.* Выбор конкретных методов при проведении анализа зависит от целей анализа, квалификации аналитика, доступности информации.

*Структурный метод* подразумевает анализ структуры активов, пассивов, доходов и расходов банка с целью их оптимизации. Целью анализа является выявление доли ресурсов, направленных в зоны повышенного риска, изменения состава и размера работающих активов, платных пассивов, изучение структуры баланса банка по срокам привлечения и размещения средств.

Различают *вертикальный и горизонтальный структурный анализ*. Проведение вертикального анализа предполагает изучение изменения структуры баланса, горизонтального – изучение темпов этих изменений.

Вспомогательным при этом может являться *метод группировки*, который заключается в выявлении однотипных статей баланса, их укрупнении, классификации, сравнении.

*Метод коэффициентов* используется для выявления количественной связи между различными статьями, разделами или группами статей баланса. Он применяется чаще для измерения рисков, оценки эффективности деятельности банка.

*Экономико-математические методы* используются при управлении ликвидностью банка, оценке фондовых инструментов и в расчетах окупаемости инвестиционных проектов. В анализе часто используются модели типа «что, если», в которых при изменении условий входит перерасчет конечных показателей.

*Графический метод* наиболее подходит для выявления тенденций, при этом не требуется трудоемкая работа по ана-

лизу динамических рядов. Часто графический метод используется при расчете точек безубыточности.

В аналитической работе источниками данных являются бухгалтерская и финансовая отчетность, данные аналитического и внебалансового учета, а также первичные документы, банковские договоры и внесистемная информация. Кроме того, используется внешняя информация о финансовых рынках и перспективах их развития<sup>1</sup>.

### **4.3. Содержание и роль аналитической работы в банке**

Анализ необходим на всех стадиях деятельности банка: планировании, оперативной деятельности, контроле, оценке результатов и эффективности деятельности. Качество планирования напрямую связано с анализом деятельности банка в предшествующие периоды. Принятые без учета сложившейся в банке и реальной обстановки управленческие решения могут быть ошибочными. Получению необходимой информации для принятия управленческих решений способствует оперативный анализ. Различные приемы и инструменты анализа помогают оценить эффективность использования средств, прибыльность отдельных операций, качество работы сотрудников.

Аналитическая деятельность в банке ведется как в целом по банку, так и по отдельным банковским структурам и операциям.

Целью аналитической работы является обеспечение бесперебойной деятельности банка, его безубыточности, т.е. получение дохода в объеме, позволяющем покрыть расходы на содержание аппарата управления, зданий и сооружений, банковской техники, затраты на оплату привлеченных ресурсов и т.п. Кроме этого банковская аналитика ставит целью повышение экономической эффективности деятельности банка,

---

<sup>1</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2003. – С. 159-163.

улучшение его конкурентоспособности, внешнего имиджа, снижение и ограничение рисков банковской деятельности.

Анализ приобретает особую важность в условиях обострившейся конкуренции, усиления контроля со стороны государственных органов, стремления банков соответствовать международным стандартам банковской деятельности.

С изменениями в экономике и банковской системе России изменились требования и к банковской аналитике. Например, необходимость анализа качества кредитного портфеля и контроля за ним была осознана российскими банкирами не одновременно с их формированием, а после банковского кризиса.

Предъявляемые к банковской аналитике требования находятся в прямой зависимости от изменения рынка. В период его активного роста анализ банковской деятельности носил характер констатации свершившегося факта, предпочтение отдавалось объемным показателям. С обострением конкуренции на рынке банковских услуг и кризисами приоритеты сместились на показатели, связанные со способностью банка управлять рисками, с качеством банковских продуктов, а также производительностью труда, контролем за затратами, обоснованностью ценообразования.

Современная банковская аналитика не просто фиксирует сложившуюся в отчетном периоде картину и соответствие фактических показателей плановым, а стремится выявлять возможные негативные тенденции и регистрировать их, поскольку они могут привести к потере прибыли, проблемам с ликвидностью активов, урону имиджу банка.

В результате анализа выявляются внутренние резервы в финансовой (увеличение рентабельности и снижение рисков) и в «производственной» сфере (повышение производительности труда, применение более совершенных технологий, оптимизация использования основных фондов и основных средств).

Особенностью банковской аналитики является большой массив перерабатываемой информации, поэтому она немыслима без применения автоматизированных средств сбора и

обработки материала для анализа. Отсутствие на рынке программных продуктов, позволяющих провести комплексный анализ деятельности банка с использованием средств автоматизации, единых стандартов комплексного анализа, адаптированных к российской действительности, трудность получения достоверной, подробной информации для анализа тормозят развитие банковской аналитики.

Аналитическая работа в банках базируется на следующих *принципах*:

- историзация – использование данных за длительный период и построение динамических рядов, что позволяет выявить тенденции происходящих изменений;
- ранжирование (котировка) – означает оценку значимости выявленной проблемы, степени ее влияния на банк в целом, что делает анализ более эффективным;
- сравнение – предполагает постоянное сравнение полученных результатов с конкурентами, планами и расчетами, что позволяет банку определить свое место на рынке, выявить факторы, негативно влияющие на его развитие;
- сопоставимость данных – необходима для объективной оценки за разные периоды, исключения влияния инфляционных процессов, для чего используются коэффициент инфляции, дефлятор, метод твердых валют и т.п.;
- последовательность – предполагает сбор информации, основанный на определенной методике, наличие системы сбора и обработки материала. Если из года в год эти методики будут меняться, сравнение показателей за разные периоды может быть затруднено.<sup>1</sup>

В экономической литературе выделяют следующие *этапы анализа баланса* банка:<sup>2</sup>

- изучение структуры баланса: анализ структуры активов и пассивов, их временных и ценовых характеристик, вы-

---

<sup>1</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2003. – С. 150–154.

<sup>2</sup> Ларионова, Я.В. Реорганизация коммерческих банков. – М., 2000. – С. 139.

явление доли ресурсов, размещаемых в операции с повышенным риском, эволюция финансового рычага;

- группировку активов и пассивов для определения уровня ликвидности баланса, сравнения фактических результатов с нормативными значениями, изучения динамики показателей;
- сравнительный анализ отчетности банка с позициями аналогичных банков;
- рейтинговую оценку уровней показателей.<sup>1</sup>

### Организация аналитической работы в банке

Банковскую аналитику можно разделить на *несколько уровней*:

- аналитическая работа, проводимая внутри отдельных подразделений. Ее обычно осуществляют либо аналитические группы внутри подразделения, либо специалисты, совмещающие анализ с текущей деятельностью. Организация такой работы зависит от специфики подразделений, размера и специализации банка. Чаще всего такие группы возникают в подразделениях, работающих на валютном или фондовом рынках, где требуется узконаправленный анализ с использованием специального инструментария, а также предъявляются высокие требования к его оперативности;
- аналитическая работа, которая проводится подразделениями, отвечающими за подготовку банковской отчетности. Анализ обычно ограничивается финансовым анализом и ставит целью оценку результатов деятельности банка за определенный отчетный период;
- аналитическая работа, проводимая планово-экономическими службами банка в ходе разработки различных планов (стратегического, оперативного) оценки эффек-

---

<sup>1</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юрист, 2003. 154-157.

тивности деятельности банка, изыскания резервов повышения эффективности.

В последнее время отношение к принципам организации аналитической работы в банке меняется. Руководители банков осознают, что они управляют не деньгами и людьми, а информацией о движении денег и действиях сотрудников. Банк в этом случае должен рассматриваться как единое информационно-аналитическое пространство или поле, а эпицентром этого пространства должна быть единая *финансово-аналитическая служба*. «Финансовая служба – это организатор информационно-аналитического поля банка, информационно-аналитической поддержки принятия решений по текущему и управлению деятельностью банка»<sup>1</sup>. Информационно-аналитическое поле банка (ИАПБ) должно отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать в отчетах реалистическое отражение проводимых в банке операций. Содержащаяся в отчетах информация должна быть предупредительной, работать на «опережение»;
- разрабатывать унифицированный и формализованный процесс создания отчетов, позволяющих руководителям разного ранга с помощью минимального набора конечных синтезированных показателей анализировать текущую и перспективную ситуацию;
- обладать обширным аналитическим инструментарием;
- выполнять контрольную функцию;
- способствовать вовлечению всех подразделений банка в процесс управления доходностью.

В той или иной форме аналитические службы есть в каждом банке и часто организация анализа зависит не только от объективных, но и от субъективных факторов, таких, например, как личные качества начальника аналитической службы или степень востребованности результатов анализа руково-

---

<sup>1</sup> Ширинская, Е.Б. Особенности формирования информационно-аналитического поля банка // Бизнес и банки. – 2000. – № 42.

дством банка. Тем не менее, можно выделить основные факторы, влияющие на организацию аналитической работы в банке, а именно: размер банка, наличие (отсутствие) филиальной сети, специализация банка, культура управления, приоритеты в банковской деятельности.

Основными функциями аналитического подразделения в банке являются:

- анализ и прогноз политической, экономической и правовой обстановки в стране, выявление их возможного влияния на деятельность банка;
- постоянный учет фактора неопределенности;
- анализ конкурентоспособности банка на валютных, кредитных и финансовых рынках, рынке банковских услуг; оценка надежности банков-партнеров;
- исследование результатов финансово-хозяйственной деятельности банка за предыдущие периоды, детальный анализ сильных и слабых сторон банка, благоприятных и негативных факторов, влияющих на банк;
- систематический анализ изменения структуры активов и пассивов и выполнения бюджета банка;
- совершенствование методов и инструментов экономического анализа и прогноза<sup>1</sup>.

#### **4.4. Система маркетинговых исследований. Исследование банковского рынка**

Управленческая деятельность обычно осуществляется в условиях неполноты информации. Это обуславливает определенную степень риска, связанную с принятием решения. Для снижения риска менеджеры стремятся снизить степень неопределенности, связанную со сферой их деятельности. Эффективным методом решения этой проблемы являются маркетинговые исследования. Они не зависят от сиюминутно-

---

<sup>1</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2003. – С. 157-159.

го желания руководителя получить необходимую информацию и *представляют собой систематический процесс, лежащий в основе всей маркетинговой деятельности*. Результаты маркетинговых исследований являются для банков главным информационным каналом, что обусловило их широкое распространение<sup>1</sup>.

*Преимущества*, обеспечиваемые организации (банку) за счет проведения маркетинговых исследований:

- возможность получения независимых оценок перспектив развития рынка, появления новых коммерческих идей, т.е. являются источником вдохновения;
- финансирование маркетинговых исследований рассматривается организацией (банком) не как затраты, а как инвестиции, увеличивающие ее шансы на коммерческий успех;
- позволяют определить состоятельные и несостоятельные идеи, избежать затрат времени и ресурсов на реализацию проектов, обреченных на провал;
- предоставляют информацию, которая реально может быть использована.

Менеджеры получают уже готовый информационный продукт в виде рекомендаций и предложений, в то время как перед самими исследователями проблема информационного обеспечения стоит в ином ключе и достаточно остро.

Различают виды источников и способов сбора информации. Предпочтения зависят от целей и задач исследования, от возможностей организации использовать тот или иной источник.

Целью сбора информации является определение реального и потенциального рынка банка. Под рынком понимается совокупность покупателей банковских продуктов, которые объединены либо территориально, либо характером потребления.

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И. Общая теория маркетинга. – М. : МЭСИ, 1999. – С. 12.

## Цели, задачи, структура, виды и этапы маркетингового исследования

Определение маркетинговых исследований сводится к тому, что данное явление неотделимо от современной хозяйственной деятельности любого субъекта экономики и представляет собой некоторую систему, связанную со сбором и анализом разного рода информации.

*Маркетинговые исследования* – систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед организацией маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах.<sup>1</sup>

Необходимость проведения маркетинговых исследований обусловлена тем, что для принятия правильного решения по тому или иному вопросу деятельности организации (банка) руководителю необходима определенная информация, получение и обработка которой связана с исследовательской деятельностью.

Принятие решений в области маркетинга осуществляется обычно в условиях риска и неопределенности, избежать которых невозможно. При этом каждый руководитель стремится по возможности их предвидеть и сократить. В этой связи возникает необходимость выявления проблемной ситуации, которая может возникнуть в процессе маркетинговой деятельности, т.е. некоторого рыночного противоречия, требующего определенного воздействия для его разрешения.

Многообразие проблемных ситуаций обуславливает и многообразие возможных видов маркетинговых исследований.

*Основной целью* самого маркетингового исследования является выявление возможностей организации (банка) занять конкурентную позицию на конкретном рынке или его сегменте путем приспособления своей продукции к спросу и потребностям потребителей.

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991.

Важными *задачами* маркетинговых исследований являются:

- определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товаров на выбранном рынке, а также исследование позиций субъектов рынка, осуществляемых ими методов торговли, коммерческой практики и характера существующих рыночных отношений;
- определение конкурентных позиций конкретных видов продукции организации (банка) на изучаемом рынке и ориентация производства на выпуск конкурентных изделий (услуг), а также обеспечение их сбыта на конкретных рынках и получение запланированной прибыли<sup>1</sup>.

Решение этих задач достигается на основе учета результатов маркетингового исследования при принятии руководством организации (банка) управленческих решений.

Маркетинговые исследования имеют дело с конкретными рынками или рыночными сегментами, поэтому они позволяют учитывать запросы конкретных социальных слоев и групп населения в процессе изучения спроса.

Комплексный подход к проведению маркетинговых исследований обусловлен необходимостью:

- анализа и оценки элементов и факторов, оказывающих воздействие на тенденции развития, структуру, характер отношений на конкретном рынке и их взаимосвязь;
- изучения условий рынка во взаимосвязи с состоянием, тенденциями развития общехозяйственной конъюнктуры соответствующих рынков;
- изучения всех факторов, оказывающих воздействие на хозяйственную деятельность организации (банка).

Маркетинговое исследование лежит в основе разработки программы маркетинга по продукту (услуге), обеспечивающей:

- учет требований рынка к продукту (услуге) организации (банка);

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И. Общая теория маркетинга. – М. : МЭСИ, 1999. – С. 13.

- формирование основы для определения целей и стратегий ее функционирования и развития.

Результаты маркетингового исследования служат для формирования текущего и будущего спроса на продукцию (услуги) организации (банка), а также прогнозирования тенденций развития сферы ее деятельности. Маркетинговые исследования – это постоянно осуществляемый процесс и вид маркетинговой деятельности, направленный на приспособление производства к требованиям конкретного потребителя.

Содержание маркетингового исследования отражается в его структуре и определяет объект исследования – рынок.

*Структура маркетингового исследования* предполагает наличие двух взаимосвязанных частей:

- исследование конкретного рынка;
- исследование собственных возможностей для выхода и закрепления на нем.

Каждый из элементов содержит несколько взаимосвязанных блоков. Среди основных направлений изучения рынка выделяют следующие:

- исследование емкости рынка;
- распределение его долей между конкретными организациями;
- политика цен и ценовая эластичность;
- тенденции деловой активности;
- реклама и ее эффективность;
- каналы товародвижения и информационные потоки;
- имидж товаров и товаропроизводителей;
- законодательное регулирование;
- основные тенденции социально-экономического развития;
- вкусы и ценности потребителей;
- доходы и расходы потребителей;
- типы и мотивы потребительского поведения.

Понятие «маркетинговое исследование» шире, чем понятие «исследование рынка», хотя последнее во многом определяет основные аспекты маркетинговой деятельности в целом. Необходимость учитывать требования рынка и потреби-

телей определяет логику проведения маркетинговых исследований.

Выделяют различные критерии классификации маркетинговых исследований:

1. По области применения: исследование рынков сбыта, рабочей силы, материально-технических ресурсов, финансового рынка и т.п.

2. По направлениям исследования: исследование рынка потребительских товаров, инвестиционных ресурсов, рынка услуг и т.п.

3. Исследование товара: исследование продвижения товара, цен, товародвижения, персонала, способности действовать в данных условиях.

4. По организации исследования: проводимое с привлечением сторонней организации и собственными силами.

5. В зависимости от информационной базы проводимого исследования: кабинетное и полевое исследование.

При кабинетном исследовании используются официальные печатные источники информации о состоянии рыночной конъюнктуры и тенденциях развития отдельных рынков, проблемах развития национального и мирового товарных рынков, развитии отдельных отраслей производства, состоянии экономики отдельных стран, доступности рынка, торгово-политическом режиме отдельных стран, статистических данных по изучаемым вопросам.

Полевое исследование представляет собой наиболее сложный и дорогостоящий, но максимально эффективный метод изучения рынка. Его преимущество заключается в возможности установления личных контактов с потребителями, осуществлении закупки образцов товаров и т.п. Этот метод позволяет получать и обрабатывать первичную информацию и выяснить реальный рыночный спрос, требования потребителей к продукции организации, осуществлять разработку тактики поведения на рынке, ценовую политику, решать вопросы организации сбыта и т.п.

Выделяют и другие виды маркетинговых исследований.

Так, *метод пробных продаж* используется, когда отсутствуют необходимые сведения о рынке и организация (банк) не имеет времени на его всестороннее изучение, а также при реализации новых и редких для изучаемого рынка товаров.

*Поддержание личных деловых, контактов* с представителями других организации (банков) имеет большое значение при изучении рынка машин и оборудования, когда представитель продавца может являться техническим консультантом покупателя.

Подготовка и проведение маркетингового исследования предполагает реализацию следующих *этапов* общей процедуры.

1. Постановка и описание проблемы исследования.
2. Определение конкретных целей и задач исследования.
3. Формирование требований к необходимой информации.
4. Составление плана исследования.
5. Сбор, систематизация и анализ вторичной информации в рамках определенной проблемы.
6. Корректировка разделов плана исследования, ориентированного на получение первичной информации.
7. Сбор первичной информации.
8. Систематизация и анализ полученных данных.
9. Анализ результатов, формулирование выводов и рекомендаций.
10. Подготовка и предоставление отчетов с окончательными результатами.
11. Использование результатов исследования.

Определение *проблемы маркетингового исследования* неразрывно связано с выбором объекта и предмета исследования. *Объектом* может выступать любой элемент комплекса маркетинга, включая окружающую среду, а также разнообразные элементы бизнес-коммуникаций. *Предметом* исследования выступает маркетинговая проблема, подлежащая изучению и относящаяся к объекту исследования.

*Цель маркетингового исследования* это результат, который должен быть получен. Формулирование цели не должно являться простой формальностью, поскольку цель, с одной сто-

роны, определяет конечные результаты, а с другой – является основой для построения задач исследования и планирования конкретных этапов и реализации и основных мероприятий.

Формулирование целей исследования базируется на следующих *принципах*:

- четкость и конкретность формулировок;
- соподчиненность целей;
- полнота охвата целей – цели более низкого уровня по своей совокупности должны обеспечивать реализацию целей более высокого уровня;
- взаимосвязь целей – исключение возможности реализации изолированной цели, не связанной с главной целью исследования;
- значимость целей – построение целей, оказывающих существенное влияние на процесс достижения главной цели.

По своему *характеру* цели делятся на:

1. *перспективные* – на их основе реализации вырабатывается стратегия деятельности организации (банка) на перспективу;
2. *текущие* – на их основе ведется исследование причин явлений, происходящих в процессе текущей деятельности организации (банка) (например, оценка эффективности рекламы).

По *направлению* цели могут быть:

1. *поисковые* – предусматривают поиск и сбор данных, проливают свет на проблему, помогают выработать гипотезы и т.п.;
2. *описательные* – предусматривают описание определенных явлений;
3. *экспериментальные* – предусматривают проверку определенных гипотез, например о наличии причинно-следственной связи.

Следующий этап – определение необходимого объема и качества информации применительно к конкретной цели, подготовка и проведение мероприятий по ее сбору и систематизации.

Анализ результатов может проводиться с использованием статистических и социологических методов, позволяющих представить данные в удобном для восприятия виде, выявить существующие взаимосвязи и тенденции, построить их прогнозы на перспективу и т.п.

Маркетинговое исследование не должно проводиться ради самого исследования. Его результаты представляются в виде отчета руководству для использования при принятии конкретных решений. Если этого не происходит, то исследование теряет смысл.

Основное влияние на качество конечных результатов оказывает информация, причем не только ее объем, но и качество<sup>1</sup>.

Так, в современных отечественных условиях качество коммерческой публикуемой и относительно доступной информации, как правило, невысокое и не отражает реального положения дел. Поэтому больший упор должен делаться на получение первичной информации (так сказать «из первых рук»), чтобы иметь возможность реально оценивать сложившуюся ситуацию в интересующей исследователя сфере и принимать адекватные решения.

Предпосылкой для успешного применения маркетингового инструментария является маркетинговое исследование банковского рынка. Его основными элементами являются: сбор информации, анализ рынка, наблюдение за рынком, прогнозирование рынка.

#### **4.5. Основные черты информации, источники информации (внутренние и внешние). Сбор и анализ информации**

Предполагается, что следующим за индустриальным этапом развития общества последует информационный. В этих условиях значение информации возрастает. Совокупность черт информации, ее источников, методов сбора и анализа представляет собой систему маркетинговой информации.

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И. Общая теория маркетинга. – М. : МЭСИ, 1999. – С. 16–18.

Она является основой для проведения маркетинговых исследований. Руководству банка для принятия правильных управленческих решений необходима оперативная, достоверная и полная информация, представляемая в обработанном, аналитическом виде.

*Основными чертами информации* являются следующие:

- не исчезает после приобретения, иногда обогащается;
- одновременно передается пользователю и остается в банке данных;
- неделима, т.к. имеет смысл только при наличии и передаче полного набора данных;
- накапливается независимо от частоты использования, при этом повышается ее качество.

Сбор и анализ информации осуществляется не вручную, а с использованием вычислительной техники. В банках создаются базы данных, что дает им возможность контролировать свою деятельность, уровень кредитоспособности клиентов, разрабатывать стратегию своего развития и др.

*Виды маркетинговой информации.* Для формулирования конкурентной стратегии руководитель банка нуждается в массе разнообразной информации. Вся маркетинговую информацию можно разделить на первичную и вторичную.

*Первичная информация* – это информация, собранная впервые для конкретной цели. Первичная информация является наиболее точной и актуальной, но ее сбор может быть очень дорогостоящим. Ее источниками могут быть:

- социологические опросы клиентов;
- экономический «шпионаж»;
- специализированные обзоры рынков
- компьютерные базы данных

*Вторичная информация* – это информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей. Ее источники – печатные издания (реклама, информация).

Со сбора вторичной информации обычно начинается маркетинговое исследование. Преимуществами вторичной информации являются ее относительная дешевизна и доступность, а недостатками – возможная неактуальность, неполнота.

*Источники маркетинговой информации.* В целом источниками информации для банковского маркетинга являются: статистические данные, данные клиентов – предприятий и частных лиц, данные из средств массовой информации, деловых отчетов и рекламных материалов конкурентов.

Выделяют также источники внутренней и внешней и информации.

*Внутренняя информация* характеризует банк с точки зрения внутреннего состояния его дел и направлена на полное отражение текущей деловой информации, а также выдачу оперативных сведений. К источникам внутренней информации можно отнести: статистическую и бухгалтерскую отчетность, аудиторские заключения, отчеты по кредитованию и др.

*Внешняя информация* предназначена для доведения сведений о состоянии внешней среды до руководства банка. Ее можно получить из прессы, телевидения и радио, отчетов других банков, специальных изданий, рекламы и др.

В качестве основных подходов к *сбору информации* можно выделить: заказ у консалтинговой (маркетинговой) организации; создание собственной информационно-службы; подключение к коллективной информационной системе (в том числе внутри ФПГ).

*Сбор информации* является трудоемкости и требует планового подхода. В плане отражаются:

- способы сбора информации: *наблюдение; эксперимент, опрос;*
- орудия исследования – *анкета или опросный лист*, содержащие продуманные, недвусмысленные, четкие, конкретные, располагающиеся в логической последовательности вопросы, ответы на которые могут быть систематизированы и обработаны для достижения цели исследования;
- план выборки, который необходим для выбора представительских групп, располагающих необходимой информацией, от числа которых зависит качество и достоверность информации;

- способы установления контактов с целевой аудиторией: опрос по почте или с использованием средств массовой информации, телефонный опрос, интервью.

Затем с использованием современных методов обработки информации осуществляется *анализ собранной информации* для того, чтобы извлечь максимум полезных сведений, позволяющих делать определенные выводы и заключения. В системе анализа маркетинговой информации выделяют статистический банк данных, содержащий пакет основных статистических методик и технических приемов обработки информации, и банк моделей, необходимых для оптимизации принимаемых решений.

*Результаты исследования* обычно предоставляются руководству банка в виде отчета, содержащего анализ данных, выводы и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации. Для наглядности широко используются таблицы, графики, диаграммы, матрицы и т.п.

В современных российских условиях сбор маркетинговой информации является достаточно трудоемким процессом. Соответствующая инфраструктура пока не развита, а сбор информации собственными силами банка – деятельность дорогостоящая, поэтому многие банки занимаются этим не систематически. Однако не вызывает сомнения, что дальнейшее развитие современных компьютерных технологий приведет к улучшению ситуации в этой сфере.

Владение информацией позволяет воздействовать на рынок, проводить анализ доходности, оценивать потребности и осуществлять контроль.

*Воздействие на рынок* заключается: в сегментации; выборе обслуживаемой части рынка; оценке привлекательности рынка; корректировке выбора обслуживаемого рынка.

При *анализе доходности* оценивают: общую доходность банка; отдельные услуги; отдельных клиентов; конкурентное положение.

В процессе анализируют *оценки потребностей*: в персонале; системных ресурсах (технологиях); финансовых ресурсах; качество системы коммуникаций.

*Контроль* предусматривает: создание системы контроля; разработку системы поощрений и санкций; своевременное проведение реорганизации.

Информация позволяет получить представление о клиентах, пользующихся услугами банка; конкурентах, предоставляющих услуги, которые отличаются по качеству и стоимости; доле обслуживаемого рынка, перспективах его расширения или смены и т.д. Информационная база создает условия для выработки соответствующих стратегий.<sup>1</sup>

#### **4.6. Анализ рынка: определения конкурентной позиции и проведение сегментации рынка**

*Анализ рынка* – это выяснение рыночной ситуации и возможностей сбыта на текущий момент. Его основной задачей является определение конкурентной позиции банка на рынке и сегментация рынка.

По мнению М. Портера, при выборе конкурентной стратегии для той или иной отрасли следует провести предварительный анализ по двум аспектам:

- привлекательность отрасли с точки зрения рентабельности и возможностей развития, определяемых интенсивностью конкуренции;
- конкурентная позиция данного предприятия в отрасли.

При этом следует учитывать, что оба аспекта нужно рассматривать во взаимосвязи, т.к. в отдельности они не могут служить достаточным основанием для выбора конкурентной стратегии.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М. : Кнорус, 2008. – С. 79–80.

<sup>2</sup> Например, предприятие, работающее в прибыльной отрасли, может не получать прибыль, если будет иметь плохую конкурентную позицию. Но и при отличной конкурентной позиции предприятие может остаться без прибыли, если существует в непривлекательной отрасли.

Также оба аспекта должны рассматриваться в динамике, т.к. со временем привлекательность отрасли может возрастать или понижаться, а благоприятную позицию в конкуренции нужно не только завоевать, но и удержать.

На оба аспекта предприятие может оказывать влияние своей деятельностью. Таким образом, конкурентная стратегия не есть только лишь реакция на условия внешней среды, но и попытка изменить эту среду в свою пользу.

Недостатком концепции Портера является то, что оба фактора представлены как контролируемые и во внимание не принимаются силы, действующие «за рамками» отрасли, но могущие оказывать на нее существенное воздействие.

### **Концепция пяти сил конкуренции**

Классическим подходом к анализу отрасли является разработанная Портером концепция пяти сил конкуренции:

- соперничество между имеющимися конкурентами (the intensity of intra-firm rivalry);
- влияние покупателей, или их способность торговаться (the bargaining power of buyers);
- влияние поставщиков, или их способность торговаться (the bargaining power of suppliers);
- угроза со стороны новых конкурентов (the threat of new entrants);
- угроза со стороны товаров-субститутов (the threat of substitute products or services).

Значение каждой из пяти сил меняется в зависимости от отрасли и предопределяет прибыльность отраслей за счет того, что пять сил конкуренции влияют на цены, расходы и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы успешно конкурировать в этой отрасли.

**Первая сила конкуренции** – соперничество между имеющимися конкурентами. Если его интенсивность высока, это понижает уровень цен (косвенно – через увеличение предложения, а также непосредственно – через «войну цен») и отрас-

левую рентабельность. Интенсивность конкуренции может варьироваться от вежливых джентльменских форм до самых жестких приемов.

Характер и интенсивность существующей конкуренции определяются следующими факторами:

1. *Число конкурентов.* Чем больше число конкурентов, тем выше интенсивность конкуренции. Наибольшее число участников банковской конкуренции в нашей стране наблюдается в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое обслуживание, валютное обслуживание, агентское обслуживание. Наименьшим числом конкурентов характеризуются кредитование (особенно косвенное), доверительное управление, консультационное и информационное обслуживание, хранение, охрана и транспортировка ценностей.

2. *Соотношение сил конкурентов.* Чем более ровный по силам состав конкурентов наблюдается в отдельной отрасли, тем больше будет интенсивность конкуренции между ними. В случае значительного неравенства сил, напротив, интенсивность конкуренции незначительна.

3. *Темпы роста отрасли.* При быстром росте отрасли спрос постоянно опережает предложение, что дает возможность организациям получать прибыль, не ущемляя интересы конкурентов. При замедлении роста или спаде производства конкуренция усиливается.

4. *Степень дифференциации предлагаемых услуг.* Дифференциация – это индивидуализация продуктов и услуг, придание им характеристик, отличающих их от аналогичных продуктов и услуг других организаций. Чем меньше услуги конкурентов отличаются друг от друга, тем больше интенсивность конкуренции. Высокая степень дифференциации ставит конкурентов в «неравное положение», т.е. действует аналогично фактору неравенства сил конкурентов.

5. *Уровень издержек конверсии.* Издержки конверсии – это затраты производителей, связанные с изменениями ассортимента выпускаемой продукции и целевой группы потребите-

лей. Сюда входят расходы на переподготовку сотрудников, новое оборудование, его испытания и освоение, издержки по дизайну продукта, психические издержки в связи с разрывом сложившихся деловых отношений с прежними поставщиками и потребителями.

Низкие издержки конверсии позволяют организациям «уходить» от конкуренции, быстро перестраивая свое производство и тем самым ослабляя накал конкурентной борьбы. Чем эти издержки больше, тем выше интенсивность конкуренции в отрасли.

6. *Степень доступности рыночной информации для производителей.* Чем доступнее информация, тем более интенсивное соперничество возникает между действующими конкурентами.

В большинстве отраслей российского банковского рынка информация является в настоящий момент столь важным, столь и весьма труднодоступным экономическим ресурсом (наиболее ярко это проявляется в такой ключевой отрасли, как кредитование). Это один из наиболее существенных факторов, ослабляющих банковскую конкуренцию в России, но быстрое развитие рыночных процессов позволяет прогнозировать повышение доступности банковской информации в недалеком будущем.

7. *Стратегическая значимость отрасли.* Чем сильнее стратегические интересы конкурентов в той или иной отрасли, тем больше интенсивность конкуренции. Стратегическая значимость отдельных отраслей варьируется в соответствии с фазами жизненного цикла различных видов услуг. Банковское дело является одной из наиболее стратегически значимых сфер экономики, что ведет к высокой потенциальной интенсивности конкуренции.

8. *Высота выходных барьеров.* Выходные барьеры – это препятствия для попыток организаций, действующих на рынке, уйти с него. Чем сложнее выход из отрасли, тем интенсивнее будет конкуренция внутри нее. Они имеют не только экономический, но и социально-политический, и даже эмоциональный характер. В качестве выходных барьеров в производственных отраслях мо-

гут выступать: необходимость списания крупных инвестиций, большие затраты по ликвидации или конверсии производства, нежелание утратить сложившийся имидж, честолюбие менеджеров, противодействие правительства, противодействие профсоюзов, протесты поставщиков, клиентов, дилеров и др.

Практика показывает, что добровольно банковское дело практически никто не покидает. Это говорит о довольно значительной высоте выходных барьеров из банковских отраслей.

Факторы, определяющие интенсивность конкуренции в банковских отраслях, наиболее сильно действуют в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество расчетно-кассовое обслуживание, выпуск и обслуживание банковских карт, валютное и агентское обслуживание. Наименее сильно их действие выражено в кредитовании и косвенном кредитовании.

*Вторая сила конкуренции* – влияние покупателей, их чувствительность к цене и способность торговаться. Потребители вступают в своеобразную конкуренцию с предприятиями отрасли, стремясь снизить цены, приобрести товары более высокого качества и тем самым сталкивая конкурентов друг с другом. Все это отражается на прибыли и привлекательности отрасли. Влияние потребителей определяют следующие факторы:

1. *Соотношение объема предложения и объема спроса.* При дефиците услуг определенного вида влияние потребителей невелико, при товарном избытке – может быть достаточно большим.

2. *Наличие товаров-субститутов.* Чем больше заменяемость различных товаров, тем больше возможностей выбора оказывается у потребителей и тем значительнее их влияние на рыночные условия.

Взаимозаменяемыми являются в основном продукты разных банковских отраслей. Например, заменителем внесения денежных средств на срочный вклад может быть отдача банку поручения вложить их в ценные бумаги или драгоценные металлы в виде монет или слитков и т.п. Но по отношению к банковскому делу в целом эта заменяемость является

внутренней, так как в большинстве случаев предложение услуг-заменителей сосредоточивается «в одних руках».

3. *Способность потребителя обойтись без продукции отрасли.* Чем эта способность больше, тем больше влияние, которым обладают потребители. Вероятность отказа потребителей от приобретения целого ряда услуг значительна. Коммерческим банкам и другим институтам банковского рынка еще предстоит сформировать спрос на них. В то же время от таких ключевых услуг, как кредитование и расчетно-кассовое обслуживание, клиенты отказаться не в состоянии.

Учитывая, что банковские услуги не имеют конкурентоспособных заменителей, возможность отказа потребителей от банковских услуг невелика, и это повышает привлекательность банковской сферы для предпринимательства.

4. *Способность потребителей проникнуть в отрасль путем вертикальной интеграции.* Если потребители банковских услуг способны «перейти на самообеспечение», они обладают значительным влиянием. Чем меньше эта их способность, тем меньше и влияние.

Анализ показывает, что частные лица практически не обладают способностью вертикальной интеграции в банковские отрасли. Предприятия же способны проникать в отдельные банковские отрасли, но охватить весь комплекс банковских услуг потребители не в состоянии.

5. *Соотношение издержек конверсии потребителей и производителей.* Издержки конверсии потребителей представляют их затраты, связанные со сменой поставщика. Влияние потребителей будет значительным в том случае, если разрыв их отношений с поставщиками будет сказываться на них меньше, чем на поставщиках.

6. *Доля цены в бюджете потребителя.* Чем выше доля расходов на данный товар в бюджете потребителя, тем выше его чувствительность к цене товара, а значит, и его влияние на рынок. Если потребитель расходует на данный товар незначительную часть своего бюджета, ему не нужно изменять свои привычки и пристрастия при изменении цен.

7. *Зависимость качества собственной продукции или услуг потребителей от продукции отрасли.* В случае большой зависимости потребители оказываются в неравном положении с предприятиями отрасли (в данном случае – с финансовыми институтами) и не могут оказать существенного влияния на рыночные условия. Чем меньше эта зависимость, тем больше влияние потребителей.

8. *Соотношение степени концентрации потребителей и производителей.* Если потребители обладают значительными капиталами и организованы (например, объединены в отраслевой союз или союз потребителей), а предприниматели отрасли обладают небольшими капиталами и разрознены, то влияние потребителей большое, и наоборот.

9. *Степень дифференциации предлагаемых услуг.* Низкая степень дифференциации препятствует формированию потребительских предпочтений и тем самым – квазимонопольного положения продавцов дифференцированных услуг. А это, в свою очередь, усиливает влияние потребителей.

10. *Уровень информированности потребителей.* Чем лучше информированы потребители об услугах конкурентов, тем более чувствительно они относятся к ценам и качеству обслуживания<sup>1</sup>.

**Третья сила конкуренции** – влияние поставщиков. Они могут оказать давление путем поднятия цены или снижения качества товаров и услуг. Условия, которые делают поставщиков сильными, сходны с теми, которые придают силу группам покупателей. Система банковских производственных ресурсов включает: финансовые, трудовые, информационные, технологические и материальные ресурсы. Рассмотрим особенности выделенных групп ресурсов и состав их поставщиков.

Наиболее значимой группой банковских факторов производства являются *финансовые ресурсы*. По поводу того, следует ли считать фактором производства банковских услуг день-

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 606–616.

ги, нет единой точки зрения. Известно, что любой ресурс потребляется в процессе производства, его количественные и качественные характеристики меняются (убывают). Однако при оказании банковских услуг количество денег не уменьшается, а потребляется ограниченная во времени возможность их использования. Следовательно, потребляются не платежные средства как воплощенный капитал, а кроющиеся в них возможности использования.

Поставщиками финансовых ресурсов могут быть различные юридические и физические лица, являющиеся клиентами банка по сберегательным, инвестиционным и расчетно-кассовым услугам, а также центральный банк и другие кредитные организации.

Важнейшим фактором банковского производства являются и *трудовые ресурсы* – банковские служащие и менеджеры и т.д. Здесь велико значение личного фактора, что видно из годовых отчетов банков. Затраты, связанные с персоналом, в промышленных предприятиях развитых стран составляют около 20% суммы расходов, в банках они являются второй по величине статей затрат, колеблются от 20 до 30% затрат и в три раза превышают материальные затраты (около 6–10%), составляющие у промышленных предприятий порядка 50%.

Несмотря на развитие автоматизации банковского дела, значение человеческого фактора велико. Это вызвано расширением филиальной сети, ростом числа (и объема) банковских операций и др. Автоматизация требует изменения структуры банковских трудовых ресурсов и роста требований к их качеству. В то же время сократилась потребность в неквалифицированной рабочей силе для выполнения массовых и рутинных операций и увеличилась потребность в дополнительном привлечении специалистов по операционному анализу и планированию, системных программистов, обслуживающего технического персонала и т.д. Наряду со специальностью банковского экономиста возросло значение банковского инженера (банковского техника), консультанта. Машинам передаются не только рутинные действия (счет денег, сортировка квитан-

ций), но и операции квалифицированных работников (ведение счетов и др.). В перспективе решающим будет не дифференциация услуг, а сервис и квалификации сотрудников.

Поставщиками трудовых ресурсов для банков являются, конечно же, люди как собственники рабочей силы. В то же время при определенных обстоятельствах (возникающих на основе специфических договорных отношений) в роли поставщиков банковских трудовых ресурсов могут выступать и специализированные учебные заведения (университеты, академии, институты, техникумы и др.).

Особую роль в индустрии банковских услуг играют *информационные ресурсы*. В отличие от промышленных предприятий, которые могут работать на неизвестный рынок и осуществлять производство относительно независимо от сбыта, производство и сбыт банковских услуг всегда совпадают по времени и происходят при активном участии покупателей, которые предоставляют необходимую дополнительную информацию. Необходимость предоставления информации для производства банковской услуги позволяет считать ее дополнительным фактором производства. Информация о спросе, предложении, ценах и т.д. также требуется для тщательного исследования рынка.

Поставщиками информационных ресурсов могут быть как сами объекты рыночных исследований (конкуренты, потребители, государство), так и учреждения информационной инфраструктуры: информационно-коммерческие телекоммуникационные сети («банки информации»), содержащие законодательные акты, постановления правительства, инструктивно-методические материалы ведомств, финансовых органов, реквизиты предприятий и организаций, сведения о ценах (в том числе мировых банковских ставках, страховых тарифах, валютных курсах), сроках проведения ярмарок, торгов, аукционов и многие другие сведения, необходимые предпринимателям; центры конъюнктурных и маркетинговых исследований; кредитно-справочные организации; рекламные агентства; рейтинговые агентства и др.

Значение *технологических ресурсов* банка возросло с развитием автоматизации в банковском деле. Компьютерные технологии широко применяются в сфере внутриванковских операций и при обслуживании клиентов.

Поставщиками технологических ресурсов для банков являются специализированные организации по разработке программного обеспечения либо другие банки. Перед каждой кредитно-финансовой организацией стоит выбор, что целесообразнее – создать собственное подразделение по программному обеспечению или покупать его у стороннего разработчика. Специалисты считают, что недавно созданным банкам не следует создавать собственные компьютерные системы и программное обеспечение для них, целесообразнее покупать их у известных фирм, специализирующихся на подобных системах.

В банковском деле *материальные ресурсы* не играют такой роли, как в производственных отраслях, но каждый банк обладает основными средствами (участки земли, здания и сооружения, разнообразное оборудование: компьютеры и оргтехника, детекторы валют, машинки для счета купюр, кассовые аппараты, сейфы, табло котировки валют и др.).

Такая важная для производственных отраслей составная часть вещественных факторов производства, как сырье и материалы, в банке отсутствуют. Есть точка зрения, что «сырьем» в банковской сфере являются формуляры для чеков и векселей, выписок из счетов, квитанций и кассовых чеков, сберкнижки, офисные канцелярские принадлежности, бандероли, штагат, пломбы и т.д. Квитанции и т.п. являются подтверждением выполнения определенных поручений, это только носители информации и не являются составной частью услуги. Скорее, они могут быть рассмотрены как вспомогательные материалы.

Поставщиками материальных ресурсов являются многочисленные промышленные и торговые организации – производители и дистрибьюторы оборудования. Например, компьютеры предлагают многие организации, конкурирующие между собой по ценам, по качеству продукции, ассортименту

товаров, которые в любой момент есть на складе, по развитой дилерской сети, по хорошо поставленному маркетингу, по уменю и способностям менеджеров.

Учитывая однородность ресурсной базы банков и то, что они функционируют одновременно в большинстве или даже во всех отраслях, анализировать влияние поставщиков следует не по отраслям, а по группам ресурсов.

Наибольшее влияние среди поставщиков банковских ресурсов имеют поставщики финансовых, информационных и материальных ресурсов, меньше влияние поставщиков трудовых и технологических ресурсов. Наиболее сильно влияние поставщиков в таких отраслях банковской деятельности, как кредитование, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое и валютное обслуживание.<sup>1</sup>

**Четвертая сила конкуренции** – угроза со стороны новых конкурентов. Факторы, определяющие угрозу со стороны новых конкурентов:

1. *Наличие и высота входных барьеров* включают препятствия для проникновения на отраслевой рынок новых конкурентов.

Важной особенностью входных барьеров в банковских отраслях является отсутствие патентной защиты нововведений. В связи с этим любая финансовая инновация, любая новая банковская услуга, внедренная одним кредитным институтом, может быть в течение короткого времени воспроизведена его конкурентами. Это усиливает интенсивность конкуренции.

Для банков в настоящее время не существует препятствий по сбыту услуг, т.к. их производство и сбыт совпадают во времени и организованы в помещении банковского отделения. Наиболее существенными банковскими входными барьерами являются: ограниченность доступа к источникам кредитных ресурсов; потребность в значительном капитале;

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 620–624.

дифференциация банковского продукта; издержки конверсии потребителей; лицензионные ограничения; экономия на масштабах производства.

2. *Ожидаемая реакция действующих организаций на вновь входящих в отрасль.* Готовность организации к преодолению перечисленных выше барьеров и присоединению к рынку может колебаться, из-за реакции действующих конкурентов. Конкуренты могут позволить «новичку» получить свою долю на рынке или будут бороться до последнего, используя разные методы конкуренции.

Отечественные банки обычно не проявляют агрессивности в конкурентной борьбе с «новичками». Спрос на банковские услуги достаточно велик, а выходные барьеры относительно низки. Поэтому угроза появления новых конкурентов на банковском рынке значительна, процесс создания новых банков будет продолжаться. Доступ к финансовым ресурсам для «новичков» становится все сложнее, т.к. наиболее выгодная клиентура «поделена» между существующими конкурентами.<sup>1</sup>

**Пятая сила конкуренции** – угроза со стороны товаров-субститутов. Появление товаров и услуг-заменителей ограничивает возможность получения прибыли в отрасли.

К внешним (небанковских) заменителям банковских услуг относятся товарный кредит и бюджетный кредит. Угрозу со стороны товаров-субститутов определяют следующие факторы:

1. *Соотношение потребительского эффекта товаров-субститутов и заменяемых товаров.* Если первый больше второго, то угроза со стороны товаров-субститутов значительна. В банковском деле потребительский эффект заменяющих и заменяемых услуг идентичен, т.к. эффективность кредита определяется не его источником, а характером его использования.

2. *Уровень издержек конверсии потребителей.* Чем ниже издержки конверсии, тем больше вероятность переключения потребителей на субституты. Переключение потребителей

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 624–626.

банковских услуг от одних производителей к другим влечет определенные организационные издержки. Тем не менее, пользование товарным или бюджетным кредитом не означает отказа от пользования банковским кредитом и разрыва сложившихся отношений с банками, т.е. не влечет за собой никаких издержек конверсии.

3. *Мобильность потребителей, их склонность к переориентации на субституты.* Чем мобильнее потребители, тем больше опасность со стороны субститутов. Поскольку рыночные отношения между банками и их клиентами в России сформировались недавно, мобильность потребителей банковских услуг в настоящее время невелика, но постоянно возрастает. Поэтому угроза со стороны субститутов на банковском рынке незначительна во всех отраслях, кроме кредитования, которой можно пренебречь. Наиболее конкурентными сегментами банковского рынка на сегодняшний день являются сберегательное дело и инвестиционное посредничество.<sup>1</sup>

### **Конкурентная позиция банка**

Наряду с анализом банковских отраслей маркетинговое исследование банковского рынка обязательно должно включать и анализ конкурентной позиции банка в каждой из этих отраслей.

*Конкурентная позиция* – это положение, которое организация занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и со своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими. К основным *характеристикам конкурентной позиции банков* относятся:

- абсолютная и относительная доля на рынке;
- конкурентоспособность организации.

Важнейшей количественной характеристикой конкурентной позиции является доля на рынке, но этого показателя бывает недостаточно при определении устойчивости позиции банка.

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономистъ, 2008. – С. 626.

Определению устойчивости способствует отслеживание динамики доли рынка, но по ней нельзя судить о причинах устойчивости или неустойчивости позиции банка.

Устойчивость конкурентной позиции и факторы, влияющие на нее, определяются путем анализа качественных показателей конкурентоспособности. При этом выделяют конкурентоспособность банковского продукта и конкурентоспособность института в целом.

*Конкурентоспособность банковского продукта* – это совокупность его качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя.

Конкурентоспособность продукции  $K$  в общем виде определяется отношением полезного эффекта ( $\mathcal{E}_n$ ) к цене потребления ( $\mathcal{C}_n$ ):

*Полезный эффект* представляет собой меру удовлетворения нужд потребителей в процессе использования того или иного продукта и зависит от характера конкретного продукта. Полезный эффект банковских услуг выражается уровнем доходов, приносимых средствами на депозитных счетах; экономией средств, полученной за счет ускорения расчетов или использования ссуд, и т.д.

*Цена потребления* является более сложным понятием, это не то же самое, что продажная цена. Для удовлетворения своей потребности, покупатель должен не только приобрести товар, но осуществлять расходы по его эксплуатации. Иногда нет возможности эксплуатировать товар сразу после покупки, его нужно доставить покупателю, установить, проверить и т.д. Поэтому затраты покупателя складываются из двух частей: а) расходов на покупку (продажная цена товара); б) расходов, связанных с потреблением. Вторая часть и представляет собой цену потребления.

*Конкурентоспособность института в целом* – это его способность обеспечивать лучшее предложение по сравнению с конкурентами, его обладание конкурентными преимуществами. Только обладание конкурентными преимуществами позволяет завоевать прочную конкурентную позицию на рынке.

Все многообразие *конкурентных преимуществ* можно разделить на две большие группы:

- преимущества, связанные с низкими издержками, позволяющие продавать товары по низким ценам;
- преимущества, связанные с дифференциацией продукта, позволяющие противостоять снижению цен конкурентами.

*Низкие издержки* обеспечиваются за счет ряда факторов, каждый из которых можно рассматривать как конкурентное преимущество. К ним относят грамотный менеджмент, обладание новыми ресурсосберегающими технологиями, оптимальную организационную структуру производства, опыт работников, массовый характер производства и др.

Еще более разнообразны преимущества, связанные с *дифференциацией продукта*. Дифференциация продукта достигается в основном за счет ее высокого качества (надежности, долговечности, экономичности, дизайна и т.д.). Роль качества в банковских отраслях возрастает. Дифференциация продукта может достигаться и за счет эффективной рекламы, хороших отношений с потребителями, длительного присутствия на рынке, поддержки государства или мощных предпринимательских структур и т.д.

Конкурентные преимущества могут быть краткосрочными и долгосрочными. При этом конкурентная стратегия должна быть ориентирована на достижение долгосрочных стратегических преимуществ.

Анализ конкурентоспособности необходим для выявления величины и характера имеющихся конкурентных преимуществ, устойчивости конкурентной позиции организации.

Например, к конкурентным преимуществам российских банков, по сравнению с иностранными, можно отнести:

- хорошее знание особенностей российской экономики;
- понимание психологии отечественных потребителей банковских услуг;
- большую, по сравнению с зарубежными банками, склонность к риску;

- высокую степень приспособляемости к изменяющимся экономическим условиям;
- относительную дешевизну услуг российских банков, по сравнению с действующими расценками мирового банковского рынка.<sup>1</sup>

## Сегментация банковского рынка

Сегментация банковского рынка играет важную роль в анализе влияния покупателей банковских услуг и предполагает выявление в общей массе потенциальных потребителей банковских услуг относительно обособленных сегментов – целевых групп клиентов, на которых должны быть сконцентрированы сбытовые усилия банка.

*Сегмент* – это часть рынка (регион, группа потребителей, группа товаров или услуг), соответствующая общим признакам.

Сегмент рынка в целом должен отвечать следующим *требованиям*:

1) *однородность*. Чем однороднее выделенная группа, тем более схожи финансовые потребности ее представителей и тем больше возможности у банка по эффективной организации производства и сбыта услуг;

2) *измеримость*. Банк должен иметь возможность измерить как размер сегмента, так и его покупательную силу. Определение целевой группы должно быть четким, а не расплывчатым (например, не «эмансипированные женщины», а «работающие женщины»);

3) *доступность*. Сегмент, внимания которого банк не может достичь посредством своего сбыта и коммуникаций, имеет малую ценность;

4) *существенность*. Сегмент должен быть достаточно большим, для обеспечения прибыльности (но что прибыльно для малого, может не быть таковым для большого);

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 627–631.

5) *защищенность*. Т.к. прибыльность привлекает конкурентов, то важно знать, сможет ли банк защитить свой сегмент от вторжения или потеряет свою долю рынка в пользу более сильного. Защищенность зависит от объема ресурсов, необходимых для обработки сегмента.<sup>1</sup>

В основе сегментации рынка лежат правовые, экономические, географические, демографические, поведенческие и др. признаки.

Основной является сегментация рынка в зависимости от *юридического статуса* клиентов, предполагающая выделение рынков услуг для организаций и населения. Западные банки выделяют следующие институциональные группы: 1) население (домохозяйства); 2) предприятия; 3) общественные организации; 4) финансовые институты.

По *экономическому положению* на рынке юридических лиц учитываются размер предприятия, сфера деятельности, число работающих и т.д., на рынке физических лиц – их имущественное положение. Иногда экономический признак комбинируется с институциональным. Наиболее распространенным в зарубежной банковской практике является выделение следующих групп: 1) предприятия, способные к эмиссии; 2) средние и малые предприятия; 3) состоятельные частные лица, предъявляющие спрос на индивидуальные услуги; 4) прочие частные лица, предъявляющие спрос на услуги массового ассортимента.

При *географической сегментации* единицей выступают страны, регионы, административно-территориальные единицы. Такая сегментация может применяться при исследовании рынка как физических, так и юридических лиц. Важна она для крупных банков с широкой филиальной сетью. В России географический признак не имеет большого значения, т.к. крупных банков немного, остальные ограничиваются пределами города или области.

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 616–620.

Сегментация по *объемам покупок* (объемная сегментация) делит потребителей на лиц, очень часто (*heavy users*) пользующихся банковскими услугами, часто (*medium users*), редко (*light users*) и не пользующихся вообще (*nonusers*). С точки зрения маркетинговой стратегии это важно, потому что позволяет определить потребности этих групп и причины их различия, а также наметить пути их удовлетворения. Обычно 80% объема всех операций банка приходится на 20% наиболее активных клиентов, поэтому они и являются объектом наиболее интенсивной конкуренции.

При *демографической сегментации* потребители – физические лица делятся на группы по возрасту, полу, семейному положению, размеру семьи, доходу, профессии, образованию, национальности, религии и т.д.

Используются и психографические критерии сегментации. Например, по *принадлежности к социальному классу* западные банки выделяют группы потребителей, относящихся к высшему, среднему и низшему классам; группы «синих», «белых» и «золотых воротничков» и т.д.

По *образу жизни* американские банки делят клиентов на консервативных, искушенных и колеблющихся. Французские банки делят население по поведенческому признаку следующим образом: 1) люди, живущие сегодняшним днем; 2) авантюристы; 3) утилитаристы, пассивные в своем поведении, но относящиеся с уважением к материальным ценностям; 4) лица, стремящиеся быть в центре событий.

По *готовности пользоваться услугами банка* потребители могут быть неосведомленными, осведомленными, информированными, интересующимися и желающими.

По *характеру индивидуальности* различают податливых, агрессивных и независимых потребителей.

Одной из важных психографических характеристик является *инновативность*, т.е. способность и готовность людей позитивно воспринимать и осваивать новые продукты и услуги.

По *склонности к риску* различают клиентов, склонных к риску, нейтрально относящихся к риску и избегающих риска.

Такой подход часто сочетается с сегментацией по *предпочтительным направлениям инвестирования*. При инвестировании в ценные бумаги различают следующие типы клиентов:

1) «консервативные» клиенты. Считается, что к этой группе относятся 50–60% клиентов западноевропейских банков. Они предпочитают вкладывать свои средства в надежные ценные бумаги, например в облигации государственных займов, не склонны к различного рода рискам, слабо осведомлены о ситуации на рынке;

2) «умеренные спекулянты» составляют 35–45% всех клиентов. Они имеют некоторое представление о рынках, склонны к риску, в качестве объектов инвестирования выбирают акции промышленных и торговых организаций;

3) «радикальные спекулянты» составляют не более 5% всех банковских клиентов. Они хорошо осведомлены о рыночной ситуации, постоянно подвержены риску, наиболее часто контактируют с консультантами банка.

Существует выделение групп клиентов в зависимости от *искомых выгод банковского обслуживания*. Банковский продукт обладает целым рядом выгод, привлекающих потребителей, но разными людьми эти выгоды воспринимаются по-разному: первых привлекает возможность получения дохода, вторых – комфорт и вежливость обслуживания, третьих – престиж и т.д., других может интересовать сразу все. Такой подход привел к появлению в американских банках центров индивидуального обслуживания с названиями типа: «Группа № 1», «Президентский клуб» и т.д.

## **4.7. Наблюдение за рынком**

Анализ – это «моментальный снимок» состояния рыночной конъюнктуры и для выявления рыночных тенденций анализа рынка в статике его оказывается недостаточно. Для этого используется такой инструмент маркетингового исследования банковского рынка, как наблюдение за рынком.

Наблюдение за рынком представляет собой систематическое отслеживание рыночной ситуации для выявления конъюнктурных изменений, рыночных тенденций и т.д.

Наблюдение за динамикой имущественного положения потребителей банковских услуг позволяет выяснить, каковы размеры и периодичность возникающих в ходе кругооборота излишков и недостатков денежных средств и что нужно предлагать данной целевой группе – вложение свободного капитала или привлечение заемных средств.

Опыт показывает, что сектор домохозяйств обычно является источником финансовых излишков (не нуждается в привлечении заемных средств) и предъявляет спрос на услуги по вложению капитала. Предпринимательский сектор, напротив, нуждается в ресурсах и предъявляет спрос на услуги по кредитованию. Банк, клиентами которого являются в основном частные лица, будет «инвестиционным институтом» и окажется перед необходимостью поиска сектора вложения привлеченных капиталов, а банк, обслуживающий предприятия, будет «финансирующим институтом», вынужденным искать возможности привлечения ресурсов. Эти задачи по восстановлению финансового равновесия решаются посредством обращения к другим финансовым институтам, и тогда достигается искусственное равновесие. Если руководство банка сочтет риски, связанные с этим искусственным установлением равновесия, неприемлемыми, то оно должно разработать рыночную стратегию, нацеленную на завоевание комплементарного (дополняющего) сектора рынка, т.е. на достижение естественного равновесия.

#### **4.8. Прогнозирование рынка**

Прогнозирование рынка выявляет направления развития, изменение ситуации на рынке и создает условия для формулирования банковской стратегии. Выделяют два подхода к прогнозированию рынка:

- 1) составление прогноза;
- 2) построение сценария.

Прогноз – это предсказание будущего, основанное на известных тенденциях и фактах. Существует много **методов прогнозирования**. Рассмотрим некоторые из них.

1. *Простой анализ тренда (тенденции)*. Организация прогнозирует сбыт на основе недавних или текущих показателей. Если сбыт увеличивался в среднем на 10% ежегодно на протяжении последних пяти лет, то она прогнозирует, что продажи будущего дола превысят на 10% показатели этого года. Обычно строится график темпов инфляции за определенный период и путем его продолжения (экстраполяции) прогнозируются темпы инфляции в ближайшем будущем.

2. *Прогнозирование на основе доли рынка*. Сначала прогнозируется сбыт для всей отрасли и на основе результатов прогноза делается расчет доли предприятия в общем объеме продаж для всей отрасли. При этом предполагается, что в процентном отношении доля рынка остается неизменной.

3. *Методы статистического анализа*. К ним относятся: корреляционный анализ, регрессионный анализ, анализ временных рядов и т.д.

4. *Метод стандартного распределения вероятностей*, базирующийся на *методе ПЕРТ* (от англ. PERT – Program Evaluation and Review). На основе экспертных оценок определяется три вида прогнозов: *O* – оптимистический, *M* – наиболее вероятный, *P* – пессимистический – и рассчитывается ожидаемое значение прогноза сбыта (*EP*) по формуле

$$E = \frac{O + 4M + P}{6}$$

Прогнозирование на базе математических методов обладает таким недостатком, как невозможность учесть все многообразие факторов экономического развития.

**ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. Что представляет собой система банковского маркетинга, какие элементы она включает?
2. Каково значение аналитической работы в банке?
3. Как классифицируются виды анализа баланса банка?
4. Каково назначение маркетинговых исследований?
5. Каковы основные черты информации и ее источники?
6. Что означают конкурентная позиция и конкурентные преимущества банка?
7. Какова цель наблюдения за рынком банковских услуг?
8. В чем заключается прогнозирование рынка банковских услуг?

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).
2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 597-605.
3. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2005. С. 159-170.
4. Банковское дело. Под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: Юнити, 2008. С. 401-431.
5. Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: МЭСИ, 2008. С. 283-294.
6. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг. Деньги и кредит. 1994, № 9-10. С. 16-17.
7. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М.: Кнорус, 2008. С. 63-71.
8. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. –М.: Магистр, 2008. С. 291-295.
9. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 78-81.
10. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2003. С. 126-129, 150-163.
11. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 26-55.

**ТЕСТ**

**1. Банковский маркетинг включает в себя следующие элементы:**

- а) анализ рынка и разработку конкурентной стратегии;
- б) государственное регулирование экономики;
- в) осуществление налогового администрирования;
- г) валютное регулирование и валютный контроль.

**2. Основным источником информации для исследования рынка являются:**

- а) деловые отчеты;
- б) статистические данные;
- в) данные из средств массовой информации;
- г) все вышеперечисленное.

**3. Конкурентные преимущества банка достигаются за счет:**

- а) повышения эффективности управления госдолгом;
- б) увеличения золотовалютных резервов страны;
- в) способности обеспечивать лучшее предложение клиентам;
- г) сбалансированности федерального бюджета.

**4. К качественным показателям деятельности банка относятся:**

- а) скорость оборота средств;
- б) количество клиентов банка;
- в) объем привлеченных депозитов;
- г) объем выданных кредитов.

**5. Прогнозирование банковского рынка означает:**

- а) соотношение активов и пассивов банка по срокам;
- б) предсказание изменения рыночной ситуации в будущем;
- в) выравнивание платежного баланса;
- г) все вышеперечисленное.

## Тема 5.

### Виды маркетинговых стратегий банка

*Изучив тему 5, студент должен*

**знать:**

1. порядок планирования банковского маркетинга;
2. содержание конкурентных стратегий банков;
3. классификацию стратегий банков;
4. пирамиду целей банка;
5. матрицы М. Портера, И. Ансоффа и др.

**уметь:**

1. формулировать цели банка, строить пирамиду целей;
2. понимать значение конкурентных стратегий, необходимость их разработки и реализации;
3. различать четыре уровня предпринимательской стратегии банка.

Планирование маркетинга и формулирование стратегии банка. Разработка банковской стратегии. Понятие «стратегия», эволюция концепций стратегий, пирамида целей. Классификация типов предпринимательской стратегии: корпоративная, деловая (стратегия деловой сферы), функциональная и оперативная. Портфельная и конкурентная стратегии банка, стратегия деловых сферы, стратегия роста и сокращения

Конкурентные стратегии банка М. Портера, И. Ансоффа и др. Концепция жизненного цикла банковского продукта.

*Целью изучения темы является* ознакомление с содержанием конкурентных стратегий банков, особенностями их разработки и реализации.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* планирование маркетинга; пирамида целей; корпоративная миссия банка; стратегические и тактические цели; конкурентная стратегия; жизненный цикл банковского продукта.

## **5.1. Планирование маркетинга и формулирование стратегии банка**

Целью планирования маркетинга является определение позиции банка в данный момент, направлений его деятельности и средств достижения целей. План маркетинга является центральным с точки зрения осуществления деятельности по получению определенного дохода, служит основой для всех других видов деятельности банка. По нему принимаются текущие ежедневные решения.

*Планирование маркетинга* – это логическая последовательность видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору маркетинговой стратегии и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана. Планирование маркетинга является элементом более общего понятия – *системы планирования маркетинга*, включающего кроме разработки плана маркетинга еще и его реализацию и контроль.

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному в зависимости от содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Стратегический план маркетинга направлен на решение общих стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к организации в целом и ее структурным подразделениям. Он разрабатывается на 3–5 и более лет, описывает главные факторы и силы воздействия на организацию, содержит долгосрочные цели и маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Обычно он пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени и включает: маркетинговые исследования, продуктовую, ценовую, сбытовую и коммуникационную политики.

Содержание процесса планирования деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, зависит от уровня централизации планирования и управления.

Иногда событие, которое может сильно повлиять на деятельность организации (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, изменилась политическая ситуация в регионе и т.п.), становится объектом ситуационного планирования, при этом желательно иметь разработанные заранее планы действия. Критическим фактором в этих условиях становится время, и, не имея плановых заготовок, организация может оказаться в трудной ситуации.

Другой подход, дающий возможность учесть внешние и внутренние изменения, касающиеся организации, состоит в использовании систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности (использование систем непрерывного планирования).

В крупных организациях, контролирующих рынок и имеющих квалифицированных плановиков, удастся наиболее эффективно организовывать деятельность ее плановых подразделений.

План утверждает высшее руководство организации и на его основе осуществляет координацию маркетинговой деятельности в разных сферах своей деятельности.

После утверждения плана маркетинга начинается его *реализация*. С управленческой точки зрения реализации плана маркетинга состоит из следующих пяти элементов: программ действий, организационной структуры, систем решений и поощрений, людских ресурсов, управленческого климата и культуры организации.

Система решений и поощрений – это формальные и неформальные рабочие процедуры, определяющие содержание и логику процессов планирования, сбора информации, разработки бюджета; деятельность по найму, обучению сотрудников и контролю за их работой, а также по оценке и поощрению сотрудников.

Можно выделить несколько принципов планирования маркетинговой деятельности:

- системный подход к планированию, поскольку план – это система, включающая и другие планы, одним из которых является план маркетинга;

- разнообразие видов организаций, их целей и задач, выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности;
- многовариантный ситуационный характер планирования;
- динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия;
- наличие концепции планирования маркетинга и ее понимание каждым сотрудником, реализующим план маркетинга.

Как стратегический, так и тактический планы маркетинга могут включать следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов;
- план сбыта – повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Планы маркетинга могут включать разделы: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Аннотация для руководства* – раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Он помогает руководству понять основную направленность плана. *Текущая маркетинговая ситуация* – раздел, описывающий целевой рынок и

Эти разделы характеризуют стратегические и тактические планы маркетинга. Отличие заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинга, разработка которого производится после разработки плана организации в целом. Стратегический план маркетинга – это один из разделов стратегического плана организации в целом.

Обобщенные цели развития организации обычно формируются в финансовых терминах характеризуют деятельность организации в перспективе и выражаются количественно или качественно.

Затем анализируются и выбираются *стратегии достижения целей организации*. Они могут носить альтернативный характер. Они в подразделениях организации переводятся в согласованные планы отдельных видов деятельности (функциональные планы), среди которых находится и маркетинг.

---

положение организации на нем. *Опасности и возможности* – раздел, указывающий главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке, и потенциальный вред каждой опасности. *Маркетинговые цели* характеризуют целевую направленность плана и формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы определяются уже в результате проработки исходных маркетинговых целей. *Маркетинговые стратегии* – главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым организация стремится достичь свои маркетинговые цели. Они включают конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка. *Программа действий* (оперативно-календарный план), иногда называемая просто программой, – детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга. *Бюджет маркетинга* – отражает величины доходов, затрат и прибыли, что обосновывается с учетом прогнозных значений объема продаж и цен. *Раздел «Контроль»* характеризует процедуры и методы контроля, осуществляемые для оценки уровня успешности выполнения плана, для чего устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга.

Исходя из целей и стратегий развития организации осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности организации и ее системы маркетинга.

Следующий шаг в разработке плана маркетинга – это *формулирование предположений, гипотез* относительно некоторых внешних факторов, воздействующих на деятельность организации. Предположения классифицируются по следующим направлениям: страна в целом, конкретная отрасль, данная организация.

Далее осуществляется *постановка маркетинговых целей*. Их определение и упорядочение – важный аспект маркетинговой деятельности. Во многих документах (план маркетинговой деятельности, программа выхода на определенный рынок с определенной продукцией и т.п.) содержится перечень целей, но это требует использования при построении системы целей специальных методов и подходов, например метода структуризации или дерева целей.

Следующий этап – *разработка альтернативных стратегий*, направленных на достижение целей маркетинговой деятельности. Стратегии детализируются применительно к элементам комплекса маркетинга. Например, в области продукта возможна следующая стратегия: постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции.

Совокупность маркетинговых целей, стратегий и мероприятий по их достижению представляет стратегический план маркетинга, который должен на следующем этапе планирования быть доведен до рабочих плановых документов, т.е. должно быть осуществлено оперативно-календарное планирование.

На стадии *оперативно-календарного планирования* (или разработки детальных планов действий) необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого элемента комплекса маркетинга. В плане действий каждого подразделения организации

должны содержать ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовать задания маркетинговых планов и программ.

Маркетинговые планы обычно представляют руководству в два этапа: первый – как стратегический план и второй – как план реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы), что позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Далее разрабатывается *бюджет маркетинга*. Его составление помогает правильно определить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана. Бюджет маркетинга детализируется для различных групп товаров и потребителей (целевых рынков).

Обычно бюджет маркетинга разрабатывается в следующей последовательности: определяются прогнозные оценки емкости рынка, рыночной доли, цены, дохода от продаж, переменных и постоянных издержек; рассчитывается валовая прибыль, покрывающая все издержки, включая затраты на маркетинг, и обеспечивающая получение заданного значения целевой прибыли. Затем из валовой прибыли вычитаются переменные и постоянные издержки, а также значение целевой прибыли. Таким путем определяются затраты на маркетинг. Затраты на маркетинг детализируются по отдельным элементам комплекса маркетинга.

*Контроль* над большинством видов деятельности позволяет упростить управление текущей деятельностью организации. Ряд процедур планирования (различные виды анализа, постановка целей маркетинга и др.) не всегда осуществляется на формальной основе и не всегда фиксируется на бумаге. Важные детали руководитель держит в голове и использует по мере необходимости при разработке плана маркетинга.

В сильно диверсифицированных организациях, осуществляющих продажу продукции на большом количестве рынков, руководство не в состоянии детально контролировать ситуацию. Поэтому процесс планирования маркетинга становится более формализованным, чтобы руководители и специалисты могли почерпнуть из него необходимую им информацию, проанализировать ее, вступить в контакт с другими руководителями, принять решение и знать, что и когда они должны делать.

Результаты исследования рынка, осуществленные на основе маркетингового анализа, являются основой для выбора одного из типов существующих конкурентных стратегий. В основе выделения *типов стратегий* лежат различные критерии.

По *принципу новизны рынка и услуг* выделяют: стратегию предложения старых услуг на старом рынке, выделенном по географическому или клиентскому признаку; предложение новых услуг на старом рынке; предложение старых услуг на новом рынке; предложение новых услуг на новом рынке. По *принципу характера конкуренции* с другими банками существует стратегия лидера, конкурента и догоняющего.

Выбранная стратегия отражается в стратегическом плане банка и конкретизируется в плане маркетинга, являющегося составной частью текущего планирования.

## **5.2. Разработка банковской стратегии.**

### **Понятие «стратегия», эволюция концепций стратегий, пирамида целей**

Наиболее важным элементом системы инструментов банковского маркетинга является формулирование конкурентной стратегии.

Термин «стратегия» пришел в экономику из военного лексикона. Первоначально он был использован применительно к производству А. Чандлером-младшим в книге «Стратегия и структура» (1962), главной темой которой был анализ эво-

люции управления в крупной корпорации. Дальнейшее использование этого понятия связано с именами П. Дракера («Эффективное управление», 1963) и М. Портера («Конкурентная стратегия», 1980).

Под *предпринимательской стратегией* в широком смысле понимают обобщающую модель действий, ориентированных на долгосрочное развитие предприятия.

Стратегия рассматривается как определенный уровень системы целей организации. Она представлена в виде многоуровневой пирамиды. Чаще всего рассматривают пирамиду целей, состоящую из четырех уровней (рис. 6).



Рис. 6. Пирамида целей организации

*Предпринимательская философия* – это совокупность критериев, определяющих систему ценностей предприятия:

- сферу деятельности предприятия;
- основные нормы взаимоотношений с сотрудниками, клиентами, акционерами, государством и обществом;
- принципы связей с другими предприятиями (политика в области слияний, участия и кооперации);
- позицию предприятия по вопросам экономического роста, научно-технического прогресса, использования ресурсов, охраны окружающей среды;
- стремление предприятия к получению прибыли.

Выражением предпринимательской философии является *корпоративная миссия*, которая определяется совокупностью

удовлетворяемых потребностей потребителей, выпускаемой продукцией и конкурентными преимуществами. Содержание корпоративной миссии определяется следующими требованиями:

- она должна быть выражена простыми определениями, в удобной для восприятия форме;
- в ее основе должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей;
- должна давать ответ на вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данной, а не другой корпорации,

Предпринимательская философия и корпоративная миссия не имеют заранее заданной временной ограниченности, являются относительно стабильными.

*Стратегические цели* обладают временной ограниченностью, рассчитаны на длительный, но обозримый период. Они определяются из предпринимательской философии, корпоративной миссии, результатов анализа и прогнозирования, относятся к конкретным рынкам и продуктам. Например, проникновение в какую-либо отрасль, расширение рынка, завоевание расположения у определенной группы клиентов.

Стратегические цели конкретизируются в *тактических целях*, учитывающих текущую конкурентную ситуацию и точно определяющих желаемые рубежи. Они носят краткосрочный, оперативный характер. Например, достижение определенной величины прибыли или рентабельности, объема сбыта или доли на рынке, темпов роста производства и сбыта и т.д.

При движении по пирамиде целей сверху вниз происходит конкретизация целей и сужение их временного горизонта. Стратегические цели, являясь сравнительно долгосрочными, занимают центральное положение в системе целей банка.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 633–635.

### **5.3. Классификация типов предпринимательской стратегии**

#### **Портфельная и конкурентная стратегии**

Концепция стратегии организации за послевоенный период претерпела определенную эволюцию, которая была непосредственным образом связана с изменениями в характере и степени интенсивности конкурентной борьбы. После Второй мировой войны рынок банковских услуг не был заполнен, и высокий уровень спроса воспринимался как обычное явление. Конкуренция была малоинтенсивной, и главной проблемой стратегии организации было управление ресурсами, прежде всего капиталом. Такая стратегия получила название портфельной.

**Портфельная стратегия** предполагает выбор направлений (хозяйственных объектов) для инвестирования, формирование инвестиционного портфеля организации. Она связана со следующими моментами:

- приобретения в новых отраслях;
- укрепление имеющихся подразделений посредством приобретений;
- постепенный выход из нежелательных отраслей;
- продажа подразделений, которые могут встроиться в более подходящие для них структуры;
- размещение ресурсов в форме капитала и затрат;
- создание уверенности в том, что подразделения являются объектами стратегического управления;
- использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями.

По мере того как необходимость эффективной конкуренции становилась все более очевидной, центр внимания стратегического управления переместился с инвестиционного портфеля на достижение высокой конкурентоспособности, а стратегия из портфельной превратилась в конкурентную.

**Конкурентная стратегия** включает совокупность правил, которым должна следовать организация для достижения и дол-

госрочного поддержания конкурентоспособности. Она является неотъемлемой составной частью системы целей банка.

Для лучшей ориентации среди стратегических альтернатив, экономической наукой и практикой разработан ряд подходов к классификации типов стратегий.<sup>1</sup>

Являясь элементом (уровнем) системы целей банка, стратегия представляет собой многоуровневую систему. Так, в американской экономической литературе выделяют четыре уровня предпринимательской стратегии: 1) корпоративная; 2) деловая (стратегия деловой сферы); 3) функциональная; 4) оперативная.

**Корпоративная стратегия** (corporate strategy) – это стратегия организации как единого целого. Она непосредственно «примыкает» к корпоративной миссии, определяя, в каких предпринимательских сферах (на каких рынках) функционирует организация, является она диверсифицированной или однопродуктовой, ориентируется на широкий или узкий круг потребителей.

**Деловая стратегия** (business strategy) разрабатывается для каждой деловой сферы, выделяемой в организации. Если организация однопродуктовая, то корпоративная и деловая стратегии идентичны. У диверсифицированной организации (в том числе у банка) деловых стратегий несколько.

**Функциональная стратегия** (functional strategy) определяется для каждой функциональной сферы организации, например, производство, сбыт, финансы.

**Оперативная стратегия** (operation strategy) формулируется для обособленных подразделений организации – функциональных отделов, управлений, филиалов, представительств и т.д.

Наиболее важными уровнями на этапе формулирования стратегии являются корпоративный уровень и уровень деловой сферы (функциональный и оперативный уровни имеют в большей мере отношение к этапу реализации стратегии).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 633–636.

<sup>2</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 635–637.

## 5.4. Конкурентные стратегии банка М. Портера, И. Ансоффа и др.

Для принятия фундаментальных стратегических решений, лежащих в основе корпоративной банковской стратегии, необходимо руководствоваться ставшей классической концепцией М. Портера, получившей известность как *общая стратегическая модель Портера*.

В книге «Конкурентная стратегия» Портер выделил три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности (табл. 2): 1) стратегия лидерства в снижении издержек; 2) стратегия дифференциации; 3) стратегия фокусирования (концентрации).

Таблица 2

Матрица Портера

Целевой рынок сбыта	Стратегическое преимущество	Низкие издержки	Дифференциация издержек
	Широкий		Стратегия лидерства в издержках
Узкий	<b>Стратегия фокусирования</b>		
		С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию

*Стратегия лидерства в снижении издержек* предполагает, что организация ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве.

При массовом производстве она может минимизировать свои средние издержки и продавать товар по относительно низким ценам. Это позволяет получать более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен. Такая стратегия применима на рынках стандартизированных товаров и услуг. В банковском деле – в сфере массовых услуг для населения.

*Стратегия дифференциации* означает, что организация нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который

является в своем роде уникальным, выделяющимся (по дизайну, качеству и т.п.). Это позволяет сформировать потребительские предпочтения, не являющиеся сильно зависимыми от цены. Эта стратегия предпочтительна на рынках дифференцированных товаров. Банками она может применяться в сфере услуг для предприятий и индивидуализированных услуг для населения, при введении на рынок новых услуг и т.д.

**Стратегия фокусирования** предполагает, что организация сосредоточивает свое внимание на узком рынке или рыночном сегменте (на определенной группе покупателей, определенном виде продукции или услуг, на определенном регионе). Если первые две стратегии могут быть использованы в первую очередь универсальными банками, то эта стратегия приемлема для специализированных кредитно-финансовых институтов. Например, для банка с ориентацией на оказание услуг населению, «карманного» банка крупного объединения или «элитарного» частного банка.

Существуют два варианта стратегии фокусирования. При первом из них организация в пределах выбранного сегмента пытается достичь преимущества в издержках, при втором – усиливает дифференциацию продукта, пытаясь тем самым выделиться среди других аналогичных предприятий. Выбор варианта зависит от характера продукта и целевого рынка.

Каждой из трех стратегий присущи свои недостатки, так как все они являются в той или иной степени рискованными.

Опасности, сопряженные с дифференциацией, следующие:

- разрыв в издержках организации, дифференцирующей свою продукцию, и конкурентами, которые избрали стратегию лидерства в снижении издержек, может оказаться слишком большим, для того чтобы скомпенсировать его особым ассортиментом, услугами или престижем, которые данная организация может предложить своим покупателям;
- потребность покупателей в дифференциации продукции может снизиться из-за роста их информированности;
- имитация продукции, что характерно для отраслей, достигающих этапа зрелости.

В число опасностей, сопряженных с фокусированием, входят:

- усиление разрыва в издержках между организациями, выбравшими стратегию фокусирования, и другими производителями может свести на нет преимущества, связанные с обслуживанием узкой целевой группы, или перевесить эффект дифференциации, достигнутой путем фокусирования;
- различия между видами продукции и услуг, требуемыми узкой целевой группой клиентов и рынком в целом, могут сократиться;
- конкуренты могут найти целевые группы внутри целевой группы, обслуживаемой организацией, избравшей стратегию фокусирования, и преуспеть в их новом начинании.

### *Стратегии банковских деловых сфер*

Коммерческие банки – основные субъекты банковского рынка и являются диверсифицированными предпринимательскими структурами. Определение удачного «букета» деловых стратегий для относительно обособленных деловых сфер (таких как кредитование, вклады, расчетно-кассовое обслуживание и др.) чрезвычайно важно для успешного ведения конкурентной борьбы на банковском рынке. При определении банком своей деловой стратегии можно воспользоваться уже разработанными мировой экономической наукой и практикой подходами. Большинство из них основаны на построении двухмерных матриц, каждому сектору (квадранту) которых соответствует определенная типовая стратегия.

Общими стратегическими альтернативами для деловой сферы являются рост и сокращение. Основная масса банков придерживается стратегии роста, для которой характерно систематическое повышение уровня кратко- и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущих периодов.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 637–638.

**Стратегия роста. Матрица И. Ансоффа.** Существуют различные варианты стратегии роста. Наиболее удачным подходом к их систематизации является матрица «товары – рынки» американского экономиста И. Ансоффа (табл. 3).

Таблица 3

### Матрица И. Ансоффа

Рынки \ Товары	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Разработка товара	Диверсификация

Матрица Ансоффа предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и (или) увеличения сбыта:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

**Стратегия проникновения на рынок** предполагает, что банк проникает на уже сложившийся рынок и предлагает на нем тот же самый продукт (услугу), что и конкуренты. Такая стратегия предпочтительна в том случае, когда целевой рынок растет или еще не насыщен. Она широко распространена в нашей стране, во-первых, в связи с проникновением вновь создаваемых банков на уже занятые рынки, а во-вторых, в связи с постепенным освоением существующими банками видов операций, которые для них являются новыми, но уже имеются на рынке (например, валютные услуги, пластиковые карты).

Возможны три варианта этой стратегии: 1) увеличение существующих масштабов использования (rate of usage) продукта; 2) переманивание клиентов у конкурентов; 3) привлечение новых клиентов.

*Увеличение масштабов использования* широко используется, прежде всего, производителями товаров народного потребления. Банки также могут использовать эту стратегиче-

скую возможность. Так, когда в США были впервые введены индивидуальные пенсионные счета, большинство банков сосредоточили свои усилия на лицах с высокими доходами, поскольку они могли вносить наиболее значительные суммы на эти счета. По мере исчерпания спроса в этом наиболее «урожайном» сегменте рынка банки переключились и на другие сегменты, прилагая усилия по увеличению масштабов использования этих счетов. В России, по-видимому, выигрышным вариантом этой стратегии является распространение «зарплатных» сберегательных счетов для населения.

Следует иметь в виду, что этот тип стратегии подходит не для всех услуг. Например, потребительские ссуды являются продуктом, чрезмерное увеличение спроса на который может оказаться для банка невыгодным. В российских условиях опасным для небольших банков является чрезмерное увлечение вкладами, что связано с отсутствием адекватного числа и объема каналов вложения средств (большинство кредитов очень рискованные), а также снижением темпов инфляции (после чего обещанные многими банками высокие проценты по вкладам оказалось невозможно выплатить).

Второй вариант поведения при проникновении на рынок – *переманивание клиентов у конкурентов*. Наибольшую активность в этом проявляют вновь созданные (или стремящиеся войти на новый для них рынок) финансово-кредитные институты, применяя как честные (реклама, работа с общественностью), так и не вполне честные (распространение негативной информации о конкурентах) методы. Крупные конкуренты ведут борьбу обычно только за выгодных клиентов, привлекая их на индивидуальной основе и отказывая в обслуживании мелким клиентам, т.к. высокие издержки на обслуживание множества мелких клиентов не покрываются в достаточной мере доходами от использования их средств, что снижает получаемую банком прибыль.

Третья стратегическая возможность – *привлечение новых клиентов*, не являющихся потребителями банковских услуг данного вида. Основным средством ее практической реализа-

ции является реклама. Другим примером является *перекрестная продажа* банковских услуг, когда при посещении клиентом банка для получения одной финансовой услуги банковские служащие стараются заинтересовать его и другими оказываемыми услугами. В США этот вариант широко используется для трастовых услуг.

**Стратегия развития рынка** означает, что банк стремится расширить рынок сбыта оказываемых услуг, но не за счет проникновения на уже существующие рынки, а за счет создания новых рынков или рыночных сегментов. В применении этой стратегии можно выделить: 1) выявление новых областей применения банковских продуктов; 2) продвижение существующих продуктов в новые сегменты рынка; 3) географическую экспансию.

Эта стратегия используется в тех случаях, когда для хорошо известного продукта (услуги) выявляются *новые области применения* и ее начинают приобретать новые группы потребителей. В отечественном банковском деле такой процесс особенно бурно протекал во второй половине 80-х годов, когда в ходе коммерциализации банки начали предлагать населению услуги, которые прежде оказывались только предприятиям. Банк может также попытаться предложить потребителям новые направления использования уже известных им услуг. Так поступают западные банки, вводя и активно рекламируя новые направления потребительского кредита: кредит на приобретение жилья, автомобиля, туристической путевки. Тем самым банк оказывает косвенное воздействие на спрос и привлекает новых клиентов.

Стратегия развития рынка может осуществляться в форме продвижения существующих продуктов в *новые рыночные сегменты* в случае, когда вновь введенный продукт был успешно принят на первоначально намеченных целевых рынках. Так, услуги, ориентированные первоначально только на состоятельных потребителей (пластиковые карты), банки постепенно начинают предлагать и целевым группам с более низким уровнем доходов. Этот вариант актуален и в том слу-

чае, когда в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают принципиально новые сегменты. К числу таких новых сегментов на отечественном банковском рынке можно отнести рынок услуг для очень богатых частных клиентов (так называемых «новых русских»), предъявляющих повышенный спрос на индивидуальность обслуживания и внешнюю атрибутику.

Примером стратегии развития рынка может быть и проникновение финансового института на *новые географические рынки* (другой район, город, область и т.д.). В прошлом географическая экспансия осуществлялась посредством открытия новых филиалов, представительств, удаленных рабочих мест, дочерних организаций и т.д. В настоящее время для целого ряда традиционных услуг существует возможность проникать на новые рынки путем установки банковских автоматов и установления связей с помощью современной техники телекоммуникаций.

*Стратегия разработки товара* осуществляется посредством создания принципиально новых, но чаще – модификации уже имеющихся товаров и услуг и реализации их на старых рынках. Этот тип стратегии особенно активно используется банками в условиях господства неценовой конкуренции, когда на первый план выходят качественные параметры. Вариантами этой стратегии являются: 1) модификация существующих услуг; 2) дифференциация качества услуг; 3) создание новых услуг.

*Модификация существующих услуг* – это стратегия, используемая банками предлагающими депозитные сертификаты с различным номиналом (и вклады с различными условиями по срокам, суммам и т.д.), так чтобы они были доступны потребителям с различным уровнем дохода. Придание новых черт старым продуктам, спрос на которые сокращается, повышает внимание к ним со стороны потребителей.

*Дифференциация качества услуг* предполагает, что один и тот же вид услуг может присутствовать на рынке в нескольких вариациях различного качества и предлагаться по разным це-

нам. Более дешевые услуги будут ориентированы на массовый рынок, а более дорогие (соответственно, более качественные) – на сегменты с более высокими доходами. Примерами дифференциации качества одних и тех же услуг могут быть банковские карты («золотые», «платиновые»), традиционное и выездное расчетно-кассовое обслуживание (обслуживание класса «люкс») и т.д.

Вариантом стратегии разработки товара на российском банковском рынке является *создание новых услуг*. Российские банки активно перенимают опыт зарубежных финансово-кредитных институтов, расширяя свой ассортимент услугами, обычными для западных, но новыми для российских потребителей. Выделяют три вида банковских инноваций:

1) *адаптивная инновация*. Это наименее сложный вид инновации, предполагающий минимальные изменения в продукте или услуге и не требующий никаких изменений в поведении потребителей. Такая инновация является самой простой для копирования ее конкурентами. Примером может быть формирование взаимосвязанных пакетов из уже знакомых потребителям банковских услуг;

2) *функциональная инновация*. При этом типе инновации сохраняется функция продукта, но характер реализации функции меняется. Покупатели получают возможность удовлетворять свои потребности новым (лучшим) способом. Этот тип инновации требует определенных изменений в привычках покупателей. Для зарубежных банков такими инновациями явились – банковское обслуживание по почте и внедрение банковских автоматов;

3) *фундаментальная инновация*. Это наиболее сложный тип инновации, в котором реализуется новая концепция или идея, в результате чего возникают новые функциональные качества. Внедряемый продукт является абсолютно новым (неизвестным ранее) и удовлетворяет потребность, которая ранее не замечалась или не удовлетворялась в достаточной мере. Для России такими инновациями можно считать внедрение банковских карт, предложение индивидуальных сейфов и другие услуги, перенимаемые у зарубежных банков.

**Стратегия диверсификации** означает, что банк стремится выйти на новые рынки за счет введения в свой ассортимент новых услуг. Такая стратегия используется для исключения зависимости от одного продукта или одной ассортиментной группы. Применение этой стратегии привело к универсализации банковской деятельности, значительному стиранию граней между различными кредитно-финансовыми институтами и возникновению финансовых конгломератов. Она активно применяется небанковскими конкурентами коммерческих банков.

Выбор варианта стратегии роста по матрице Ансоффа зависит от степени насыщенности рынка и возможности банка обновлять свой ассортимент.

**Матрица «товары – рыночная определенность».** Своеобразной модификацией матрицы И. Ансоффа является матрица «товары – рыночная определенность». Ее отличия от матрицы «товары – рынки» заключаются в большем количестве квадрантов (их не 4, а 9) и, в наличии в каждом квадранте количественной (вероятностной) оценки возможностей сбыта данного товара на данном рынке, что помогает сделать стратегические решения более обоснованными (табл. 4).

Таблица 4

**Матрица «товары – рыночная определенность», %**

Рынки \ Товары	Имеющийся	Новый, но связанный с имеющимся	Совершенно новый
Предлагаемый в настоящее время	90	60	30
Новый, но связанный с предлагаемым	60	40	20
Совершенно новый	50	20	10

Практика показывает, что труднее продать покупателям новый продукт (услугу), чем тот, который они уже привыкли приобретать. По опыту известно, что предлагать существующий

ассортимент товаров категориям потребителей, близким к тем, которые уже приобретали их, легче, чем осваивать совершенно новые рынки. В связи с этим наивысшая степень вероятности достижения фактическим объемом продаж потенциальной емкости рынка (90%) будет иметь место при стратегической ориентации банка на реализацию существующего в настоящее время ассортимента услуг имеющимся потребителям. По мере удаления от этого исходного состояния в направлении новых услуг и новых рынков сбыта вероятность падает и достигает минимального значения (10%) при ориентации банка на производство совершенно новых услуг и реализацию их на совершенно новом рынке, т.е. на диверсификацию.

При использовании матрицы ее клетки заполняются произведениями соответствующих вероятностей на величины потенциальных объемов продаж. Это делается для количественного определения планируемого объема продаж или приоритетных направлений развития бизнеса: на каких категориях потребителей имеет смысл сосредоточить внимание, какие игнорировать, производство каких видов товаров следует развивать, а каких – нет.

**Стратегия сокращения.** Менее популярной и редко выбираемой является стратегия сокращения, при которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках этой стратегии также может быть несколько вариантов:

- **ликвидация**, наиболее радикальным вариантом которой является полная распродажа материальных запасов и активов института;
- **отсечение лишнего** – продажа некоторых подразделений или отказ от определенных видов деятельности. Так, коммерческий банк может полностью отказаться от обслуживания населения, закрыть отдел факторинговых или лизинговых услуг и т.д.;
- **переориентация**. При застойной экономике многие организации считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыль. Подобную

стратегию вынужденно применяли многие инвестиционные институты по окончании периода чековой приватизации в России.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации систематически ухудшаются, при экономическом спаде или резком изменении конъюнктуры по тем или иным причинам. Для крупных диверсифицированных организации, какими являются банки, как правило, характерно сочетание стратегий роста и сокращения: по одним подразделениям или ассортиментным позициям происходит рост, по другим – сокращение.

Итак, основными стратегическими альтернативами для банковской деловой сферы являются рост и сокращение. Но как банку определить, в каком направлении стоит расти, а в каком сокращаться? Для научно обоснованного ответа на этот вопрос при разработке банковской деловой стратегии целесообразно использовать инструментарий портфельного анализа.<sup>1</sup>

*Концепция портфельного анализа. Матрица Бостонской группы.* К числу классических концепций портфельного анализа относится матрица Бостонской консультативной группы. Эта модель делит все товары, продаваемые организацией на рынке, на четыре типа: 1) «звезда»; 2) «дойная корова»; 3) «трудный ребенок» и 4) «собака» (табл. 5).

Таблица 5

### Матрица Бостонской группы

Относительная доля на рынке Темпы роста отрасли	Высокие	Низкие
	Высокие	«Звезда»
Низкие	«Дойная корова»	«Собака»

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2003. – С. 639-645.

Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли (т.е. рынка сбыта того или иного продукта) и относительной доли организации (т.е. ее доли в сравнении с ведущими конкурентами) на этом рынке<sup>1</sup>. Каждому из этих типов соответствует определенная стратегия.

«*Звезда*» характеризуется лидирующим положением (высокая доля) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Ее типовая стратегия – интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли рынка (*наступательная стратегия*). «Звезда» дает значительную прибыль, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции и/или расширение сбытовой сети. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

«*Дойная корова*» занимает лидирующее положение (высокая доля) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (низкий рост). Ее стратегия – использование прибыли для поддержания доли на рынке и помощи растущим подразделениям (*стратегия консолидации*). Такой товар обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг «дойная корова» дает прибыли больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, и избыточные средства могут быть использованы, например, для финансирования развития товара-«звезды». В отношении «дойной ко-

---

<sup>1</sup> Чем больше доля рынка того или иного продукта, тем больше прибыли он приносит. С другой стороны, продукты с высокими темпами роста чаще являются «поглотителями» наличности и испытывают наибольшее давление конкуренции.

Под *темпами роста* отрасли подразумевается ежегодный рост сбыта всех аналогичных организаций на данном рынке. Относительная доля на рынке представляет собой долю в сравнении с ведущими конкурентами (при таком подходе в одной отрасли 10% рынка могут оказаться высокой долей, в то время как в другой 20% будут низким показателем).

ровы» организация ориентируется на напоминающую рекламу, периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

«**Трудный ребенок**» (в других вариантах – «теленок» или «вопросительный знак») занимает незначительную долю на развивающемся отраслевом рынке. В случае наличия в ассортименте такого товара организации необходимо выбрать из двух стратегий – расширение инвестиций и интенсификация маркетинговых усилий (*наступательная стратегия*) или сокращение инвестиций и уход с рынка (*дезинвестиционная стратегия*). Иногда такое разветвление называют *селективной стратегией*.

Поддержка «трудного ребенка» со стороны потребителей незначительна, конкурентные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Организация должна решить, следует ли увеличить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор решения зависит от того, насколько велики шансы на улучшение конкурентной позиции и превращение товара в «звезду», а также от наличия достаточных финансовых ресурсов (например, в лице «дойной коровы»).

«**Собака**» – это товар с ограниченным объемом сбыта (низкая доля) в зрелой или сокращающейся (малоперспективной) отрасли (медленный рост). Стратегия в отношении такого товара может быть только одна – уход с рынка (*дезинвестиционная стратегия*). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, этому товару не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и он существенно отстает от конкурентов по сбыту, имиджу, уровню издержек и т.д. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста. Организация, выпускающая такой товар, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь прибыль посредством уменьшения до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Поскольку банковский ассортимент достаточно обширен, имеет смысл проанализировать его с использованием Бостонской матрицы и выявить, какие из услуг могут выполнять функцию «дойной коровы», а какие из «трудных детей» имеют перспективы стать «звездами». Очевидно, что на первую роль больше всего подходят традиционные банковские услуги, а на вторую – финансовые инновации.

Банковский менеджер должен стремиться поддерживать баланс между «производителями» наличных средств в портфеле («дойная корова», в какой-то мере «собака») и «потребителями» этих средств («звезда», «трудный ребенок»), а также контролировать перемещения продуктов по матрице, происходящие с течением времени.<sup>1</sup>

## **5.5. Концепция жизненного цикла банковского продукта**

При портфельном подходе считается, что любой банковский продукт с момента своего возникновения проходит ряд стадий развития, получивших в своей совокупности название жизненного цикла продукта (ЖЦП). Число стадий жизненного цикла продукта различно, но специалисты выделяют основные четыре:

- 1) вводная стадия (introductory stage);
- 2) стадия роста (growth stage);
- 3) стадия зрелости (maturity stage);
- 4) стадия упадка (decline stage).

*Вводная стадия* жизненного цикла продукта характеризуется низкими объемами продаж и зачастую отрицательными финансовыми результатами (убытками). Обычно это продолжается недолго и объясняется действием следующих факторов: неизвестностью продукта потребителям и связанным с

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 645–647.

этим высоким уровнем расходов по его продвижению; ограниченностью возможностей распространения и т.д. В связи с этим некоторые банки предпочитают не быть первыми, а внедрять продукты, которые уже зарекомендовали себя на рынке. Например, на вводной стадии в России находятся банковские карты (в основном на провинциальных рынках). Цель банка заключается в ознакомлении клиентов с этим видом услуг, упор делается не на деталях, а на факте, что банк начал оказывать услуги такого рода.

По прохождении вводной стадии продукт оказывается на **стадии роста**. На этой стадии усиливается конкуренция, т.к. другие банки стремятся также пополнить свой ассортимент пользующимся успехом продуктом. При этом меняются цели коммуникационной политики: поскольку продукт уже известен, акцент делается на то, чтобы сделать его узнаваемым, дифференцировать свой продукт от аналогичных продуктов. Эта стадия характеризуется как снижением цен на продукты, на которые изначально была установлена высокая цена, так и повышением цены на дешевые продукты. Продукт может быть модифицирован в направлении большего соответствия его характеристик запросам потребителей.<sup>1</sup>

Финансовые результаты на этой стадии становятся положительными и приобретают тенденцию к росту. На отечественном банковском рынке большинство продуктов находятся как раз на стадии роста.

По истечении стадии роста продукт вступает в **стадию зрелости**. Характерной чертой этой стадии является замедление роста продаж и повышения прибыли. Конкуренция начинает спадать. Требуется внесение изменений в продукт и политику организации. Цены могут быть несколько снижены. Снижается активность в распространении, внимание пере-

---

<sup>1</sup> Например, когда американские банки впервые внедряли индивидуальные пенсионные счета, те имели вид депозитных сертификатов с одним или двумя вариантами условий погашения и отсутствием платы за ведение счета. В дальнейшем условия стали более многообразными как с точки зрения предлагаемых обладателям этих счетов услуг, так и с точки зрения их оплаты.

ключается на другие продукты. По мере снижения прибылей могут быть предприняты меры по снижению издержек.<sup>1</sup>

На **стадии упадка** продукты характеризуются резким уменьшением объема продаж и постоянным снижением прибылей. Задача банка – «вычерпывание» оставшегося потенциала и удаление продукта из ассортимента (нельзя ждать, пока он станет неприбыльным).

Особенностью банковских услуг является то, что в зависимости от рынка определенные услуги могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. На одном рынке продукт может переживать рост, а на другом быть на стадии зрелости. В России это можно видеть при сопоставлении московского и региональных рынков банковских услуг. Различна может быть и продолжительность отдельных стадий у разных продуктов. Результаты сбыта этих продуктов различны, и это побуждает банковских менеджеров принимать различные решения в ответ на изменения рыночной конъюнктуры.

Значение концепции жизненного цикла продукта для разработки конкурентной стратегии заключается в предупреждении банковских менеджеров о необходимости разработки новых продуктов на смену уходящим, что помогает обеспечивать стабильный объем сбыта и уровень прибыли.

В наиболее общих чертах формулирование стратегии сводится к определению целевого рынка и методов конкуренции (стратегии низких издержек, дифференциации и фокусирования) для банка в целом, а также оптимальной динамики (стратегии роста и сокращения) для отдельных деловых сфер.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> В США на многих рынках в стадию зрелости вступили сберегательные счета. Чтобы повысить прибыльность этих услуг, многие банки вводят плату за ведение счета, в случае если сумма на счете падает ниже определенного минимума, и устанавливают минимальную сумму вклада. На этой же стадии в США находятся обычные чековые счета. Для того чтобы поддержать «на плаву» этот продукт, многие банки вводят новые схемы платы за ведение счетов и пытаются снизить свои издержки, вводя необходимый минимум операций по счету.

<sup>2</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 644–650.

**ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. Что понимается под банковской стратегией?
2. По каким признакам классифицируются банковские стратегии?
3. Какие самые распространенные стратегии банка вы знаете?
4. Каково содержание стратегий И. Ансоффа, М Портера и матрицы бостонской группы?
5. Какие уровни включает пирамида целей банка?
6. Каково содержание корпоративной миссии банка?
7. В чем заключается концепция жизненного цикла банковского продукта?

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).
2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 633-650.
3. Банковское дело. Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер.: 2008. С. 392-394.
4. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2005. С. 153-158.
5. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг. Деньги и кредит. 1994, № 9-10. С. 17-19.
6. Коробов Ю.И. Конкурентная стратегия банковских учреждений. Финансовая газета 1997, № 32, 34,35, 38, 40.
7. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М.: Кнорус, 2008. С. 71-84.
8. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. – М.: Магистр, 2008. С. 296-300.
9. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 39-52.
10. Толчин К.В. Особенности реализации банковских стратегий в различной рыночной среде // Деньги и кредит. – 2008. № 1. С. 43-50.
11. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2003. С. 84-97.

12. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 56-59.

### ТЕСТ

#### **1. Стратегия банковского маркетинга заключается:**

- а) в проведении мероприятий в области денежного обращения и кредита;
- б) в выборе наилучших путей достижения целей банка средствами маркетинга;
- в) в определении тактики ведения дел;
- г) в обеспечении выполнения государством своих функций.

#### **2. Миссия банка представляет собой:**

- а) четко сформулированную причину его существования;
- б) этап бюджетного процесса;
- в) форму финансового контроля;
- г) метод финансового анализа.

#### **3. Процесс принятия и выполнения управленческих решений в банке, связанных с будущими событиями на основе их систематизации, называется:**

- а) регулирование;
- б) сбалансированность;
- в) обеспеченность;
- г) бюджетирование;
- д) прогнозирование.

#### **4. Автором корпоративных стратегий лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования является:**

- а) И. Ансофф;
- б) М. Портер;
- в) М. Фридмен;
- г) А. Смит.

#### **5. Маркетинговые стратегии банка основаны на построении:**

- а) диаграмм
- б) баланса доходов и расходов
- в) двухмерных матриц
- г) графиков

## Тема 6.

---

# Реализация конкурентных стратегий в банках

*Изучив тему 6, студент должен*

**знать:**

1. инструменты реализации рыночной стратегии банка;
2. содержание товарной политики банка;
3. особенности ассортиментной политики банка;
4. цель объемной и ценовой политики банка;
5. организацию сбытовой сети;
6. систему взаимодействия банка с потребителями.

**уметь:**

1. различать содержание товарной, сбытовой и коммуникационной политики;
2. выделять базовый и текущий ассортимент;
3. формировать пакеты банковских услуг;
4. расчленять и дифференцировать цены на банковские продукты;
5. различать услуги банка, требующие интенсивного контакта с потребителями и рутинные;
6. использовать инструменты коммуникационной политики банка.

Товарная политика банка, ее сущность и методы (формирование базового и текущего ассортимента). Объемная политика банка. Ценовая политика банка, ее объекты и инструменты (расчленение цен, их дифференциация и уравновешивающее ценообразование). Сбытовая политика банка, ее пространственный и временной аспект. Организация сбыта банковских услуг. Коммуникационная политика банка и ее инструменты: личная продажа, реклама, стимулирование сбыта, работа с общественностью.

*Целью изучения темы являются* инструменты реализации конкурентных стратегий банка. Формирование у студентов представлений о содержании товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики банка.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* базовый и текущий ассортимент; пакетирование; уравнивающее ценообразование; пространственный и временной аспект сбытовой политики; личная продажа; банковская реклама, ее эффективность; работа с общественностью; общественное мнение; стимулирование сбыта; перекрестная продажа, дифференциация цен; сбытовая сеть банковский услуг.

## **6.1. Товарная и объемная политика банка**

*Товарная политика* (планирование банковского продукта) заключается в определении и изменении характера и ассортимента предлагаемых услуг (ассортиментная политика), их качества (политика качества) и объема предложения (объемная политика).

### **Ассортиментная политика**

Ассортиментная политика является основным элементом системы мер по реализации стратегии банка. Ключевыми задачами ассортиментной политики являются формирование базового и текущего ассортимента.

Решение о структуре базового ассортимента банк принимает на этапе его учреждения. Он может быть узким (как у специализированного) или широким (как у универсального банка). Каждый из типов базового ассортимента имеет свои преимущества и недостатки.

Преимуществами *узкого ассортимента* являются:

- особое качество услуг, если банку удастся найти рыночную нишу, не использованную конкурентами;

- экономия издержек, вытекающая из более высокой производительности специализированного труда.

Недостатком узкого ассортимента является то, что развитие банка решающим образом зависит от конъюнктуры в относительно узком рыночном секторе и тем самым подвержено значительному предпринимательскому риску.

В связи с этим многие банки предпочитают иметь *широкий ассортимент*, преимуществами которого являются:

- привлекательность как для клиента, имеющего возможность получать все банковские услуги «из одних рук», так и для банка, имеющего возможность получать всестороннюю информацию о клиенте, особенно в том случае, если клиент использует банк как свой финансовый центр;
- более равномерная загрузка банковских мощностей, так как банк имеет возможность переброски персонала и материальных ресурсов из одних деловых секций в другие в зависимости от производственной необходимости;
- возможность уравнивающего ценообразования, когда услуги одной деловой сферы предлагаются клиентам на льготных условиях за счет того, что услуги другой приносят достаточную прибыль;
- рассеивание предпринимательского риска за счет диверсификации и тем самым возможность стабилизации рентабельности.

С теоретической точки зрения риск будет полностью исключен в том случае, если у банка имеются две деловые секции (два основных рынка сбыта), каждая из которых в долгосрочном аспекте имеет в среднем равновысокую рентабельность. При этом они имеют отрицательную взаимную корреляцию и показывают одинаковые колебания. Банковская практика показывает, что кредитные операции приносят максимум прибыли в период наивысшей конъюнктуры, когда инвестиционная активность и спрос на кредит со стороны предприятий и населения особенно высоки. Кредитные риски в этот период малы, т.к. при высокой конъюнктуре даже относительно слабые предприятия оказываются прибыльными и

способными погашать взятые ссуды. Напротив, в периоды спада и депрессии доходы от кредитования низки, а кредитные риски особенно высоки.

Банки, осуществляющие операции с акциями, процветают на стадии оживления, т.е. перед наступлением пика конъюнктуры, поскольку динамика курсов акций на фондовой бирже, как правило, предвосхищает наивысшую конъюнктуру. В связи с этим банки выигрывают за счет прироста курсовой стоимости принадлежащих им акций, эмиссионных операций и за счет купли-продажи акций клиентов. В периоды пика конъюнктуры и последующего спада доходы от этих операций низки – и вновь по причине предвосхищения рецессивного развития экономики на фондовой бирже.

На этих фазах могут быть особенно высоки доходы от операций с неизменным процентом ценных бумаг. На стадии спада деятельность центрального банка регулярно переключается с политики «дорогих денег» на политику «дешевых денег». А поскольку при снижающемся уровне банковского процента клиенты, желающие получать максимальные доходы, начинают уделять внимание облигациям, то торговля ими может быть весьма прибыльной для банка. Также растут доходы от собственных пакетов облигаций и от прироста их курсовой стоимости.

Кредитные операции и сделки с различными видами ценных бумаг имеют разную динамику рентабельности, достигающую наивысших и наименьших величин на разных стадиях экономического цикла. Рассеивание риска, осуществляемое в случае широкого ассортимента, ведет к стабилизации рентабельности банка. Если решение о базовом ассортименте принято в пользу широкого ассортимента универсального банка, то предметом ассортиментной политики в этих рамках будут виды услуг текущего ассортимента или отдельные услуги.<sup>1</sup>

В 50-е годы текущий ассортимент предлагаемых банковских услуг в странах Западной Европы был весьма ограничен.

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 651–654.

В последующие 20 лет изменение ассортимента стало одним из ключевых инструментов маркетинг-микс, и на сегодняшний день банки развитых стран оказывают своим клиентам свыше 300 различных услуг. При этом текущий ассортимент подвержен ежедневным изменениям, не затрагивающим его базовой направленности. Изменения текущего ассортимента можно охарактеризовать как политику ассортиментной гибкости, способами реализации которой могут быть:

- расширение ассортимента посредством введения в него новых видов услуг, что характерно для институтов, последовательно проводящих стратегию диверсификации;
- сужение ассортимента посредством удаления из него определенных видов услуг;
- замена старых видов услуг новыми (например, замена сберкнижек банковскими картами);
- углубление ассортимента путем внесения изменений (модификаций) в существующие продукты исходя из потребностей рынка в целом или отдельных сегментов;
- позиционирование продуктов, т.е. создание желаемого образа продукта в глазах клиентов, помогающее банкам дифференцировать свои продукты и сформировать потребительские предпочтения. Позиционирование может основываться как на реально существующих, так и на мнимых, искусственно внушаемых потребителям отличиях банковских продуктов;
- разработка новых областей применения или выявление новых групп потребителей для существующих банковских продуктов.

Ассортиментной политике банка последние годы в странах Запада присущи следующие особенности. Во-первых, в период бурного развития банковского дела в 60–80-х годах банки разработали многочисленные новые продукты, в результате чего в настоящее время по всем целевым группам ассортимент услуг является практически исчерпывающим. Учитывая это, а также высокие издержки, с которыми связано внедрение новых продуктов, и быстроту реакции конкурентов на

олигополистическом рынке, существенных ассортиментных новаций в ближайшем будущем ожидать не приходится. Рост издержек и стремление клиентов (особенно массовой частной клиентуры) видеть в своем банке широкий, но в достаточной степени обозримый ассортимент услуг могут в будущем привести к сужению ассортимента.

Во-вторых, рост издержек привел к ориентации политики текущего ассортимента на повышение рентабельности, достигающейся за счет снижения издержек или на увеличения выручки.

Мероприятия, направленные на снижение издержек:

- отказ от «затратоемких» услуг в пользу менее «затратоемких» (например, замена индивидуализированных услуг стандартизированными);
- политика косвенного ассортимента, при которой банк предлагает услугу на рынке, но оказывает ее не сам, а (полностью или частично) при посредстве другого банка (например, выдача консорциального кредита).

Мероприятия, направленные на увеличение выручки:

- оказание дополнительных услуг за счет более полного использования имеющихся ресурсов (например, если не полностью загружены мощности собственного вычислительного центра, то банк может предлагать клиентам услуги, связанные с использованием компьютеров);
- политика косвенного ассортимента с привлечением дочерних или принадлежащих банку на долевой основе кредитно-финансовых учреждений (например, предложение лизинговых услуг с привлечением лизинговой организации, в которой банк обладает пакетом акций).

В-третьих, особенностью оформления банковского продукта в 70-е годы стало «*пакетирование*» (packaging), т.е. объединение взаимодополняющих услуг в своего рода «пакеты». При этом иногда в такие «пакеты» включаются не только банковские, но и некоторые небанковские услуги (например, потребительский кредит, совмещенный со страхованием жизни). Различают типовые (заранее сформированные) и индивидуальные пакеты

услуг. В типовые пакеты включаются услуги, являющиеся наиболее типичными для того или иного сегмента рынка<sup>1</sup>.

Индивидуальные пакеты предназначены в основном для крупных корпоративных и частных клиентов и ориентированы на решение их конкретных финансовых проблем. Нередко за их оказание отвечает так называемый персональный банкир, обслуживающий данного клиента.

В-четвертых, еще одной особенностью товарной политики, сформировавшейся в 70-е годы, но приобретшей особенную актуальность в 80-е, является так называемая *перекрестная продажа* (cross-selling), направленная на то, чтобы превратить случайного клиента в постоянного, побудить каждого клиента к приобретению как можно большего количества услуг.

Ассортиментная политика банка в целом предполагает установление базовых широких или узких рамок ассортимента и постоянный контроль за его наполнением.

## Политика качества

Роль политики качества усиливалась из-за интенсивности банковской конкуренции и возрастания требовательности потребителей банковских услуг. Значение качества обусловлено его взаимосвязью с рентабельностью банка: повышение качества привлекает клиентов и способствует увеличению объемов реализуемых банковских услуг, что выражается в увеличении прибыли и снижении средних издержек<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> В начале 70-х годов «Уэллс Фарго Бэнк» (США) разработал «Золотой счет Уэллс Фарго» – пакет услуг, включавший чековый счет с неограниченной возможностью выписки чеков, кредитную карту, индивидуальный сейф для хранения ценностей, льготные ставки по ссудам, специальный сберегательный план и некоторые другие услуги. За первый месяц после внедрения этого продукта на рынок было открыто более 7000 таких счетов – в три раза больше, чем открывалось обычных счетов ежемесячно.

<sup>2</sup> По данным исследований американских экономистов, дружелюбное и квалифицированное обслуживание является основным критерием выбора банка для большого числа потребителей. По результатам опроса, проведенного в Германии в 1987 г., около 20% всех клиентов, сменивших обслуживающий их банк, назвали в качестве причины неудовлетворенность качеством обслуживания.

Особое значение приобретает правильное определение критериев качества. Характеристиками качества продукции могут быть ее надежность, долговечность, безопасность, полезный эффект, издержки потребления, внешний вид, сервисное обслуживание и др. Но до сих пор нет единства по поводу того, что следует понимать под качеством банковских услуг.<sup>1</sup> Различные точки зрения по поводу качества банковских услуг обусловлены их неосвязаемостью. В целом качество является субъективной категорией.

Методологическим подходом к исследованию качества банковских услуг является выделение двух аспектов: с позиции банка и с позиции клиента. По мнению специалистов Кельнской городской сберкассы (Stadtsparkasse Koln) из Германии для банка качественный уровень работы определяют: скорость внутренних рабочих процессов, уровень издержек на исправление ошибок, эффективность рабочих процессов, уровень мотивации работников, производительность труда, степень кредитного риска и др., соотносимые с уровнем затрат на производство банковских услуг. С точки зрения клиента критериями качества банковского обслуживания являются: скорость обслуживания, срочность осуществления операций, наличие ошибок и неточностей, часы работы банка, качество консультирования (глубина, активный или пассивный характер), личностная сторона отношений с банком и др.; уровень качества банковских услуг клиенты сопоставляют с их ценами.

В своей деятельности банк должен учитывать обе группы критериев. Но в условиях усиления банковской конкуренции ведущее значение имеет точка зрения банковских клиентов. Это обстоятельство нашло выражение в концепции *вос-*

---

<sup>1</sup> В американской экономической литературе на протяжении многих лет качество банковских услуг ассоциировалось с вежливостью обслуживания (courtesy). Однако по мере возрастания внимания к этой проблеме стали появляться и другие подходы к определению качества. Например, Ф. Кросби считает, что качество определяется соответствием банковских услуг требованиям потребителей (conformance to requirements).

*принимаемого качества банковского обслуживания* (perceived service quality). Ее суть заключается в том, что качество определяется не просто совокупностью свойств банковской услуги, а соотношением этих свойств, с одной стороны, и ожиданий потребителей – с другой, соответствием характеристик банковской услуги требованиям клиентов. Иными словами, банковские менеджеры должны иметь четкое представление о том, что важно для потребителей.

Система управления качеством банковских услуг является предметом регулирования со стороны органов стандартизации и качества. Так, согласно международным стандартам ИСО (ISO – International Standard Organisation) серии 9000, в процессе проектирования любой услуги должна быть составлена ее спецификация, содержащая четко очерченные характеристики (параметры), поддающиеся наблюдению и оценке. Регламентация таких характеристик осуществляется в нормативных документах – стандартах различного уровня: государственного, отраслевого или внутрифирменного. Характеристики могут иметь количественное (подвергаться измерению) или качественное выражение (подвергаться сопоставлению по качеству) в зависимости от того, как и кем производится оценка – непосредственно самой банковской организацией, контролирующими ее деятельность организациями или потребителем. Нормативные документы должны содержать оптимальный комплекс характеристик качества услуги, процессов ее предоставления, правила и методы определения характеристик и контроля качества. Примерами характеристик, устанавливаемых нормативными документами, являются: надежность, точность, полнота исполнения услуги, время ее ожидания и предоставления, время технологического цикла, вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги.

В России по инициативе Госстандарта РФ была создана рабочая группа по разработке проекта *концепции стандартизации и сертификации банковских технологий*. Предполагалось

сертифицировать услуги, оказываемые банками своим клиентам, и внести ясность, что отнести к сфере добровольной сертификации, а что к обязательной. Обязательной сертификации могут подлежать банковские операции, информационные технологии, носители информации, в том числе и банковские карты, системы защиты банковской информации и средства производства, используемые при оказании банковских услуг. Добровольной – качество услуг банков, что широко используется на Западе небольшими банками для улучшения своих показателей в ходе рекламной кампании.

Решение проблемы качества зависит от корпоративной стратегии банка. Банк-лидер в стремлении снизить издержки может рассматривать как нежелательный фактор повышение качества обслуживания. Большинство современных банков придерживается стратегии дифференциации, что предполагает пристальное внимание к вопросам качества. Банки осуществляют попытки внедрения принципов «*тотального управления качеством*» (total quality management), предполагающих полное подчинение деятельности банка в целом и всех ее составляющих в отдельности удовлетворению нужд клиентов.

В ориентации на улучшение качества обслуживания зарубежные банки применяют дифференциацию качества однотипных услуг в зависимости от цены (обычные и эксклюзивные счета), от целевой клиентуры (массовые и индивидуальные услуги), от каналов сбыта (услуги, реализуемые посредством банковских автоматов, в отделении банка, в консультационном центре) и т.д. Политика качества имеет больше значение для реализации стратегии дифференциации, широко распространенной среди банковских институтов.

### **Объемная политика**

Цель объемной (массовой) политики банка – это влияние на цены через объем выносимых на рынок масс банковских продуктов. Результатом (например, сознательно создаваемого дефицита) может быть искусственное увеличение спроса и

повышение цен. Поскольку влияние отдельного банка на предложение основного товара финансовых рынков – денежных средств – носит ограниченный характер (основное влияние на денежную массу в обращении оказывает Центральный банк в рамках своей кредитно-денежной политики), объемная политика не имеет для банков такого значения, как ассортиментная.<sup>1</sup>

## 6.2. Ценовая политика банка

*Ценовая политика* банка – это установление цен на банковские продукты и учет их изменения в соответствии с рыночной ситуацией. Объектами ценовой политики являются процентные ставки, тарифы, комиссионные, бонификации (премии), скидки, минимальный размер вклада. Цена является одним из определяющих факторов, влияющих на поведение потребителей. Цена имеет большое значение в конкурентной борьбе.

Выделяется три основных подхода к *банковскому ценообразованию*: 1) ценообразование, ориентированное на издержки; 2) ценообразование, ориентированное на рынок; 3) целевое ценообразование.

Долгосрочная стратегическая цель ценовой политики любого банка – это максимизация прибыли. Для того чтобы ее достичь, необходимо знать величину и структуру издержек. Ценообразование на основе издержек предполагает, что банк подсчитывает свои издержки и выясняет их зависимость от количества оказанных услуг, а затем цена и объем сбыта банковских услуг устанавливаются так, чтобы выручка от реализации покрывала издержки и обеспечивала необходимую прибыль.

Банки уделяют много внимания учету затрат. Практика показывает, что большинство из них не знает с достаточной

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 655–658.

точностью, чего стоит им оказание конкретных услуг. Это связано со сложной **структурой банковских издержек**.

*Явные (денежные)* банковские издержки на оказание конкретной услуги подразделяются на три категории: издержки разработки (development costs), издержки сбыта (delivery costs) и накладные затраты (allocated overhead costs).

*Издержки разработки* включают все расходы на разработку конкретной услуги: затраты на исследования, материалы, оплату труда и т.д. Они издержки должны тщательно учитываться и возмещаться.

*Издержки сбыта* – это расходы по доведению продукта до потребителя: затраты на оплату труда, маркетинг, материалы и т.д.

Эти два вида издержек подсчитать несложно. Сложнее определить *накладные затраты*, т.е. долю общих накладных расходов банка в затратах на оказание отдельной услуги.

Помимо явных есть и *неявные (скрытые) банковские издержки*. Они могут принимать форму упущенной прибыли, например, если банк предоставляет кредиты по ставкам ниже среднерыночных.

В рамках ценообразования на основе издержек выделяют методы установления цены. Традиционным является *котловой метод*, согласно которому банк не производит калькуляцию по каждой сделке, а учитывает только общие издержки и устанавливает усредненную базовую цену по каждому виду услуг с таким расчетом, чтобы цена покрывала эти средние издержки и включала в себя желаемую прибыль.

Второй метод, часто применяющийся в сочетании с первым, – это *дифференцированное ценообразование*. Согласно ему базовая цена в каждой сделке корректируется, в результате чего происходит дифференциация цен на одну и ту же услугу. Характерным примером применения этого метода является установление процента за кредит. В качестве критериев дифференциации процентных ставок по выдаваемым кредитам коммерческими банками применяются:

- кредитный риск по конкретному заемщику, определяемый ликвидностью его активов и перспективами оку-

паемости кредитуемого мероприятия, связанными с выдачей кредита на получение информации, избранными способами обеспечения кредита (чем больше риск, тем выше процентная ставка);

- срочность кредитования (процентная ставка по долгосрочным кредитам всегда выше, чем по краткосрочным);
- характер заемщика с точки зрения его экономического потенциала и фактического объема банковских операций (для постоянных и надежных клиентов могут устанавливаться льготные ставки).

Критериями дифференциации процентных ставок по вкладам могут быть сумма вклада, его срок, схема выплаты процентов, характер вкладчика.

### **6.3. Сбытовая политика банка**

*Сбытовая политика (товародвижение)* коммерческого банка направлена на доведение товара до потенциального покупателя. В ней выделяют два основных аспекта: пространственный (местоположение и каналы сбыта) и временной (часы работы и срочности обслуживания).

#### **Организация сбытовой сети**

В странах с развитой рыночной экономикой давно сформировалась густая сеть банков и их филиалов. Наивысшая плотность банковской сети в 80-е годы была в Бельгии, где на каждые 968 жителей приходилось одно отделение банка.

Очевидно, что количество кредитных организаций, входящих на каждого жителя, зависит от степени развитости безналичных расчетов в стране.

При принятии решения об организации сбытовой сети банка необходимо стремиться не только к тому, чтобы она охватывала как можно более широкий круг потребителей, но и к рациональному использованию банковских мощностей, более полной их загрузке. Важную роль при этом играет характер предлагаемых банковских услуг.

В зависимости от влияния человеческого фактора банковские услуги можно разделить на:

а) проблемные, требующие интенсивного контакта клиента с банком;

б) рутинные, для которых нужен минимальный контакт.

Если при выборе банка для приобретения рутинных услуг клиент будет руководствоваться в первую очередь удобством его местоположения, то консультацию и проблемную услугу он предпочтет получить в том банке, к сотрудникам которого он испытывает большее доверие.

По частоте приобретения различают услуги:

а) часто приобретаемые;

б) редко приобретаемые.

Чем чаще клиент приобретает те или иные виды услуг, тем большую роль в выборе банка играет близость его местоположения.

*Сбытовая сеть* строится в несколько линий:

- банковские автоматы, расположенные как можно ближе к потребителю и рассчитанные на то, чтобы клиент, не заходя в банк, мог воспользоваться стандартизированными услугами (снятие наличных денег, осуществление денежного перевода, получение информации о состоянии счета). С развитием автоматизации и внедрением новых средств телекоммуникаций (модемной связи) появляется возможность оказания рутинных услуг не в отделении банка (branch banking), а дома – по интернету (home banking);
- передвижные банковские отделения, используемые в малозаселенной сельской местности, или маленькие стационарные отделения (3-4 служащих) вблизи транспортных развязок и в новых городских микрорайонах, оказывающие простейшие услуги (расчеты, обмен валют, мелкие кредиты), в случае необходимости оказания сложной услуги переадресовывающие клиента на следующий уровень;
- головные отделения в деловой части города, предоставляющие весь спектр банковских услуг.

При выборе каналов сбыта ввиду абстрактности банковских услуг невозможно использование широко распространенного в торговле физического распределения (*physical distribution*), т.е. применяющего ступени сбытовой системы, требующего транспортировки и хранения. Банки используют метод *прямого сбыта*, при котором продавец (кредитная организация) и покупатель банковских услуг вступают друг с другом в непосредственный контакт. Возможен и сбыт через посредников, например членов одного банковского союза. Банками широко используется *децентрализованный сбыт* с использованием представителей свободных профессий (архитекторов, розничных и оптовых торговцев, предприятий сферы услуг и др.).

*Сбытовые каналы* банковских услуг *включают*:

- собственные каналы сбыта: головное отделение; территориальные управления, филиалы, отделения (в том числе передвижные); удаленные рабочие места (отделы по работе с населением, пункты обмена валют и др.); банковские представительства; внешняя служба (обслуживание клиента «на дому»); банковские автоматы (денежные автоматы и многофункциональные терминалы); почтовая и телефонная связь, электронная почта;
- несобственные сбытовые каналы: дочерние финансовые и нефинансовые учреждения (банки, страховые организации, предприятия жилищного строительства и т.д.); независимые агенты (представители свободных профессий и др.).

## **Временные параметры банковского сбыта**

Известно, что банковские услуги не могут храниться и банки предоставляют их обычно в течение дня. Исключение составляют кредитные операции. Выдаче кредита, как правило, предшествует анализ кредитоспособности заемщика. Принятие решения о выдаче кредита согласовывается в соответствующих подразделениях банка. В результате от момента подачи кредитной заявки до выдачи кредита проходит несколько дней, но для банковского ассортимента такое поло-

жение дел нетипично. Основным изменяемым временным параметром сбыта банковских услуг являются часы работы отделения банка.

У большинства европейских банков примерно одинаковые часы работы, что отчасти связано с влиянием профсоюзов. Обычные часы работы банков в Европе – с 8.30 до 16.00, иногда с перерывом на обед, с выходными в субботу и воскресенье. Очевидно, что для работающего населения такой график работы неудобен, поэтому банк, которому удастся расширить часы работы, может обеспечить себе конкурентное преимущество.

Расширение временных рамок банковского обслуживания клиентов достигается за счет автоматизации банковского дела, т.к. банковские автоматы и терминалы работают круглосуточно (24 hours banking).

Особенностью современной сбытовой политики банков является автоматизация части сбыта банковских услуг, что позволяет дешево и эффективно осуществлять расширение сбытовой сети и продление временного периода обслуживания клиентов<sup>1</sup>.

#### **6.4. Коммуникационная политика банка, ее инструменты**

*Коммуникационная политика (продвижение товара)* коммерческого банка представляет собой систему взаимодействия банка с потенциальными потребителями, направленную на побуждение к приобретению банковских услуг. При этом используются следующие инструменты: прямой маркетинг, реклама, работа с общественностью и стимулирование сбыта. Успеха коммуникационной политики достигается за счет знания банковскими работниками особенностей покупательского поведения.

Использование индивидуальных каналов общения (коммуникаций) банка с потребителем предполагает **прямой**

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 660–663.

**маркетинг (личная продажа).** Он использует следующие средства: личное общение в отделении банка или «на дому» у клиента; беседы по телефону; контакт с потребителем с использованием почтовой связи.

При личной продаже контакт с клиентом в роли продавцов осуществляют все работники банка – от членов правления и руководителей филиалов и отделений и до рядовых штатных и внештатных сотрудников. Сотрудники более высокого ранга имеют дело с более крупной клиентурой.

Основными качествами продавцов банковских услуг являются контактность и умение убеждать. Продавец должен уметь располагать клиента к доверию, обладать высокой профессиональной квалификацией.

Для личной продажи банковских услуг важным представляется образ мышления сотрудников и их мотивация. Реализация маркетинговой стратегии требует формирования маркетинговой философии, т.е. такого образа мышления, при котором все банковские сотрудники в своих действиях исходят из необходимости удовлетворения потребностей клиентов. Формирование маркетинговой философии предполагает изменение культуры и мышления, которое нельзя внедрить насильственно, но можно облегчить за счет создания соответствующей мотивации для работников.

Мотивация формируется путем разъяснения сотрудникам сущности проводимой банком стратегической линии и их места в ее реализации, созданием атмосферы сопричастности к достижению общих целей и соответствующей оплатой труда. В оплату труда сотрудников зарубежных банков входят: возмещение издержек, возникающих в ходе оказания услуг, твердый оклад с возможностью повышения посредством продвижения по службе, премии, комиссионные вознаграждения. При использовании комиссионных вознаграждений возникают проблемы: стремление сотрудников к их получению вступает в противоречие с требованиями к качеству обслуживания. В основном это относится к внештатным сотрудникам,

которых сложно контролировать, что приводит к потере доверия к банку. Специалисты отмечают, что связь доходов сотрудников банка с результатами их труда может быть выражена в большей дифференциации окладов и выплат из прибыли, зависящих от финансовых результатов деятельности банка в целом.<sup>1</sup>

## Банковская реклама

Личная продажа как средство коммуникации имеет большое значение на рынке банковских услуг для предпринимателей. Личные отношения, установленные между руководителем банка и руководителем предприятия, ничто не может заменить. Но по мере расширения операций банков широкому кругу клиентов достичь успеха только посредством личной продажи стало невозможно. В результате банки стали использовать неличные коммуникации, основным средством которых является реклама. По суммарному объему расходов на рекламу банки ведущих стран удерживают четвертое место после производителей автомобилей, торговых организаций и издательских групп.

Действенность рекламы выражается не только в повышении известности банка, но и в оказании воздействия на результаты продаж.<sup>2</sup> Основными *функциями банковской рекламы* являются:

- завоевание доверия клиента к банку;
- информирование его об ассортименте услуг;
- убеждение его в преимуществах рекламируемых услуг;
- побуждение клиента приобрести именно данную услугу и у данного банка.

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 663–664.

<sup>2</sup> Например, в ФРГ в 1973 г., когда банки и сберкассы «добровольно» сократили рекламу потребительского кредита, его объемы за короткое время сократились до 40%.

*Формы рекламы* многообразны. Большое значение имеет классификация форм рекламы в зависимости от рекламируемых объектов. По этому критерию различают:

- рекламу банковского продукта (направлена на ознакомление клиентов с новыми услугами);
- рекламу банка как такового (направлена на привлечение внимания потребителей к определенному банку);
- рекламу потребности (призвана пробуждать или сформировать новые потребности).

В развитии банковской рекламы можно выделить определенные этапы эволюции ее форм. До середины 70-х годов, когда банковские рынки не были переполнены, а конкуренция не была особенно острой, в деятельности банков стран Западной Европы использовалась реклама банковского продукта (услуг). Ее слабым местом была однородность банковских услуг, связанная с тем, что объект услуг у всех банков – деньги, и единообразием ассортимента вследствие универсализации банковского дела. Как уже отмечалось, банковские продукты к тому же удовлетворяют потребности покупателей лишь опосредованно, в чем проигрывают по сравнению с промышленными товарами.

Обычно эффективность банковской рекламы ниже, чем рекламы в сфере материального производства. Рекламе услуг отдельного банка приходится соперничать не только с рекламой других банков, но и с рекламой организаций других отраслей экономики. Вариантом решения этой проблемы является использование в рекламе банковских услуг элементов рекламы потребностей, когда рекламируется не столько сама услуга, сколько конечная потребность, удовлетворить которую клиент сможет в результате ее приобретения. Это отразилось в придании особого наименования услугам, направленным на удовлетворение определенных конечных потребностей (например, автокредит, сбережения на строительство и т.д.). Конкретизация объекта рекламы способствует идентификации клиентами услуг определенного банка и повышению эффективности затрат на рекламу.

Однако запоминаемость банковской рекламы, по мнению специалистов, не превышает 30%, в то время как тот же показатель для рекламы автомобилей составил 40%, а для рекламы кофеинсодержащих напитков – 58%. В настоящее время усиливается акцент на рекламу банка как такового, призванную сформировать благоприятный имидж банка.

Под *банковским имиджем* понимается совокупность сознательных и несознательных образов (представлений), возникающих у клиентов и общественности по поводу деятельности того или иного банка. Реклама не единственное средство создания имиджа, но она играет важную роль для формирования фирменного духа (стиля) посредством разработки и тиражирования банковской символики. Ее элементами являются фирменный (товарный) знак, фирменный цвет и фирменный девиз.

*Фирменный знак* – это своеобразная визитная карточка, по которой банк узнается без всякой дополнительной информации. В его изображении, в оформлении рекламных объявлений, банковских витрин и внутренних помещений, банковской атрибутики используется *фирменный цвет*. Чаще всего это голубой цвет – символ традиции и сплоченности.

*Фирменный девиз (слоган)* в печатной рекламе располагается, как правило, под фирменным знаком, его содержание изменяется редко<sup>1</sup>.

Важным фактором успеха стратегии создания имиджа является достижение соответствия созданного банком имиджа требованиям клиентов к имиджу банка. Если рассматриваемый банк является «домашним» банком промышленного концерна, являющегося его основным клиентом, то такого со-

---

<sup>1</sup> Примеры слоганов банков: «Чейз Манхэттен Бэнк» (Chase Manhattan Bank, США) – «У вас есть друг в Чейз Манхэттен»; «Хититраст» (Citytrust, США) – «Мы думаем, что сможем изменить ваше мнение о банках»; «Коммерцбанк» (Commerzbank, ФРГ) – «Коммерцбанк – банк на вашей стороне»; «Фольксбанк Райффай-зенбанк» (Volksbanken Raiffeisenbanken, ФРГ) – «Мы предлагаем нечто большее, чем деньги и проценты»; «Франкфуртер Хипотекен-банк» (Frankfurter Hypothekenbank, ФРГ) – «Мы выдаем кредит под ваши идеи»; «Вестдойче Ландесбаню» (Westdeutsche Landesbank, ФРГ) – «Банк ваших инициатив»; «Байерише Ферайнсбанк» (Bayerische Vereinsbank, ФРГ) – «Ваш банк с сердцем и разумом».

ответствия достичь нетрудно. Сложнее это сделать при формировании имиджа универсального банка, сферой деятельности которого является крупный регион. В состав его клиентуры входят предприятия (являющиеся основными ссудозаемщиками), состоятельные частные лица (предъявляющие спрос на операции с ценными бумагами), широкие слои населения (являющиеся основным источником сберегаемых средств).<sup>1</sup>

Дифференциация требований к имиджу возникает и в связи с возрастным составом целевых групп: молодежь связывает образ банка с понятиями «молодость» и «динамика», пожилые люди – с понятиями «серьезность» и «солидность».

Очевидно, что банк не может заниматься формированием имиджа для каждого рыночного сегмента. Поэтому ему необходимо найти единую, компромиссную формулу для всех клиентов.

Признаком классификации форм банковской рекламы являются конкретные цели рекламной кампании. В этой связи различают:

- вводную рекламу (цель – ознакомление с банком и сферой его деятельности);
- экспансивную рекламу (направлена на привлечение новых клиентов и увеличение доли банка на рынке);
- стабилизационную или напоминающую рекламу (нацелена на удержание постоянных клиентов и сохранение доли рынка);
- ограничительную рекламу (используется при сокращении отдельных банковских операций).

В зависимости от степени охвата и характера контингента потребителей рекламу подразделяют на:

- безадресную (ориентирована на всех потенциальных клиентов);

---

<sup>1</sup> Эти целевые группы предъявляют к имиджу банка разные требования: главный бухгалтер организации с международными оборотами ожидает сотрудничества с солидным крупным банкиром; состоятельный клиент отдела ценных бумаг требует индивидуального консультирования тактичного банкира; «маленький» клиент ищет, вероятно, приветливого банкира, открытого и восприимчивого к его повседневным заботам.

- адресную (обращена к персонально привлекаемым клиентам).

В зависимости от используемых средств реклама бывает:

- печатная (объявления в газетах и журналах, плакаты, рекламные письма и проспекты);
- аудиовизуальная (теле- и радиорекламы, специальное оформление банковских витрин, установки рекламных щитов).

Основные требования к рекламе – компактность и лаконичность, содержание в минимуме текстового содержания максимума информации.

### **Стимулирование сбыта**

Важным средством коммуникационной политики является стимулирование сбыта (sales promotion). Граница между рекламой и стимулированием сбыта условна. Реклама в основном действует на этапе, предшествующем реализации услуг, а стимулирование сбыта поддерживает остальные средства коммуникационной политики с целью облегчения и ускорения продаж. Рассылка по почте буклетов или проспектов с информацией об ассортименте услуг относится к рекламе. Применение плакатов, брошюр, проспектов как вспомогательных средств непосредственно в месте реализации банковских услуг (в отделении банка или при посещении клиента «на дому») называют стимулированием сбыта.

Инструменты стимулирования сбыта делятся на четыре категории:

- подготовка, тренинг, мотивация сотрудников (организация соревнования между сотрудниками);
- оснащение банковских помещений для удобства клиентов (размещение в фойе отделения банка игр для детей клиентов, пока их родителей обслуживают сотрудники банка);
- размещение в помещении банка необходимых информационных материалов для клиентов (справочники, каталоги, консультационные листовки и проспекты);

- организация мероприятий по привлечению клиентов (консультационных дней, конкурсов, лотерей, вручение подарков, выпуск календарей, спичечных коробков, авторучек и прочей атрибутики с фирменной символикой).

## Работа с общественностью

Стратегия формирования банковского имиджа помимо рекламных мероприятий включает в себя все внешние проявления деятельности банка, важное место среди которых занимает работа с общественностью.

*Работа с общественностью*, или паблик рилейшнз (public relations), – это совокупность усилий банка по созданию благоприятного климата для своей деятельности за счет взаимодействия с секторами внешней среды. В отличие от рекламных мероприятий, ограничивающихся рамками сбыта, работа с общественностью выходит за эти рамки. Сутью паблик рилейшнз, по выражению американских специалистов, является «бизнес по производству друзей».

Поддержание благоприятного общественного мнения посредством паблик рилейшнз, являющееся фактором для успеха любого предприятия, имеет особое значение для банков, которым уделяется пристальное внимание общественности. Укрепляя свой авторитет во внешней среде банки создают климат доверия, повышающий эффективность всех прочих мероприятий рыночной политики.

Формирование общественного мнения не является прерогативой банковского должностного лица, оно осуществляется при участии всех сотрудников банка. Неудачное высказывание руководителя филиала, ставшее достоянием общественности, может повредить имиджу банка в целом, проявление готовности помочь и любезности со стороны рядового служащего может его улучшить.

Работа с общественностью направлена на множество секторов внешней среды: сотрудников, совладельцев, клиентов, конкурентов, общественные объединения и организации,

средства массовой информации. Основу работы с общественностью составляют хорошие отношения с сотрудниками. «Изустная реклама» служащих в своих семьях, в кругу друзей и знакомых может как поддерживать усилия банка по завоеванию общественного доверия, так и наносить им ущерб. Создание хороших взаимоотношений между банком и его сотрудниками – задача отдела кадров. Применяются различные методы установления «человеческих отношений» (human relations): встречи и беседы с сотрудниками во внерабочее время, совместные экскурсии, спортивные мероприятия и т.д. Важную роль играют меры социального характера.

*Совладельцы* – акционеры банка – также оказывают большое влияние на формирование общественного мнения. Их поведение на рынке ценных бумаг рассматривается как выражение их собственного доверия или недоверия к банку, которое может передаваться и другим людям (например, клиентам). Отношение акционеров к банку основывается на информации о его деятельности, поэтому работа с общественностью охватывает также выпуск деловых отчетов, публикацию информации в прессе, проведение пресс-конференций об основных направлениях политики.

В работе с *клиентами* помимо усилий по обеспечению высокого качества обслуживания применяются методы установления «человеческих отношений». Улучшению имиджа способствует разного рода *благотворительность* (финансовая поддержка искусства и культуры).

Особое положение в работе с общественностью занимают *средства массовой информации* (печать, радио, телевидение), являющиеся и ее объектом, и важным средством осуществления.

Многообразие *средств работы с общественностью* характеризуется следующими мероприятиями:

- пресс-конференции по поводу важных событий в деятельности банка (внедрение новых банковских услуг, открытие новых отделений);
- информирование через прессу о событиях личного характера (юбилеи, уход на пенсию, смена руководства);

- публикация статей сотрудников банка по актуальным экономическим проблемам;
- организация бесед с учащейся молодежью;
- проведение дней открытых дверей и презентаций;
- проведение концертов и выставок в стенах банка;
- благотворительная деятельность;
- участие в крупных мероприятиях (научных и практических конференциях, симпозиумах и т.д.).

Поскольку инструменты банковской политики очень разнообразны, то задача банка состоит в выборе наиболее эффективной их комбинации, соответствующей избранной стратегии, и создании организационных предпосылок для их использования.<sup>1</sup>

**Для САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. Какие инструменты реализации рыночной стратегии банка вы знаете?
2. Каковы особенности и формы банковской конкуренции?
3. Что собой представляет ассортимент услуг банка?
4. Какова основная цель использования объемной политики банка?
5. Какие мероприятия способствуют увеличению притока клиентов в банк?
6. Какие факторы влияют на цены банковских услуг?
7. Как организуется сбыт банковских услуг?
8. Какова цель коммуникационной политики банка?
9. Каково значение работы банка с общественностью?

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 668–671.

2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 651-671.
3. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. – М.: Магистр, 2008. С. 301-307.
4. Банковское дело. Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер.: 2008. С. 394-400.
5. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2005. С. 56-100, 141-152.
6. Власенко М.С. О работе банка с клиентами. Деньги и кредит 2007, № 12. С. 47-50.
7. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг. Деньги и кредит. 1994, № 9-10. С. 19-23.
8. Липсиц И.В. Ценообразование и маркетинг в коммерческом банке. М.; Экономика. 2004. С. 9-26.
9. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994. С. 52-75.
10. Татаринова Л.Ю. Некоторые аспекты оценки проведения коммуникационной политики региональными банками. Деньги и кредит, 2008, № 3. С. 52-56.
11. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юрист, 2003. С. 135-149.
12. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 59-66.

## ТЕСТ

### **1. Выработка продуктовой стратегии банка заключается:**

- а) в осуществлении аудиторской проверки;
- б) в организации проверки кассовой дисциплины банка;
- в) в анализе имеющегося продуктового ряда и решении вопросов по его оптимизации;
- г) в приобретении необходимых товаров и услуг.

### **2. Вид рекламы, направленный на привлечение новых клиентов:**

- а) экспансивная;
- б) вводная;

- в) информационная;
- г) экономическая.

**3. Под банковским имиджем понимается:**

- а) совокупность собственных и привлеченных банков денежных средств;
- б) направления размещения денежных средств банка;
- в) совокупность сознательных и несознательных представлений общественности о банке;
- г) способность банка соблюдать требования к ликвидности его баланса.

**4. Сбытовая политика банка направлена:**

- а) на достижение сбалансированности бюджета;
- б) на доведение товара до потенциального потребителя;
- в) на обеспечение гласности бюджетного процесса;
- г) на обеспечение рентабельности предприятия.

**5. Расчленение цен, их дифференциация и уравнивающее ценообразование являются инструментами:**

- а) сбытовой политики банка;
- б) коммуникационной политики банка;
- в) товарной политики банка;
- г) ценовой политики банка.

## Тема 7.

---

# Организация деятельности маркетинговой службы банка

*Изучив тему 7, студент должен*

**знать:**

1. организационную структуру банка;
2. содержание деятельности маркетинговой службы банка;
3. зарубежный опыт деятельности маркетинговой службы банка;
4. роль контроллинга в координации деятельности банка для достижения его стратегических целей;
5. функции подразделений банка.

**уметь:**

1. выявлять преимущества и недостатки банковской организации;
2. формулировать функции службы маркетинга банка;
3. определять приоритеты и различать варианты маркетинг-ориентированной банковской организации.

Организационно-правовая основа банка. Типы организационных структур банка: традиционная, маркетинг-ориентированная, по группам клиентов, дивизиональная и др. Деятельность маркетинговой службы банка. Система маркетингового контроля, его виды.

*Целью изучения темы является* система управления банком, деятельность его маркетинговой службы.

*При изучении темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:* служба банковского маркетинга; служба контроллинга; традиционная банковская организация; маркетинг-ориентированная банковская организация; организация по группам услуг; организация по группам клиентов; матричная организация; дивизиональная организация.

## 7.1. Организационно-правовая основа банка

Организация деятельности банка и его структурных подразделений связана с обеспечением рентабельности, ликвидности и безопасности банка. Она заключается в том, чтобы посредством разделения труда, создания организационных структур содействовать реализации целей банка. Улучшение взаимодействия всех подразделений банка способствует ускорению принятия управленческих решений. Особенность организации деятельности банка заключается в специфике банковского продукта.

В законах о банках, принятых во многих странах, определено понятие «коммерческий банк», основные положения его организации, формы собственности, функции и др.

**Правовой статус** банка как самостоятельного юридического лица обеспечивает ему автономию и независимость в оперативной и финансово-хозяйственной деятельности от вышестоящих, государственных и местных органов власти. В целях координации своей деятельности, защиты и представления интересов своих членов, развития связей, удовлетворения научных, информационных и профессиональных интересов банки могут создавать *союзы и ассоциации*, являющиеся некоммерческими организациями (Ассоциация российских банков).

Для решения совместных задач банкам разрешается создавать *банковские группы и холдинги*.<sup>1</sup> Банкам запрещается использовать свои объединения для монополизации банковской деятельности. Соблюдение антимонопольного законодательства контролируется Центральным банком.

---

<sup>1</sup> *Банковской группой* признается не являющееся юридическим лицом объединение кредитных организаций, в котором одна (головная) кредитная организация оказывает прямо или косвенно существенное влияние на решения, принимаемые органами управления другой кредитной организации. *Банковским холдингом* признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц с участием кредитной организации, в котором юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией (головная организация банковского холдинга), имеет возможность прямо или косвенно оказывать существенное влияние на решения, принимаемые органами управления кредитной организации.

По законодательству РФ кредитные организации могут создаваться только в форме хозяйственного общества на основе любой формы собственности.

Учредителями кредитной организации могут быть юридические и (или) физические лица. Они не имеют права выходить из состава участников банка в течение первых трех.

*Учредитель кредитной организации* – юридическое лицо – должен иметь устойчивое финансовое положение, достаточно собственных средств для внесения в уставный капитал кредитной организации, осуществлять деятельность в течение не менее трех лет, выполнять обязательства перед бюджетами (федеральным, субъектов федерации, местным) за последние три года.

Для государственной регистрации кредитной организации и получения лицензии на осуществление банковских операций должны быть представлены соответствующие документы.

*Уставный капитал* кредитной организации, создаваемой в форме *акционерного общества*, составляется из номинальной стоимости ее акций, приобретенных учредителями кредитной организации.

*Уставный капитал* кредитной организации, создаваемой в форме *общества с ограниченной ответственностью* или *общества с дополнительной ответственностью*, составляется из номинальной стоимости долей ее учредителей.

**Организационная структура** коммерческого банка определяется его уставом, в котором содержатся положения об органах управления банка, их полномочиях, ответственности и взаимосвязи при осуществлении банковских операций.

Управляет акционерным банком *общее собрание акционеров*, которое утверждает и вносит изменения в устав банка, утверждает годовой отчет, распределяет прибыль банка, принимает решения о формировании его фондов, создании и ли-

квидации филиальной сети, а также решает другие важные для банка вопросы.

Общее собрание акционеров избирает *совет директоров* или *совет банка*, в который входят 5–25 человек в зависимости от величины банка. Обычно в совет директоров входят владельцы пакетов акций. Деятельность совета директоров включает: определение целей банка и формирование его политики; внесение изменений в устав банка; определение размера дивидендов; перевод средств со счета нераспределенной прибыли на резервные счета; определение организационной структуры банка; наем и увольнение руководящих работников; определение форм и видов отчетов; контроль за ссудами и инвестициями; проверку всех банковских операций; осуществление консалтинговых услуг; формирование маркетинговой политики банка; установление деловых связей с другими юридическими лицами.

Совет директоров избирает *председателя совета директоров*, который может быть президентом банка. Председатель занимается информированием совета директоров о работе банка, о связях с общественностью, о перспективах развития банка и т.д.; осуществляет управление оперативной деятельностью банка и т.п.

*Правление банка* наряду с председателем совета директором включает вице-президентов, которые возглавляют ведущие отделы банка, главного бухгалтера, осуществляющего бухгалтерский учет движения денежных средств и контроль.

В зарубежных банках в правление входит ревизор, который подчиняется непосредственно председателю совета директоров и осуществляет внешний обзор банка, выявляет его недостатки, перспективы развития и докладывает совету директоров. Типовая схема управления банком представлена на рис. 10.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – М. : Юнити, 2008. – С.149–151.

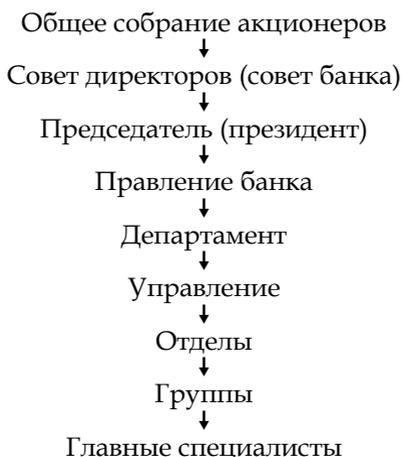


Рис. 10. Типовая схема управления банком

Банк может открывать свои обособленные подразделения – представительства и филиалы, сведения о которых вносятся в его устав.

Банк также вправе открывать внутренние структурные подразделения – дополнительные офисы, кредитно-кассовые офисы, операционные кассы вне кассового узла, обменные пункты, а также иные внутренние структурные подразделения. Местонахождение их определяется банком самостоятельно. Они не могут иметь отдельного баланса и открывать счета для осуществления банковских операций и иных сделок.

## 7.2. Типы организационных структур банка

Организационную структуру банка разрабатывает совет директоров, она является индивидуальной и зависит от операций, которые выполняет банк. Обычно банк имеет *смешанную структуру* построения, ориентируясь либо на централизованный тип управления, либо на децентрализованный.

При *централизованной* организационной структуре в банке существует четкая вертикаль власти, где подчинение сотрудников осуществляется в соответствии с их функциональными обязанностями.

*Децентрализованная* организационная структура предполагает деление по видам продуктов: ценные бумаги (управление ценных бумаг), кредитование (кредитное управление).

Каждый банк, выбирая организационную структуру, должен иметь в виду, что для органа, управляющего ресурсами банка, главной целью является получение прибыли, а для главного бухгалтера – максимальная правильность в проведении и отражении операций. В соответствии с этим формируется двухуровневая система совершения сделки: *фронт-офис* – подразделение, заключающее сделки, и *бэк-офис* – подразделение, оформляющее сделки.

Иногда к ним прибавляется третья система – *бухгалтерия*, осуществляющая учет сделок, но она редко используется в отечественных банках.

Продуманная организационная структура коммерческого банка обеспечивает эффективную систему управления банком, оптимизированный документооборот, эффективный менеджмент персонала, является инструментом стимулирования труда, не требующим дополнительных денежных вложений.

Организация банка предполагает создание внутри него структурных подразделений и определение способа взаимоотношений между ними. Основными блоками таких подразделений являются дирекция (совет, правление банка) и система отделов.

В российских банках в основном использовалась **традиционная, или функциональная, организация**, для которой характерным было существование трех типов отделов, отличающихся характером выполняемых задач:

1) *центральные отделы*, создавались и подчинялись дирекции: секретариат, юридический отдел, народнохозяйственный отдел, отдел кадров, организационный отдел, ревизионный отдел и др.;

2) *вспомогательные (хозяйственно-управленческие) отделы*, осуществляли внутрибанковское управление и учет: бухгалтерия, регистратура, вычислительный центр, узел связи, экспедиция, типография, материальный отдел, центральная картотека и др.;

3) *коммерческие отделы*, отвечали за производство и сбыт банковских услуг клиентам: кредитный отдел, отдел расчетов, отдел депозитов, отдел по операциям с ценными бумагами, отдел по хранению ценностей, международный отдел, отдел по консультированию клиентов и др.

От вида банка, его величины и ассортимента оказываемых услуг зависит создание и взаимодействие отделов. Особенностью традиционной организации является создание отделов по функциональному принципу, т.е. в соответствии с характером оказываемых услуг. Каждый из отделов отвечает за производство и сбыт определенной группы услуг.

Традиционный тип банковской организации имеет преимущества и недостатки. *Преимущества*: высокий уровень внутрибанковской специализации, обеспечивает безукоризненное исполнение услуг. *Недостатки*: узкая специализация затрудняет координацию деятельности отделов и решение возникающих проблем. При такой организации для решения проблем клиенты вынуждены обращаться в несколько изолированных друг от друга отделов, сотрудники которых бывают не в состоянии охватить проблемы клиентов во всей их полноте.

При превращении банковского рынка в рынок покупателя традиционная организации не могла эффективно функционировать, т.к. маркетинг являлся задачей только одного подразделения и не входил в деятельность банка как единого целого.

В результате возникла концепция маркетинг-ориентированной банковской организации, предполагающей создание в банке службы маркетинга и перестройку всей организационной структуры с учетом маркетинговой философии.

При **маркетинг-ориентированной банковской организации** вопросы сбыта услуг имеют приоритет над вопросами

их производства. Служба маркетинга осуществляет координацию деятельности всех остальных подразделений банка. Выделяют четыре основных варианта маркетинг-ориентированной банковской организации: а) организация по группам услуг; б) организация по группам клиентов; в) матричная организация; г) дивизиональная организация.

*Организация по группам услуг* близка к традиционной. При ней сохраняются специализированные отделы, но в каждом из них вводятся должности менеджеров групп услуг (продукт-менеджеров), которые освобождаются от рутинной деятельности и занимаются маркетингом на своем участке рынка (проводят рыночные исследования, контролируют соответствие наличного ассортимента услуг потребительскому спросу, разрабатывают новые виды услуг, занимаются рекламой, стимулированием сбыта и т.д.). В зависимости от сферы его полномочий различают две интерпретации организации по группам услуг – функциональную и интегративную.

Согласно *функциональной интерпретации*, менеджер группы услуг наделяется штабными (совещательными) полномочиями, т.е. не имеет права отдачи распоряжений и не несет персональной ответственности за реализацию своих предложений.

Согласно *интегративной интерпретации*, менеджер группы услуг является линейным подразделением с правом принятия решений и отдачи распоряжений, а также ответственностью за их осуществление.

*Преимуществом* организации по группам услуг является концентрация усилий менеджеров групп услуг на относительно малой сфере, что способствует наилучшему раскрытию ее рыночного потенциала. К *недостаткам* относятся отрицательные эффекты предметной специализации, а в интегративной интерпретации – возможность пересечения сфер компетенции менеджеров различных групп услуг, поскольку услуги современных универсальных банков многочисленны и тесно взаимосвязаны.

Особенностью *организации по группам клиентов* является то, что организационная структура банка строится с учетом

не ассортимента услуг, а характера клиентуры банков. При этом рынок банковских услуг сегментируется на относительно однородные группы клиентов (целевые группы) по принадлежности к определенному региону, сфере экономики, социально-демографическим признакам и т.д. Возникает необходимость определить оптимальный размер целевых групп.

Каждый из отделов банка отвечает за комплексное обслуживание одной целевой группы, предоставляя клиентам необходимые услуги. Такие отделы имеют в штате специалистов по различным операциям. Функции менеджеров групп клиентов корреспондируют с функциями менеджеров групп услуг.

*Преимуществом* организации по группам клиентов является предложение клиентам целостных пакетов услуг, учитывающих специфику и потребности клиентов. *Недостатками* являются высокие требования к банковскому персоналу, который должен хорошо знать ассортимент услуг, уметь совершать кредитные сделки, управлять ликвидностью и др.

В *матричной организации* комбинируются два критерия – экономические функции управления и группы услуг. Наряду с функциональными отделами в банке существует институт менеджеров групп услуг. Они обладают полномочиями принятия решений в рамках «своей» группы услуг и осуществляют координацию деятельности других отделов, содействие которых оказывается необходимым в каждом конкретном случае.

*Преимущества* матричной организации состоит во взаимодействии между менеджерами групп услуг и функциональными отделами и эффективном обмене информацией. При этом принимаемые решения более полно учитывают общепанковские цели. *Недостатком* является возможность конфликтов в случае нечеткого разграничения полномочий руководителей функциональных отделов и менеджеров групп услуг.

*Дивизиональная организация* означает разделение банка на ряд крупных дивизионов, или прибыльных центров (profit centers), либо по группам услуг, либо по группам клиентов.

На дивизионных менеджеров наряду с полномочиями по планированию и принятию решений налагается ответственность за прибыльность своих дивизионов.

В результате банк расчленяется на ряд самостоятельных частичных банков. Наряду с ними сохраняются и некоторые функциональные отделы, выполняющие роль консультантов дирекции и оказывающие поддержку дивизионам на этапе подготовки решений. Высшее руководство осуществляет только контрольные функции, вмешиваясь в деятельность дивизионов лишь в исключительных случаях.

Дивизиональная организация сходна с организацией по группам услуг или по группам клиентов, с той лишь разницей, что отдельные деловые сферы функционируют на хозрасчетной основе.

Дивизионализация – это одно из следствий универсализации банковской деятельности, так как система продукт-менеджмента вообще и дивизионализация в частности применимы только на диверсифицированном предприятии с достаточно гетерогенным ассортиментом. Специализированному банку с его однородным ассортиментом дивизионы не нужны, у него нет проблем координации различных ассортиментных единиц.

*Преимуществом* дивизиональной организации является более тесная, чем у других организационных структур, взаимосвязь материального стимулирования банковских подразделений с результатами их деятельности, что усиливает мотивацию работников.

К *недостаткам* относятся выполнение двойной (тройной и т.д.) работы при осуществлении одинаковых функций (кредитование, прием вкладов и др.) различными дивизионами и возможность ориентации дивизионных менеджеров лишь на краткосрочные цели при пренебрежении долгосрочными. Недостатком дивизиональной модели также является то, что клиент для решения своих проблем в «своем» частичном банке должен вступать в отношения с множеством контактных подразделений.

При маркетинговом подходе эти подразделения необходимо преобразовать так, чтобы консультирование клиентов по финансовым проблемам осуществлялось в одном подразделении квалифицированными и компетентными консультантами – *контактерами*, способными выяснить его потребности и желания, предложить возможные варианты решения проблем и осуществить его.

*Преимуществом* этой организационной структуры является комплексность обслуживания клиентуры. Сложность же состоит в том, что контактер должен иметь очень высокую квалификацию. В помощь контактеру могут привлекаться специалисты из соответствующих функциональных отделов. Это возможно тогда, когда контактер позитивно воспринимает эту помощь и не отвергает ее.

Создание службы маркетинга является необходимым, но не достаточным условием для функционирования системы банковского маркетинга.

Традиционная банковская организация в большинстве случаев не позволяет в полной мере использовать потенциал маркетинга для создания долгосрочных конкурентных преимуществ. Развитие банковской конкуренции в России должно привести к переходу от традиционной к маркетинг-ориентированной организации.<sup>1</sup>

### **7.3. Деятельность маркетинговой службы банка**

Для банков важным является деятельность служб, разрабатывающих и реализующих банковскую стратегию и политику, осуществляющих контроль за их результатами.

Высшее руководство банка (общее собрание акционеров, совет банка, правление банка) формулирует его общие стратегические цели, а мероприятия по реализации банковской

---

<sup>1</sup> Банковское дело / под ред. Г.Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2008. – С. 674–684.

стратегии осуществляет ряд структурных подразделений, как правило, служба банковского маркетинга.

Служба маркетинга банка наделена следующими *функциями*:

- исследование рынка и оказание активного воздействия на него;
- разработка маркетинговой стратегии;
- определение ассортимента, планирование новых услуг и выработка маркетинговых концепций по их реализации;
- определение интервала для маневрирования ценами;
- выбор мест и каналов сбыта;
- реклама и стимулирование сбыта;
- обучение персонала банка;
- контроль за реализацией маркетинговой стратегии.

Функции маркетинговой службы в зависимости от размеров и организационной структуры банка может выполнять группа маркетинга при дирекции, отдел маркетинга и рекламы, сектор маркетинга, состоящий из нескольких отделов, и т.д. Структура маркетинговой службы может быть самой разной.

В российских банках функции службы маркетинга обычно сводятся к сбору информации и составлению досье (на клиентов, конкурентов и т.д.). В реализации стратегии и банковской политики задействованы все сотрудники банка – от высшего руководства до рядовых работников.

Все работники банка привлекаются к контролю за реализацией стратегии. Контроль осуществляется в форме общих собраний коллектива, заседаний фокус-групп и т.д. Начиная с 70-х годов в структуре управления организаций и банков в развитых странах создаются специальные управленческие структуры – **службы контроллинга**.

Контроллинг – это концепция менеджмента, направленная на координацию и контроль всех видов деятельности банка (управленческой, производственной, сбытовой и т.д.) с целью успешного достижения стратегических целей. В целом контроллинг – это руководящая концепция эффективного управления банком и обеспечения его долгосрочного существования.

Служба контроллинга выполняет *функции*:

- контроль за взаимодействием всех подразделений банка на основе сбора и анализа всевозможной информации;
- оказывает помощь руководителям банка в планировании, консультировании по управленческим вопросам, содействует в решении и выявлении проблем.

Механизм контроллинга основан на следующих *принципах*:

- движения и торможения (внедрение инноваций и воздействие на тормозящие факторы);
- своевременности (раннее выявление новых возможностей и рисков для предприятия);
- стратегического сознания (решения, действия оцениваются в первую очередь с позиций их соответствия стратегическим программам);
- документирования (создание возможности проверки того, соблюдались ли цели и задачи контроллинга в действительности).

Высшее руководство банка определяет конечные цели, маркетолог – пути реализации стратегии, а контроллер осуществляет контроль и корректировку стратегии. Контроллер должен быть самым информированным человеком в организации.

Контроллер выполняет сложные и ответственные задачи, что требует его хорошей подготовки.<sup>1</sup> Основной принцип контроллинга: «Сегодня делать то, о чем другие завтра только будут думать».

В своей работе контроллеры часто используют факторный анализ, что обеспечивает математически точный результат.

Обострение конкурентной борьбы, необходимость разработки и осуществления конкурентной стратегии привели к существенным изменениям в сфере банковского управления –

---

<sup>1</sup> Немецкий специалист в области контроллинга Э. Майер, определил, что контроллер – это тот, кто больше других учится, умеет, знает, системно мыслит и действует в гармонии с окружающей средой, ориентируясь на поставленные цели и на будущее, чтобы успешно управлять предприятием.

к появлению сначала маркетинга, а затем – контроллинга. В ведущих банках маркетинг и контроллинг всегда используются одновременно.

Созданием службы маркетинга и контроллинга обеспечение банковской стратегии и политики не ограничивается. Для успешной реализации стратегии иногда требуется изменение организационной структуры банка.

#### **7.4. Система маркетингового контроля, его виды**

Работа банка всегда направлена на достижение конкретных целей. Но для того, чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим постоянный контроль за тем, как реализуются намеченные программы. Спланированный комплекс маркетинга и реальная рыночная ситуация требуют периодической корректировки, что определяется с помощью системы маркетингового контроля

Контроль как функция управления представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить. Для этого осуществляются следующие этапы контрольной работы:

- установление достигнутого уровня и состояния выполнения поставленных целей;
- выявление отклонений от поставленных целей;
- определение степени допустимых отклонений;
- установление причин отклонений для выявления тех из них, которые лежат за пределами допустимого.

Замкнутый цикл процесса контроля состоит из трех этапов:

- формулирование требований к результату (цели);
- измерение фактически достигнутых результатов;
- деятельность по результатам контроля.

*Формулирование требований* (стандартов) требует установления критериев оценки с учетом конкретных измеримых количественных показателей банковской деятельности, а также временных границ.

*Фактические результаты*, полученные в результате измерений, сравниваются с установленными требованиями к результату с учетом допустимых отклонений.

По результатам сопоставления фактических результатов (данных) с установленными требованиями должны выполняться определенные действия. При соответствии результата требованиям стандарта (цели) в границах допустимых отклонений – необходимости в корректировке нет. При несоответствии необходимо:

- доведение результата до уровня требований;
- изменение требований (стандарта, цели).

Особую значимость приобретает контроль за эффективностью маркетинговой деятельности банка, его службы маркетинга или работников, которым данная сфера поручена. Следует проверять, насколько быстро и своевременно банк реагирует на рыночные изменения, насколько результативна его деятельность, в какой мере её организация соответствует поставленным задачам, что в этой области можно изменить и улучшить. Систематическое проведение *маркетинговой ревизии* обеспечивает критическую и объективную оценку сложившейся ситуации, обзор основных целей и политики в области маркетинга, организацию, методов, процедур и персонала, используемых для реализации выработанной политики и достижения поставленных целей.

*Целью ревизии* маркетинговой деятельности является формирование необходимых для определения перспектив банка новых разработок, выявление недостатков, которые следует устранить для повышения эффективности работы. Маркетинговые ревизии обычно проводят комплексно и регулярно специалисты с определённой подготовкой по установленной методике.

Выделяют шесть этапов в проведении маркетинговой ревизии:

- 1) определение состава ревизионной группы с участием специалистов банка;
- 2) установление периодичности проведения ревизии;
- 3) уточнение области проведения ревизии;
- 4) разработка плана проведения ревизии;
- 5) уточнение длительности проведения, порядка информации о её результатах в процессе ревизии и подготовка отчёта о ревизии;
- 6) разработка форм представления результатов руководству, включая рекомендации по устранению недостатков и предложения.

Контрольная функция в маркетинге имеет конкретную форму проявления и направлена:

- на банк как единый объект управления;
- на филиалы или структурные подразделения;
- на отделы или службы банка;
- на отдельно взятого работника.

Различают следующие **виды маркетингового контроля**:

- контроль за выполнением планов;
- контроль за рентабельностью;
- ревизия маркетинга.

*Контроль за выполнением планов* осуществляется по четырем основным направлениям:

- анализ возможностей предоставления услуг;
- анализ конкурентного положения;
- анализ отношений с клиентами;
- анализ соотношения затрат на оказание услуг и средств, выделяемых на маркетинг.

По результатам анализа фактического выполнения плана система контроля разрабатывает конкретные мероприятия по совершенствованию деятельности банка.

*Контроль за рентабельностью* осуществляется с учетом банковской ликвидности и имиджа банка. Рентабельная работа банка характеризуется следующими показателями:

- рентабельность отдельных услуг;
- рентабельность отдельных мероприятий;

- рентабельность рыночных сегментов;
- рентабельность территорий;
- рентабельность используемых систем доставки (коммуникаций).

*Ревизия маркетинга* проводится систематически с целью комплексного изучения маркетинговой среды, в которой находится банк, переоценки задач, анализа принятых стратегий и хода их выполнения. По выявленным проблемам в организации маркетинговой деятельности оперативно принимаются меры по их решению.

Основное требование к организации маркетингового контроля – это его *эффективность*, которая достигается при выполнении следующих требований:

- стратегического характера;
- результативности;
- гибкости;
- своевременности;
- экономичности и простоты.<sup>1</sup>

**Для САМОПРОВЕРКИ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

1. Какова роль маркетинговой службы банка и ее функции?
2. Как можно оценить опыт российских банков в организации службы маркетинга?
3. В чем заключается деятельность службы контроллинга банка, каковы ее функции?
4. В чем состоят преимущества и недостатки традиционной банковской организации?
5. Какие существуют варианты маркетинг-ориентированной банковской организации?
6. В чем состоит необходимость маркетингового контроля?
7. Какие виды маркетингового контроля используются банками?

---

<sup>1</sup> Хабаров, В.И., Попова, Н.Ю. Банковский маркетинг : учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004. – С.69-71.

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002. (Соответствующие термины).
2. Банковское дело. Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономика, 2008. С. 671-679.
3. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М.: Кнорус, 2008. С. 185-216.
4. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2003. С. 49-78.
5. Финансы, деньги, кредит. Под ред. О.В. Соколовой. – М.: Юристъ, 2000. С. 154-164.
6. Хабаров В. И., Н.Ю. Попова. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2004. С. 67-69.
7. Хабаров В. И., Жабров, В.В. Маркетинг клиентской базы коммерческого банка. – М.: Маркет ДС, 2003. С. 141-156.

**ТЕСТ**

**1. Организацию маркетинга в банке осуществляет:**

- а) кредитный отдел;
- б) бухгалтерия;
- в) общее собрание акционеров (участников);
- г) служба маркетинга.

**2. К функциям службы маркетинга нельзя отнести:**

- а) исследование рынка;
- б) разработку стратегии маркетинга;
- в) разработку и реализацию денежно-кредитной политики;
- г) контроль за реализацией маркетинговой стратегией.

**3. Концепция менеджмента банка, направленная на координацию и контроль его деятельности для достижения стратегических целей, называется:**

- а) контроллинг;
- б) факторинг;

- в) хайринг;
- г) андеррайтинг.

**4. К вариантам маркетинг-ориентированным банковским организациям можно отнести:**

- а) организацию по группам услуг;
- б) организацию по группам клиентов;
- в) матричную организацию;
- г) дивизиональную организацию;
- д) все вышеперечисленное.

**5. К недостаткам банковской организации традиционного типа можно отнести:**

- а) высокий уровень внутрибанковской специализации;
- б) затруднения в координации деятельности отделов;
- в) приоритет сбыта над вопросами производства банковских услуг;
- г) введение должностей менеджеров в специализированные отделы банка.

## Контрольные тесты

1. **На качество банковских услуг оказывает влияние:**
  - а) освещение, цвета;
  - б) мебель, стиль, интерьер;
  - в) квалификация персонала;
  - г) все вышеперечисленное.
  
2. **Исследование потребностей клиентов осуществляется:**
  - а) анализа документов;
  - б) методом наблюдения и экспертных оценок;
  - в) методом определения спроса потребителей;
  - г) все вышеперечисленное.
  
3. **Мотивация означает:**
  - а) побуждение, вызывающее активность человека и ее направление;
  - б) производство продукции;
  - в) разработку и реализацию денежно-кредитной политики;
  - г) приобретение необходимых товаров и услуг.
  
4. **Банковский маркетинг представляет собой:**
  - а) форму движения ссудного капитала;
  - б) концепцию управления деятельностью банка, основанную на изучении рынка и ориентированную на потребителя;
  - в) отношения связанные с формированием и распределением финансовых ресурсов;
  - г) процесс организации денежного обращения.
  
5. **Для новых услуг банка устанавливаются следующие цены:**
  - а) «снятие сливок»;
  - б) «психологическая цена»;
  - в) цена лидера на рынке и престижная цена;
  - г) все вышеперечисленное.

**6. Целями банковского маркетинга являются:**

- а) формирование и стимулирование спроса;
- б) увеличение прибыли;
- в) расширение объемов, предоставляемых услуг;
- г) все вышеперечисленное.

**7. Анализ рынка представляет собой:**

- а) аттестацию сотрудников;
- б) рассмотрение и утверждение бюджета;
- в) выяснение рыночной ситуации и возможностей сбыта;
- г) определение финансового результата деятельности предприятия.

**8. Банковский продукт представляет собой:**

- а) форму организации движения денежных средств в экономике;
- б) форму образования и расходования денежных средств;
- в) совокупность бюджетов всех уровней;
- г) совокупность платежных средств и банковских операций (услуг).

**9. Руководители службы маркетинга формируют рынок банковских услуг:**

- а) посредством убеждения в необходимости банковской услуги;
- б) при помощи разработки традиционных и нетрадиционных банковских услуг;
- в) путем оказания собственных услуг по цене и форме удовлетворяющих клиента;
- г) все вышеперечисленное.

**10. Исследование структуры пассивов банка включает анализ:**

- а) источников средств;
- б) финансовых и реальных инвестиций;
- в) кассовых операций банка;
- г) просроченной задолженности.

**11. Ассортимент банковских услуг представляет собой:**

- а) перечень структурных подразделений банка;
- б) список штатных сотрудников;
- в) перечень видов (подвидов, разновидностей, сортов) банковских продуктов;
- г) совокупность бюджетов бюджетной системы РФ.

**12. Анализ рынка сбыта банковского продукта проводится на этапе:**

- а) анализа затрат;
- б) ценообразования;
- в) оценки спроса;
- г) уплаты обязательных платежей.

**13. Вид сегментации, проводимый на основе изучения досье каждого клиента банка:**

- а) географическая;
- б) демографическая;
- в) поведенческая;
- г) психо-культурная.

**14. Отбор целевых рынков проводится с целью:**

- а) макроэкономического регулирования;
- б) банковского надзора;
- в) сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей только выбранных групп клиентов;
- г) повышения эффективности управления.

**15. Основные задачи маркетинга в банке:**

- а) обеспечение рентабельности и ликвидности банка;
- б) максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг, оказываемых банком;
- в) комплексное решение коммерческих, организационных и социальных проблем коллектива банка;
- г) все вышеперечисленное.

**16. Цели банковского маркетинга могут быть:**

- а) главная, основная, локальная, временная, предварительная и т.п.;

- б) основная, оборотная, денежная;
- в) экономическая, политическая, социально-культурная;
- г) распределительная, контрольная, эмиссионная.

**17. Оценка имеющихся возможностей банка позволяет:**

- а) обеспечить их баланс с рыночными запросами;
- б) выработать обоснованные программы развития и поведения банка на рынке;
- в) создать адекватную основу для принятия правильных управленческих решений;
- г) все вышеперечисленное.

**18. При анализе баланса банка используются методы:**

- а) налогового планирования, экспроприации;
- б) сравнения, группировки, коэффициентов;
- в) рефинансирования, политики обязательных резервов;
- г) валютного регулирования.

**19. Разделение анализа банковского баланса на функциональный, структурный и операционный осуществлено:**

- а) по срокам его проведения;
- б) в зависимости от спектра изучаемых вопросов;
- в) исходя из целей и характера исследований;
- г) в зависимости от объекта исследования.

## Глоссарий

**Анализ рынка** – выяснение рыночной ситуации и возможности сбыта на текущий момент.

**Ассортимент** – перечень видов товаров (услуг).

**Внешний (дистанционный) анализ** – изучение состояния контрагента на межбанковском рынке, финансового состояния клиентов банка на основании доступной информации.

**Внутренний анализ** – изучение состояния банка на основании данных не только синтетического, но и аналитического учета, использование данных внесистемного учета, возможность получения дополнительной информации и реальной оценки качества этой информации.

**Вторичная информация** – информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей. Ср. *Первичная информация*.

**Графический метод** – наиболее подходит для выявления тенденций, при этом не требуется трудоемкая работа по анализу динамических рядов. Часто используется при расчете точек безубыточности.

**Качественный анализ** – исследование причин изменения банковской прибыли, изучение факторов, влияющих на качество портфелей и отдельных активов, анализ величины и причин возникновения и банковских рисков.

**Количественный анализ** – изучение абсолютных и относительных показателей, анализ трендов показателей, сравнительный анализ показателей.

**Коммуникационная политика** – система средств взаимодействия банка с потенциальными потребителями, направленная на их побуждение приобретать банковские услуги.

**Конкурентная позиция** – положение, которое то или иное предприятие занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и со своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими предприятиями.

**Конкурентная стратегия** – совокупность правил, которым должна следовать организация (банк) для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

**Конкурентоспособность банковского продукта** – совокупность его качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя.

**Контролинг** – обеспечение количественных и качественных оценок результатов работы путем наблюдения, проверки, анализа и учета всех сторон деятельности предприятия, необходимых для корректировки принятых решений, планов, норм и нормативов.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий** (selling concept) – исходит из того, что потребители не будут покупать товары фирмы в достаточных количествах, если она не предпримет достаточных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

**Концепция маркетинга** (marketing concept) – исходит из того, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей условных рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

**Координация** – достижение согласованности действий всех подразделений организации путем установления между ними оптимальных связей (коммуникаций).

**Корпоративная миссия** – определяется кругом удовлетворяемых потребностей, совокупностью потребителей, выпускаемой продукцией, конкурентными преимуществами.

**Кривая спроса** – графическое изображение спроса, т.е. различное количество товара (услуг) в единицу времени, которое потребитель хочет купить при всех возможных ценах.

**Маркетинг банковский** (англ. bank marketing) – рыночная стратегия по созданию и продвижению и сбыту банковских продуктов (услуг).

**Маркетинг-микс** (или комплекс маркетинга) – представляет основные факторы, являющиеся предметом маркетинго-

вого управления. Он состоит из четырех элементов, так называемых «четырех P» – товара, цены, распространения и продвижения (англ. *Product, Price, Place, Promotion*).

**Маркетинговое исследование** (marketing research) – процесс сбора информации, необходимой для маркетинговой деятельности

**Менеджмент** – (англ. management – управление, заведывание) – система программно-целевого управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно-технических разработок, организации производства, реализации продукции и услуг с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли.

**Менеджмент банковский** – (англ. bank management) – научная система управления в условиях рыночной экономики банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере.

**Метод коэффициентов** – используется для выявления количественной связи между различными статьями, разделами или группами статей баланса. Применяется чаще для измерения рисков, оценки эффективности деятельности банка.

**Мотивация** – обеспечение активизации труда персонала, побуждение его к творчеству, максимальной отдаче в реализации поставленных целей, для чего осуществляется материальное и моральное стимулирование.

**Наблюдение за рынком** – систематическое отслеживание рыночной ситуации.

**Обмен** – акт получения от кого-либо желаемого товара взамен другого товара.

**Объемная политика коммерческого банка** – влияние на цены через объем выносимых на рынок масс банковских продуктов.

**Организация** – формирование структуры предприятия (банка), обеспечение его необходимыми для нормальной работы средствами (персоналом, оборудованием, деньгами и др.)

**Первичная информация** – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели. Является наиболее точ-

ной и актуальной, но ее сбор может быть очень дорогостоящим. Ср. *Вторичная информация*.

**Планирование** – определение целей деятельности и необходимых для их достижения средств.

**Позиционирование** – определение того, как потребители воспринимают услуги маркетологов банков в сравнении с услугами конкурентов, а также развитие и выполнение маркетинговых стратегий для достижения конкретным товаром желательной позиции на рынке. На основании этих методов выбирается стратегия *ценообразования*.

**Покупательское поведение** конечных потребителей – поведение физических лиц или семей, приобретающих товары и услуги для личного потребления.

**Потребительский рынок** – совокупность отдельных личностей и семей, приобретающих товары и услуги для личного потребления.

**Потребность** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

**Предпринимательская стратегия** – обобщающая модель действий, ориентированных на долгосрочное развитие предприятия (банка).

**Предпринимательская философия** – совокупность критериев, определяющих систему ценностей предприятия (банка).

**Пробный маркетинг** – с его помощью создается прогноз сбыта, он влияет на стратегию и политику деятельности банка.

**Прогнозирование рынка** – выявления конъюнктурных изменений, рыночных тенденций и т.д., подготавливает почву для *формулирования банковской стратегии*.

**Работа с общественностью** (public relations) – совокупность усилий банка по созданию благоприятного климата для своей деятельности путем взаимодействия со всеми секторами внешней среды.

**Рынок** – совокупность существующих и потенциальных покупателей и продавцов товара.

**Рынок банковских услуг** – особое экономическое пространство, на котором сталкиваются спрос и предложение услуг банков для клиентов.

**Рынок покупателя** – рынок, на котором больше власти имеют покупатели и, где наиболее активными должны быть продавцы.

**Рынок продавца** – рынок, на котором продавцы имеют больше власти и, где наиболее активными приходится быть покупателям.

**Сбытовая политика (товародвижение) коммерческого банка** – доведение товара до потенциального покупателя.

**Сделка** – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

**Сегментация рынка** – деятельность по классификации потенциальных потребителей предлагаемых банком услуг в соответствии с особенностями качественной структуры их спроса и остальных характеристик.

**Система маркетинговой информации** (marketing information system) – постоянно действующая структура взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов. Предназначена для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации с целью совершенствования планирования и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий.

**Система сбора внешней текущей маркетинговой информации** – набор источников и методических приемов, посредством которых руководители получают повседневную информацию о коммерческой среде организации. Формируется из газет и специальных изданий, каталогов, поступает от розничных торговцев и от организаций, занимающихся сбором такой информации. В крупных организациях создаются специальные отделы по сбору информации.

**Совместный сбыт** – использование сети распространенных связей с посредниками больших банков для реализации товаров вновь созданных или небольших банковских уч-

реждений; чаще всего этот маркетинг осуществляется на консорциальной основе.

**Спрос** – потребность, подкреплённая покупательной способностью.

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

**Товарная политика** (планирование банковского продукта) – определение и изменение характера и ассортимента предлагаемых услуг (ассортиментная политика), их качества (политика качества) и объема предложения (объемная политика).

**Услуга** – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо.

**Фирменный знак** – своеобразная визитная карточка, по которой банк узнается без всякой дополнительной информации.

**Ценовая политика банка** – установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменением рыночной ситуации.

**Ценообразование** – система определения цены на товар в зависимости от уровня издержек, спроса, конкуренции.

## Список рекомендуемой литературы

### *Нормативные документы:*

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» № 395-І от 02.12.1990 г.
2. Федеральный закон «О Центральном Банке Российской Федерации» № 86-ФЗ от 10.07.2002г.
3. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2008 год // Деньги и кредит. – 2007. – № 9.
4. О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года // Деньги и кредит. – 2005. – № 4.
5. Стратегия развития платежной системы России. Утверждена Советом директоров Банка России № 15 от 01.04.1996 г.

### *Основная литература:*

6. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. Marketing: An Introduction. – 8-е изд. – М.: «Вильямс», 2007.
7. Академия рынка. Маркетинг/ Пер. с фр. – А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
8. Анализ экономической деятельности клиентов банка: учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: ИН-ФРА-М, 1996.
9. Андреев А.А., Белов М.Ю. и др. Пластиковые карты. 4-е издание. – М.: БДЦ-пресс, 2002.
10. Базен Р.С. и др. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. – М.: АО Финстатинформ, 1993.
11. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Консалтбанкир, 1998.
12. Банковское дело. Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2003.
13. Банковское дело. Под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: Юнити, 2008.

14. Банковское дело. Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – Питер.: 2008.
15. Банковское дело. Под ред. Коробовой Г.Г. – М.: Экономика, 2008.
16. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: Вершина, 2008.
17. Владиславлев Д. Н. Как организовать клиентскую службу банка. – М.: «Ось-89», 2005.
18. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2006.
19. Гойденко Ю. Н. Ценообразование в коммерческих банках: ориентация на выживание. – Иркутск.: БГУЭП, 2005.
20. Гойденко Ю. Н. Цены на услуги коммерческих банков: теория и практика формирования: монография. – Владивосток.: Изд-во Дальневост. ун-та, 2003.
21. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. –М.: Финпресс, 1998.
22. Гусев А. И. Управление капиталом: состояние и перспективы российского private banking. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
23. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь. – М.: Экономика – Дело Лтд, 1994.
24. Деньги. Кредит. Банки. Под ред. Е.Ф.Жукова. – М.: Юнити, 2003.
25. Деньги. Кредит. Банки. Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2001.
26. Деятельность коммерческих банков: Учебное пособие / Под ред. А.В. Калтырина. – Ростов н/д.: Феникс, 2005.
27. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.
28. Корчагин Ю.А. Банковский маркетинг. – Ростов н/д.: 2006.
29. Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: МЭСИ, 2008.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992.
31. Котлер Ф., Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг. Основы маркетинга, 4-е европейское издание. – М.: «Вильямс», 2007.

32. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг. – СПб.: Питер, 2003.
33. Липсис И.В. Ценообразование и маркетинг в коммерческом банке. – М.: Экономист, 2004.
34. Максютов А. А. Банковский менеджмент: учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2005.
35. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Под ред. В.А. Алесунина. – М.: Маркетинг, 2001.
36. Маркетинг. Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ, Экмос, 1998.
37. Маркетинг. Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1995.
38. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний. Под ред. А.А. Бравермана. – М.: Экономика, 2006.
39. Масленченков Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2003.
40. Масленченков Ю. С. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка. – М.: БДЦ-пресс, 2002.
41. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке. – М.: Кнорус, 2008.
42. Основы банковского дела. Под ред. Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова. – М.: Магистр, 2008.
43. Севрук В. Т. Банковский маркетинг: научное издание. – М.: Дело ЛТД, 1994.
44. Семилютина Н.Г. Российский рынок финансовых услуг (формирование правовой модели). – Москва: Волтерс Клувер, 2005.
45. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке.- Тернополь: Тарнекс, Киев: Писпайп, 1993.
46. Тедеев А. А. Электронные банковские услуги: учебное пособие. – М.: ЭКСМО, 2005.
47. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юрист, 2003.

48. Усоскин В. М. Банковские пластиковые карточки: научное издание. – М.: ИПЦ «ВАЗАР-ФЕРРО», 1995.
49. Уткин Э. А. Банковский маркетинг: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 1994.
50. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Грязновой.- М.: Финансы и статистика, 2002.
51. Финансы, деньги, кредит. Под ред. О.В. Соколовой. – М.: Юристъ, 2000.
52. Финансы. Денежное обращение. Кредит. Под ред. Г.Б. Поляка. -М.: Юнити, 2003.
53. Хабаров В. И. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2000.
54. Хабаров В. И., Жабров, В.В. Маркетинг клиентской базы коммерческого банка. – М.: Маркет ДС, 2003.
55. Хабаров В.И., Попова Н.Ю. Банковский маркетинг. – М.: МЭСИ, 2004.
56. Черкасов В. Е. Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты. – М.: Метаинформ, 1995.

*Дополнительная литература:*

57. Адамов С. Ю. Ценовые исследования. Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2002, № 4.
58. Арсланбеков-Федоров А. А. Стоимостной анализ коммерческого банка: операционно-структурный аспект. Банковское дело. 2001, № 4.
59. Ахундов Ф.Н. К вопросу об управлении банковской деятельностью. Деньги и кредит. 2005, № 4.
60. Ашкинадзе А. Оперативный бюджет банка. Аналитический банковский журнал. 2001, № 8.
61. Баженов А. Проектное управление в банковских технологиях. Банковские технологии. 2004, № 9.
62. Банковский маркетинг и торговая марка банка. Банки: мировой опыт. Аналитический банковский журнал. 2000, № 8. 2000, № 1.
63. Бахмутская А. А. Исламский банкинг. Банковские услуги. 2006, № 6.

64. Бондарев А. Банк – клиент: партнерство или противостояние? *Банковские технологии*. 2005, № 2.
65. Варьяш И. Деловая активность банков и прогнозирование финансовых потоков. *Банковские технологии*. 2006, № 6.
66. Васин А. С. Влияние качества обслуживания клиентов банка на себестоимость услуг. *Финансы и кредит: научно-практический и теоретический журнал*. 2002, № 3.
67. Веремейкина, В. Д. Приоритеты развития российского рынка розничных услуг населению. *Банковские услуги*. 2006, № 7.
68. Викулов В. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005, № 1.
69. Власенко М.С. О работе банка с клиентами. *Деньги и кредит* 2007, № 12.
70. Волкова М. К вопросу истории теории маркетинга. *Маркетинг: центр маркетинговых исследований и менеджмента*. 2001, № 4.
71. Волошин И.В. Анализ денежных потоков коммерческого банка. *Банковское дело*. 2002, № 9.
72. Воронин Б.Б. Становление системы кредитных историй. *Деньги и кредит*. 2005, № 10.
73. Гаврилова Н. Принципы бизнес-планирования и бюджетирования подразделений банка. *Аналитический банковский журнал*. 1999, № 4/5.
74. Гайдунько Д. В. Специфика банковского маркетинга в современных условиях. *Банковские услуги*. 2001, № 12.
75. Галачиева С. Рыночная сегментация банковских услуг. *Маркетинг*. 2006, № 2.
76. Глисин Ф. Ф. Деловая активность коммерческих банков России в условиях экономического роста. *Банковское дело*. 2001, № 4.
77. Голубков Е. П. Маркетинг как концепция рыночного управления. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000, № 2
78. Голубков Е. П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005, № 1.

79. Готовчиков И. Ф. Пути внедрения новых банковских технологий. *Банковские технологии*. 2004, № 9.
80. Грачева М. Особенности корпоративного управления в банках. *Банковские технологии*. 2004, № 9.
81. Грачева М. Электронные банковские услуги: особенности управления рисками. *Банковские технологии*. 2002, № 6.
82. Едророва В.Н. Современная стратегия и тактика российских коммерческих банков в области кредитования. *Финансы и кредит: научно-практический и теоретический журнал*. 2002, № 3.
83. Ендовицкий Д.А., Панина И.В. Лизинг в Российской Федерации: состояние и тенденции развития. *Финансы* 2004, № 11.
84. Жуков А. Маркетинг в банковской сфере. *Финансовая газета*. 1999, № 52.
85. Зубченко Л. А. Банковский маркетинг и торговая марка банка. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000, № 2.
86. Зубченко Л.А. Новое в управлении отношениями банков с клиентами. *Бизнес и банки*. 1999, № 47 (473).
87. Иванов В. Технология расчета ликвидной позиции кредитной организации. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000, № 2.
88. Инстербург-Шик Г. Многоканальная банковская деятельность – путь к клиенту. *Бизнес и банки*. 1999, № 43,
89. Инюшин С. Подходы к оценке рынка кредитных услуг и возможности его освоения. *Бухгалтерия и банки*. 2005, № 3.
90. Киш С., В. Элькин. Центральные банки. Управление центральных банков. *Банковские услуги*. 2006, № 6.
91. Капелюш А.К. Особенности социально-профессиональной структуры российской банковской клиентуры. *Банковское дело*, 2007, № 2.
92. Ковалев П.П. К вопросу о функциональном анализе банковской системы. *Деньги и кредит*, 2008, № 9.
93. Кокарева О.В. Возможности расширения границ использования брендов. *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. 2002, № 4.

94. Коробов Ю.И. Банковский маркетинг. Деньги и кредит. 1994, № 9-10.
95. Коробов Ю.И. Конкурентная стратегия банковских учреждений. Финансовая газета. 1997, № 32, 34,35, 38, 40.
96. Кудашева Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков. Деньги и кредит. 2006. № 11.
97. Куршакова Н. Практические аспекты разработки маркетингового плана регионального банка. Маркетинг: центр маркетинговых исследований и менеджмента. 2001, № 3.
98. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг. Маркетинг в России и за рубежом. 2002, № 3.
99. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. –М.: Издательско -торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008.
100. Мамыкин А.А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет. Маркетинг в России и за рубежом. 2000, № 2.
101. Масленченков Ю.С. Бизнес-диагностика проблемного клиента банка: методические рекомендации по оценке и прогнозированию. Аналитический банковский журнал. 2001, № 8.
102. Мехряков В.Д. О развитии российского рынка банковских услуг. Финансы. 2002, № 6.
103. Мировой опыт банковского обслуживания крупных частных клиентов: состояние и перспективы. Банки: мировой опыт. 2000, № 1.
104. Михайлов В. Методологические основы функционально-стоимостного анализа банковских услуг. Банковские услуги. 2001, № 2.
105. Мозалев А.А. Необходимость внедрения электронных услуг в коммерческих банках. Банковские услуги. 2003, № 3.
106. Мокров А.В. Современная банковская реклама в России. Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001, № 3.

107. Перевезенцева, Л. Киберфинансы: финансовые операции в Интернете. Маркетинг в России и за рубежом. 2000, № 2.
108. Петров М. Трансформация банковского рынка и банковская конкуренция. Банковские услуги. 2004. № 11.
109. Полищук А.И. Банк и клиент: регулирование взаимоотношений и понятийный анализ инструментов обслуживания. Банковские услуги. 2008, № 3.
110. Пономарева Т. А. Качество обслуживания в коммерческом банке – актуальный вопрос современного рынка. Финансы и кредит: научно-практический и теоретический журнал. 2004, № 26.
111. Пономарева Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки. Маркетинг в России и за рубежом. 2005, № 1.
112. Попова А. А. Банковская деятельность: услуги. Банковские услуги. 2005, № 11.
113. Прошкина И. С. Практика потребительского кредитования в коммерческом банке. Банковские услуги. 2005, № 11.
114. Пурисова Е. Г. Банковская деятельность: услуги. Банковские услуги. 2005, № 6.
115. Рабинович И.В. Оценка международной конкурентоспособности банка. Деньги и кредит, 2008, № 9.
116. Русман Х. Сегментирование круга клиентов и выделение типов вкладчиков в процессе предоставления консультаций. Бизнес и банки. 2000, № 41 (519).
117. Сапрыкин И. Решение проблем обслуживания клиентов в банке: практические рекомендации. Бюллетень финансовой информации. 2000, № 6 (61), июнь.
118. Сафронов В.А. Некоторые аналитические аспекты оценки финансовой устойчивости банковского сектора. Деньги и кредит. 2005, № 2.
119. Севрук В.Т. Маркетинговая деятельность. Деньги и кредит. 1992, № 3.
120. Сейфуллаева М.Э. Интернационализация экономики России как предпосылка реализации международного маркетинга. Маркетинг в России и за рубежом. 2000, № 2.

121. Семеко Г. Интернет преобразует банковское дело. Маркетинг в России и за рубежом. 2000, № 2.
122. Серебряков С.В. Рекламный имидж, или некоторые аспекты банковской рекламы. Банковское дело – 2001, № 6.
123. Симановский А.Ю. Принципы и правила в регулировании банковской деятельности: отдельные аспекты методики и практики. Деньги и кредит 2005, № 9.
124. Скоробогатых И.И. Становление маркетинга в России. Анализ тематики и направлений учебной литературы по маркетингу. Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001, № 3.
125. Смородинов О. Маркетинг банковских продуктов и услуг в потребительском сегменте рынка электронной коммерции. Банковские технологии. 2001, № 9.
126. Суворов А.В. Некоторые особенности формирования европейского рынка банковских услуг. Деньги и кредит. 2006, № 3.
127. Супрунова Е.Б. Кредитные бюро в России: проблемы и перспективы. Банковские услуги. 2006, № 6.
128. Суханов М. Перспективные банковские услуги для корпоративных клиентов. Бухгалтерия и банки. 2005, № 3.
129. Татарина Л.Ю. Некоторые аспекты оценки проведения коммуникационной политики региональными банками. Деньги и кредит, 2008, № 3.
130. Титова В.А. Специфика поведения потребителя на рынке финансовых услуг. Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2002, № 4.
131. Толчин К.В. Особенности реализации банковских стратегий в различной рыночной среде // Деньги и кредит. – 2008. № 1.
132. Тулин Д.В. О способах фальсификации банками финансовой отчетности. Деньги и кредит. 2006, № 3.
133. Уткин О.Б. Аппарат оценки эффективности функционирования коммерческих банков. Банковские услуги. 2001, № 9.
134. Халуев К. Интернет-банкинг. Маркетинг: центр маркетинговых исследований и менеджмента. 2001, № 4.

135. Халуев К. Маркетинг кредитных операций коммерческого банка. Маркетинг: центр маркетинговых исследований и менеджмента. 2002, № 2.
136. Хасселт К.В. Банковские продукты – в розницу. Финансист. 2000, № 10.
137. Хохлов Е. Анализ клиентской базы. Банковские технологии. 2001, № 9.
138. Черкашенко В., Маршукова Н., Федоров В. Стратегический менеджмент – искусство или технология? Банковское дело. 2005, № 11.
139. Четвериков В. Н. Мониторинг финансового состояния коммерческого банка как один из маркетинговых методов исследования конкурентной среды. Маркетинг в России и за рубежом. 2000, № 2.
140. Чигридов М.В. Системы валовых расчетов в режиме реального времени (мировой опыт и Россия). Деньги и кредит. 2005, № 11.
141. Шустов В.В. Конкуренция банков и рынок клиентуры. Деньги и кредит 2001, № 7.
142. Юров И.С. О конкурентоспособности банковской системы. Деньги и кредит 2005, № 6.

### ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

143. Банк России: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
144. Теория и практика маркетинга (брэнддинг, мерчендайзинг и др.): [www.4p.ru](http://www.4p.ru)
145. Энциклопедия маркетинга. Теория и практика маркетинга, исследование рынка, бренд: [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
146. Материалы международной ежегодной конференции по Интернет-финансовым технологиям: [www.ifin.ru](http://www.ifin.ru)