

На правах рукописи

Грикуров Александр Викторович

**Развитие банковского менеджмента на основе
маркетинговых стратегий**

Специальность 08.00.05

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени к.э.н.

Москва - 2004

На правах рукописи

ГРИКУРОВ АЛЕКСАНДР ВИКТОРОВИЧ

**РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

**Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством
(маркетинг)**

АВТОРЕФЕРАТ

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

Москва 2004

Работа выполнена на кафедре предпринимательства, управления и маркетинга
Московского государственного социального университета.

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор
Шаховой Виктор Алексеевич

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор
Кочетков Александр Алексеевич
кандидат экономических наук, доцент
Шведова Людмила Федоровна

Ведущая организация:

**Академия государственной службы
при Президенте РФ.**

Защита состоится 12 мая 2004 г. В 14 часов на заседании диссертационного совета Д.224.002.03 по экономическим - наукам в Московском государственном - социальном университете по адресу: 129256, Москва, ул. В. Пика, д. 4, кор. 2, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Московского государственного социального университета.

Автореферат разослан 12 апреля 2004 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,

кандидат экономических наук, доцент



И.Н. Маяцкая

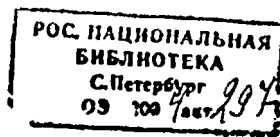
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Российские коммерческие банки работают в сложных условиях: они находятся в центре множества противоречивых, трудно прогнозируемых процессов, идущих в экономике и социальной сфере. Произошло снижение инфляционных доходов, уменьшилась доходность от государственных ценных бумаг, усилилась межбанковская конкуренция, ужесточились требования ЦБ России к коммерческим банкам. От коммерческих банков в рамках выполнения возложенных на них функций, требуется максимальное использование всех их возможностей и резервов для достижения целей, определенных банковской политикой. Усиление этих требований • обусловило необходимость овладения администрацией банков опережающими темпами всем арсеналом методов и приемов менеджмента и маркетинга, столетиями накапливаемых банками в странах Запада.

Специфика менеджмента современных коммерческих банков вытекает из выполняемых ими функций проведения денежных расчетов, кредитования отраслей народного хозяйства, посредника в перераспределенииисапиталов. В силу недостаточной разработанности вопросов банковского менеджмента и маркетинга возникают проблемы, связанные с недостаточной эффективностью работы банков, большими издержками в их деятельности, недостаточным качеством предоставляемых банковских продуктов и услуг. Банковские проблемы менеджмента и маркетинга накладываются на трудности выполнения требований федеральных законов и нормативных документов Центрального Банка РФ, приводят к ухудшению работы с клиентами.

В связи с этим актуальность диссертационного исследования обусловлена:

- необходимостью повышения доверия населения к банковской системе в целом;
- происходящей переоценкой взаимоотношений между банками и клиентами, т.е. переориентацией рынка банковских услуг на удовлетворение потребностей клиентов;



.- возрастающей потребностью в научном подходе к управлению банками для полного и качественного использования возможностей и резервов банков;

- поиском эффективных путей развития обслуживания клиентов на основе разработки и продвижения новых банковских продуктов и услуг;
- формированием и практической реализацией таких составляющих банковского менеджмента и маркетинга, использование которых позволит обеспечить реализацию стратегических планов банков.

Внедрение современных технологий менеджмента и маркетинга важно для повышения конкурентоспособности банков, оптимизации их деятельности в условиях нестабильной экономической среды и менее рискованного обслуживания клиентов.

Степень научной разработки проблемы. Проблемам менеджмента и маркетинга в коммерческих банках посвящено много публикаций отечественных и зарубежных авторов. Известны многие ученые и специалисты, работающие в этих областях: Балабанов; И.Т., Белых, Л. П., Иванов А.П., Ларионов И.К., Лаврушин И.О., Маршавина Л.Я., Пеньков Б.Н., Суэтин А.А., Тагирбеков К.Р., Уткин Э.А., Шуляк П.Н., СинклиДж., Питер С, Д. Симонсон, Г.Мэйсон и другие.

Однако вопросы менеджмента и маркетинга в коммерческих банках в условиях российской экономики изучены недостаточно. Необходимы новые исследования, направленные на дальнейшее развитие теории и практики менеджмента и маркетинга российских коммерческих банков.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на основе изучения и обобщения отечественной и зарубежной теории и практики сформулировать основные положения по развитию банковского менеджмента на основе маркетинговой стратегии деятельности в современных условиях.

Общая цель достигается путем решения следующих конкретных задач:

- определение сущности и социально-экономического содержания менеджмента и маркетинга в коммерческих банках;

- изучение состояния менеджмента в коммерческом банке, исследование его особенностей и управление рисками;
- выработка стратегии управления персоналом в коммерческих банках;
- выявление особенностей формирования маркетинговой стратегии и основных направлений маркетинговой деятельности, формирования и развития комплекса маркетинга в коммерческих банках;
- разработка предложений по формированию службы маркетинга в коммерческих банках.

Объектом исследования являются состояние менеджмента и маркетинга в малых и средних коммерческих банках.

Предметом исследования выступают управленческие и экономические отношения, связанные с деятельностью коммерческих банков по современному менеджмента в рамках маркетинговых стратегий.

Теоретической и методологической базой- исследования служат фундаментальные положения трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных теории и практике менеджмента и маркетинга в коммерческих банках, концептуальные подходы к развитию менеджмента и маркетинга в коммерческих банках в современных условиях, заложенные в законодательных и нормативных актах России. Работа основана на диалектической теории научного познания, единстве логического и исторического. При решении конкретных задач использовались: системный анализ, методы сравнительного анализа, что позволило в совокупности обеспечить достоверность и обоснованность выводов и предложений. Фактологической и статистической базой послужили нормативные и аналитические материалы Центрального банка России, финансовая отчетность коммерческих банков, материалы общероссийской и региональной печати, а также авторские аналитические разработки.

Научная новизна исследования заключается в обобщении, существенном дополнении и развитии сложившейся методологии менеджмента

коммерческих банков, базирующегося на основе банковских маркетинговых стратегий.

Элементы новизны содержат следующие положения диссертации:

- уточнены основные элементы банковского менеджмента в условиях современного функционирования рынка банковских услуг;
- разработаны основные положения концепции маркетинговой стратегии деятельности мелких и средних банков. Они включают в себя анализ макроокружения и внешней конкурентной среды, выявление внутренних возможностей, определение целей банка, оценку его конкурентоспособности, выработку алгоритма его действий по предоставлению банковских продуктов и услуг, разработку механизма реализации маркетинговой стратегии, а также адекватной ей организационной структуры управления и кадровой политики;
- идентифицированы на основе комплексного подхода виды и формы банковских услуг при формировании продуктовой маркетинговой стратегии банка, предложен комплекс дополнительных услуг, который может быть реализован коммерческим банком при углубленном взаимодействии с клиентами;
- выявлены особенности труда персонала коммерческих банков (высокий уровень внутрибанковской специализации, высокая степень ответственности, коллективный характер труда, влияние специфических факторов) и разработаны рекомендации по совершенствованию организационных форм кадровой работы в банке, особенно в области мотивации и стимулирования персонала;
- проведен ретроспективный анализ банковских рисков и методов их минимизации применительно к процессу управления финансовыми потоками; представлена новая, адаптированная к современным условиям методика управления и анализа рисков;

- обоснована необходимость адаптации организационной структуры коммерческих банков применительно к современным условиям реализации маркетинговых банковских стратегий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в нем положения, выводы и практические рекомендации ориентированы на широкое использование в управлении коммерческими банками. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в преподавании банковского менеджмента и банковского маркетинга в системе высшей школы, а также в системе подготовки и переподготовки кадров для финансовых учреждений.

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические положения и практические рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании, были использованы в акционерном коммерческом банке «Инбанкпродукт», апробированы в выступлении на конференциях в МГСУ.

По теме диссертации опубликовано 2 печатные работы объемом 2,7 пл.

Диссертация состоит из введения, трех глав, десяти параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

Основное содержание работы

Во введении обоснованы актуальность и важность исследуемой темы, необходимость ее научной разработки, сформулированы цели, задачи, предмет и методы исследования, определены теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе **«Условия функционирования рынка финансовых услуг и их влияние на маркетинговую деятельность банков»** рассмотрено состояние российского рынка банковских услуг и банковского менеджмента, сущность и особенности банковского маркетинга, а также проанализирована практика маркетинговой деятельности средних и малых банков.

Банковская система выполняет не только специфические экономические и финансовые функции, но и социальные функции. Через налоговые платежи

банки обеспечивают выполнение социальных бюджетных программ, Они создают рабочие места, сохраняют и приумножают накопления населения. Поскольку в деятельность банковской сферы вовлечено большое количество юридических и физических субъектов и их денежных средств, происходящие в ней процессы носят глобальный характер в масштабах страны и сопоставимы по степени воздействия на общество с влиянием государства.

Обобщение практики деятельности рынка финансовых услуг позволяет сделать вывод, что невысокая эффективность работы коммерческих банков, особенно средних и малых, в значительной мере обусловлена тем, что они в недостаточной мере используют арсенал методов и приемов менеджмента и маркетинга, столетиями накапливаемого банками в развитых странах Запада.

Российские коммерческие банки, являясь ключевой частью финансовой системы страны, сконцентрировав основную массу кредитных и финансовых операций, призваны обеспечить нормальное функционирование экономики. Поскольку они находятся в центре множества идущих в экономике и социальной сфере противоречивых процессов: банки вынуждены работать в очень сложных условиях, реагируя на эти процессы.

Процесс создания и развития коммерческих банков в России совпал с периодом свертывания процесса воспроизводства начале 90-х годов прошлого столетия. К настоящему времени, после финансовых кризисов 1996-99 годов формирование банковской системы пошло по пути концентрации и укрупнения банков и к настоящему времени их численность в стране достигла примерно 1300 банков. Банковская система характеризуется крайней неравномерностью расположения банков по регионам страны, распыленностью концентрации ресурсов. Не учитывая долю Сбербанка РФ в совокупных активах банковской системы, доля 5 крупнейших банков страны составляет 23%. Для сравнения, в большинстве стран с развитой экономикой доля крупных банков в совокупных активах банковской системы составляет 50-70%.

Для финансирования крупных сделок и проектов мелки банки мало пригодны, так как они не могут мобилизовать необходимые для этого ресурсы.

Сложившаяся ситуация обуславливает исключительно низкую диверсификацию клиентской базы и высокий уровень крупных кредитных рисков, что, в свою очередь, жестко ограничивает возможности расширения банковского кредитования. По итогам первого полугодия 2002 г. совокупный объем банковских кредитов, предоставленных предприятиям и организациям, составил всего лишь 43 млрд. руб.

В настоящее время экономический рост в России более чем на 50% финансируется за счет собственных средств предприятий, на 25% - бюджетных средств, в то время как доля банковских кредитов остается минимальной - около 4%. В развитых странах доля банковских кредитов в инвестициях в основной капитал превышает 50%. Сложившееся положение неизбежно ведет к инвестиционному голоду, тормозит развитие экономики и решение задач по удвоению ВВП России к 2010 г.

Анализ деятельности российской банковской системы позволил выявить, что она недостаточно открыта для реального экономического и финансового анализа и банковского учета. Деятельность коммерческих банков сопровождается высоким уровнем кредитных рисков. Банки действуют в условиях нечеткой законодательной и нормативной базы (например, в области государственных гарантий вкладов в коммерческих банках и др.). Поэтому более четкое решение вопросов взаимоотношений банков с финансово заинтересованными лицами (акционерами, государством, кредиторами и вкладчиками), укрепление законодательных основ банковской деятельности, а также усиление финансовой прозрачности и предоставления информации являются первоочередными задачами развития банковской системы на современном этапе.

Анализ деятельности коммерческих банков, проведенный автором, показал, что неэффективность деятельности и неустойчивое положение многих средних и особенно мелких коммерческих банков определяется низким уровнем менеджмента и маркетинга.

Банковский менеджмент, по мнению автора, представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим

планированием, анализом, регулированием и контролем деятельности банка, управлением финансами, управлением маркетинговой деятельностью, а также персоналом банка, осуществляющим банковские операции. Целями банковского менеджмента при этом являются: максимизация прибыли банка; обеспечение ликвидности баланса банка (как гарантия его надежности, соблюдения интересов кредиторов и вкладчиков); обеспечение соответствия структуры размещенных и привлеченных средств нормативам, предъявляемым контролирующими органами; удовлетворение потребностей клиентов банка в объеме, структуре и качестве услуг, оказываемых банком; сочетание решения производственных, коммерческих и социальных проблем банковского коллектива; создание эффективной системы подготовки, переподготовки и расстановки специалистов, позволяющей реализовать потенциальные возможности работников банка.. Эффективный банковский менеджмент способен не только противостоять негативным факторам внешней и внутренней среды, снизить вероятность его банкротства, но и является условием и гарантией его устойчивости и эффективной работы.

Вполне естественно, что в нынешних условиях банковская система требует перестройки, модернизации. Особую значимость приобретает эффективность работы маркетинговых служб банков, правильный выбор ими, маркетинговой стратегии.

Для различных банков (крупных, средних, мелких) не может быть единых маркетинговых стратегий и маркетинговых решений, но общими могут быть принципы, основные цели и методы решения.

Автор понимает банковский маркетинг как набор конкретных мероприятий банков по повышению конкурентоспособности. (в том числе созданию оптимального ассортимента услуг и их продвижению на рынок) для достижения намеченных результатов путем максимального приспособления всей деятельности к требованиям целевых групп потребителей. При этом цели, которые намечает банк в ходе маркетинговой деятельности, могут сводиться к получению максимальной прибыли, увеличению доли на рынке, завоеванию

новых сегментов рынка и др. Наиболее продвинутые банки ставят своей целью удовлетворение потребностей, клиентов, потребителей банковских услуг. Однако во многих банках маркетинг все еще понимается как модное увлечение, либо как искусство навязать клиенту что угодно, независимо от его потребностей и качества продукта.

Комплексная маркетинговая деятельность коммерческого банка должна включать, по мнению автора, следующие основные функции: проведение маркетинговых исследований; обоснование управленческих решений по формированию перечня банковских продуктов и услуг, определение условий формирования цены для каждого банковского продукта или услуги; продвижение банковских услуг на рынок с использованием наиболее эффективных методов формирования спроса и стимулирования сбыта; распространение банковских продуктов и услуг с помощью наиболее эффективных каналов и методов сбыта.

Общую схему организации маркетинговой деятельности в коммерческом банке можно представить следующим образом. (См. схему № 1).

Анализ маркетинговой деятельности мелких и средних банков, проведенный автором, показал, что в России до сих пор не произошло разделения банков на инвестиционные, кредитующие реальный сектор экономики, и клиентские. Их также отличает нечеткое подразделение на мелкие, средние и крупные. В российской банковской практике существуют два основных подхода к определению размера банка: по величине уставного капитала и величине суммарных активов. Однако однозначных количественных критериев деления банков пока не выработано.



Схема № 1. Организация маркетинговой деятельности в коммерческом банке.

Величина активов банков является одним из общепринятых критериев отнесения банков к той или иной категории. Но величина активов не обязательно пропорциональна величине собственного капитала, Банк может иметь большую величину собственного капитала и не вести активных операций. В результате объем активов и оборот капитала будут мало отличаться от собственного капитала, И наоборот, имея относительно небольшой собственный капитал, коммерческий банк, привлекая средства и мобилизуя их, может иметь несравненно больший объем активов, а еще больше объем капитала. Поэтому, по мнению автора, главными критериями банка следует считать величину собственного капитала и его активов. При таком подходе, к категории малых следует отнести банки с валютой баланса, не превышающей 50 млн. руб., а к средним - от 50 до 150 млн. руб. В настоящее время во всем банковском мире проявилась затронувшая и Россию тенденция, к укрупнению банков.

Анализ практики маркетинговой деятельности средних и малых банков показал, что отечественные банки сегодня наряду с традиционными (расчетно-кассовое обслуживание, заемные и ссудные операции) услугами, предоставляют большое количество новых услуг (межбанковские операции, операции с ценными бумагами, валютные операции, лизинг, факторинг, трастовые, консалтинговые, информационные, страховые и операционные услуги.

Таблица № 2.

Таблица № 2.

Услуги, предоставляемые отечественными банками.

Наименование типов услуг	Виды услуг
1. Ссудные операции	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные кредиты клиентам до 1 месяца - кредиты до 3 месяцев - кредиты свыше 3 месяцев - кредитная линия - возобновляемая кредитная линия - межбанковский кредит до 1 месяца - межбанковский кредит до 3 месяцев - кредитные операции на основные средства - ипотечный кредит
2. Заемные операции	<ul style="list-style-type: none"> - срочные депозиты (юридич. и физич. лиц) - сберегательные сертификаты - счета до востребования - специальные вклады населения (пенсионный, юбилейный и др.)
3. Межбанковские операции	<ul style="list-style-type: none"> - клиринг (проведение взаимозачетов, - обслуживание расчетных систем) - международные расчеты
4. Операции с ценными бумагами	<ul style="list-style-type: none"> - эмиссия ценных бумаг - операции на вторичном рынке - хранение ценных бумаг
5. Валютные операции	<ul style="list-style-type: none"> - международные расчеты - депозиты - валютные счета
6. Лизинг	<ul style="list-style-type: none"> - гарантии под предоставление клиентам основных средств, производственных площадей и т.д.
7. Факторинг	<ul style="list-style-type: none"> - факторинговые услуги
8. Траст	<ul style="list-style-type: none"> - операции по договору доверенности, связанные с управлением ценными бумагами, недвижимостью, денежными средствами, драгоценными металлами
9. Консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> - услуги по налогообложению - услуги по вопросам инвестиций - прочие юридические услуги
10. Информационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление справочной информации (финансовой, юридической, коммерческой)
11. Страховые услуги	<ul style="list-style-type: none"> - продажа страховых полисов по различным видам страхования
12. Операционные услуги	<ul style="list-style-type: none"> - средства платежа: чеки, аккредитивы, векселя - кредитные карточки, операции с наличностью - счета: текущие, расчетные, овердрафта и др.

Во второй главе «Банковский менеджмент и его финансовые аспекты» проанализированы сущность, содержание и стратегии риск-менеджмента в управлении рисковыми- операциями банка, проанализированы риски в банковской деятельности, их оценка и управление ими, а также рассмотрены вопросы реформирования работы с персоналом в коммерческих банках.

Главной задачей управления рисковыми операциями коммерческого банка является определение степени допустимости и оправданности риска и принятие немедленного решения, направленного на использование рискованных ситуаций или выработку средств и методов, снижающих возможность появления потерь от проведения той или иной финансовой операции. Поэтому риск-менеджмент представляет систему управления рисками и финансовыми проблемами, возникающими в процессе этого управления. Объектами управления в риск-менеджменте коммерческого банка являются риски, рискованные вложения капитала и экономические отношения между банком и другими хозяйствующими субъектами.

Администрация банка может по-разному относиться к рискам, но главным критерием отношения к риску является сравнение размеров дохода банка, получение которого наименее рискованно и практически гарантировано, и дохода, получение которого в условиях риска чрезвычайно проблематично.

В сфере управления рисками в риск-менеджменте принципиальным является выделение и классификация параметров риска по следующим критериям: набору факторов (внешних воздействий) формирующих риск; вероятности и частоте их проявления; величине и вероятным следствиям их проявления; формированию отношения к риску; и управляемости риском.

В диссертационной работе проанализированы основные виды банковских рисков и подходы к их классификации. Подчеркивается, что традиционно основными видами рисков являются кредитный, валютный и процентный риски.

В то же время анализ последствий банковского кризиса в конце 90-х годов, снижения конкурентоспособности отечественных банков показал, что сформировалась система новых рисков. Прежде всего, это - риски качества управления (снижение управляемости банками), связанные с развитием сети крупных банков и усложнением финансового рынка, ростом объемов операций, увеличением разнообразия видов банковских продуктов, появлением новых банковских операций и услуг. Другим новым видом рисков является риск адаптации банков к изменениям экономических условий деятельности, прежде всего с необходимостью кредитования в больших объемах реального сектора экономики. Третьим новым видом рисков стало усиление международных рисков, обусловленных приростом привлекаемых кредитными организациями займов с международных финансовых рынков.

Управление рисками коммерческих банков связано, прежде всего, с поиском возможностей отказа банков от риска, возможностей их снижения и защиты от рисков, а также меры по регулированию рисков.

В диссертации предложен подход к определению совокупного риска коммерческого банка. Схематически процедуру оценки рисков по этапам в коммерческом банке можно представить следующим образом:

- производится группировка активов и пассивов банка по сходным признакам (уровень риска, доходность);
- определяются реализованные и нереализованные доходы от активов и стоимости пассивов;
- определяются группы рисков, которые будут приниматься в расчет при моделировании деятельности коммерческого банка в условиях риска;
- выбираются методы оценки рисков (методы экспертных оценок, статистический, аналитический и др.);
- производится расчет величины риска по каждой группе;
- производится расчет интегрального показателя совокупного риска коммерческого банка с указанием составляющих этого показателя;

- проводится анализ полученного интегрального показателя совокупного риска;

- прибыль, неиспользованная прибыль, прибыль прошлых лет, специальные резервные фонды для возмещения потерь от воздействия рисков уменьшаются на оценки рисков по каждой группе.

Совокупный риск коммерческого банка предлагается определять по формуле:

$$P_{\text{сов}} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot k_1 \cdot k_2$$

Где: $P_{i..}$ - частные риски по всем операциям банка;

k_1 - корректирующий коэффициент, отражающий внешние риски:

k_2 - коэффициент, отражающий влияние проведенных мер по защите от рисков.

Одним из объектов управления в коммерческом банке являются его работники. Двойственность положения персонала коммерческих банков определяется тем, что работники, являясь субъектами управления финансовых потоков, сами становятся объектом управления для администрации банка.. Более того, персонал банка вступает в непосредственное взаимодействие с клиентами, кредиторами и акционерами банка, одновременно выступая в качестве уполномоченных лиц банка.

В диссертационной работе на основе исследования, проведенного автором,- в АКБ «Инбанкпродукт», проанализированы наиболее характерные категории работников, занятых в банковской сфере в постсоветский период, их возрастной, образовательный и квалификационный состав, проводимая в коммерческих банках кадровая политика. На основе исследования автор пришел к выводам, характеризующим особенности системы управления персоналом в коммерческих банках:

нечетко изложены функциональные обязанности, права и ответственность должностных лиц в службах управления персоналом, не

отлажено взаимодействие кадровых служб с ведущими подразделениями банков по ключевым вопросам;

- не отработана система поиска, оценки и найма новых работников;
- отсутствует четкое представление о развитии деловой карьеры работников банков на основе создания кадрового резерва;

- не отвечают современным требованиям методы оценки результатов труда работников и эффективной мотивации их труда;

формирование современной культуры банковского дела и корпоративной культуры банковских работников находится в зачаточном состоянии;

- практически отсутствуют современные технологии, в том числе информационные, в организации службы управления персоналом.

Автор приходит к выводу, что при реформировании работы с персоналом коммерческого банка необходимо учитывать специфические особенности его труда в сравнении с трудом в других коммерческих организациях. Это касается не только содержания труда, но и особенностей мотивации работников. Труд в коммерческом банке носит коллективный характер, выполняемые операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом, в банке происходит постоянное обновление набора реализуемых операций, для их ускорения необходимо внедрение современных информационных технологий. Для работников банка всех уровней характерна особая ответственность за проводимые операции и принимаемые решения. Другими факторами, влияющими на характер и мотивацию труда работников банка, являются: неравномерная загруженность работников в течение рабочего дня, длительная работа на компьютере, сверхурочная занятость, наличие стрессовых ситуаций (опасность нападений на банк, опасения потерять работу), отсутствие прямой связи оплаты труда работников и результатов их работы и др. Эти и другие факторы, влияющие на работу персонала банка, были выявлены автором в ходе обследования коммерческих банков. В диссертации предлагается изменить систему материального вознаграждения работников таким образом, чтобы оплата постоянной части материального вознаграждения основывалась на единой тарифной сетке, с хорошо продуманным для каждого банка разрывом в оплате между разными разрядами. При этом постоянную часть материального

вознаграждения следует увеличивать за счет надбавок и компенсаций за отработанное время за пределами трудового дня, за особый характер выполняемой работы, за неблагоприятные условия труда. Переменная часть материального вознаграждения может стимулировать повышение трудовой активности работников, если она ориентирована не на отработанное время, а на конечные результаты деятельности банка.

В третьей главе «Развитие маркетинговой деятельности, коммерческих банков» анализируется формирование маркетинговой стратегии банковских организаций, разработка и предложение новых банковских продуктов и услуг, а также сделаны предложения по формированию и развитию службы маркетинга в коммерческих банках.

Эффективность банковской системы во многом зависит от планомерности развития и качества выбранной банком стратегии, в том числе и маркетинговой стратегии. Маркетинговая* стратегия банка предполагает первоочередную ориентацию не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности* клиентуры. банка. Поэтому банковский маркетинг предполагает тщательное изучение рынка, анализ меняющихся предпочтений² клиентов* и потребителей банковских услуг. В настоящее время банки становятся продавцами финансовых продуктов и в этом состоит наиболее существенный сдвиг в их стратегии по сравнению с ситуацией 15-летней давности.

Коммерчески банки стали активно использовать вначале отдельные элементы маркетинга, а в последние годы стали разрабатывать концепцию маркетинга и стратегического планирования. По мнению, автора, это было вызвано следующими причинами:

- проникновением российских банков на зарубежные рынки и зарубежных банков на российские рынки и усилением конкуренции между ними, глобализацией банковской конкуренции;
- появлением и развитием огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам;
- расширением спектра услуг, оказываемых банками и развитием небанковских методов заимствования денежных средств (выпуск облигаций и др.);

- развитием информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и, как следствие, расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов.

Разработка собственно банковской маркетинговой стратегии призвана обеспечить создание пакета согласованных между собой программ, направленных на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ банка. Автор приходит к выводу, что администрация банка должна выбрать одну из стратегий поведения:

- предоставление традиционных услуг старым клиентам;
- сокращение или прекращение предоставления традиционных услуг (дезинвестиционная стратегия);
- предоставление традиционных банковских услуг новым клиентам (стратегия проникновения);
- предложение освоенных услуг на новом рынке (стратегия развития);
- предложение новых видов продуктов и услуг на традиционном рынке (стратегия инновации или разработки товара);
- внедрение новых услуг на новом рынке (стратегия диверсификации).

Таким образом, в результате разработки маркетинговой стратегии банк должен иметь определенную программу деятельности всех своих структурных подразделений. Сама маркетинговая программа должна предусматривать не только возможность получения банком прибыли в будущем, но и управление рисками, возникающими в процессе деятельности банка.

Автором было проведено маркетинговое обследование акционерного коммерческого банка «Инбанкпродукт», результатами которого явилось определение возможностей и условий увеличения ресурсной и клиентской базы банка, а также изучение возможностей повышения доходности банка на основе маркетинговых мероприятий. В частности, было предложено сократить объемы наличных и платежей и перейти на расчеты по пластиковым карточкам. Выпуск пластиковых карточек оказался обоюдовыгодным и для банка и для его клиентов. Он позволил предприятиям, обслуживаемым банком, уменьшить затраты на выдачу заработной платы, стабилизировать ее на предприятиях за счет кредитования банком, облегчил им возможности проведения взаимозачетов. Самому банку введение расчетов с помощью пластиковых

карточек позволило укрепить связи с клиентами и получить дополнительные возможности для маневра и аккумулирования денежных средств в банке. Другим видом банковских услуг, предложенных автором обследуемому банку, стало внедрение в практику вексельного обслуживания клиентов, при котором предприятия-клиенты банка, приобретая вексель, обеспечивают себе получение определенного дохода. Еще одним новым банковским продуктом, предложенным автором диссертации, стало предоставление банковских гарантий физическим лицам, занимающимся мелким предпринимательством, а также перевод денежных средств за границу по системам перевода без открытия счета или перевода по системе «Вестерн Унион».

Анализ деятельности мелких и средних коммерческих банков: свидетельствует, что не все услуги, предоставляемые коммерческими банками клиентам, приносят прибыль. Но, как показывает опыт, ведущих западных коммерческих банков, это совсем не обязательно, поскольку понесенные, банком издержки по одним услугам могут быть компенсированы клиентами, «привязанными» к данному банку. Опыт зарубежных коммерческих банков показывает, что большие перспективы, перед: отечественными банками открываются в области предоставления- услуг по ипотечному и потребительскому кредитованию, по дистанционному доступу клиентов в банк и особенно в области предоставления клиентам информационных и консалтинговых услуг.

Успех любого коммерческого банка зависит от состава и количества клиентов банка, их положения в сфере предпринимательства, умения проведения банковских операций, уровня квалификации и профессионализма персонала банка и его оснащенности современными техническими средствами и применяемыми информационными технологиями.

Типовая организационная структура малых и средних банков включает отделы: бухгалтерии; корреспондентских отношений и международных расчетов; клиентских отношений и депозитов; отраслевых программ и кредитов; ценных бумаг и трастовых операций; межбанковских и биржевых операций; автоматизации; анализа, развития и прогноза. Перечисленные банковские подразделения выполняют два рода функции: внешние и внутренние.

Исследования, проведенные автором в области управления финансовыми потоками, доказывают необходимость и целесообразность дополнения типовой организационной структуры банка маркетинговым отделом. В его функции, по мнению автора, можно включить сбор, анализ и обработку информации, поступающей из различных отделов банка, а также из источников, находящихся за пределами банка, которую необходимо использовать для завоевания новых рынков и клиентуры. На отдел маркетинга можно также возложить обязанности оценки экономической эффективности новых банковских продуктов, а также оценки рисков, сопровождающих выведение на рынок этих продуктов.

В ходе изучения деятельности коммерческих банков и сравнительного анализа их маркетинговой деятельности были выявлены недостатки в работе маркетинговых служб, проведении маркетинговых исследований и продвижении новых банковских продуктов и услуг на рынок. На основании этого автором сделан вывод, что для успешной организации маркетинговой работы в коммерческом банке необходимо:

- построение четкой и эффективной структуры маркетинговых служб;
- вовлечение в маркетинговую деятельность не только сотрудников отдела маркетинга, но и работников других функциональных отделов;
- постоянное обучение и повышение квалификации работников службы маркетинга.

В заключении подведены итоги диссертационного исследования и сформулированы выводы.

Основные положения и результаты исследования нашли свое отражение в следующих публикациях:

1. Грикуров А.В. Формирование маркетинговой стратегии малых и средних банков. Сб. материалов III международного социального конгресса «Глобальная стратегия социального развития России: социологический анализ и прогноз», -М.: Изд-во «Союз», 2003,0,4 пл.
2. Развитие маркетинговой деятельности российских Коммерческих банков. -М.: Изд-во «Союз». 2004,2,5 пл.

ГРИКУРОВ АЛЕКСАНДР ВИКТОРОВИЧ

**РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(маркетинг)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации, представленной на соискание
ученой степени кандидата экономических наук

Изд. Лиц. ЛР № 020658 от 25.02.98, подписано в печать 29.03.04
Формат бумаги 60x84 1/16 Гарнитура «Times». Усл. печ. л. 1,0.
Заказ № 978. Тираж 100 экз.

Издательство МГСУ
107150, г. Москва, ул. Лосиноостровская, вл. 24
Издательско-полиграфический комплекс МГСУ
107150, г. Москва, ул. Лосиноостровская, вл. 24

№ - 7414

Из фондов Российской национальной библиотеки