

На правах рукописи

**ШТЕЗЕЛЬ Андрей Эрвинович**

**Управление продажами банковских услуг  
и продуктов в современных условиях  
конкурентной рыночной среды**

Спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством:  
маркетинг»

**автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Краснодар 2015

Диссертация выполнена на кафедре маркетинга и торгового дела  
ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»

**Пономаренко Егор Евгеньевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

**Димитриади Николай Ахиллесович**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры денежного обращения и кредита ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет»

**Родин Денис Яковлевич**

**Ведущая организация:** Краснодарский филиал ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Защита состоится 25 апреля 2015 г. в 13 ч. на заседании диссертационного совета по экономическим специальностям Д212.101.13 при Кубанском государственном университете по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149, ауд. 231.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Кубанского государственного университета по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149 (читальный зал).

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации URL: <http://www.vak2.ed.gov.ru>

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2015 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.101.13  
доктор экономических наук,  
профессор

Вукович Галина Григорьевна

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** определяется необходимостью постоянной интенсификации маркетинговой деятельности коммерческих банков в условиях турбулентной конкурентной среды, характеризующейся значительным уровнем неопределенности банковской конъюнктуры, активными наступательными конкурентными стратегиями банков-конкурентов и небанковских кредитных организаций, выходом на рынок банков с участием иностранного капитала, предлагающих своим клиентам уровень банковского обслуживания международного уровня. В этих условиях усилия банковского маркетинга в современной кредитной организации в первую очередь должны обеспечить активное присутствие банка на конкурентном рынке банковских услуг и продуктов, способствовать реализации инновационной модели его развития при условии сохранения приемлемых показателей финансовой устойчивости и рискованности банковских транзакций.

Традиционно в научных исследованиях проблематики банковского маркетинга рассматривается преимущественно операционный аспект банковской деятельности, обеспечивающий содержательное исследование основных видов операций коммерческих банков, методов и механизмов совершенствования операционной техники кредитных организаций. Относительно новой тематикой теоретических и прикладных исследований в данной области является конкуренция и связанные с ней функциональные и системные требования к организации продаж услуг и продуктов кредитных организаций на конкурентных рынках. При этом в традиционном понимании рынок банковских услуг и продуктов рассматривается в контексте значительной рыночной власти банков, что способствует недостаточному уровню исследования такой функциональной области банковского маркетинга как организация и управление продажами банковских услуг и продуктов в деятельности моно- и мультифилиальных сетевых кредитных структур. Продажи банковских услуг и продуктов в отечественных исследованиях рассматриваются скорее как необходимая форма взаимодействия с клиентами, в то время как их рациональная и активная организация с использованием имеющегося конкурентного потенциала кредитной организации способна обеспечить дополнительный экономический эффект, выраженный в приросте прибыли коммерческого банка за счет роста продаж в целевых группах клиентов, увеличения лояльности, освоения и активного использования инновационных форм и каналов продаж с обязательным учетом специфики банковской деятельности и требований законодательства. Указанные обстоятельства определили актуальность данного диссертационного исследования.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемам исследования особенностей банковского маркетинга в конкурентной среде и изысканию резервов роста эффективности и конкурентоспособности функциональных направлений деятельности кредитных организаций посвятили свои труды Ю.А. Бабичева, С.Ю. Бувечич, Е.Б. Герасимова, Л.Т. Гиляровская, Е.П.

Жарковская, В.Л. Киреев, В.М. Ключников, О.Л. Козлова, В.И. Колесников, Л.П. Кроливецкая, О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Ю.Д. Морозов, Т.П. Николаева, С.Н. Паневина, Г.Г. Фетисов, В.И. Хабаров, Г.С. Щербакова, иностранные авторы М. Кей, П.С. Роуз, Дж. Синки, Ф.А. Хайек, Д. Хок, Ф. Уэбстер.

Проблемы межбанковской конкуренции, поиска и реализации конкурентных преимуществ в банковском менеджменте получили свое исследование в трудах М.Н. Бабаяна, Н.Н. Горчакова, П.Ф. Колесова, Ю.И. Коробова, О.Н. Ломакиной, В.М. Мазняк, И.А. Основина, Т.В. Сергеевой, А.А. Сергеевской, В.В. Скляренко, А.М. Тавасиева, Д.Н. Цаплева, Ю.С. Эзрох.

Отдельные аспекты организации продаж банковских услуг и продуктов рассмотрены в исследованиях К.А. Бакшта, Е.Б. Зварыкиной, О.А. Зверева, Т. Кротковой, Н.И. Куликова, Л.С. Тишиной, Р.И. Унанян, необходимость осуществления инноваций в банковском маркетинге и их перспективные направления охарактеризованы А.С. Терениной и Л.Л. Тонышевой.

Вместе с тем организация и развитие системы продаж банковских услуг и продуктов в современных условиях конкурентной рыночной среды, исследование их специфики в моно- и мультифилиальных кредитных организациях, содержание методического инструментария исследования форм и каналов продаж в кредитных организациях сегодня трудно признать современным и соответствующим нынешней острой конкурентной конъюнктуре на национальном и региональных банковских рынках. В современной научной литературе продажи не выделяются в качестве самостоятельной функциональной области, предпочтение отдается использованию традиционно-пассивных каналов продаж с упором на отсутствие у потребителей реальных возможностей конкурентного выбора. На самом же деле организация продаж банковских услуг и продуктов с использованием системного и комплексного подходов, обеспечивающих интеграцию и эффект синергии от комплексного применения активных, пассивных и комбинированных форм и каналов продаж представляет собой значимый экстенсивный резерв роста маркетинговой результативности деятельности кредитных организаций. Это функциональное направление маркетинга отличается значительным инновационным и коммерческим потенциалом, требует разработки и внедрения актуальных и конкурентоспособных форматов обслуживания клиентов кредитных организаций с использованием всего спектра современных достижений в области прямых продаж, систем удаленного доступа, эквайринговых сетей. Указанными обстоятельствами определяется система целей и задач авторского диссертационного исследования.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационной работы стал поиск и оценка маркетингового потенциала резервов роста результативности и экономической эффективности коммерческих банков за счет интенсификации использования фактора активных продаж банковских услуг и продуктов целевым группам потребителей в условиях конкурентной рыночной среды локального банковского рынка.

Логически обусловленными этой целью задачами диссертационной работы явились:

- исследование содержания и отраслевых особенностей построения системы продаж в сфере банковских услуг;
- характеристика особенностей функционального взаимодействия системы продаж в корпоративной системе менеджмента коммерческого банка;
- модернизация методического инструментария в части управления развитием системы продаж банковских услуг и продуктов в коммерческих банках;
- характеристика конкурентной среды и конкурентных стратегий кредитных организаций – лидеров регионального банковского рынка;
- исследование особенностей организации системы продаж банковских услуг и продуктов в кредитных организациях Краснодарского края;
- поиск и формализация резервов активизации банковской деятельности в части активных продаж специализированных банковских услуг и продуктов кредитно-факторингового характера;
- разработка проекта создания специализированного подразделения активных продаж кредитно-факторинговых услуг для филиала мультифилиальной кредитной организации и прогноз экономической эффективности его деятельности.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК (по экономическим наукам).** Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг, п. 9.17 «Формирование эффективной системы распределения товаров в компании, управление продажами в современных условиях конкурентной рыночной среды» паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации (экономические науки).

**Объектом исследования** в авторском диссертационном исследовании стала маркетинговая деятельность кредитных организаций в части организации эффективных каналов распределения услуг и продуктов.

**Предметом исследования** стала совокупность экономических и маркетинговых отношений по организации, управлению и контролю продаж банковских услуг и продуктов, направленная на создание и реализацию системного конкурентного преимущества и устойчивый рост конкурентоспособности коммерческих банков за счет лидерства и активности в применении комбинированных и инновационных форм, каналов и систем продаж.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Для достижения целей и задач диссертационной работы при ее написании и апробации результатов исследования использовались нормативно-правовые акты, составляющие массив банковского и финансового права, теоретические и эмпирические исследования отечественных и зарубежных ученых и практиков, направленные на исследование возможностей интенсификации банковской деятельности за счет использования комбинированных систем продаж банковских услуг и продуктов, сочетающих традиционные и инновационные

принципы активных продаж. В работе использованы основные идеи и тезисы федерального законодательства Российской Федерации в части организации банковской деятельности, положения подзаконных нормативных актов, инструкций и писем Центрального Банка России, открытая публичная и управленческая отчетность кредитных организаций, вошедших в число участников исследования, информация, имеющаяся в специализированных и общих периодических научных изданиях, сведения, представленные в современной учебной литературе. Для обеспечения глубины и целостности диссертационного исследования его методологической основой стали методы системного, линейно-функционального, общего и специального экономического анализа, прогнозирования и бюджетирования, методы статистического наблюдения и обработки данных кредитных организаций, специализированные методы маркетинговых исследований в банковской сфере.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Информационный массив, обеспечивший возможность анализа и визуализации основных закономерностей развития регионального сегмента банковской системы Краснодарского края, был составлен на основе данных системы статистического наблюдения Центрального Банка России и его структурного подразделения – Главного управления ЦБ РФ по анализируемому региону (Краснодарскому краю), в диссертации использовались материалы бухгалтерской и управленческой отчетности ряда кредитных организаций, представленных на рассматриваемом рынке в виде филиалов, а также данные авторского специализированного маркетингового исследования уровня распространения и особенностей применения кредитно-факторинговых услуг и продуктов в деятельности крупных организаций экономики региона.

**Гипотеза диссертационного исследования** представлена предположением о возможности роста результативности деятельности кредитных организаций, функционирующих на локальном банковском рынке, за счет создания и развития полноценных корпоративных систем комбинированных продаж банковских услуг и продуктов, использующих традиционные и инновационные каналы и формы продаж, и направленных на захват и удержание инициативы в продвижении услуг конкретного банка в условиях межбанковской конкуренции.

**Положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Система продаж банковских услуг и продуктов является центральным звеном системы банковского маркетинга, обеспечивающим непосредственное взаимодействие банка как экономического субъекта с целевыми группами потребителей. При этом системное понимание организации продаж подразумевает интенсивное использование всех современных форматов продаж, которые по принципу активности потребителей могут быть дифференцированы на пассивные (подразумевающие визит клиента в операционный офис банка, либо использование систем удаленного доступа/Интернет-банкинга), активные (когда банк посредством элементов системы продаж реализует прямое управленческое воздействие на потребителей с целью совер-

шения продажи банковских услуг и продуктов) и комбинированные (сочетающие использование активных и пассивных форм и каналов продаж).

2. Результатом функционирования системы продаж является выполнение следующего объема функций: непосредственный контакт с потребителем банковских услуг и продуктов; предоставление необходимого и исчерпывающего набора услуг и продуктов, актуальных для совершаемой покупки (продажи); консультации по выбору необходимого набора услуг и продуктов в момент покупки; техническое проведение банковской операции / операций; консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов, кросс-продажи; коммерциализация банковских инноваций и их апробация; формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов; активное привлечение новых потребителей из сегментов физических лиц и корпоративных клиентов и продажи им банковских услуг и продуктов; укрепление корпоративного бренда банка и др.

3. Система продаж банковских услуг и продуктов коммерческого банка может быть определена как:

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

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

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

4. Особенности функционального взаимодействия системы продаж в корпоративной системе маркетинга коммерческого банка состоят в ее рассмотрении как функционального элемента конкурентной стратегии (подстратегии использования конкурентных преимуществ) и характеризуются наличием прямых и обратных связей с такими функциональными направлениями организации банковской деятельности, как управление персоналом коммерческого банка, совершенствование технической инфраструктуры банковской деятельности, банковские инновации и банковский маркетинг. Результативное функционирование системы продаж услуг/продуктов коммерческого банка обеспечивается непрерывным функционированием системы менеджмента качества оказываемых услуг, обеспечивающим рост функциональности и ликвидацию непроизводительных потерь в системе продаж.

5. Организация и управление развитием системы продаж банковских услуг и продуктов включают в себя мониторинг и выбор целевых сегментов банковского рынка, обладающих коммерческим потенциалом; выбор и экономическое обоснование перспективных каналов продаж банковских услуг /

продуктов (активные/пассивные), прогнозирование структуры продаж в сбытовой сети банка; выбор технологий продаж, необходимых для использования в каналах продаж, определение ресурсоемкости их внедрения и прогнозирование экономической эффективности применения (в разрезе каждого канала продаж); создание технической и информационной инфраструктуры, применение функции продаж в управлении банковским персоналом (обучение специалистов, мотивация и личный рейтинг продаж); администрирование и развитие корпоративной системы продаж на основе изыскания и реализации традиционных и инновационных резервов роста ее эффективности.

6. Декомпозиция форм и каналов продаж банковских услуг и продуктов в системе «форма/канал – ресурсы - технологии» позволяет детерминировать систему технологий продаж коммерческого банка, определить их себестоимость и на основе сопоставления с прогнозами продаж в разрезе основных каналов (с учетом фактора конкуренции) перейти к количественному прогнозу и оценке экономической эффективности инициации того или иного канала продаж в составе системы продаж.

**Научная новизна результатов** диссертационной работы в целом состоит в усовершенствовании методического инструментария организации маркетинговой деятельности коммерческих банков в части разработки и внедрения комбинированных форм и каналов продаж банковских услуг и продуктов, обеспечивающих интенсификацию использования ресурса продаж в целях обеспечения устойчивости роста результативности и эффективности процессов банковского маркетинга.

Конкретными элементами научной новизны исследования, обеспечивающими приращение научного знания стали следующие положения:

– дифференцировано содержание элементов системы продаж в зависимости от вектора взаимодействия коммерческого банка с потребителями банковских услуг / продуктов, охарактеризована специфика активных и пассивных продаж в банковской деятельности, что позволяет внедрить единый классификационный подход к определению вида и сущности конкретной формы/канала продаж банковских услуг и продуктов, обеспечивая единообразие в их мониторинге и анализе;

– расширен состав функциональных характеристик системы продаж банковских услуг / продуктов за счет выделения и исследования таких функций, как консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов; кросс-продажи; коммерциализация банковских инноваций и их апробация; формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов; активное привлечение новых потребителей из сегментов физических лиц и корпоративных клиентов; укрепление корпоративного бренда банка, что позволило расширить содержательное значение и сущность системы продаж как самостоятельного направления маркетинговой активности кредитной организации;

– охарактеризована роль системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка, выраженная в непосредственном формировании промежуточных итоговых показателей оценки экономической эффективности деятельности и конкурентоспособности коммерческого банка. Такой подход позволяет рассматривать систему продаж банковских услуг и продуктов как резерв роста указанных показателей, интенсификация использования которого должна увеличить эффективность функционирования кредитных организаций и их филиалов;

– приведена сравнительная характеристика основных каналов продаж банковских услуг и продуктов с выделением и исследованием особенностей традиционных (продажи в филиалах, отделениях, операционных кассах функциональными специалистами) и инновационных (кросс-продажи, активные продажи в розничном и корпоративном сегментах, продажи посредством технических средств), позволяющая обеспечить системность и комплексность в мониторинге, анализе и проектировании корпоративных систем продаж коммерческих банков;

– приведен и апробирован авторский алгоритм организации функционирования системы продаж банковских услуг и продуктов, включающий в себя процедуры по оптимизации предлагаемых форм и каналов продаж на основе их сравнительного анализа их экономической эффективности, позволяющий практически реализовать системный подход к организации и развитию этого функционального направления банковского маркетинга;

– охарактеризованы особенности ресурсно-технологического взаимодействия элементов системы продаж виде декомпозиции «форма/канал продаж – ресурсы продаж – технологии продаж», обеспечивающие функциональность основных активных, пассивных и комбинированных каналов продаж банковских услуг и продуктов в филиалах коммерческих банков.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы.** Ценность теоретической части диссертационного исследования определяется системным расширением научных представлений в части функциональных областей банковского маркетинга современных кредитных организаций за счет выделения, обоснования необходимости управления и анализа содержательных аспектов системы продаж банковских услуг и продуктов в деятельности моно- и мультифилиальных кредитных образований. Выводы, результаты и предложения автора направлены на переход российских коммерческих банков к инновационному типу развития, подразумевающему непрерывную генерацию и представление рынку банковских инноваций, рост банковской конкурентоспособности за счет инновационных конкурентных преимуществ в традиционных областях банковского маркетинга. Использование авторского подхода призвано обеспечить повышение функциональности и результативности корпоративных систем продаж банковских услуг и продуктов за счет переноса акцента в их формировании и развитии с пассивных на активные и комбинированные формы и каналы продаж, обладающие возможностями кастомизации банковских услуг и продуктов.

Практической ценностью обладают результаты авторского исследования, характеризующие динамику, факторы и тенденции развития локального банковского рынка и функционирующей на нем конкурентной среды, а также аналитическая характеристика и функциональный анализ систем продаж банковских услуг и продуктов крупнейших филиальных сетей коммерческих банков, представленных в регионе.

Содержание и отдельные структурные элементы диссертационного исследования могут быть использованы руководителями и специалистами филиалов коммерческих банков, представленных в Краснодарском крае, а также руководителями и специалистами головных банков при проектировании, развитии и модернизации действующих систем продаж банковских услуг и продуктов с учетом особенностей деятельности филиальных сетей банков - игроков регионального рынка. Результаты диссертационного исследования будут полезны специалистам небанковских кредитных организаций, специализированных консалтинговых фирм, представителям финансовых подразделений администраций местного и регионального уровня при оценке уровня развития и перспектив банковской деятельности в пределах Краснодарского края.

Теоретические и методические разработки автора могут быть использованы в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров в области банковского дела, банковского маркетинга, организации продаж банковских услуг и продуктов, проектного менеджмента, банковских операций.

**Апробация результатов исследования.** Резюмирующая часть диссертационного исследования, его выводы и предложения, а также элементы авторского приращения научного знания были опубликованы в форме тезисов российских и международных научных конференций экономической направленности, статьях в региональных и центральных научных изданиях, в том числе из списка, рекомендованного Высшей аттестационной комиссией в части опубликования результатов, подтверждающих статус исследований на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Общий объем публикационной активности автора по теме диссертационного исследования представлен 10,0 п.л., в том числе авторских – 7,7 п.л., в изданиях по списку ВАК опубликованы статьи общим объемом 3,25 л. (в том числе авторских – 2,45 п.л.).

**Структура и объем работы** направлены на системное и комплексное достижение целей и задач диссертационного исследования, увязаны в общем исследовательском замысле и логике изложения выводов, результатов и рекомендаций автора. Диссертационная работа в качестве основных элементов структуры включает введение, основную часть (составленную тремя главами, объединяющими 9 параграфов), заключение, список использованных библиографических источников и публикаций (118 источников), одного приложения. Диссертация представлена на листах, при ее оформлении использованы 26 таблиц и 26 рисунков.

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Дифференцировано содержание элементов системы продаж в зависимости от вектора взаимодействия коммерческого банка с потребителями банковских услуг / продуктов, охарактеризована специфика активных и пассивных продаж в банковской деятельности.

Место и содержательное значение продаж банковских услуг и продуктов как самостоятельного функционального направления современного банковского маркетинга приведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Место, содержательное значение и функции системы продаж современного коммерческого банка (разработано автором)

*2. Расширен состав функциональных характеристик системы продаж банковских услуг / продуктов за счет выделения и исследования таких функций, как консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов; кросс-продажи; коммерциализация банковских инноваций и их апробация; формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов; активное привлечение новых потребителей из сегментов физических лиц и корпоративных клиентов; укрепление корпоративного бренда банка.*

Система продаж банковских услуг и продуктов обеспечивает непосредственное взаимодействие банка как экономического субъекта с целевыми группами потребителей. Результатом функционирования системы продаж как функционального направления банковского менеджмента является выполнение следующего объема функций:

- непосредственный контакт с потребителем банковских услуг и продуктов;
- предоставление необходимого и исчерпывающего набора услуг и продуктов, актуальных для совершаемой покупки (продажи);
- консультации по выбору необходимого набора услуг и продуктов в момент покупки;
- техническое проведение банковской операции / операций;
- консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов, кросс-продажи;
- коммерциализация банковских инноваций и их апробация;
- формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов;
- активное привлечение новых потребителей из сегментов физических лиц и корпоративных клиентов и продажи им банковских услуг и продуктов;
- укрепление корпоративного бренда банка и др.

Как видно из приведенного списка, система продаж банковских услуг и продуктов является полноценным самостоятельным направлением банковской конкурентно-маркетинговой стратегии, обладающим значительной функциональной нагрузкой и при должной организации – источником конкурентных преимуществ для кредитной организации. Система продаж банковских услуг и продуктов коммерческого банка может быть определена как:

- сфера непосредственного маркетингового взаимодействия кредитной организации и потребителей, в которой непосредственно происходит процесс купли-продажи банковских услуг и продуктов;
- совокупность форм и методов распределения и реализации банковских услуг и продуктов целевым группам потребителей;
- необходимый объем организационно-экономического и маркетингового обеспечения функции продаж банковских услуг и продуктов, позволяющий организовать комплексное воздействие на действующих и потенци-

альных потребителей с целью активизации их потребительского поведения с последующим повышением масштабов реализации услуг и продуктов банка.

*3. Охарактеризована роль системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка, выраженная в непосредственном формировании промежуточных итоговых показателей оценки экономической эффективности деятельности и конкурентоспособности коммерческого банка.*

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



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

Нами предлагается следующее авторское видение системы взаимодействия управленческих функций при обеспечении функциональности корпоративной системы продаж (рис. 3).



Рисунок 3 – Система взаимодействия управленческих функций при обеспечении функциональности корпоративной системы продаж

Из приведенного рисунка видно, что к основным функциональным областям, в рамках которых происходит решение прикладных задач в части формирования конкурентных преимуществ системы продаж банковских услуг и продуктов относятся:

- управление персоналом: создание системы продаж в точках продаж (филиалы, отделения, операционные кассы) – наделение функцией продаж сотрудников, занятых в непосредственном обслуживании клиентов; создание специализированных подразделений активных продаж в розничном и корпоративном сегментах; создание информационной системы личного рейтинга продаж и мотивации персонала

- технические средства и инфраструктура: развитие функции продаж в банкоматах; развитие функции продаж в POS-терминалах; развитие функции продаж в Интернет-системах удаленного банковского обслуживания; создание информационной системы продаж посредством технических средств;

- банковские инновации: аудит ассортиментно-продуктовой линейки, сравнительный анализ с конкурентами; генерирование инноваций продуктового и организационного характера, направленных на обеспечение функции продаж; программы коммерциализации инноваций;

- банковский маркетинг: формирование информационно-коммуникационного поля коммерческого банка, имиджевые коммуникационные кампании; продуктовые коммуникационные кампании.

Создаваемые конкурентные преимущества реализуются в составе мероприятий стратегии использования конкурентных преимуществ, обеспечивая непосредственное функционирование системы продаж банковских услуг и продуктов, в рамках деятельности которой осуществляются:

- применение и апробация созданных конкурентных преимуществ в текущей деятельности системы продаж;

- оценка и анализ результативности и экономической эффективности продаж; принятие управленческого решения в части использования конкурентного преимущества (продолжение использования или элиминация);

- архивирование в информационной системе.

При этом неотъемлемым элементом стратегии использования конкурентных преимуществ коммерческого банка является функция менеджмента качества продаж банковских услуг и продуктов, призванная обеспечить постоянный аудит деятельности системы продаж, выявление и устранение препятствий роста продаж банковских услуг и продуктов, бенчмаркинг (сравнение результативности и эффективности системы продаж услуг и продуктов банка в сравнении с конкурентами).

*4. Приведена сравнительная характеристика основных каналов продаж банковских услуг и продуктов с выделением и исследованием особенностей традиционных (продажи в филиалах, отделениях, операционных кассах функциональными специалистами) и инновационных (кросс-продажи, актив-*

ные продажи в розничном и корпоративном сегментах, продажи посредством технических средств).

Сравнительная характеристика основных каналов продаж банковских услуг/продуктов, составляющих содержание системы продаж, охарактеризовано в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционных и инновационных каналов и соответствующих им форм продаж банковских услуг и продуктов в коммерческих банках (разработано автором)

Канал продаж 1	Характеристика 2	Сильные стороны 3	Слабые стороны 4
<b>Пассивные каналы продаж</b>	При совершении пассивных продаж вектор сотрудничества между банком и клиентом иницируется клиентом	Сравнительно меньшая ресурсоемкость в сравнении с активными продажами	Потеря инициативы в организации продаж
Продажи в точках продаж (филиалы, отделения, операционные кассы) функциональными специалистами непосредственно перед техническим совершением операции	Традиционный способ продаж банковских услуг и продуктов, заключающийся в выборе оптимальной для клиента банковской услуги / операции при его визите в точку продаж	Наименьшая ресурсоемкость в сравнении с другими формами	Состоит в оценке соответствия выбранной клиентом транзакции цели его визита, не направлена на управляемый рост продаж
Продажи при обслуживании в банкоматах	Безличные продажи банковских услуг и продуктов при пользовании клиентом банковских карт кредитной и дебитной направленности в корпоративной сети банкоматов	Осуществляется при каждом пользовании клиентом пластиковыми картами, значительный охват и повторяемость предложений по продаже	Продажи осуществляются преимущественно в отношении лояльных клиентов, имеющих пластиковые карты конкретного банка
Продажи при использовании POS-терминалов (эквайринг)	Использование технической сети POS-терминалов при совершении расчетов посредством кредитных и дебитных пластиковых карт за приобретенные товары и услуги на предприятиях – партнерах коммерческого банка	Небольшая ресурсоемкость, возможность построения технической расчетной сети локального, регионального или национального масштаба	Сводится к технической возможности приема пластиковых карт при расчете в точке продаж предприятия – партнера коммерческого банка
Продажи при использовании Интернет-систем удаленного банковского доступа и обслуживания	Безличные продажи банковских услуг и продуктов при использовании клиентами систем удаленного доступа к банковским счетам и совершения банковских операций посредством Интернет	Небольшая ресурсоемкость, значительный охват и повторяемость предложений по продаже (при каждом визите)	Продажи осуществляются преимущественно в отношении лояльных клиентов, имеющих доступ к корпоративной системе удаленного Интернет-доступа
<b>Активные каналы продаж</b>	При совершении пассивных продаж вектор сотрудничества между банком и клиентом иницируется банком	Необходимость соблюдения критерия экономической эффективности усилий в функциональном направлении, инициатива в отношении формирования и развития спроса на услуги и продукты	Сравнительно большая ресурсоемкость в сравнении с пассивными продажами

Окончание табл. 1

1	2	3	4
В структурных подразделениях банка специалистами по продажам	Личные продажи дополнительных услуг и продуктов клиентам, уже совершившим банковскую транзакцию, либо ожидающим своей очереди на ее совершение	Небольшая ресурсоемкость, продажа осуществляется в отношении уже лояльных клиентов, расположенных к совершению покупки либо уже совершивших ее	Требуется рекрутинг и специальное обучение дополнительного персонала, высокая текучесть кадров
Кросс-продажи	Личные продажи функциональными специалистами в ходе совершения банковской транзакции либо непосредственно после ее окончания	Небольшая ресурсоемкость, продажа осуществляется в отношении клиентов, уже совершающих покупку банковской услуги / продукта	Снижение технической точности выполнения совершаемой банковской операции, необходимость дополнительных тренингов персонала и внедрения эффективной системы мотивации
Прямые продажи корпоративным клиентам	Личные продажи специалистами самостоятельно подразделения представителям клиентов - юридических лиц вне точек продаж	Возможность получения наибольшего результата (стоимости и рентабельности транзакции) в сравнении с другими формами продаж	Наибольшая ресурсоемкость среди других форм продаж, требуются долговременные усилия по созданию и обеспечению функционирования подразделения
Прямые продажи клиентам – физическим лицам	Личные продажи специалистами самостоятельно подразделения клиентам- физическим лицам вне точек продаж	Возможность быстрой в сравнении с другими формами диффузии банковских услуг традиционного / инновационного характера, захват инициативы в формировании и развитии спроса на банковские услуги	Высокая ресурсоемкость, требуются долговременные усилия по созданию и обеспечению функционирования подразделения, высокая текучесть кадров

Из приведенной таблицы видно, что мы предлагаем дифференцировать существующие каналы продаж банковских услуг / продуктов в зависимости от направления вектора сотрудничества между банком и клиентом:

– при использовании пассивных каналов продаж вектор сотрудничества между банком и клиентом инициируется клиентом;

– при использовании активных каналов продаж вектор сотрудничества между банком и клиентом инициируется банком.

Такой подход позволяет разделить существующие каналы продаж в зависимости от природы организации взаимодействия «банк-клиент» в ходе продаж банковских услуг/продуктов, охарактеризовать их особенности и место в реализации комплексной системы продаж современного коммерческого банка.

*5. Приведен и апробирован авторский алгоритм организации функционирования системы продаж банковских услуг и продуктов, включающий в себя процедуры по оптимизации предлагаемых форм и каналов продаж на основе их сравнительного анализа их экономической эффективности.*

Проведенное исследование стало основой выработки авторского взгляда на логику и особенности организации системы продаж банковских услуг и продуктов, возможной к реализации как в головном банке (в случае наличия филиальной сети), так и в обособленных филиалах/отделениях, осуществляющих банковскую деятельность на локальных банковских рынках (рис. 4).

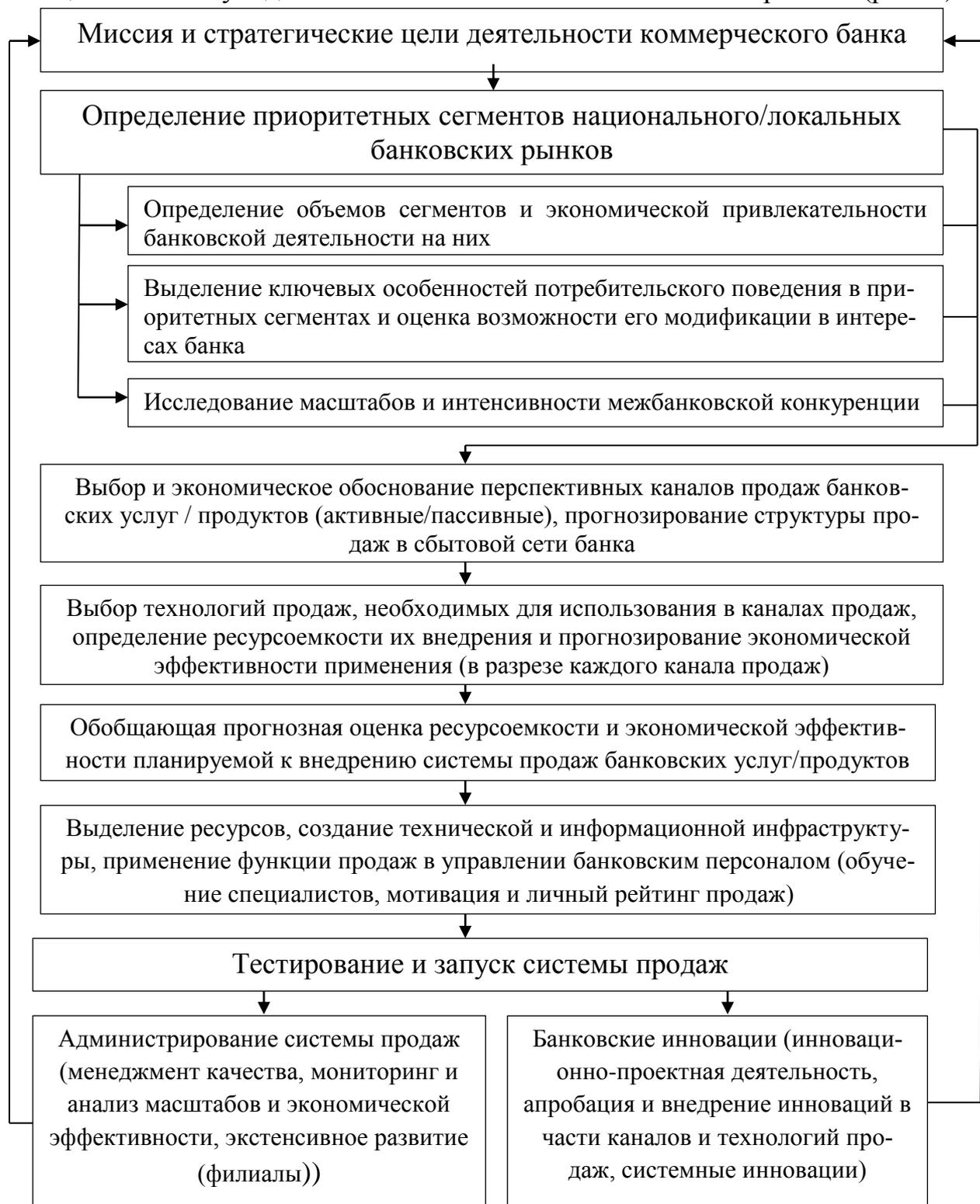


Рисунок 4 – Организация системы продаж банковских услуг и продуктов (разработано автором)

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

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

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

- определение объемов отдельных сегментов и экономической привлекательности банковской деятельности на них;
- выделение ключевых особенностей потребительского поведения в приоритетных сегментах и оценка возможности его модификации в интересах банка;
- исследование масштабов и интенсивности межбанковской конкуренции как фактора, могущего существенно скорректировать планы и динамику развития корпоративной системы продаж услуг и продуктов коммерческого банка.

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

*6. Охарактеризованы особенности ресурсно-технологического взаимодействия элементов системы продаж в виде декомпозиции «форма/канал продаж – ресурсы продаж – технологии продаж», обеспечивающие функциональность основных активных, пассивных и комбинированных каналов продаж банковских услуг и продуктов в филиалах коммерческих банков.*

Определение структуры и перспективных каналов продаж позволяет перейти к выбору технологий продаж, необходимых для использования в каналах продаж, определению ресурсоемкости их внедрения и прогнозированию экономической эффективности применения (в разрезе каждого канала

продаж). Основные технологии и соответствующие им ресурсы продаж, дифференцированные в зависимости от возможности применения в конкретном канале продаж приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Ресурсы и технологии системы продаж банковских услуг и продуктов

Канал продаж	Ресурсы	Технологии
<b>Пассивные каналы продаж</b>		
Продажи в точках продаж (филиалы, отделения, операционные кассы) функциональными специалистами непосредственно перед техническим совершением операции	Потенциал личных продаж функциональных специалистов	Обучение и тренинги функции продаж, мотивация персонала на продажи
Продажи при обслуживании в банкоматах	Программное обеспечение, обеспечивающее возможность прямых продаж при осуществлении транзакций	Кросс-продажи при каждом визите клиента в банкомат
Продажи при использовании POS-терминалов (эквайринг)	Программное обеспечение, обеспечивающее прямые продажи банковских услуг через терминалы, сеть терминалов на предприятиях розничного бизнеса, специализированный отдел организационной структуры банка/филиала	Прямой эквайринг (аренда и продажи терминалов владельцам розничных торговых точек), косвенный эквайринг (бесплатная аренда терминалов в обмен на скидки владельцам карт банка)
Продажи при использовании Интернет-систем удаленного банковского доступа и обслуживания	Программное обеспечение, обеспечивающее функционирование Интернет-системы, сервер информационной системы, специализированный отдел организационной структуры банка/филиала	Удаленный доступ и возможность проведения транзакций по банковским счетам с использованием сети Интернет и средств банковской идентификации и криптографии
<b>Активные каналы продаж</b>		
В структурных подразделениях банка специалистами по продажам	Специально подготовленные специалисты продаж в операционном зале	Обучение и тренинги функции продаж, мотивация персонала на продажи
Кросс-продажи	Потенциал кросс-продаж функциональных специалистов	Обучение и тренинги функции продаж, мотивация персонала на продажи
Прямые продажи корпоративным клиентам	Специализированный отдел организационной структуры банка/филиала (команда продаж), информационная CRM/ERP система	Прямой поиск, технология работы с потерянными клиентами, участие в тендерных торгах
Прямые продажи клиентам – физическим лицам	Специализированный отдел организационной структуры банка/филиала, информационная CRM/ERP система	Сетевая технология, обеспечивающая функционирование и развитие прямых продаж услуг и продуктов физическим лицам на основе функционирования многоступенчатой сетевой структуры агентов продаж/супервайзеров/региональных представителей

Во второй главе работы «Исследование особенностей организации системы продаж банковских услуг и продуктов в кредитных организациях Краснодарского края» дана характеристика конкурентной среды локального банковского рынка, исследованы конкурентные стратегии ключевых игроков рынка (табл. 3).<sup>1</sup>

Таблица 3 – Показатели концентрации по банковскому сектору Краснодарского края

Показатель	1.01.2011	1.01.2012	1.10.2012	1.10.2013	1.10.2014
<b>Совокупные активы</b>					
кредитные организации региона	15	15	16	16	15
Филиалы Сбербанка России	34	33	33	34	36
Филиалы банков других регионов	51	52	51	50	49
<b>Кредиты и прочие ссуды</b>					
кредитные организации региона	10	11	12	12	10
Филиалы Сбербанка России	38	37	36	38	42
Филиалы банков других регионов	52	52	52	50	48
<b>Средства корпоративных клиентов</b>					
кредитные организации региона	19	20	21	20	20
Филиалы Сбербанка России	20	20	24	25	26
Филиалы банков других регионов	61	60	55	55	54
<b>Вклады населения</b>					
кредитные организации региона	14	16	16	16	15
Филиалы Сбербанка России	54	50	52	53	54
Филиалы банков других регионов	32	34	32	31	31

Несмотря на значительное число кредитных организаций – участников рынка, региональный банковский рынок Краснодарского края относится к числу рынков с ограниченной конкуренцией, главной причиной чего является исторически сложившееся монопольное положение филиальной сети Сбербанка России

Характеристика корпоративных систем продаж банковских услуг/продуктов банков-участников исследования представлена в табл. 3.

<sup>1</sup> Основные тенденции развития банковской сферы Краснодарского края. Отчет Главного управления ЦБ РФ по Краснодарскому краю за 2014 г. Краснодар, 2014. С. 29.

Таблица 3 – Характеристика корпоративных систем продаж банковских услуг/продуктов банков-участников исследования

Кредитная организация	Активные формы и каналы продаж	Пассивные формы и каналы продаж	Комбинированные формы и каналы продаж
1	2	3	4
Сбербанк России (Краснодарское отделение)	Прямые продажи в обслуживаемые организации Телемаркетинг (call-центр, SMS-рассылки) Маркетинговые события (Events)	Деятельность сотрудников Front Line Система корпоративной идентификации POS-материалы Корпоративный веб-сайт Продажи партнеров банка	Продажи сотрудников - администраторов операционного зала Продажи посредством терминалов самообслуживания Продажи привилегированным клиентам (Сбербанк-Премьер) Продажи в системе удаленного банковского обслуживания Сбербанк – Онлайн Продажи в банкоматах Кросс-продажи непосредственно в кассах Клиентские менеджеры
ВТБ-24 (Краснодарский филиал)	Прямые продажи агентским подразделением банка Прямые продажи в обслуживаемых организациях	Деятельность сотрудников Front Line Система корпоративной идентификации POS-материалы Корпоративный веб-сайт Продажи партнеров банка	Кросс-продажи (внутри банка, внутри группы ВТБ) Продажи в банкоматах Продажи в системе удаленного банковского обслуживания Телебанк Продажи посредством терминалов для эквайринга
Уралсиб (филиал «Южный»)	Прямые продажи агентским подразделением банка Прямые продажи в обслуживаемых организациях	Деятельность сотрудников Front Line Система корпоративной идентификации POS-материалы Корпоративный веб-сайт Продажи партнеров банка	Кросс-продажи (внутри группы) Продажи в банкоматах Продажи посредством терминалов для эквайринга
Райффайзенбанк (Краснодарский филиал)	Прямые продажи агентским подразделением банка Прямые продажи в обслуживаемых организациях	Деятельность сотрудников Front Line Система корпоративной идентификации POS-материалы Корпоративный веб-сайт Продажи партнеров банка	Кросс-продажи в международной сети банка Продажи посредством банкоматов

Из приведенной таблицы видно, что большинство банков – участников исследования применяют достаточно схожие и скорее традиционные активные и пассивные формы и каналы продаж (отметим при этом имеющее место лидерство Сбербанка РФ в части прямой маркетинговой активности). перспективным направлением корпоративных систем продажи банковских услуг/продуктов являются комбинированные формы продаж, представленные в нашем исследовании наибольшим многообразием форм и спецификой,

нашедших отражение в деятельности каждой конкретной кредитной организации.

ОАО «Сбербанк» России обладает лидерством на региональном рынке банковских услуг/продуктов не только за счет конкурентных преимуществ нерыночного характера (таких, как участие и целенаправленная поддержка государства в лице Центрального Банка России, самой развитой сети филиалов и отделений, а также устойчивой потребительской лояльности). Именно эта кредитная организация и ее региональное представительство реализуют самую активную маркетинговую стратегию продаж банковских услуг и продуктов, используя не только традиционные, широко известные и распространенные формы/каналы продаж, но и инновационные, не используемые по каким-то причинам другими кредитными организациями, но обеспечивающие реальный прирост масштабов продаж и экономической эффективности. Только в деятельности Сбербанка России активно применяются маркетинговые методы активизации продаж, такие как деятельность call-центра (прямые телефонные продажи), SMS-уведомления и рассылки, а также практика проведения специализированных маркетинговых событий, направленных на реальное повышение масштабов корпоративных продаж.

В третьей главе работы «Пути повышения эффективности продаж банковских услуг и продуктов в корпоративном бизнесе» охарактеризованы особенности кастомизации факторингового кредитования поставщиков крупных торговых сетей как перспективного направления активизации продаж банковских услуг и продуктов на локальном рынке банковских услуг Краснодарского края, приведены результаты исследования потребностей, особенностей и перспектив факторингового кредитования в сегменте сетевых торговых организаций Краснодарского края, представлен проект разработки и продажи факторингового продукта для торговых сетей Краснодарского края в филиальной сети ОАО Банк «Уралсиб». Целью предлагаемого проекта является создание специализированного кредитно-факторингового подразделения в составе филиала инорегионального банка в Краснодарском крае, обеспечивающего не менее 500 млн. руб. продаж в год на территории региона и в филиалах, входящих в сетевой формат рассматриваемой кредитной организации.

Для достижения этой цели необходимо последовательное решение следующих задач: выделение в структуре филиала самостоятельного структурного подразделения (на 1 этапе планируется только группа продаж, на 2 этапе по мере роста клиентской базы и числа совершаемых операций подразделение должно состоять из двух групп: продаж и обслуживания); набор и обучение персонала; разработка стандарта прямых продаж факторинговых услуг и соответствующей ему системы материальной мотивации персонала; разработка кастомизированных банковских услуг и продуктов факторингового характера на основе исследования конкурентной среды сегмента на региональном и национальном банковских рынках, а также с учетом мнения ключевых клиентов факторингового подразделения банка; обеспечение комплекса уси-

лий по продажам разработанных услуг/продуктов с использованием активных, пассивных и комбинированных форм продаж; контроль деятельности структурного подразделения, аудит системы качества банковских услуг, мероприятия по формированию потенциала конкурентных преимуществ на выбранном сегменте рынка.

Ожидаемые результаты реализации предлагаемого проекта: прирост масштабов деятельности филиала «Южный» банка «Уралсиб» не менее, чем на 500 млн. руб. в год с чистой рентабельностью оказываемых услуг/реализуемых продуктов факторингового характера не менее 12%; создание самокупаемого и способного к развитию самостоятельного структурного подразделения, обеспечивающего активные продажи и привлечение новых клиентов, а также кросс-продажи других подразделений банка на территории региона и страны в целом; захват инициативы на привлекательном сегменте банковского рынка региона, формирование и развитие лояльной клиентской базы не менее 500 крупных организаций оптовой и розничной торговли в первый год реализации проекта. Экономический эффект от реализации проекта создания факторингового подразделения в филиале «Южный» банка «Уралсиб», рассчитываемый как разница между приростом валовой прибыли от деятельности филиала анализируемого банка и полными затратами на создание нового подразделения, в нашем прогнозе составляет более 27,6 млн. руб. при расчетной рентабельности реализации проекта в 85,2%;

Предлагаемый проект не имеет жесткой привязке к деятельности конкретного филиала коммерческого банка, осуществляющего свою деятельность на рынке банковских услуг и продуктов Краснодарского края и может быть реализован практически в любой кредитной организации, обладающей филиальной сетью и желающей активизировать в ней продажи специализированных банковских услуг/продуктов.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие печатные работы:

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ**

1. Штезель А.Э. Теоретические аспекты современной организации системы продаж банковских продуктов // Экономические науки. 2012. №8. 0,75 п.л.

2. Штезель А.Э. Особенности функционального взаимодействия системы продаж в корпоративной системе менеджмента коммерческого банка // Экономика и предпринимательство. 2013. №1. 0,9 п.л.

3. Пономаренко Е.Е., Штезель А.Э. Пути повышения эффективности продаж банковских услуг и продуктов в сегменте корпоративных клиентов банковского рынка Краснодарского края // Экономика и предпринимательство. 2015. №1. 0,9 п.л./0,45 п.л. авторских.

4. Пономаренко Е.Е., Штезель А.Э. Управление продажами банковских услуг и продуктов в современных условиях конкурентной рыночной среды // Экономика и предпринимательство. 2015. №2. 0,9 п.л./0,45 п.л. авторских.

### **В прочих изданиях**

5. Штезель А.Э. Построение системы продаж в сфере банковских услуг: содержание и отраслевые особенности // Экономический вестник ЮФО. 2012. №7. 0,75 п.л.

6. Штезель А.Э. Система продаж как функциональная область банковского менеджмента. Тезисы Международной конференции «Молодежь и наука: новые взгляды и решения». Волгоград, 2012. 0,4 п.л.

7. Штезель А.Э. Теоретические аспекты современной организации системы продаж банковских продуктов // Экономический вестник ЮФО. 2012. №8. 0,75 п.л.

8. Штезель А.Э. Функции системы продаж в модели менеджмента коммерческого банка. Тезисы международной конференции «Современная экономика и управление: альтернативы и инновации». Волгоград, 2012. 0,4 п.л.

9. Штезель А.Э. Модернизация системы продаж банковских услуг и продуктов в коммерческих банках. Тезисы Международной конференции «Вопросы и проблемы формирования креативного, конкурентоспособного и современного общества», 29-30 января 2013 г., г. Волгоград. 0,3 п.л.

10. Штезель А.Э. Система продаж банковских продуктов и ее функциональные особенности в управлении современным коммерческим банком. Тезисы Международной заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности». Тамбов, 2013. 0,4 п.л.

11. Штезель А.Э. Организация и развитие системы продаж банковских продуктов в современных коммерческих банках // Экономика: теория и практика. 2013. №1. 0,75 п.л.