

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ**

*На правах рукописи*

**ГУСЕЙНОВА МЕДИНА РАФИК**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему:

**«Маркетинг услуг в сфере банковской деятельности»**

Название и шифр направления: 060408 - «Маркетинг»

Название и шифр специальности : 060408 - «Маркетинг»

**Научный руководитель:**

доц. С.А. Новрузова

**Руководитель магистерской  
программы:**

доц.Л.А.Гаджиева

**Зав. Кафедрой:**

д.е.н.,доц. Т.И. Иманов

**БАКУ– 2016**

## Содержание

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение.....</b>                                                                                     | <b>3</b>  |
| <b>Глава1. Теоретико-методологическая основа услуг</b>                                                   |           |
| 1.1.Рынок банковских услуг: классификация, структуризация и диверсификация.....                          | 5         |
| 1.2.Специфические особенности банковского маркетинга в продвижении продуктов и услуг.....                | 17        |
| <b>Глава 2. Исследование маркетинговой деятельности в сфере банковских услуг</b>                         |           |
| 2.1. Анализ активных и пассивных операций банка с маркетинговых позиций .....                            | 33        |
| 2.2. Оценка конкуренции и потребителей на рынке банковских услуг.....                                    | 46        |
| <b>Глава 3.Направление совершенствования маркетинговой деятельности</b>                                  |           |
| 3.1. Формирование продуктовой стратегии банковских услуг.....                                            | 58        |
| 3.2.Планирование маркетинговых мероприятий по реализации банковских услуг и стимулирование их сбыта..... | 67        |
| <b>Заключение.....</b>                                                                                   | <b>77</b> |
| <b>Список использованной литературы.....</b>                                                             | <b>82</b> |
| <b>Xülasə.....</b>                                                                                       | <b>86</b> |
| <b>Summary.....</b>                                                                                      | <b>87</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** По мнению западных специалистов, финансовые услуги все в большей степени подпадают под влияние рынков и потребителей, поэтому для менеджеров возрастает важность маркетинга с его акцентом на изучение и сегментацию рынка, продвижение продуктов на рынок и обслуживание потребителей. Маркетинг становится одним из важных стратегических факторов успеха в банковском деле наряду с общим управлением, финансами и функционированием.

Надо отметить, что в нашей стране конкурентная среда в сфере услуг формировалась быстрее, чем в промышленности. Создание двухуровневой банковской системы привело к образованию множества коммерческих банков и привлечению на наш финансовый рынок иностранных банков. Кроме того, в последние годы быстро развиваются различные небанковские учреждения: финансовые, инвестиционные, страховые компании, пенсионные фонды и т.д. Можно с уверенностью говорить об образовании рынка потребителя в сфере банковских услуг и о начинающейся борьбе за клиентов. Успех в этой борьбе будет за теми банками, которые сумеют найти свои конкурентные преимущества: индивидуальность и клиентуру, сумеют приспособиться к запросам клиентов и создать новые потребности в банковских услугах. Необходимый помощник в этом деле - банковский маркетинг.

В нашей стране развитие маркетинга в промышленности и в сфере банковских услуг происходит в очень сложных условиях. При отсутствии опыта, методических разработок, квалифицированных специалистов, информационной среды каждая организация самостоятельным методом проб и ошибок осваивает сферу маркетинга. В связи с этим любая попытка изучения и организации маркетинга в сфере банковских услуг является актуальной и отвечает требованиям сегодняшнего дня.

**Объект исследования.** В качестве объекта исследования были выбраны коммерческие банки Азербайджана.

**Предмет исследования.** Предметом исследования является изучение современного состояния применения элементов маркетинга и разработки стратегии в сфере банковских услуг.

**Цель и задачи исследования.** Цель нашего исследования состоит в комплексном исследовании проблемы организации и разработки стратегии маркетинга банковских услуг. Исходя из целей диссертационной работы, задачи исследования состоят в следующем:

- исследование и освещение современного состояния рынка банковских услуг;
- изучение сущности и особенностей маркетинга банковских услуг;
- изучение комплекса маркетинга банковских услуг;
- разработка мероприятия по совершенствованию организации маркетинга в сфере банковского предпринимательства и т.д.

**Научные и теоретические основы исследования.** Научными и теоретическими основами исследования являются теоретические разработки и публикации классиков экономической науки и современных ученых-маркетологов в области банковского маркетинга. При написании работы были использованы распоряжения и указы президента Азербайджанской Республики, связанные с экономическими проблемами, а также законы, решения и программы, принятые национальным собранием, в т.ч. правительством страны.

**Информационная база исследования.** В диссертации использованы конкретные материалы: отчеты и бюллетени государствен-

ного комитета по статистике, коммерческих банков республики, а также специальные литературы по теме исследования.

**Научная новизна работы** состоит в том, что в работе исследуются вопросы организации банковского маркетинга во взаимосвязи со всеми категориями маркетинга. В ней анализировано современное состояние и особенности рынка банковских услуг, уровень применения маркетинга в сфере коммерческих банков и разработаны предложения по совершенствованию организации маркетинга банковских услуг.

**Практическая ценность работы** состоит в том, что коммерческие банки республики, используя основные положения и результаты диссертации, могут оценить свою маркетинговую среду, повысить уровень качества и конкурентоспособности банковских услуг, улучшить составление бизнес-планов.

Диссертация состоит из трех глав, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава1. Теоретико-методологическая основа услуг**

### **1.1.Рынок банковских услуг: классификация, структуризация и диверсификация**

Под термином "рынок" в общем принято понимать систему отношений в сфере обмена, складывающихся между субъектами рынка (покупателями и продавцами), по поводу объекта рынка, которым служит товар. К термину "рынок" обычно добавляют уточняющее определение.

"Если сфера обмена, интересующая нас, охватывает всю национальную территорию, получается "рынок страны ..."<sup>16</sup>

Задача данной работы исследование рынка банковских продуктов. Под рынком банковских продуктов следует понимать, в соответствии с общепринятым определением совокупность:

- а) предлагаемых банковских услуг;
- б) покупателей и продавцов банковских услуг.

В экономической литературе существует следующее определение самого банковского продукта "... принято говорить именно о продукции банка (bank product), подразумевая под этим любую банковскую услугу или операцию, совершенную банком."<sup>17</sup>

Товар рассматривается как некий продукт труда, произведенный с целью продажи и являющийся средством удовлетворения определенной потребности. Товарами могут быть не только продукты труда, воплощенные в вещественной форме, но и продукты труда, выражающиеся в каком-то полезном действии-услуге. Главным критерием, отличающим продукт труда от товара, является то, что последний обладает общественно признанными полезными свойствами, в силу которых он способен удовлетворять общественные потребности, то есть обладает потребительной стоимостью. Признан-

ная общественно необходимой услуга банка может являться способом удовлетворения определенных потребностей клиентов банка, следовательно, иметь статус товара. Деятельность банка не связана с производством материальных ценностей. Но затраты на банковские продукты можно трактовать как общественно полезные действия, удовлетворяющие специфические потребности общества. Поэтому банковский продукт можно определять как товар. Рассмотрим специфику потребности в предоставляемых банком продуктах (в силу которых они имеют потребительную стоимость) и специфику самих продуктов для того, чтобы ориентироваться в особенностях рынка, на котором выступают данные продукты. Определим также, какие виды потребительских запросов удовлетворяют банковские продукты.

Необходимость банковских продуктов объясняется следующим образом: " Особенность банковских услуг состоит в том, что они носят не столько денежный оттенок, сколько имеют свойство самовозрастающей стоимости."<sup>18</sup>

"... учредители, акционеры складывают свои свободные средства не ради, как говорят, спортивного интереса, а ради экономической выгоды".<sup>19</sup>

Для раскрытия специфики потребностей, удовлетворяемых банковскими продуктами, мы предлагаем дать их классификацию по экономической природе и видам клиентских запросов.

В.Т.Севрук в книге "Банковский маркетинг" приводит следующую классификацию банковских операций:

- 1.Кредитные услуги (операции);
2. Депозитные операции;
- 3.Осуществление денежных расчетов и платежей;
- 4.Операции с ценными бумагами и инвестиционная деятельность;

5. Трансформация средств на рынке ссудных капиталов (факторинг, траст и проч.).

6. Предоставление консультационных и аудиторских услуг.<sup>20</sup>

Это классификация банковских продуктов по общеэкономическому содержанию услуги, поскольку не указано другого критерия классификации. Не совсем правильным представляется следующее из цитаты отождествление понятий банковской услуги и операции. Нам представляется, что знак равенства можно ставить только между понятиями банковская услуга и банковский продукт. Операция же понятие более узкое. Содержание банковской услуги определяется определенным набором операций, совершаемых банковскими служащими.

Нам представляется удачной классификация банковских услуг в кандидатской диссертации Л.С.Розгиной "Коммерческий расчет в банках", которая проводится по следующим признакам: группа клиентов банка, группа услуг, предоставляемых различным группам клиентов, и разновидности этих услуг.

Общая классификация банковских услуг", используемая в диссертации Л.С.Розгиной приведены в таблице 1.1.

Классификация продуктов в данной работе основана на иных принципах, чем те, которые применялись ранее: по группам клиентов, сущности проводимых банком операций.<sup>21</sup>

Банковские продукты будут классифицироваться относительно их связи с функцией банка по перераспределению денежных ресурсов. Такой подход к классификации позволяет привязать конкретные банковские продукты к деятельности конкретных подразделений коммерческого банка.

Таблица 1.1

## Общая классификация банковских услуг

| Услуги банка          |                 |                            |                                 |                             |                         |                   |                               |               |                       |                                           |                          |                        |                                |
|-----------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Физические лица       |                 |                            |                                 | Корпорации, фирмы и др.     |                         |                   |                               | Банки         |                       |                                           | Гос. органы.             |                        |                                |
| Ссуды                 | Платежи         | Кредитно-расчетны          | Инвестиции                      | Ссуды                       | Платежи                 | Кредитно-расчетны | Инвестиции                    | Ссуды         | Платежи               | Инвестиции                                | Ссуды                    | Платежи                | Инвестиции                     |
| Ипотечные ссуды       | Текущие счета   | Овердрафт на текущем счете | Сберегательные счета            | Коммерческие ссуды          | Управление наличностью  | Аккредитив        | Транзиты                      | Долевые ссуды | Текущие счета         | Покупка и продажа ресурсов и ценных бумаг | Проектное финансирование | Управление наличностью | Покупка и продажа ценных бумаг |
| Потребительские ссуды | НАУ счета       |                            | Срочные депозиты                | Ссуды под залог недвижимост | Электронные переводы    | Акцепт векселей   | Пенсионные фонды              |               | Чекový клиринг        | Управление наличностью                    |                          | Электронные переводы   | Срочные депозиты               |
| Кредитные карты       | Дорожные чеки   |                            | Сертификаты                     | Лизинг                      | Телеграфный перевод     |                   | Срочные депозиты, сертификаты |               | Консультации          |                                           |                          | Текущие счета          | Доверительные операции         |
| Чекový кредит         | Оплата векселей |                            | Индивидуальные пенсионные счета | Факторинг                   | Трансферты ценных бумаг |                   |                               |               | Хранение ценных бумаг |                                           |                          | Хранение ценностей     |                                |
|                       | Обмен валюты    |                            | Персональные трасты             | Учет векселей               |                         |                   | Срочные счета                 |               |                       |                                           |                          |                        |                                |

### *Процентные продукты.*

Первая группа - продукты, связанные с деятельностью банка по перераспределению денежных ресурсов, "... перелив ресурсов, временно оседающих у одних и требующих применения у других".<sup>22</sup>

В эту группу входят: а) продукты для вкладчиков - различные по срокам и условиям виды вкладов юридических и физических лиц (эти продукты связаны с процентными расходами банка); б) продукты для заемщиков - различные по видам и условиям кредиты для юридических и физических лиц (эти продукты связаны с процентными доходами банка). Поскольку продукты данной группы связаны с процентными доходами и расходами, предлагается назвать их процентные продукты.

### *Комиссионные продукты.*

Вторая группа - продукты, не связанные с перераспределением ресурсов. Ко второй группе относятся все другие банковские продукты, приносящие банку непроцентные доходы-трастовые операции, депозитарные услуги, консультационное обслуживание и т.д. Поскольку эти продукты связаны с получением банком некоторой комиссии за их проведение, данную группу назовем комиссионные продукты.

### *Расчетно-кассовое обслуживание.*

Следует выделить еще один *специфический вид* банковских продуктов, который сочетает в себе особенности процентных и комиссионных продуктов. Это расчетно-кассовое обслуживание клиентов предприятий, организаций и частных лиц, имеющих в банке расчетный или текущий счета.

С одной стороны, остатки денежных средств на расчетных и текущих счетах клиентов являются одним из видов привлечения ресурсов, за которые банк может выплачивать определенный процент. С этой точки зрения расчетно-кассовое обслуживание есть процентный продукт

(продукт для вкладчиков). С другой стороны, расчетно-кассовые операции, проводимые банком по поручению клиентов (по их счетам), связаны с получением банком комиссии за расчетно-кассовое обслуживание. И в этом случае их можно рассматривать как комиссионный продукт.

Процентные банковские продукты помогают получать экономическую выгоду как вкладчикам банка, так и его заемщикам. Для вкладчиков экономический интерес выражается в самовозрастании стоимости вложенных в банк денег. Заемщик, вкладывая полученные от банка ресурсы в определенные виды бизнеса, также получает стоимость большую, чем та, которая была первоначально вложена. В этом состоит смысл спроса на процентные продукты банка.

Природа рыночного спроса на комиссионные продукты банка та же, что и у всех прочих невещественных товаров (услуг) на соответствующих рынках. Если, например, человек обращается в юридическую фирму с тем, чтобы получить услугу, по правовым вопросам, то у банка он приобретает услуги, связанные с финансовыми вопросами. И в том, и в другом случае он использует специализацию института для получения необходимой услуги. Получая необходимую услугу, покупатель оплачивает ее.

Спрос на расчетно-кассовые услуги банка аналогичен спросу на комиссионные услуги. Специфичным здесь является только то, что, организуя систему расчетов между предприятиями, банк служит интересам не только конкретного клиента, но и интересам экономики страны в целом, поскольку функционирование всех предприятий и отраслей связано с возможностью оплаты необходимых товаров и получением платежей за собственную продукцию.

Мы отмечали, что потребитель выбирает товар в соответствии с определенными, присущими данному товару свойствами и характери-

ками, которые отвечают его конкретным потребительским запросам. Этими характеристиками для банковских продуктов являются условия приема вкладов, выдачи кредитов, осуществления расчетно-кассового обслуживания. Исходя из этого можно выделить три основных вопроса, на которые руководители банка должны иметь ответ, для того чтобы банковские продукты пользовались спросом у потенциального клиента: какие продукты, каким потребителям и на каких условиях банк будет предлагать. Традиционным способом получения ответа на эти вопросы является определение целевого сегмента, на работу с которым банк ориентируется.

Объектом нашего исследования является банковский рынок, охватывающий не всю национальную территорию, а лишь ту ее часть, на которой функционирует конкретный банк.

"Традиционно рынок банковских услуг классифицируется по двум основным принципам:

1.Рынок конкретных банковских услуг (продуктовый принцип), который может быть: кредитным; операциональным; кредитно-операциональным; инвестиционным.

2.Рынок клиентов банка, которыми могут юридические и (или) физические лица, являющиеся собственниками или ведущие операции с недвижимостью; различные корпорации-потребители банковских услуг; банки-корреспонденты (институциональный рынок); рынок, связанный с правительственными органами; юридические и (или) физические лица, являющиеся клиентами банка по линии трастовых услуг"<sup>23</sup>

С данной классификацией рынков банковских услуг, в целом, можно согласиться. Однако, она не учитывает одной важной классификации - территориальной. Банки определяют не только какие продукты и какой группе клиентов предлагать, но и то географическое пространство, на

котором можно работать. Предлагается рассматривать следующие виды рынков банковских продуктов:

1. Территориальный рынок.
2. Рынок определенных групп клиентов.
3. Рынок отдельных продуктов, предоставляемых банком.

Территориальное сегментирование определяет географическое пространство, на котором банк предлагает свои продукты. В качестве географического сегмента могут выступать определенные территориальные единицы: город, округ, район, микрорайон и т. д. Если банк реализует свои продукты потребителям, расположенным в пределах города, следует изучить городской рынок банковских продуктов. Если клиенты банка сосредоточены в более мелком или крупном административном делении, нас будет интересовать рынок банковских продуктов данного административного сектора. Как правило, банк, начинающий деятельность, стремится получить рынок сбыта своих продуктов среди потребителей, находящихся в территориальной близости от банка. Территориальная близость банка - одно из благоприятных для клиента условий. Развитие филиальной сети и внедрение электронных систем взаимодействия с клиентом позволяют банку расширять свой территориальный сегмент. Сегментирование по группам клиентов определяет, какая группа потребителей наиболее интересна для банка, исходя из целей его создания, предполагаемых направлений работы, возможностей по извлечению дохода. Банк может ориентироваться на работу (в рамках территориальных сегментов) с мелким, средним или крупным бизнесом, с государственными или частными предприятиями, с высоко или средне обеспеченными группами населения.

Сегментирование по видам услуг определяет какие виды услуг, на каких территориальных рынках и каким группам потребителей, банк

собирается предлагать эти услуги. Например, какие виды вкладных счетов будут предложены населению со средним уровнем доходов в данном географическом секторе.

При решении главного вопроса - что и кому продавать, - все три направления сегментирования сливаются воедино. Однако, они имеют различную очередность в зависимости от целей и задач, которые ставит перед собой банк и какой степени универсализации он стремится. Универсальным банкам следует ориентироваться на то, что территориальные сегменты представлены разными группами потенциальных потребителей банковской продукции. Последние, в свою очередь, отличаются разными требованиями, предъявляемыми к банковским продуктам. Например, все группы потребителей на территориальных рынках, насыщенных банковскими продуктами, будут более требовательны к предлагаемому продукту и качеству обслуживания. В промышленном районе, например, преобладает спрос на услуги банка по безналичным расчетам и кредитованию производства, в то время как в жилых районах спрос будет предъявлен на услуги по привлечению вкладов граждан и потребительские кредиты. Иными словами, на разных географических пространствах имеются различные группы клиентов с различными потребностями в банковских продуктах.

При любой специализации банка, ему приходится сталкиваться с конкуренцией как в возможности продавать отдельные продукты, так и в возможности работать с интересующей банк клиентурой. Поэтому, ответив на вопрос - что и кому продавать, необходимо определить - как продавать, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе с другими банками. Для этого необходимо собрать информацию о состоянии рынка по следующим направлениям:

1.*Продавцы.* Какие банки и иные финансовые институты уже работают на данном рынке, цели их создания и направления деятельности, длительность работы на данном рынке и сложившаяся репутация, планы и стратегические ориентиры, целевые сегменты и организация работы с клиентурой.

2.*Покупатели.* Какие предприятия, организации и частные лица формируют спрос на банковские услуги на данном рынке. Какие требования к услугам они предъявляют и насколько они удовлетворены существующими услугами.

3.*Продукты.* Какие услуги предлагаются продавцами (банками-конкурентами) на данном рынке, характер этих услуг и порядок их предоставления.

Полная и достоверная информация является основой принятия решений о том, как необходимо действовать на рынке. " Рецепт для хорошего решения: 90% информации и 10% вдохновения".<sup>24</sup> Источников информации достаточно много, "... очень трудно найти маркетинговую проблему, по которой нет хоть какой-нибудь опубликованной информации".<sup>25</sup>

Сбор информации о банках - конкурентах (продавцы) следует начинать с истории их создания, решаемых задач и динамики их развития. Наиболее доступным источником такой информации являются газеты, журналы и реклама, проводимая данными банками. Многие крупные банки имеют специальные службы, в задачи которых входит сбор информации по материалам прессы и рекламе о банках, их операциях и услугах.

Знание истории банков-конкурентов и основных направлений их деятельности может подсказать возможные направления сотрудничества. Например, если банк, который только выходит на рынок, и банк,

давно работающий на данном рынке, в глобальном масштабе ориентированы на общие цели (например, помощь развитию наукоемких производств и высоких технологий), то оба банка могут заинтересоваться в совместном финансировании и кредитовании отдельных проектов. Превращение конкурента в партнера облегчит вхождение банка на рынок.

Информация о потенциальных потребителях банковских продуктов имеет значение для планирования видов услуг и возможных объемов их реализации. Преимущественный способ получения этой информации - контакты с потребителем.

Наиболее простой и доступный способ получения информации о имеющихся на рынке продуктах - непосредственное обращение в конкурирующие банки для приобретения предлагаемых ими продуктов. При покупке продуктов банка-конкурента, кроме информации о методах работы с клиентом, качестве и цене продуктов конкурента, можно получить информацию о внешнем виде здания, в котором расположен банк, внутреннем интерьере банка, степени технической оснащенности, внутренней культуре банка, что также оказывает влияние на потребительские (клиентские) предпочтения. Имея такую информацию, можно составить представление о том, как нужно оформить свой офис, какие дополнения к существующим услугам следует ввести, какими должны быть методы работы с клиентом.

Решение задач по успешной и долгосрочной работе по предоставлению клиентам предлагаемых банком продуктов требует от банка анализа и прогноза его возможностей на нынешний момент и на некоторую перспективу. Кроме того, внутренняя структура и культура банка должны быть организованы так, чтобы быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию и требования клиентов. Все указанные составляющие должны

рассматриваться в рамках бизнес-планов банка и системы внутрибанковского хозрасчета.

## **1.2. Специфические особенности банковского маркетинга в продвижении продуктов и услуг**

В современной экономической литературе нет недостатка в различных трактовках понятия "маркетинг". В этой связи интерес представляет книга В.Т.Севрук "Банковский маркетинг", в которой дается классификация определений маркетинга: "Классифицируются определения маркетинга 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;

*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>1</sup>

В данной работе автор предлагает не разделять определения по смыслу на узкий и широкий и провести разделительную границу между понятиями сущность и принципы маркетинга (маркетинговый подход) и последовательностью действий, вытекающими из этих сущности и принципов (маркетинговый процесс).

Можно согласиться, что целью маркетингового процесса является удовлетворение потребностей в товарах, которое происходит посредством обмена. Следует только уточнить содержание этого процесса.

Маркетинговый подход реализуется в целом на стадиях, предшествующих приобретению и потреблению продуктов и заключается в выявлении потребительских предпочтений. В связи с этим предлагается включать в понятие маркетинга в широком смысле подход при котором продавец ориентирован на удовлетворение потребностей потребителя посредством изучения и учета данных потребностей при выборе направлений деятельности в сфере производства и сбыта продукции.

Приведенное выше определение маркетинга в "узком смысле" очень сложно в редакционном плане, однако, ясно, что в понятие маркетинга включены такие направления управленческой деятельности как изучение потребительского спроса и оперативное управление производством.

Изучение спроса на рынке - одно из важнейших направлений, разрабатываемых только в рамках системы маркетинга. Управление же производственным процессом традиционно относится к другой сфере менеджмента. Маркетинг, являясь системой сам по себе, выступает одновременно составной частью более сложной системы-системы менеджмента. Поэтому важно провести грань между тем, где заканчивается маркетинг и начинается управление производством.

Задача маркетинга состоит в том, чтобы определить какие товары, какого качества и потребительских свойств, по какой цене нужны на рынке. В разделе "Маркетинг в банковском менеджменте" книги "Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование" авторы Бор М.З. и Пятенко В.В. приведено следующее определение роли маркетинга в системе менеджмента: "Маркетинг играет очень важную роль как информационная подсистема современного банковского менеджмента.

Главная идея маркетинга-в выявлении потребностей, запросов и предпочтений потребителей, и в связи с этим-определение сегментов рынка, на котором может быть изыскана ниша для реализации нового банковского товара-услуг на основе сотрудничества, партнерства с другими банками или на основе конкуренции с ними".<sup>2</sup>

В маркетинговый процесс<sup>3</sup> входят также оценка возможностей по изготовлению товара с необходимыми характеристиками и стимулирование сбыта данного товара. В оценку возможностей по изготовлению товара входят наличие необходимых производственных мощностей, технологий, сырья и персонала, планируемые расходы и источники их покрытия. В случае, если все возможности оцениваются положительно, наступает этап подготовки товара для рынка. При этом, оптимизация производства, разработка технологии, организация труда персонала - сферы принадлежащие исключительно к системе управления производством. Иначе говоря,маркетинг и оперативное управление производством это самостоятельные звенья в системе менеджмента. Следует отметить, что содержание маркетинга может тесно переплетаться с содержанием других блоков менеджмента. Например, система оплаты труда и материального стимулирования работников - один из аспектов организации труда на предприятии, относящийся, вне сомнения, к системе управления персоналом. С другой стороны, материальное поощрение работников может являться важным элементом системы стимулирования сбыта продукта, то есть этапом маркетингового процесса.

Различие между маркетингом и другими составными элементами менеджмента не позволяет согласиться со следующим определением маркетинга, которое дается Э.А.Уткиным: "Маркетинг известен как система управления и организации деятельности компаний, фирм, банков, всесторонне учитывающая происходящие на рынке процессы."<sup>4</sup>

Маркетинг имеет задачу обозначить основные направления развития рынка и выработать предложения по организации работы предприятия. Менеджеры, основываясь на результатах маркетинговых исследований, должны реализовать возможности по организации деятельности предприятия так, чтобы продукт был конкурентоспособным и имел спрос на рынке.

Перекликается с приведенными выше подходами к маркетингу и определение Г.В.Полуниной: "Маркетинг (англ. marketing, от market - рынок), система управления производственно-сбытовой деятельностью, основанная на комплексном анализе рынка. В узком смысле система организации и управления деятельностью фирмы в целях максимального сбыта производимой ею продукции не только в данный момент, но и со стратегической ориентацией на потребности населения в перспективе. Маркетинг охватывает изучение рынка, планирование, постановку целей и задач и их реализацию, ценообразование, организацию продажи товаров и услуг."<sup>5</sup> В этом определении мы также сталкиваемся с разделением понятия маркетинг на широкий и узкий его смысл, хотя не совсем понятно, в чем разница между "система управления производственно-сбытовой деятельностью" и "система организации и управления деятельностью фирмы." Но в любом случае, здесь также происходит отождествление маркетинга с системой управления. Повторим еще раз, что маркетинг это хоть и очень важная, но не единственная составляющая системы управления. Являясь составным блоком менеджмента, маркетинг сам является сложной системой, объединяющей несколько элементов. На основе обобщения разработок в области теории маркетинга зарубежных и отечественных экономистов, можно выделить такие составные части системы маркетинга как сущность маркетинга, маркетинговый подход и маркетинговый процесс. Нам представляется, что эта система

должна быть дополнена еще одним элементом-маркетинговая служба. Это вытекает из следующих определений маркетинга.

*Маркетинг* - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.<sup>6</sup>

*Маркетинг* - представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.<sup>7</sup>

*Маркетинг*-это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров - изделий, технологий, услуг и т.д.<sup>8</sup>

*Маркетинг* - комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.<sup>9</sup>

Первое определение раскрывает содержание маркетинга в глобальном масштабе (в "широком смысле") - удовлетворение потребностей потребителя, без детализации того, какого рода деятельность и каким образом способна удовлетворить эти потребности. Данное определение может рассматриваться, как раскрывающее общую сущность маркетинга. При рассмотрении маркетинга, как системы, данное определение может использоваться в качестве формулировки сущности маркетинга.

Все последующие определения представлены в "узком смысле" и указывают на некоторые конкретные направления деятельности банка, вытекающие из сущности маркетинга.

В частности из второго определения следует: чтобы товары или услуги удовлетворяли потребности отдельных лиц, эти товары и услуги должны пройти процесс планирования и определения какими они должны быть, по какой цене реализовываться и как следует осуществлять продвижение данных товаров и услуг от продавца к покупателю. Это определение позволяет выделить следующие сущностные элементы маркетинга - планирование, ценообразование и продвижение товаров или услуг на рынке.

Третье определение акцентирует внимание на одной важной составляющей сущности маркетинга - необходимость прогнозирования возможного изменения потребностей рынка. Маркетинг предполагает удовлетворение не только на текущих запросов рынка, но и тех запросов, которые могут возникнуть в будущем.

Четвертое определение более детально раскрывает сущность маркетинга. Оно содержит все те составляющие, которые раскрывались в первых трех определениях-удовлетворение потребностей, планирование, прогноз и вводит еще один важный элемент- ориентацию на получение прибыли. Любое коммерческое предприятие реализует свой продукт с целью получения прибыли. Маркетинг определяет возможность получения прибыли посредством реализации продукта, удовлетворяющего запросы рынка.

Таким образом определения "в узком смысле" включают в понятие маркетинг следующие элементы: удовлетворение текущих запросов потребителей путем разработки и предложения необходимого продукта; прогноз изменения запросов потребителей; ценообразование; продвижение товара на рынке; получение прибыли. Все эти элементы, расположенные в определенной последовательности составляют маркетинговый процесс.

Входят ли в понятие банковского маркетинга выделенные нами составляющие системы маркетинга?

Специфика банковской деятельности и банковского продукта накладывает отпечаток на маркетинг в банковской сфере.

"Банковский маркетинг в силу его специфики представляет особую отрасль маркетинга".<sup>10</sup>

Спецификой обладают все приемы маркетинговых исследований и разработок. В силу этого, рассмотрим все элементы системы маркетинга применительно к банковской сфере.

Наиболее удачное, по мнению автора, определение банковского маркетинга приведено В.М.Усоскиным: "Маркетинг банковский поиск наиболее выгодных (существующих и будущих) рынков продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры; предполагает четкую постановку целей банка, выбор путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации планов"<sup>11</sup>.

Единственное, чем, по нашему мнению может быть дополнено определение банковского маркетинга, так это отражением чисто банковской специфики в "разработке конкретных мероприятий". Предлагается следующее определение банковского маркетинга:

***Банковский маркетинг** - часть системы банковского управления, направленная на удовлетворение запросов клиентов и получение прибыли путем реализации на рынке банковских продуктов, учитывающих тенденции развития рынка, посредством управления активами и пассивами, доходами и расходами, ликвидностью баланса банка, уровнем риска его операций.*

Данное определение содержит указание: во-первых, на условие реализации предлагаемых банком и приносящих прибыль услуг, удовлетворение запросов клиента; во-вторых, на имеющиеся у банка инструменты

для определения видов и объемов отдельных видов услуг, выносимых на рынок - управление активами и пассивами, доходами и расходами, ликвидностью и риском; в-третьих, на конечный результат деятельности банка в современных рыночных условиях-получение прибыли.

Сущность маркетинга невозможно раскрыть без понимания его принципов, которые должны помочь внедрению маркетинга в деятельность предприятий и банков. В научных и практических работах вопросу раскрытия принципов маркетинга уделено недостаточно внимания. Наиболее рельефно эти принципы определены в двух изданиях: сборник статей "Все о маркетинге" 1992 год и учебном пособии Э.А.Уткина "Банковский маркетинг" 1995 год.

Мы видим, что нет никакой разницы в сути определения принципов маркетинга. Отличие состоит только в формулировках (в том числе объединении Э.А.Уткиным двух принципов в один). Наиболее значимыми для банковского маркетинга Э.А.Уткин определяет следующие принципы:

Таблица 1.2

#### Принципы маркетинга

| Сб. статей "Все о маркетинге"                                                                                                           | "Банковский маркетинг"                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Производство продукции, основанное на точном знании потребностей покупателей, рыночной ситуации и реальных возможностей предприятия. | Производство продукции основывается на детальном знании потребностей покупателей (клиентов), внутренней и внешней рыночной ситуации, реальных возможностей                                                      |
| 2. Наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя, обеспечение                                                                  | максимально возможное удовлетворение потребностей покупателей достигается                                                                                                                                       |
| его средствами или комплексом средств для решения конкретных проблем .                                                                  | Обеспечением их всеми необходимыми средствами для решения конкретных проблем, что достигается изучением спроса и реализацией товаров и услуг на конкретных рынках в запланированных объемах, в намеченные сроки |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Эффективная реализация продукции и услуг на определенных рынках в запланированных объемах и в намеченные сроки.                                                                                                                 | Обеспечение прибыльности производства и коммерческой деятельности благодаря постоянной разработке и практической реализации новых научно-технических идей для подготовки и обеспечения производства перспективных для рынка товаров и услуг |
| 4. Обеспечение долговременной результативности производственно-коммерческой деятельности предприятия, что предполагает постоянный задел научно-технических идей и разработок для подготовки производства товаров рыночной новизны. | Единство стратегии и тактики поведения рыночных экономических структур в целях активного приспособления к изменяющимся потребностям покупателей при одновременном воздействии на их формирование и стимулирование <sup>12</sup>             |
| 5. Единство стратегии и тактики производителя в целях активной адаптации к изменяющимся требованиям покупателей при одновременном воздействии на формирование и стимулирование потребностей. <sup>13</sup>                         |                                                                                                                                                                                                                                             |

1. Постоянная нацеленность на достижение оптимального в конкретных условиях конечного практического результата.

2. Направленность не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы.

3. Применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальной клиентуры с одновременным целенаправленным воздействием на них."<sup>14</sup>

По мнению автора, в перечисленных выше принципах банковского маркетинга недостаточно уделено внимания основополагающему принципу маркетинга - определению и удовлетворению запросов потребителей. О приспособлении к требованиям "потенциальной клиентуры" упоминается только в последнем принципе. Однако, следует учитывать ожидания не только потенциальной, но и реальной клиентуры? Кроме того, не вполне правильна предложенная очередность принципов. На первом месте идет "нацеленность на достижение оптимального в конкретных условиях конечного практического результата" и только

на втором месте "Направленность не на сиюминутный, а на долговременный результат". Но маркетинговый подход ориентирует именно на долгосрочные результаты. Промежуточные цели и задачи являются лишь этапами в достижении долгосрочных целей.

Не имея особых претензий к сути предложенных Э.А.Уткиным принципов банковского маркетинга, автор предлагает изменить их очередность и сформулировать следующим образом:

1. Концентрация исследовательских, производственных и сбытовых усилий на обеспечении наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя, быстрая реакция на изменение требований к продукту со стороны покупателя и формирование покупательского спроса на новые продукты.

2. Направленность на долгосрочный результат в работе, обеспечение долговременной прибыльности предприятия, основанной на прогнозах, исследованиях рынка и разработка на их основе новых продуктов, обеспечивающих прибыльную деятельность.

3. Нацеленность на достижение в результате работы запланированных объемов реализации услуг по установленным ценам. Рассмотрим, что стоит за каждым из этих принципов применительно к деятельности банка.

*Первый принцип* - концентрация усилий на удовлетворении потребностей потребителя - отражает базовую предпосылку организации любой коммерческой деятельности независимо от вида предлагаемого продукта. Основа маркетинга-производить то, что можно продать, а не продавать то, что произведено. Перед тем как выйти на рынок с предложением своих продуктов, банку необходимо изучить спрос и предложение, оценить свои возможности в конкуренции с другими банками. На всех этих моментах мы подробно остановимся во втором параграфе данной главы.

*Второй принцип* - ориентированности на долгосрочные результаты предполагает, что банк определяет стратегические цели и последовательно идет к их достижению в своей каждодневной работе. Целями банка могут быть: увеличение объема реализации банковских услуг предприятиям или частным лицам на определенном географическом пространстве; занятие лидирующих позиций в обслуживании отдельных групп клиентов (например, торгово-посреднических компаний или населения со средним уровнем доходов); завоевание роли ведущего поставщика определенного вида услуг, для предоставления которых у банка имеются наилучшие предпосылки. Возможны варианты комбинации этих целей.

*Третий принцип* - достижение запланированных конечных результатов. Без таких количественных ориентиров как, например, планируемый объем активов или плановая прибыль невозможно выработать программу действий банка и конкретные задания на определенные отрезки времени. План должен определять, как, исходя из имеющихся у банка возможностей и складывающейся конъюнктуры рынка, реализовать максимальный объем своих продуктов и обеспечить прибыль и финансовую устойчивость. (При установке на ближайшую перспективу иногда следует ориентироваться не на прибыль, а на убытки. Затраты при освоении нового рынка или вида деятельности практически всегда выше доходов.)

Для успешного выполнения поставленных стратегических целей необходимо установить ряд промежуточных заданий. К их числу могут относиться:

- достижение конкретного объема услуг, предоставляемых банком интересующей его группе клиентов в заданном интервале времени;
- увеличение темпов роста объема платных услуг клиентам в планируемом периоде по сравнению с предшествующим;

- освоение через определенный промежуток времени конкретной части рынка одного из видов услуг;
- увеличение в плановом периоде производительности труда банковских служащих.

Кроме количественных, могут устанавливаться и качественные цели, такие как изменение внутренней культуры учреждения в соответствии с изменениями, происходящими на рынке, повышение образовательного уровня персонала, внедрение более прогрессивной технологии получения, обработки и хранения информации, повышение ответственности работников за возложенные на них обязанности.

Принципы маркетинга определяют маркетинговый процесс как совокупность последовательных действий, направленных на формирование и поддержание спроса на банковские продукты и объема их реализации.

Связь принципов маркетинга и этапов маркетингового процесса автор видит в следующем:

*Первый этап*, вытекает из принципа концентрации усилий на удовлетворении потребностей покупателя. Он включает в себя: изучение рынка - участников рынка (продавцов и покупателей) и предлагаемых на нем продуктов; разработка продукта с учетом требований рынка и имеющихся возможностей; определение цены продукта; выработка подходов к стимулированию сбыта продуктов. Схематически данный этап можно представить в следующем виде:

Все эти вопросы анализируются в последующих параграфах данной работы: исследование рынка и разработка продукта во втором параграфе первой главы, ценообразование на банковские продукты во второй главе, стимулирование сбыта банковских продуктов в третьей главе.

Из принципа направленности на долгосрочный результат вытекает *второй этап* маркетингового процесса-составление стратегического плана.

В стратегическом плане определяются долгосрочные цели банка, основные направления его деятельности и приоритеты развития.

3. Принцип нацеленности на достижение конечных результатов определяет *третий этап*-этап тактического планирования. Тактическая часть содержит текущие планы и задачи, количественные ориентиры на ближайший период (например, год или квартал).

Изучение и анализ рынка, разработка новых продуктов, завоевание доверия клиента и репутации надежного банка не могут быть осуществлены в короткое время. Это длительный процесс который определяет и характер финансирования маркетинга: "Маркетинг - не сиюминутное вознаграждение. Маркетинг и реклама должны рассматриваться как консервативное вложение денег. Они не могут творить чудеса."<sup>15</sup> Вложения в маркетинговые исследования являются условием достижения намеченных в долгосрочных целей. Дело в том, что ситуация на рынке меняется достаточно быстро и наиболее динамично развивается рынок банковских услуг. Спрос на отдельные банковские продукты чутко реагирует на все изменения политической и экономической обстановки. Вот почему рыночные исследования и прогнозы (первый принцип маркетинга) так важны для банка.

Значение второго принципа маркетинга состоит и в том, что изучение и прогнозирование спроса с ориентировкой на отдаленную перспективу позволяет влиять и на его формирование, а следовательно, на рост продаж не только сегодня, но и завтра.

Стратегическая часть плана по существу сводится к определению двух положений:

Во-первых, на каких рынках банк предполагает осуществлять свои операции. Рынки, как отмечалось выше, могут быть выбраны: по территориальному признаку, когда банк сосредоточивает усилия на обслуживании

какого-то географического пространства (например, стратегическая цель стать основным поставщиком финансовых услуг предприятиям одного из крупных промышленных регионов); по группам клиентов, когда банк стремится стать основным поставщиком финансовых услуг лишь некоторым предприятиям (например, предприятиям одной из отраслей промышленности); по видам предоставляемых услуг, когда банк отдает приоритет работе с несколькими операциями, специализируется в предоставлении лишь некоторых услуг (например, ипотечные и инвестиционные банки, банки по аккумулированию сбережений населения). Таким образом, необходимо:

а) Сформулировать основополагающую предпосылку предложения, дать представление потенциальным клиентам о характере деятельности банка и предлагаемых им услугах, убедить потребителя в выгодности работы с банком именно в тех направлениях и тех видах деятельности, которые данный банк представляет, б) Составить представление о перспективах сбыта своей продукции, о том, кто может стать ее потребителем сегодня и в ближайшем будущем, определить благодаря чему данная продукция может иметь спрос и в каком объеме может выражаться этот спрос. Во-вторых, к какой степени охвата выбранного рынка (к какому объему операций на рынке) банк стремится. Стратегия может заключаться: а) в стопроцентном охвате выделенных рынков; б) во вхождении в состав основных банков, предлагающих услуги на данном рынке; в) в простом вхождении в состав банков, работающих на данном рынке.

Выбор стратегии по степени охвата рынка базируется на прогнозах динамики развития целевых рынков и на оценке возможностей развития самого банка. Банку необходимо проанализировать собственные возможности проведения операций, правильно оценить имеющиеся как

материальные, так и человеческие ресурсы. Очевидно и то, что банк, наделенный небольшим уставным капиталом, не может ориентироваться на привлечение крупных клиентов с большими оборотами и остатками на счетах или нуждающихся в больших объемах кредитования. Банк с слабой технической базой не сможет осуществить четкое обслуживание большого числа предприятий, организаций или частных лиц. И, наконец, банк, не имеющий полностью сформированного и обладающего необходимыми навыками штата, не сумеет даже в случае достаточности ресурсов и технического оснащения вступить в конкурентную борьбу за клиента.

Задача тактического или оперативного планирования (третий этап маркетингового процесса) заключается в том, чтобы определить возможности и задания по объему и доходности каждого вида операций, осуществляемых банком.

В тактическом плане рассматриваются - какие максимальные объемы привлечения и размещения ресурсов может себе позволить банк, исходя из объема собственных средств, спроса и предложения на кредитные ресурсы, а также норм ликвидности. Банк планирует объемы по конкретным источникам привлечения: межбанковский кредит, остатки на счетах клиентов банка, остатки на счетах срочных депозитов, эмиссия долговых ценных бумаг, а также размещение ресурсов в различные виды активов с учетом норм ликвидности, обязательных и внутрибанковских резервов. Основой для такого планирования являются данные по видам привлечения и размещения за прошлые годы, скорректированные на предполагаемые темпы инфляции, возможные отток и привлечение клиентов, полученные заявки на кредитные ресурсы, задания по изменению структуры активов и пассивов баланса банка, предполагаемая

стоимость привлечения и размещения отдельных видов ресурсов, планируемая прибыль.

Процесс тактического планирования может быть представлен в виде схемы предоставляющей три основных вида банковских продуктов: привлечение вкладов, размещение привлеченных ресурсов и не связанные с привлечением (размещением) средств.

С одной стороны, банк имеет клиентов, которые размещают собственные ресурсы в банке (продукты по привлечению вкладов). Эта группа клиентов связана с процентными расходами банка по привлечению вкладов и депозитов. Суммарный объем привлечения ограничен для банка нормами ликвидности (соотношение капитала и обязательств).

С другой стороны, банк имеет клиентов, пользующихся услугами банка по размещению ресурсов. Эти клиенты обеспечивают процентные доходы банка.

Ограничителями по объему размещения выступают нормы ликвидности (соотношение капитала и активов, активов и обязательств до востребования), нормы недохдных активов (банку необходимо держать некоторые суммы в виде неприносящих дохода остатках на корреспондентских счетах и в виде наличных денег для поддержания своей платежеспособности), нормы резервирования (определенный процент по каждому виду привлеченных ресурсов банк перечисляет в фонд обязательных резервов).

Кроме того, банк оказывает своим клиентам услуги, не связанные с привлечением-размещением ресурсов (например, расчетно-кассовое и консультационное обслуживание). Полученная плата по этим услугам формирует непроцентные доходы банка.

Конечной формой тактического планирования является построение прогнозного баланса на планируемый период времени. Прогнозный

баланс является основой доходов и расходов плана банка, рассчитываемого на основании планирования объемов привлечения и размещения ресурсов.

## **Глава 2. Исследование маркетинговой деятельности в сфере банковских услуг**

### **2.1. Анализ активных и пассивных операций банка с маркетинговых позиций**

Бизнес-план банка является документом, определяющим стратегическую линию развития банка и конкретные промежуточные цели в рамках реализации данной стратегии. В данной работе впервые ставится задача рассмотреть взаимосвязь между этапами маркетингового процесса и основными направлениями составления бизнес-плана. Поскольку представляется принципиально важным, чтобы все принципы маркетинга и вытекающие из них этапы маркетингового процесса должны находить отражение в бизнес-плане банка. Каждому из этапов должна соответствовать отдельная часть (раздел) бизнес-плана. В этом случае мы получим законченную систему:

**СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**ЭТАПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПЛАНЫ ЗАДАНИЯ**

Сущность деятельности определяет ее принципы, принципы определяют этапы деятельности, этапы деятельности определяют промежуточные задания.

Сам термин "план" указывает на связь с принципом нацеленности на долгосрочные и конечные результаты. Поставленные долгосрочные и краткосрочные задачи - не что иное, как план деятельности. Но реализация банковской стратегии и достижение определенных промежуточных результатов невозможны без основной предпосылки деятельности - получения конкурентоспособной прибыли путем реалии-

зации продуктов, удовлетворяющих потребности потребителя. Отсюда первый принцип маркетинга - принцип концентрации усилий на удовлетворении потребностей потребителя - является основой планирования.

Рассмотрим, как принципы маркетинга и вытекающие из них этапы маркетингового процесса находят свое выражение в составлении бизнес-плана.

Принцип концентрации усилий на удовлетворении потребностей потребителя, как отмечалось выше, определяет этапы маркетингового процесса - изучение рынка, разработка продукта, ценообразование и стимулирование сбыта.

*Изучение рынка банковских продуктов.* Этот этап маркетингового процесса находит выражение в разделах бизнес-плана, посвященных макроэкономическому анализу состояния рынка банковских продуктов, анализу конкурентоспособности продуктов банка (сильные и слабые стороны в сравнении с продуктами конкурентов), оценке деятельности банка в прошедшем периоде (с выявлением неиспользованных ресурсов и возможных направлений совершенствования деятельности).

Макроэкономический анализ позволяет определить степень и направления влияния на рынок банковских продуктов политической и экономической обстановки в стране. На основании этой информации составляется прогноз возможного влияния внешних факторов на деятельность банка по следующим направлениям:

- какие изменения в экономической и политической среде могут произойти в планируемом периоде;
- какие банковские продукты будут пользоваться наибольшим спросом клиентов в случае, если произойдут ожидаемые изменения;
- кто из конкурентов способен быстро отреагировать на происходящие изменения;

-что и когда потребуется банку предпринять в случае наступления или не наступления ожидаемых событий.

Анализ конкурентоспособности позволяет выявить, благодаря каким особенностям продукты конкретного банка имеют спрос у клиентов. Кто и благодаря чему приобретает продукты. В чем причина недостаточной реализации отдельных продуктов, что в них является непривлекательным для клиентов и какие изменения можно внести. Какие виды аналогичных продуктов предлагают конкуренты и что в этих продуктах привлекает потребителя.

Оценка деятельности банка в предыдущем периоде позволяет определить место банка на рынке: объемы реализации отдельных продуктов, территориальный охват рынка, число обслуживаемых клиентов. Эта информация является основой для планирования видов продуктов и объемов их реализации отдельным клиентам на различных территориальных сегментах.

Разработка продуктов. Этот этап маркетингового процесса раскрывается при планировании видов продуктов, которые банк собирается предлагать рынку на основании анализа информации, собранной о рынке по описанным выше направлениям. Составив представление о том, какие продукты банка и в каком объеме могут быть востребованы клиентурой, банку необходимо оценить имеющиеся возможности по их предоставлению. Планирование производится отдельно по каждому виду банковских продуктов: для вкладчиков; для заемщиков; не связанные с перераспределением ресурсов.

Продукты для вкладчиков планируются на основании данных об остатках на счетах вкладов физических и юридических лиц за истекший период, прогноза их изменения в планируемом периоде и с учетом

норм ликвидности (максимальное соотношение капитала банка и его обязательств).

Определяются среднеквартальные объемы привлеченных за предыдущий год ресурсов по видам: средние остатки на расчетных и текущих счетах в рублях и валюте; вклады населения в рублях и валюте; депозиты юридических лиц в рублях и валюте.

В ходе составления бизнес-плана банк проводит консультации со своими клиентами с целью выяснения примерных сроков и объемов ресурсов, которые высвобождаются у клиентов в ходе их производственных циклов, планирует (с учетом динамики изменения и предполагаемых темпов инфляции) объемы остатков по счетам.

На основании этих планов банк составляет прогноз объема и структуры привлечения ресурсов. Скорректировав показатели данного прогноза с учетом обязательных нормативов ликвидности и обязательные резервы, банк получает прогноз объемов привлечения ресурсов.

Составляется также поквартальный прогноз объема и структуры привлеченных ресурсов. Данный прогноз включает ряд этапов:

***I.Определение динамики уставного фонда и капитала банка:***

- динамика уставного фонда банка по кварталам за предыдущий год;

- динамика капитала банка (по инструкции №1) по кварталам за предыдущий год;

-коэффициенты соотношения уставного фонда и капитала по кварталам предыдущего года (ПУНКТ2/ПУНКТ1) и расчет среднего коэффициента изменения за год (V):

- предполагаемая величина уставного фонда по кварталам планового года;

5) ориентировочная динамика размера капитала банка по кварталам планового года  $\underline{(R)} = (\text{Уставный фонд по кварталам планового года})^*$

**II. Определение максимального объема привлеченных ресурсов:**

максимальный объем привлеченных ресурсов =  $\{ \text{Щ} * 20.$

**III. Прогноз структуры привлеченных ресурсов по видам привлечения:**

-определяется объем ресурсов по видам за 4-й квартал предыдущего года - величины  $\underline{A(i)}$ .

-вычитаются из остатков на расчетных счетах клиентов средние остатки по счетам клиентов, ушедших в другие банки  $\underline{(D1)}$ , и прибавляются ожидаемые остатки по счетам новых клиентов  $\underline{(D2)}$ :  $\underline{A(1) \text{ план-планируемый объем остатков на клиентских счетах в I квартале } A(1)_{\text{план}} = A1Y \text{ квартал предыдущего года} - P1 + P2.}$

-пересчитывается структура привлечения ресурсов 4-го квартала прошлого года с учетом происшедших изменений;

-эта структура берется за базовую в 1-м квартале планового года. Рассчитываются объемы привлеченных ресурсов с учетом максимально допустимого объема привлеченных ресурсов в 1-м квартале в соответствии с размером собственного капитала. Рассчитываются динамические поправочные коэффициенты для объема привлечения ресурсов в каждом квартале планового года на основании динамики изменения объемов привлечения от квартала к кварталу в прошедшем году:

Для 2-го квартала планового года: фактический объем привлечения ресурсов 2-го квартала прошлого года/фактический объем привлечения ресурсов 1-го квартала прошлого года.  $(K1)$

Для 3-го квартала планового года: факт 3-го квартала прошлого года / факт 2 -го квартала прошлого года.  $(K2)$

Для 4-го квартала планового года: факт 4-го квартала прошлого года / факт 3 -го квартала года. (КЗ)

Производится расчет объемов привлечения каждого вида ресурсов в каждом квартале планового года:

Объем ресурсов 2-го квартала=объемы ресурсов 1-го квартала \* (К1).  
Объем ресурсов 3-го квартала=объемы ресурсов 2-го квартала \*(К2). Объем ресурсов 4-го квартала= объемы ресурсов 3-го квартала \*(КЗ)

Продукты для заемщиков планируются на основании выяснения у клиентов банка сроков и объемов необходимых займов, норм ликвидности и резервных требований, а также с учетом предполагаемых объемов и сроков привлекаемых ресурсов.

Прогнозирование активов следует начинать с прогноза ликвидных активов и резервных счетов в Центральном банке.

Остатки на клиентских счетах (под остатками на клиентских счетах мы понимаем не только расчетные и текущие счета предприятий, но и счета вкладов и депозитов юридических и физических лиц) являются основой планирования объема ликвидных активов (остатков на корреспондентском счете в ЦБ и в кассе). Практика показывает, что для проведения своевременных расчетов по клиентским счетам около 10% активов банка должны находиться в высоколиквидной форме. Предполагаемые остатки по счетам клиентов позволяют также планировать суммы обязательных резервов.

Планирование остатков на счетах доходных активов не отличается от описанного выше подхода к планированию пассивов.

План по реализации банковских продуктов, которые не связаны с привлечением-размещением ресурсов, составляется на основании объемов их реализации в прошедшем периоде и предполагаемом увеличении данных объемов в плановом периоде.

Определяются объемы доходов в прошедшем периоде по видам реализуемых банком комиссионных продуктов и задания по их увеличению в плановом периоде: -доходы от торговли иностранной валютой; -доходы по трастовым и агентским операциям; -доходы от операций с ценными бумагами (депозитарные услуги).

*Ценообразование на банковские продукты.* Для планирования стоимости привлечения ресурсов определяются объемы процентных платежей по кварталам за каждый вид ресурсов за предыдущий год:

-проценты, уплаченные по остаткам на расчетных и текущих счетах в рублях и валюте;

- проценты по вкладам населения;

- проценты по депозитам юридических лиц;

- проценты по обязательствам банка в ценных бумагах;

- проценты за межбанковские кредиты в рублях и валюте.

Далее рассчитывается рыночная среднеквартальная стоимость ресурсов по группам привлечения и в целом по банку как (размер выплат/объем привлечения)\*100% Определяется также норма резервирования ресурсов по видам привлечения, исходя из инструкций Центрального Банка, и реальная стоимость ресурсов (с учетом резервирования) по кварталам как:

$(\text{размер выплат/объем ивлечения}) \cdot 100\% \setminus (100 - \text{ставка резервирования})$ .

Прогноз стоимости привлечения ресурсов строится на основании данных о фактических выплатах по каждому виду привлечения ресурсов за каждый квартал предыдущего года и предполагаемых в плановом году темпах инфляции.

Для планирования стоимости размещения ресурсов определяются объемы процентных поступлений по кварталам за каждый вид выданных ресурсов за предыдущий год:

1.Среднеквартальные объемы текущих активов по видам:

- кредиты юридическим лицам в рублях и валюте;
- межбанковские кредиты в манатах и валюте;
- вложения в ценные бумаги;
- кредиты населению;

2) Объемы полученных процентов по кварталам за каждый вид текущих активов:

- проценты за кредиты юридическим лицам в рублях и валюте;
- проценты за межбанковские кредиты в рублях и валюте;
- проценты полученные по ценным бумагам;
- проценты за кредиты населению.

3) Среднеквартальная процентная ставка по размещению ресурсов в различные группы активов и в целом по банку, как (размер процентных поступлений/ объем размещенных ресурсов)\*100%.

Особенность планирования стоимости размещения ресурсов состоит в том, что эта стоимость определяется с учетом расходов по привлечению ресурсов и необходимого банку размера прибыли.

Размер необходимой прибыли определяется планами развития банка: приобретение и ремонт новых помещений, техническое перевооружение, уровень дивидендов акционерам и т.д.

Итак, мы устанавливаем плановый размер прибыли (Р), на основании проведенных расчетовполучаем информацию о предполагаемых расходах (Е), и на этой базе определяем необходимый объем доходов (І). Исходя из этого,  $P=I-E$  \*  $1= P+E$ .

Если предполагаемый объем привлечения обозначить как (U), а размер необходимого объема ликвидных активов - как (O), то средняя стоимость размещения в процентах годовых может быть выражена формулой:  $I*100\backslash (U-O)$ . На эту ставку должны ориентироваться все подразделения

банка, занятые осуществлением активных операций для того, чтобы банк в целом мог получить необходимый размер доходов и прибыли.

*Организация сбыта банковских продуктов.* Отражается в бизнес-плане определением:

- принципов внутрибанковского хозрасчета (система бюджетирования);
- организационной структуры банка.

Организационная структура намечает направления деятельности каждого подразделения, другими словами-какое из подразделений банка осуществляет реализацию конкретных банковских продуктов и определяет подходы к организации их сбыта.

Система внутрибанковского хозрасчета устанавливает критерии оценки деятельности каждого из подразделений банка по реализации своих продуктов. Смысл внутрибанковского хозрасчета и заключается в том, что доходы, полученные подразделениями банка, должны покрывать их расходы и обеспечивать некоторую прибыль.

Система бюджетирования деятельности подразделений банка рассматривается в следующем параграфе работы. Здесь мы только проследим связь плановых показателей с деятельностью банковских подразделений.

Предположим, что прогнозируется следующая структура баланса банка (таблица 2.1)

Таблица 2.1

| <b>П А С С И В</b>                       |       | <b>А К Т И В</b>             |        |
|------------------------------------------|-------|------------------------------|--------|
| Привлеченные ресурсы                     | 100%  | Размещенные ресурсы          | 100.0% |
| в том числе:                             |       | в том числе :                |        |
| 1. Собственный капитал                   | 18,6% | 1. Манатные кредиты          | 5.8%   |
| 1. Остатки на расчетных и текущих счетах | 12.3% | 2 .Валютные кредиты          | 9.0%   |
| 2. Счета в инвалюте                      | 0.9%  | 3. Манатные Межбанк, кредиты | 21.46% |

|                                         |       |                                                  |        |
|-----------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|--------|
| 3. Межбанк, кредиты в манатах           | 30,6% | 4. Валютные межбанк, кредиты и депозиты в банках | 33.7%  |
| 4. Межбанк, кредиты в валюте            | 30,0% | 5. Вложения в ценные бумаги                      | 5.1%   |
| 5. Обязательства банка в ценных бумагах | 6.0%  | 6. Кредиты физическим лицам                      | 2.2%   |
| 6. Средства населения                   | 1,3%  | 7. Недоходные активы,                            | 22.74% |
| 7. Срочные депозиты юр. лиц в руб.      | 0.2%  |                                                  |        |

На основании данной структуры можно установить направления служат основой внутрибанковского перераспределения полученных подразделениями доходов. При этом следует учитывать, что остатки на расчетных и текущих счетах, вкладах и депозитах являются основным источником кредитования клиентов (юридических и физических лиц). Свободная часть этого источника может использоваться для прочих активных операций.

Как видно из таблицы, остатки на расчетных и текущих счетах, вкладах населения и срочных депозитов являются в основном источником кредитования юридических и физических лиц (8% из 13,8%). Кроме того, данная категория ресурсов является основой формирования недоходных активов в виде обязательных резервов в Центральном Банке (до 20% от ресурсов или 2,76% из 13,8%) и остатков на корреспондентском счете и в кассе (около 10% привлеченных ресурсов или 1,38% из 13,8%)  $(2,26+1,38=4,14)^{26}$ . Кроме резервов и остатков на корреспондентском счете и в кассе, в недоходные активы входят здания, оборудование, МБП, расходы. Все эти виды недоходных активов формируются за счет собственных средств банка, которые являются стабильным источником (18,6%).<sup>27</sup> Остаток ресурсов в виде остатков на расчетных и текущих счетах, вкладах и депозитах  $(13,8-5,8-2,2-4,14=1,66)$  будет являться источником для валютных кредитов, поскольку предполагаемое привлечение ресурсов

в виде остатков на валютных счетах не покрывает планового объема валютного кредитования клиентов, а предполагаемый объем привлечения валютного МБК (30%) меньше объема его размещения (33,7%). Другим источником валютных кредитов должно стать превышение привлечения ресурсов с помощью эмиссии ценных бумаг над вложениями в данный инструмент ( $6,0 - 5,1 = 0,9$ ). Оставшаяся часть ( $9 - 0,9 - 0,9 - 1,66 = 5,54$ ) валютных кредитов будет поддерживаться за счет привлечения рублевого МБК. За счет этого же источника планируется покрыть и отрицательную разницу между объемами привлеченных и размещенных валютных межбанковских кредитов ( $30,0 - 33,7 = -3,7$ ). Теперь мы видим, что прогноз структуры баланса позволяет установить, за счет каких источников какие вложения будут производиться и в каких направлениях пойдет распределение внутрибанковских платежей за ресурсы, являющихся важной составляющей внутрибанковского хозрасчета.

Второй составляющей организации сбыта, как отмечалось выше, является организационная структура, намечающая направления деятельности каждого подразделения и подходы к организации сбыта банковских продуктов.

При определении направлений деятельности подразделений следует ориентироваться на следующие принципы.

1) В основе системы управления лежит хозрасчетная деятельность функциональных управлений банка, предоставляющих конкретные услуги клиентам, и их ориентация на самостоятельное развитие своего направления (проведение маркетинга рынка группы услуг, оказываемых в данном подразделении, анализ результатов, разработка планов развития своего подразделения, самостоятельное принятие решения в рамках полномочий, делегированных данному управлению, подбор и повышение квалификации кадров и т.д.).

Данный принцип определяет, что каждое функциональное подразделение банка должно получать собственный доход. Доходы, полученные подразделением, являются основой материального поощрения его служащих. Поэтому каждое подразделение, реализующее определенный банковский продукт, должно так организовать свою работу, чтобы максимизировать объем реализации продуктов, получить наибольший доход, и, следовательно, повысить уровень материального вознаграждения своих сотрудников.

2) Для обеспечения деятельности функциональных подразделений и контроля за ней создаются штабные и вспомогательные управления. Роль мозгового центра банка, определяющего основные направления его деятельности, выполняющего аналитические, плановые, учетные и контрольные функции, играют штабные управления. Вспомогательные управления выполняют задачи по материально-техническому обеспечению деятельности штабных и функциональных управлений.

Организация сбыта банковских продуктов состоит из выбора форм сбыта (типа банковского учреждения) и разработки системы стимулирования сбыта.

Система стимулирования сбыта состоит из двух направлений: стимулирование потребителей банковских услуг к приобретению последних именно в данном банке и заинтересованность работников банка в максимальном объеме реализации услуг клиентам.

Принципы маркетинга нацеленности на долгосрочные и конечные результаты находят отражение в бизнес-плане при формулировке стратегических целей банка и промежуточных заданий каждого из подразделений банка. Стратегические задачи банка, как единого целого предприятия, реализуются в деятельности отдельных подразделений. Поэтому, определив стратегию развития, бизнес-план дает конкретные задания

каждому из банковских подразделений, направленные на реализацию данной стратегии.

Определив плановые показатели и источники привлечения и размещения ресурсов, следует перейти к текущему мониторингу деятельности банка по отдельным операциям. Оценка эффективности работы отдельных функциональных подразделений позволяет делать выводы об эффективности и выгодности различных направлений банковского бизнеса.

## **2.2. Оценка конкуренции и потребителей на рынке банковских услуг**

Современной экономической наукой достаточно полно разработана теория цены и ценообразования промышленных товаров. Применительно к сфере банковских услуг (продуктов) данные разработки менее значительны. Это обусловлено тем, что продукты нематериального характера долгое время не воспринимались как товары. Только после того, как многие экономисты согласились с тем, что, несмотря на нематериальный характер продукта в некоторых отраслях хозяйства (в том числе в банковской сфере), он все же может рассматриваться как товар, встал вопрос о разработке новых подходов к ценообразованию.

Кредитные услуги (ссуды клиентам и другим банкам) являются главным банковским продуктом на рынке финансовых услуг. Несмотря на постоянное расширение спектра услуг, предлагаемых банками своей клиентуре, кредитование остается основным источником дохода коммерческого банка и занимает наибольший удельный вес в структуре банковских активов.

Как и любой продукт на рынке, банковская ссуда имеет свою цену, которая представляет собой плату заемщика за использование в течение определенного времени денежных средств, предоставленных банком на

условиях возврата. Затраты подразделений банка, занятых предоставлением ссуд, определяют себестоимость кредитных услуг. Эти расходы связаны:

- а) с привлечением ресурсов - процентные расходы;
- б) с организацией процесса предоставления кредита (заработная плата сотрудников, амортизация банковского оборудования и т.д.) непроцентные расходы;
- в) расходы, связанные с содержанием штабных подразделений.

Кроме того, для развития и совершенствования своей деятельности банк должен иметь прибыль. Исходя из вышесказанного, цена кредита должна покрывать процентные и непроцентные расходы банка, связанные с осуществлением кредитных операций, и обеспечивать прибыль, достаточную для развития.

Себестоимость кредитных услуг складывается из прямых и косвенных расходов. Прямые расходы состоят из:

- а) процентных расходов, связанных с привлечением ресурсов для кредитных операций;
- б) непроцентных расходов, связанных с организацией процесса предоставления кредита (заработная плата сотрудников, амортизация банковского оборудования и т.д.).

К косвенным расходам относятся часть затрат штабных подразделений банка и не распределяемые обще банковские расходы.

Цена выданного кредита должна покрывать процентные и непроцентные расходы банка, связанные с осуществлением кредитных операций, и обеспечивать ему прибыль, достаточную для развития.

Рассмотрим подходы к определению процентных и непроцентных расходов управлений, занимающихся кредитными операциями (к

последним мы относим управления ссудных операций, клиринга и международных операций).

*1.Определение процентных расходов управлений, осуществляющих кредитные операции.*

Процентные расходы связаны с привлечением ресурсов для кредитных услуг. Это уплаченные проценты, относимые на соответствующее подразделение банка, осуществляющее данный вид услуг. Определение процентных расходов управлений, занимающихся кредитными услугами, можно осуществлять на основе модели "Общего фонда средств".

Распределение суммы процентных между функциональными подразделениями производится на основе принципов концепции оценки эффективности отдельных направлений работы банка.

Размер процентных расходов определяется объемом и структурой ресурсов, а также ценой их отдельных видов (таблица 2.2).

Таблица 2.2

| Управление                | Уд. вес<br>объеме<br>активов(%) | Платежи за<br>ресурсы<br>(млн. м.)* | Уд. вес в<br>объеме<br>пассивов (%) | Поступление<br>за ресурсы<br>(млн. м.)** | Размер<br>Внутри-банков<br>Ского<br>платежа за<br>Ресурсы<br>(млн.м.)*** |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| гр.1                      | гр.2                            | гр.3                                | гр.4                                | гр.5                                     | гр.6                                                                     |
| Международных<br>операций | 70,47                           | 7037,45                             | 74,54                               | 5245,72                                  | 1791,73                                                                  |
| Ссудных<br>Операций       | 8,91                            | 889,79                              | 0                                   | 0                                        | 889,79                                                                   |
| Дилинговых<br>операций    | 7,69                            | 767,96                              | 7,57                                | 58,13                                    | 709,83                                                                   |

\* гр. 3 = Проценты, уплаченные в целом по банку (млн. р.) x гр. 2/100.

\*\* гр. 5 = Проценты, уплаченные в целом по банку (млн. р.) x гр. 4/100.

\*\*\* гр. 6 = гр. 3 - гр. 5. (Разность между суммой внутрибанковского платежа и поступления за ресурсы).

## *2. Определение непроцентных расходов управлений, занимающихся кредитными операциями*

Непроцентные расходы банка могут распределяться между управлениями прямо и косвенно. Для учета таких прямых расходов подразделений, как амортизация оборудования, арендная плата и т.д., необходимо открытие отдельных лицевых счетов расходов каждому управлению, по каждому виду прямых расходов. Однако это требует дополнительных затрат материальных и человеческих ресурсов.

Поэтому, переход на новую систему учета может растянуться на достаточно длительный промежуток времени. Несмотря на убежденность в необходимости раздельного учета прямых затрат управлений, прямые расходы управлений, связанные с арендой, амортизацией и т.д. и косвенные расходы, в силу описанных выше причин, будут поделены между управлениями пропорционально численности сотрудников управления в общей численности сотрудников банка.

Непроцентные расходы составили в исследуемом месяце - 17534,92 млн.манат, в том числе прямые расходы (непосредственно связанные с деятельностью анализируемых подразделений):

- управление международных операций - 2877,94 млн. манат;
- управление ссудных операций - 4290,44 млн. манат;
- управление дилинговых операций - 6506,99 млн. манат.

Косвенные расходы, связанные с деятельностью банка в целом, а также не распределенные между подразделениями прямые расходы на аренду, амортизацию, ремонт техники и помещений, командировочные расходы и расходы по подготовке кадров, расходы на консультационные услуги и заработную плату составили по банку в целом - 3263.36 млн.манат.

Эта сумма может быть разделена между управлениями пропорционально численности сотрудников в каждом.

Таблица 2.3

Распределение косвенных и части прямых расходов между управлениями банка

| Управление                                 | Число сотрудников | Уд.вес в общей численности | Формула расчета суммы расходов | Сумма расходов, относимых на управление |
|--------------------------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Управление расчетно-кассового обслуживания | 36 чел.           | 25.7%                      | $3263.36 \cdot 0.257$          | 838.68                                  |
| Управление международных операций          | 20 чел.           | 14.3%                      | $3263.36 \cdot 0.143$          | 466.66                                  |
| Управление безопасности                    | 19 чел.           | 13.6%                      | $3263.36 \cdot 0.136$          | 443.82                                  |
| Управление автоматизации                   | 17 чел.           | 12.1%                      | $3263.36 \cdot 0.121$          | 394.86                                  |
| Управление ссудных операций                | 12 чел.           | 8.6%                       | $3263.36 \cdot 0.086$          | 280.65                                  |
| Управление маркетинга                      | 8 чел.            | 5.7%                       | $3263.36 \cdot 0.057$          | 186.01                                  |
| Управление анализа                         | 8 чел.            | 5.7%                       | $3263.36 \cdot 0.057$          | 186.01                                  |
| Управление ценных бумаг                    | 8 чел.            | 5.7%                       | $3263.36 \cdot 0.057$          | 186.01                                  |
| Управление депозитных операций             | 5 чел.            | 3.6%                       | $3263.36 \cdot 0.036$          | 117.48                                  |
| Управление дилинга                         | 7 чел.            | 5%                         | $3263.36 \cdot 0.050$          | 163.17                                  |

Итого процентные и непроцентные расходы управлений составили:

Таблица 2.4

Расходы функциональных подразделений банка

| Управление                                 | Процентные расходы (млн.манат) | Прямые непроцентные расходы (млн.манат) | Косвенные непроцентные расходы (млн.манат) | Итого расходов (млн.манат) | Уд.вес в расходах функциональных подразделений |
|--------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------|
| Управление расчетно-кассового обслуживания | 2593,59                        | 13,34                                   | 838,68                                     | 3445,61                    | 13,5%                                          |
| Управление международных операций          | 1791,73                        | 2877,94                                 | 466,66                                     | 5136,33                    | 20,2%                                          |
| Управление ссудных операций                | 889,79                         | 4290,44                                 | 280,65                                     | 5460,88                    | 21,5%                                          |
| Управление ценных бумаг                    | 2281,67                        | 489,81                                  | 186,01                                     | 2957,49                    | 11,6                                           |
| Управление дилинговых операций             | 709,96                         | 6506,99                                 | 163,17                                     | 7380,12                    | 29,0%                                          |
| Управление депозитных операц.              | 943,98                         | X                                       | 117,48                                     | 1061,46                    | 4,2%                                           |
| <b>ИТОГО</b>                               | 9210,72                        | 4178,52                                 | 2052,65                                    | 25441,89                   | 100%                                           |

Один из вариантов распределения расходов штабных подразделений между функциональными подразделениями может быть основан на удельном весе затрат последних в общем объеме затрат банка.

Таблица 2.5

Распределение расходов штабных подразделений

| Штабные управления       | Сумма расходов млн. р. | Распределение расходов между функциональными подразделениями |                                                       |                                                        |                                                                |                                                             |                                                                         |
|--------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                          |                        | Управление ссудных операций                                  |                                                       | Управление дилинговых операций                         |                                                                | Управление международных операций                           |                                                                         |
|                          |                        | Доля расходов в общих расходах функциональных подразде       | Затраты штабных управлений относимые на себестоимость | Доля расходов в общих расходах функциональных подразде | Затраты штабных управлений относимые на себестоимость активных | Доля расходов в общих расходах функциональных подразделений | Затраты штабных управлений относимые на себестоимость активных операций |
| Управление безопасности  | 443.82                 | 21.5                                                         | 260.16                                                | 29                                                     | 350.92                                                         | 20.2                                                        | 244.43                                                                  |
| Управление автоматизации | 394.86                 |                                                              |                                                       |                                                        |                                                                |                                                             |                                                                         |
| Управление маркетинга    | 186.01                 |                                                              |                                                       |                                                        |                                                                |                                                             |                                                                         |
| Управление анализа       | 186.01                 |                                                              |                                                       |                                                        |                                                                |                                                             |                                                                         |
| Итого                    | 1210.7                 |                                                              |                                                       |                                                        |                                                                |                                                             |                                                                         |

С учетом расходов штабных управлений общая сумма расходов управлений, осуществляющих кредитные операции, составит:

- по управлению ссудных операций- $5460,88+260,16=5721.04$ млн.м.
- по управлению дилинговых операций- $7380,12+350,92=7731,04$  млн. м.
- по управлению международных операций -  $5136.33+244,43 = 5380,76$ млн. м.

3. *Расчет себестоимости кредитных операций.* Зная суммарные расходы управлений и среднемесячный объем, где предоставляемых ими кредитов можно определить себестоимость и цену (% годовых), выданных в анализируемом месяце ссуд. Себестоимость выдаваемых кредитов определяем по формуле: Себестоимость кредитных Р \*360 \* 100 услуг **06\* 30**

*Об - Среднемесячный объем размещаемых кредитов.*

*Р - Суммарные расходы, приходящиеся на управление (в анализируемом месяце).*

При том, что среднемесячный объем размещаемых кредитов составил по управлению ссудных операций - 85973 млн. м., по управлению дилинговых операций-74159 млн.м., по управлению международных операций - 679947 млн. м., себестоимость кредитов, выданных за анализируемый месяц составила: по управлению ссудных операций  $\% = 5721,04 * 360 * 100 = 79,85\%$  годовых;  $85973 * 30$  по управлению дилинговых операций  $\% = 7731.04 * 360$  НОО=125,01% годовых;  $74159 * 30$  по управлению международных операций  $\% = 5380,76 * 360 * 100$  годовых;  $679947 * 30$ .

При определенной Правлением банка рентабельности в 50% годовых, минимальная цена кредита составит:

- по управлению ссудных операций -  $79,85\% + 50\% = 129,85\%$  годовых;
- по управлению дилинговых операций-  $125,01\% + 50\% = 175,01\%$  годовых;
- по управлению международных операций-  $9,5\% + 50\% = 59,5\%$  годовых.

Сопоставив полученные результаты со среднемесячной процентной ставкой по размещению ресурсов данных управлений, можно делать выводы об эффективности работы управлений.

Определение цены кредита при распределении внутрибанковских денежных потоков и платежей за ресурсы, основанных на управлении активами по модели "Банки внутри банка". В рамках модели "Банки внутри банка" устанавливаем какой источник привлечения ресурсов является базой для проведения конкретной активной операции. Так, мы определяем, что ресурсной базой для кредитов, выдаваемых управлением ссудных операций, являются:

- остатки на расчетных и текущих счетах клиентов банка, депозиты предприятий и вклады физических лиц в размере 50% от их среднемесячного объема;

- привлеченные межбанковские кредиты сроком свыше 1 месяца;
- ресурсы, привлеченные на основе выпуска ценных бумаг сроком свыше 1 месяца.

При этом каждый из последних двух видов привлеченных ресурсов является источником кредитования в размере, равном половине разности между объемом выданных ссуд и 50% суммы остатков на расчетных и текущих счетах клиентов банка, привлеченных депозитов и вкладов физических лиц.

Управлению ссудных операций можно установить лимит кредитования в размере среднемесячных остатков по расчетным и текущим счетам клиентов банка, депозитам предприятий и вкладам физических лиц. Однако, как мы уже отмечалось, данная категория привлечения является источником кредитования лишь на 50%, а разность между лимитом выдачи кредитов и 50 % остатков на счетах, вкладах и депозитах покрывается равными долями за счет привлечения межбанковского кредита и эмиссии долговых ценных бумаг.

Остальные управления, выделенные нами в модели "Общий фонд средств" и занятые выдачей кредитов, имеют собственные источники привлечения ресурсов (подразделения, осуществляющие активно-пассивные операции) и должны обеспечивать кредитные вложения за счет собственных источников привлечения. В случае превышения в управлениях дилинговых операций и международных операций объема размещения над объемом привлечения производится покрытие этой отрицательной разницы за счет ресурсов, привлеченных управлениями, осуществляющими только пассивные операции по принципам, описанным в данной главы. Определение цены кредитов, выдаваемых управлением ссудных операций.

В анализируемом месяце в банке сложилась следующая структура ресурсов:

Таблица 2.6

| Вид ресурсов                                   | Сумма<br>среднемесячных | Уд.вес в общем<br>объеме |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Собственные средства банка                     | 51306                   | 5,45%                    |
| Вид привлечения ресурсов                       | Сумма<br>среднемесячных | Уд.вес в общем<br>объеме |
| Средства на расчетных и других счетах клиентов | 87197                   | 9,27%                    |
| Депозиты предприятий                           | 2173                    | 0,23%                    |
| Вклады физических лиц                          | 854                     | 0,09%                    |
| Привлечение через ценные бумаги                | 26792                   | 2,85%                    |
| Привлеченный межбанковский кредит              | 71250                   | 7,57%                    |
| Средства на валютных счетах                    | 701299                  | 74,54%                   |

Расчет цены привлеченных ресурсов для кредитования (себестоимость кредита) может быть произведен по формуле:

*Средневзвешенная цена ресурсов (в % годовых)\*100% = 100-процент заемных и привлеченных средств, вкладываемых в активы, не приносящие дохода*

Активы, не приносящие дохода - фонд обязательных резервов, остатки средств в кассе и на корреспондентском счете, прочие дебиторы и т.д.

По этой формуле определяется среднемесячная сумма каждого вида ресурсов, используемого управлением ссудных операций для кредитования. Затем, взвесив цену каждого ресурса по его удельному весу в объеме привлечения по банку в целом, находим среднемесячную стоимость ресурсов для управления ссудных операций.

Мы должны рассчитать себестоимость привлечения ресурсов в виде остатков на клиентских счетах, счетах депозитов юридических и физических лиц, а также по привлечению ресурсов путем реализации эмитируемых банком ценных бумаг.

Таблица 2.7

Расчет себестоимости привлеченных ресурсов (на основании процентных расходов)

| Вид привлечения   | Ср.мес.<br>объем<br>привле- | Сумма<br>отчис-<br>ления в | Работаю<br>щая часть<br>рес-ов | Уд.вес в<br>объеме<br>работающ | Уплач. за<br>ресурсы<br>млн.р. | Уп-<br>лачено в<br>% год |
|-------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|                   | гр.1                        | гр.2                       | гр.3                           | гр.4                           | гр.5                           | гр.6                     |
| Средства на       | 87197                       | 17439,4                    | 69757,6                        | 32,24%                         | 2593,59                        | 44,6                     |
| Меж.банк.кредит   | 71250                       | 0                          | 71250                          | 32,93%                         | 6828,12                        | 115                      |
| Депозиты юр.лиц.  | 2173                        | 231,97                     | 1941,03                        | 0,89 %                         | 314,66                         | 194                      |
| Ставка ФОР 10 %   | 1868,78                     | 186,88                     | 1681,90                        | 0,78 %                         | 283,19                         | 202                      |
| Ставка ФОР 14 %   | 260,76                      | 36,50                      | 224,26                         | 0,10 %                         | 25,17                          | 135                      |
| Ставка ФОР 20%    | 43,46                       | 8,69                       | 34,77                          | 0,01 %                         | 6,3                            | 217                      |
| Вклады граждан    | 854                         | 168,91                     | 685,09                         | 0,32 %                         | 629,32                         | 1102                     |
| Ставка ФОР 10 %   | 8,54                        | 0,85                       | 7,69                           | 0,003%                         | 0,64                           | 100                      |
| Ставка ФОР 14 %   | 17,08                       | 2,39                       | 14,69                          | 0,007%                         | 1,47                           | 120                      |
| Ставка ФОР 20%    | 828,38                      | 165,67                     | 662,71                         | 0,31%                          | 627,21                         | 1135                     |
| Ценные бумаги     | 26792                       | 5344,46                    | 21447,5                        | 9,91%                          | 2281,67                        | 128                      |
| Ставка ФОР 10 %   | 26,79                       | 2,68                       | 24,11                          | 0,01%                          | 3,52                           | 175                      |
| Ставка ФОР 14 %   | 187,54                      | 26,25                      | 161,29                         | 0,07 %                         | 22,82                          | 170                      |
| Ставка ФОР 20%    | 26577,67                    | 5315,53                    | 21262,1                        | 9,83%                          | 2255,33                        | 127                      |
| Собственные ср-ва | 51306                       | 0                          | 51306                          | 23,71%                         |                                | 0                        |
| в т.ч. Устав.фонд | 30000                       | 0                          | 30000                          | 13,86%                         | 2000                           | 80,0                     |
| ИТОГО             | 168322                      | 23184,8                    | 216378,2                       | 100 %                          | 7819,24                        | 64,6                     |

гр.3=гр.1-гр.2

гр.6= гр.5\*360\*100/гр.3\*30

По данным таблицы определяем средневзвешенную цену ресурсов (стоимость взвешивается по удельному весу в объеме привлечения).  
 $(44,6*32,24+115*32,24+202*0,78+135*0,1+217*0,01++100*0,003+120*0,007+1135*0,31+175*0,01+170*0,07+127*9,83+46,8*23,71+80*13,86)/100=81,22\%$

Кроме обязательных резервов, в банке имеется ряд активов, которые не приносят банку дохода. Поэтому стоимость доходных активов должна быть достаточной, для того, чтобы покрывать фактическую убыточность вложения средств в не доходные активы. В анализируемом нами месяце среднемесячный суммарный объем активов не, приносящих дохода, составлял 69049 млн.м., или 7,16% всех активов банка. Итого с учетом не доходных активов стоимость ресурсов составит:

$$\% = 81,22 * 100 = 81,22 \% \quad 100 - 7,16$$

Выше отмечалось, что ресурсной базой рублевого кредита являются остатки на счетах клиентов банка, счетах депозитов юридических и физических лиц в размере 50% их среднемесячного остатка, межбанковский кредит и долговые ценные бумаги. В нашем примере месячный лимит кредитования составляет:

Таблица 2.8

|                                            |                 |
|--------------------------------------------|-----------------|
| Средства на расчетных и др.счетах клиентов | 87197 млн.манат |
| Депозиты предприятий                       | 2173 млн.манат  |
| Вклады физических лиц                      | 854 млн.манат   |
| Итого                                      | 90224 млн.манат |

Половина лимита обеспечивается указанными тремя источниками привлечения, а оставшаяся половина обеспечивается в равных долях привлечением межбанковского кредита (22556 млн.манат) и за счет привлечения средств через ценные бумаги (22556 млн.манат) Итак, управление ссудных операций должно компенсировать затраты подразделений, обеспечивших его ресурсами в следующих суммах: управлению расчетно-кассового обслуживания (остатки на клиентских счетах)-1\2 часть его процентных расходов -  $2593,59 \cdot 2 = 1296,8$  млн.манат; управлению депозитных операций (депозиты юридических и физических лиц) - 1\2 часть его процентных расходов  $(314,66 + 629,32) \cdot 2 = 472$  млн.манат; управлению дилинговых операций - 31,65% его процентных расходов  $((22556 \cdot 71250) \cdot 100 = 31,65)$  или  $6828,12 \cdot 0,3165 = 2161,1$  млн.манат; управлению ценных бумаг- 84,19% его процентных расходов  $((22556 \cdot 26792) \cdot 100 = 84,19)$  или  $2281,67 \cdot 0,8419 = 1920,94$  млн.манат.

Непроцентные расходы управления ссудных операций составляют 4831,25 млн.манат. Общие расходы по управлению ссудных операций  $4831,25 + 1920,94 + 2161,1 + 472 + 1296,8 = 10210,09$  млн.манат. При лимите кредитования в 90224 млн.манат процентная ставка по себестоимости равна:  $90224 \cdot \% \cdot 30 = 10210,09\% = 135,8 \% 100 \cdot 360$

При заданной рентабельности в 50 % цена кредита составит 185,8% годовых.

В условиях конкуренции очень важно соответствие цены, предлагаемой одним банком, ценам аналогичного продукта на рынке. Поэтому, в случае если расчетная цена получилась выше цены, предлагаемой банками-конкурентами, необходимо проанализировать возможные пути снижения издержек или предложить клиентам какие-то дополнительные услуги не связанные с большими затратами для банка. Возможен вариант компенсации убытков по одному виду услуг, прибылью по другому. Если банк не может компенсировать затрат, например по расчетно-кассовому обслуживанию, доходами от данных операций, необходимо пересмотреть цену других видов услуг для компенсации потерь.

## **Глава 3. Направление совершенствования маркетинговой деятельности**

### **3.1. Формирование продуктовой стратегии банковских услуг**

К способам организации сбыта услуг относятся правильный выбор типа банковского учреждения, все виды рекламы, отслеживание "критических точек" у потенциальных покупателей, выбор стратегии и тактики в работе на определенном сегменте, система стимулирования работников в продаже наибольшего количества услуг.

Организационные структуры при различной ориентации банка (на предоставление определенного продукта, на обслуживание определенной группы потребителей и т.д.) подробно описаны в книге "Маркетинг в банке" авторы Спицын И.О. и Спицын Я.О. Что касается "переломных точек" деятельности фирм, этот вопрос рассмотрен в книге В.М.Усоскина "Современный коммерческий банк. Управление и операции".

Стимулирование сбыта является необходимым и обязательным дополнением к таким составляющим маркетинга, как отбор сегмента рынка, разработка продукта и установление обоснованной цены. Стимулирование сбыта предназначено для усиления ответной реакции интересующих банк клиентов на предложение услуг, которые банк стремится реализовать.

Можно выделить две составляющие системы стимулирования сбыта:

1. Стимулирование потребителей банковских услуг к приобретению последних именно в данном банке.

2. Заинтересованность работников банка в максимальном объеме реализации услуг клиентам.

Главная идея маркетинга - производить то что можно продать, а не пытаться продавать то, что произведено - находит свое отражение в системе стимулирования сбыта. Если недостаточно проработаны потребности клиентов и если услуги, предлагаемые банком, неполностью отве-

чают этим потребностям, то никакая система сбыта, сколько бы денег в нее не вкладывалось, не обеспечит достаточного спроса на услуги и, следовательно, достаточного дохода банку. Система сбыта одна из составляющих маркетинга и задача состоит в том, чтобы за счет правильной организации сбыта, банк мог получить определенные преимущества перед своими конкурентами.

Рассмотрим разработанные на сегодняшний день способы по стимулированию сбыта банковских услуг. К числу этих способов относятся:

1. Предоставление клиенту права в течение некоторого времени бесплатно пользоваться банковскими услугами, или с некоторой скидкой в цене. Сегодня многие банки, например, отказываются от взимания платы за расчетно-кассовое обслуживание клиентов, хотя, как мы видели ранее, данная услуга не обходится банку бесплатно. За счет этого, банк получает возможность привлечь большее число клиентов и, соответственно, привлечь дополнительные ресурсы.

2. Сочетание платных и бесплатных услуг. Например, клиент оплачивает банку цену расчетно-кассового обслуживания, но получает бесплатное консультирование, необходимую информацию, льготы в цене при приобретении других банковских услуг.

3. Льготное предоставление клиентам банка небанковских продуктов. Например, погашение депозитов товарами со скидкой в цене, различные целевые вклады, например, на обеспечение летнего отдыха, когда банк берет на себя обязательство организации приобретения путевок своим вкладчикам и возмещение транспортных расходов.

4. Проведение лотерей среди вкладчиков банка с возможностью выигрыша дополнительной суммы денег или других призов.

5. Реклама банка и его услуг. Наличие у потенциального потребителя полной и доступной информации о банке и предлагаемых им услу-

гах является важным способом стимулирования сбыта. Такая информация должна раскрывать, что получают от банка его клиенты, экономические, социальные, национальные и другие особенности банка. Реклама должна решать следующие задачи:

- утверждение среди потребителей банковских услуг образа банка как стабильного и надежного партнера своих клиентов;
- ознакомление потребителей с особенностями некоторых банковских продуктов и порядком их предоставления;
- ознакомление с преимуществами продуктов банка и дополнительными возможностями клиентов, связанными с приобретением отдельных продуктов;
- поддержание осведомленности клиентов и потенциальных потребителей о банке, его деятельности и предлагаемых продуктах (как традиционных, так и новых).

В организации рекламной компании важен правильный выбор средств распространения информации о банке и его продуктах. Распространение информации может осуществляться в виде сообщений по радио и телевидению, в виде газетных статей и объявлений, в виде телефонных контактов с потребителем.

Можно предложить следующую схему распространения информации о банке и его продуктах:

Составление календаря подачи информации о банке и его продуктах.

Выбор средств контакта с аудиторией и времени, в течение которого эти средства будут использоваться. Например:

| Средство<br>контакта | Телевидение | Радио | Газеты | Льготные продажи |
|----------------------|-------------|-------|--------|------------------|
| НЕДЕЛИ               |             |       |        |                  |
| 1 - 4                | да          | да    | да     | -                |

|        |   |    |    |    |
|--------|---|----|----|----|
| 4 - 7  | - | да | да | -  |
| 7 - 11 | - | -  | да | да |

Составление такого календаря исключит, наблюдаемую сегодня, и отрицательно действующую на потребителя, навязчивость рекламы.

Важным элементом рекламной компании является составление текста рекламного объявления о банковских продуктах. Текст должен быть ясным и доступным потребителю. Однако, есть еще один момент: текст обращения должен быть предельно сжатым. Во-первых короткое сообщение легче запомнить тем, кому оно адресовано и во-вторых, лишние секунды эфирного времени или лишние печатные знаки в газете - это дополнительные расходы. Причем расходы неоправданные, так как эффект от грамотно построенного тридцати секундного ролика может превосходить эффект непрофессионально созданного минутного. Поэтому важно, чтобы рекламные обращения составлялись профессиональными специалистами.

Для того, чтобы не допустить ситуации, когда привлеченные рекламой потребители банковских продуктов, при личном обращении в банк не могут получить дополнительной информации о банке и его деятельности, необходима разработка системы связей с общественностью и системы личных контактов с потребителями.

Система связей с общественностью. Включает организацию работы среди потенциальных клиентов банка, а так же с государственными и общественными органами. Цель данной работы-формирование отношения к банку среди общественности, как к институту, работающему в целях улучшения положения не только отдельных субъектов экономических отношений, но и экономической системы в целом. Направленность банка на решение, например, региональных проблем, создает благоприятное общественное мнение и стимулирует установление хороших отношений с властными структурами.

### *Личные контакты с потребителем.*

Полная информация о предлагаемых банком продуктах не может быть передана потребителю за несколько секунд рекламного сообщения, переданного в средствах массовой информации. Основную роль здесь должны играть работники банка, которые обязаны проводить постоянную разъяснительную работу с клиентурой. В случае когда личный контакт с каждым клиентом затруднителен, возможно применять такие формы контакта с аудиторией, как дни открытых дверей, где клиент может получить всю интересующую его информацию и необходимые разъяснения. Возможен вариант рассылки клиентам памяток с детальным и доступным описанием предлагаемых банком продуктов.

Все данные мероприятия проводятся с целью увеличения сбыта банковской продукции, поэтому важен анализ результатов воздействия на потребителей отдельных сбытовых приемов с учетом затрат, понесенных банком на осуществления данного приема. Важно выяснить, как отреагировала аудитория на тот или иной стимул, как в связи с этим стимулом возросли реализация и расходы банка. Возьмем к примеру рекламу.

Как отмечалось в параграфе, посвященном составлению сметы доходов - расходов подразделений банка, расходы на рекламу относятся к расходам обще банковским и распределяются между разными подразделениями пропорционально доходности последних. Это положение остается в силе, если речь идет о рекламе банка в целом, как единого и целостного института. Однако, если речь идет о рекламе конкретного банковского продукта, реализацией которого занято конкретное подразделение, то справедливым будет отнесение на расходы данного подразделения затрат, связанных с рекламой его продукта.

Поэтому предлагается рассматривать эффективность рекламы с двух точек зрения:

1.Эффективность рекламы банка в целом, выражающуюся в величии реализации по тем видам продуктов, которые не рекламировались отдельно.

2.Эффективность рекламы отдельных продуктов (например определенных видов вкладов) банка, выражающуюся в росте реализации данных продуктов.

Для оценки эффективности воздействия на потребителя различных способов распространения рекламы, новым клиентам банка предлагалась к заполнению анкета следующего содержания: Вы узнали о деятельности банка и его услугах

- а) из рекламного сообщения по телевидению;
- б) из рекламного сообщения по радио;
- в) из рекламного сообщения в газете;
- в) получив на дом памятку с описанием предлагаемых услуг;
- г) от коллег, знакомых и т.д.

По данным этой анкеты можно определить, какой из источников распространения информации является наиболее действенным.

Далее для определения эффективности рекламной компании банка в целом необходимо сопоставить данные до и после проведения рекламной компании по следующим показателям:

- средние остатки на расчетных и текущих счетах клиентов;
- доход от расчетно-кассового обслуживания;
- средний объем реализации долговых ценных бумаг банка;
- средний объем вкладов граждан;
- средний объем депозитов предприятий и организаций;
- доход от активных операций, связанный с увеличением ресурсной базы банка;

- доход от прочей реализации, связанный с увеличением числа клиентов.

Все эти показатели выбраны исходя из того, что, как правило банк заранее имеет заявки от своих клиентов на свободные денежные средства и должен решить задачу по их привлечению. Задача банка состоит в том, чтобы привлечь ресурсы необходимой срочности и в необходимом объеме. Рекламная компания, как правило, и проводится для того, что бы привлечь новые вклады (срочные и до востребования) для обеспечения возможности осуществлять активные операции и новых вкладчиков, для обеспечения возможности реализовать другие банковские продукты.

Рассмотрим пример оценки эффективности рекламы банка и отдельных его продуктов. В этом нам поможет предложенная выше система бюджетирования деятельности подразделений банка. Базир-уясь на данной системе, мы сможем определить, какие дополнительные доходы были получены подразделениями банка от произведенных ими расходов на рекламу.

Расходы на рекламу в банке за полгода составили - 600 миллионов манат (6% суммы всех расходов по банку).

Проведенное анкетирование показало, что 50% новых вкладчиков и кредиторов банка осуществили свои вложения благодаря услышанной рекламе. При этом средний размер остатков на клиентских счетах за полгода увеличились (с корректировкой на уровень инфляции) примерно на 3%, депозитов предприятий - на 10% вкладов граждан -на 17%, проданных долговых ценных бумаг банка - на 4.5%, привлеченных межбанковских кредитов на 15%.

Сравнительная таблица объемов привлечения и размещения ресурсов до и после привлечения новых вкладчиков.

Таблица 3.1. (млн.манат)

| Управление             | Объем пассивов до привлечения новых вкладчиков | Объем пассивов после привлечения новых вкладчиков | Разность |
|------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|
| Расчетно-касс. обслуж. | 87197                                          | 89819                                             | 2622     |
| Депозит, операций      | 3027                                           | 3389                                              | 362      |
| Депозиты               | 2173                                           | 2390                                              | 217      |
| Вклады                 | 854                                            | 999                                               | 145      |
| Ценных бумаг           | 26792                                          | 27998                                             | 1206     |
| Дилинг. операций       | 71250                                          | 81937                                             | 10687    |

По этим данным определяем направления и суммы внутрибанковских денежных потоков и размеры внутрибанковских платежей за ресурсы. Управление расчетно-кассового обслуживания предоставило дополнительно управлению ссудных операций - 2622 млн.м. На этом основании по формуле (*Средняя стоимость ресурсов = Стоимость привлечения ресурсов на межбанковском рынке-управления расчетно-кассового обслуживания (40%)\* V предоставленных ресурсов (в нашем примере 130%)*) определяем дополнительную сумму доходов управления расчетно-кассового обслуживания:  $((130\% - 40\%) * 2622 * 180 \backslash 360) \backslash 100 = 1180$  млн.м.

Аналогично по управлению депозитных операций. Средняя ставка по привлечению данным управлением ресурсов составляет 100% годовых. Отсюда:  $((130\% - 100\% * 362 * 180 \backslash 360) \backslash 100 = 54$  млн.м. Управление ссудных операций, в свою очередь, обеспечивая размещение ресурсов в среднем под 155% годовых обеспечило себе дополнительный доход в размере  $(2622 * 1,55 \backslash 2) - 1180 = 852$  млн.м.  $(362 * 1,55 \backslash 2) - 54 = 226$  млн.м.

Управление ценных бумаг реализует эмитированные банком ценные бумаги с обязательством выплаты порядка 90% годовых. Приобретенные ценные бумаги приносят около 105% годовых. Исходя из этого дополнительный процентный доход составит:  $(1206 * 1,05 \backslash 2) - (1206 * 0,9 \backslash 2) = 91$  млн.м.

Аналогично по операциям с межбанковскими кредитами, управлением дилинговых операций:  $(10687*1,44\%)-(10687*1,25\%)=1015$  млн. м

Выше мы отметили, что 50% всех новых вкладчиков и кредиторов банка осуществили свои вложения благодаря рекламной компании банка. Поэтому можно считать, что 50% дополнительно полученных ресурсов привлечено благодаря рекламе. Отсюда и половина доходов, полученных от размещения дополнительно привлеченных ресурсов может характеризовать эффективность рекламы.

Доходы управления расчетно-кассового обслуживания  $-1180\%2=590$  млн.м.

- управления депозитных операций -  $54\%2=27$  млн.м.

- управления ссудных операций -  $(852+226)\%2=539$  млн.м.

- управления ценных бумаг -  $9\%2=45.5$  млн.м.

- управления дилинговых операций -  $1015\%2=507,5$  млн.м. итого дополнительные доходы управлений - 1709 млн.м. Распределим расходы на рекламу между управлениями пропорционально полученному ими доходу от рекламы.

Расходы управления расчетно-кассового обслуживания  $(590\%1709)*600=207$  млн.м

- управления депозитных операций  $-(27\%1709)*600=9,5$  млн.м. управления ссудных операций -  $(539\%1709)*600=189$  млн.м. управления ценных бумаг  $-(45.5\%1709)*600=16$  млн.м. управления дилинговых операций -  $(507,5\%1709)*600=178$  млн.м. Итого прибыль подразделений - 599,5 млн.м.

В нашем примере реклама принесла прибыль в размере вложенных в нее средств.

### **3.2. Планирование маркетинговых мероприятий по реализации банковских услуг и стимулирование их сбыта**

Важным элементом в системе стимулирования сбыта продуктов банка является личная заинтересованность его работников в максимизации объема реализации.

Понимание служащими банка своей роли - роли продавцов банковских продуктов и отношение служащих к своим обязанностям, определяет, в конечном итоге, успех банка.

Выше мы отмечали, что доход и прибыль банка складывается из доходов и прибыли, полученных отдельными банковскими подразделениями. Но доходы, полученные подразделениями являются результатом деятельности сотрудников данных подразделений. Поэтому, от вклада (в деятельность отдельного подразделения и банка в целом) каждого конкретного работника, зависит эффективность функционирования банка.

Система бюджетирования позволяет определить вклад каждого подразделения в результат деятельности банка.

Система материального поощрения должна строиться на основании определения вклада каждого работника в результат работы подразделения. Прямая зависимость доходов работника любого из функциональных подразделений банка, от доходов данного подразделения, является главным стимулирующим фактором стремления банковского служащего к максимизации осуществляемых им продаж банковских продуктов.

Что касается работников штабных подразделений, то размер их доходов не может быть определен исходя из количества реализованных ими банковских продуктов. Штабные подразделения не занимаются реализацией и не имеют собственной прибыли (они являются центрами затрат). Однако, отсутствие фактически заработанных денег

подразделениями, выполняющими штабные функции, еще не говорит о том, что их деятельность является с точки зрения банка "непроизводительной". Когда речь идет о штабных подразделениях, следует говорить о тех дополнительных затратах и возможных потерях, которые могли бы возникнуть у банка, в случае отсутствия данных подразделений.

Эти дополнительные затраты и потери, могут быть определены с достаточной точностью и в денежном выражении.

Сэкономленные затраты и предотвращенные потери, можно определить как фактический и реальный заработок штабных подразделений. И этот заработок штабных подразделений так же может быть отнесен на деятельность конкретных исполнителей.

Например, деятельность управления автоматизации позволяет сэкономить затраты времени на обработку платежных документов и подготовку отчетных форм.

В отсутствии этого управления у банка возникли бы дополнительные, связанные с оплатой дополнительного рабочего времени работников бухгалтерии и управления расчетно-кассового обслуживания. Кроме того, отсутствие оперативности в обработке документов может привести к потере банком своих клиентов, а это уже потери, связанные с уменьшением ресурсной базы.

Деятельность аналитических служб позволяет банку выявлять слабые места в работе и принимать оперативные меры к недопущению потерь.

Например, если анализ показывает стабильное снижение (в течении некоторого времени) доходности отдельных операций, банк получает прямую выгоду от изменения структуры активов. Отсутствие подобного анализа привело бы к потерям, связанным с неоптимальным размещением ресурсов.

Маркетинговая служба, хотя и не занимается непосредственной реализацией банковских продуктов, но обеспечивает приток новых покупателей и предотвращает потерю старых клиентов, помогая, таким образом, росту реализации.

Другими словами, полезность деятельности каждого штабного подразделения может быть оценена в денежном выражении, а следовательно, денежную оценку может получить и вклад конкретного работника в "скрытый доход", принесенный штабным подразделением.

Кроме того важное значение при материальном поощрении работников штабных подразделений имеют качественные показатели работы сотрудников. Для качественной оценки деятельности работника могут быть использованы следующие показатели:

#### I. Стиль работы.

1. Вклад в деятельность - своего подразделения;

- других подразделений;

- банка в целом.

2. Умение определить и осуществить действия, приносящие наибольшую выгоду организации:

- умение определить возможности, несущие дополнительные выгоды, объяснить другим их выгоду и внедрить в деятельность подразделения и организации в целом.

3. Повышение образовательного уровня и приобретение новых навыков:

- стремление к повышению уровня знаний и навыков, помощь другим в приобретении новых знаний, участие в создании обстановки, способствующей профессиональному развитию сотрудников своего подразделения, других подразделений и организации в целом.

4. Инициатива:

- умение вникнуть в работу и делать предложения по улучшению работы.

5.Открытость:

- участие в создании внутри коллектива среды, основанной на доверии и взаимопонимании.

6.Энтузиазм:

- положительный настрой, настрой на созидание, стимулирование и поддержка энтузиазма и энергичной работы в подразделении и организации в целом.

7.Умение работать в команде:

- вклад в успехи и неудачи подразделения, помощь другим работникам увеличить свой вклад в работу подразделения, умение найти общий язык с коллегами.

II. Индивидуальные навыки

8.Концептуальное мышление

- умение быстро понять поставленную задачу, собрать нужную информацию, умение наглядно объяснить задачу другим.

9.Созидательность

- способность генерировать идеи, находить новые нестандартные пути решения поставленных задач.

10. Стойкость

- умение противостоять неправильным решениям, ведущим к отходу назад, умение отстаивать свою точку зрения, объяснить другим неправильность решений.

11. Умение объяснить свои идеи остальным и помочь другим правильно формулировать их мысли.

12. Умение вести диалог, слушать собеседника.

13. Умение полностью использовать свои возможности, знания и навыки при решении поставленных задач.

### III. Деловые качества

14. Умение правильно оценить свои достижения и достижения других.

15. Наличие аналитических способностей и умение планировать свою деятельность

16. Умение понять запросы клиентов и оказывать им необходимую помощь.

17. Умение устанавливать контакты с другими организациями.

18. Соблюдение законов и инструкций в работе.

19. Умение управлять людьми.

20. Умение достигать высоких результатов при минимальных затратах.

Оплата труда работников функциональных управлений должна складываться из фиксированной и премиальной выплат.

Фиксированная оплата выражает денежную оценку квалификации работника. Оценка тех знаний, умений и навыков, которые необходимы для работы на определенном участке в банке.

Премиальная оплата связана с объемом реализованных работником продуктов или доходом, полученным от его деятельности (часть банковских продуктов может предоставляться клиентам бесплатно).

Возможен следующий вариант установления суммы выплат конкретному работнику банка:

1. Фиксированная заработная плата.

2. Доплата за качественные показатели.

3. Премия за отличную работу.

Фиксированная зарплата устанавливается правлением по согласованию с советом банка (например 400 тыс. манат). К качественным показателям работы служащего расчетного управления может относиться:

а) количество обслуживаемых работником клиентских счетов;

- б) количество обработанных документов;
- в) количество оказанных клиентам платных услуг.

При достижении работником определенного уровня по каждому из указанных показателей, ему присваивается некоторое количество баллов. Сумма баллов по всем показателям является основанием для осуществления доплат и премий данному работнику.

Таблица 3.2

| Количество обслуживаемых счетов | Балл | Количество обработанных документов (за месяц) | Балл | Количество платных консультаций (за месяц) | Балл |
|---------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|
| 10 - 15                         | 1    | 500-1000                                      | 1    | 10 - 15                                    | 1    |
| 16 - 20                         | 2    | 1001-1200                                     | 2    | 16 - 20                                    | 2    |
| 21 - 30                         | 3    | 1201-1400                                     | 3    | 21 - 25                                    | 3    |
| более 30                        | 5    | более 1400                                    | 5    | более 25                                   | 5    |

На основании этих данных определяем общую сумму баллов набранных каждым из четырех работников:

| Работник                                      | 1        | 2        | 3       | 4        |
|-----------------------------------------------|----------|----------|---------|----------|
| Количество обслуживаемых счетов               | 3 балла  | 5 баллов | 1 балл  | 2 балла  |
| Количество обработанных документов (за месяц) | 3 балла  | 5 баллов | 1 балл  | 2 балла  |
| Количество платных консультаций (за месяц)    | 1 балл   | 1 балл   | 1 балл  | 2 балла  |
| ИТОГО                                         | 7 баллов | 11баллов | 3 балла | 6 баллов |

Доплата за качественные показатели осуществляется в процентах от фиксированной зарплаты. Например: 3-5 баллов - 50% ; 5-8 баллов -70%; 8-12 баллов - 85%; 12-15 баллов - 100% .

Итого общая сумма оплаты труда по всем четырем работникам составит:

*работник 1 -  $400000 + (400000 * 0,7) = 680000$  манат;*

*работник 2 -  $400000 + (400000 * 0,85) = 740000$  манат;*

*работник 3- $400000+(400000*0,5)= 600000$  манат;*

*работник 4 -  $400000+(400000*0,7)=680000$  манат;*

Деятельность кредитных работников наверно не может быть оценена на основании дохода, приносимого банку. Это в первую очередь объясняется различными суммами ссуд, выдаваемых банком своим клиентам. Так например процентный доход по ссуде в 100 миллионов будет больше чем по ссуде в 1 миллион, в то время как операции, выполняемые кредитным работником по ведению ссудных счетов, контролю целевого использования, расчету месячных процентов и т.д., требуют одинаковых затрат не зависимо от суммы ссуды. Представляется, что здесь более целесообразно применять балльную оценку ряда качественных показателей.

К качественным показателям работы служащего кредитного отдела можно отнести:

- 1.Количество ссудных счетов, обслуживаемых работником.
- 2.Своевременность погашения процентов и суммы кредита заемщиком.
- 3.Правильность и своевременность оформления кредитных дел.
- 4.Умение квалифицировано определить кредитоспособность заемщика.
- 5.Умение наладить доверительные отношения с клиентом.
- 6.Умение оказать необходимую помощь клиенту.
- 7.Умение определить риск предполагаемой кредитной сделки.

При оценке работы банковского служащего за год или другой длительный период времени возможно использовать форму, применяемую американскими банками.

РАЗДЕЛ 1 - Перечень основных направлений работы сотрудника и его должностных обязанностей. Оценка их выполнения за период. Когда возможно включается оценка количества и качества проделанной

работы. Описывается и оценивается деятельность по каждой из целей или должностных обязанностей.

## РАЗДЕЛ 2 - Оценка показателей работы служащего по шкале:

5 - Показатели постоянно превышали ожидания-результаты работника постоянно превышали ожидания и требования и были образцом для подражания, работник являлся примером для других.

4 - Показатели время от времени превосходили ожидания-деятельность работника постоянно соответствовала ожиданиям и требованиям и иногда превосходила их, работник показывал действительное старание и компетентность в своей области.

3 - Показатели отвечали ожиданиям-деятельность работника полностью отвечала требованиям и ожиданиям, у него сложилась репутация хорошего исполнителя в данной области.

2 - Показатели были ниже ожиданий - деятельность работника не всегда соответствовала ожиданиям и требованиям, ему необходимо улучшить свою работу в данной области, чтоб полностью соответствовать требованиям.

1 - Показатели были недопустимыми - деятельность работника не соответствовала ожиданиям и требованиям, он демонстрировал слабость или не способность работать в данной области, необходимы срочные и существенные улучшения в работе.

Показатели по которым производится балльная оценка деятельности сотрудника банка: Направления работы и Оценка.

## РАЗДЕЛ 3.

Краткое изложение направлений работы - описывается проделанная работа по показателям раздела 2 и как они способствовали достижению результатов, описанных в разделе 1.

## РАЗДЕЛ 4

Комментарии работника. Работник комментирует результаты оценки своей деятельности, и указывает что ему необходимо от менеджеров чтобы работать более эффективно.

## РАЗДЕЛ 5

Цели или направления развития. План действий. Срок исполнения. Данная форма составляется на основании обсуждения менеджера с работником следующих вопросов:

### РАБОТНИК

- какие долгосрочные интересы и цели в карьере преследуются;
- какие навыки хотелось бы приобрести развить или использовать более полно, какой опыт хотелось бы увеличить.
- какие возможности карьеры вас интересуют.

### МЕНЕДЖЕР

1) Восприятие долгосрочного потенциала работника и его возможной карьеры;

2) На основании вашего понимания долгосрочных целей и интересов работника, какой должна быть деятельность по его совершенствованию, чтобы помочь ему достичь его целей, отвечала бы его интересам и раскрывала бы его потенциал.

Особое место в системе стимулирования занимает материальное вознаграждение руководящего состава банка. Материальное стимулирование руководства банка должно обеспечивать:

- сохранению хороших управленцев;
- повышению эффективности финансовых вложений;
- увеличение объема приносящих доход активов;
- сокращение малоэффективных вложений.

В качестве показателя эффективности работы руководства банка в зарубежной практике используется показатель экономическая добавленная стоимость. "Добавленная стоимость - основа для стимулирования вознаграждения администрации - фокусирует внимание управления на критических проблемах размещения и управления капитала, что является основной задачей современных финансов. Понятие экономической добавленной стоимости важно тем, что оно побуждает при управлении к поиску прибыльного роста. ЭДС определяется так:  $ЭДС = (\text{Процент дохода на капитал} - \text{Норма процента на привлекаемый капитал}) * \text{Средний совокупный капитал}$ ."<sup>36</sup>

Эту формулу можно объяснить достаточно просто: если средняя ставка по размещению ресурсов превышает среднюю ставку по их привлечению, банк получает прибыль то есть образуется "добавленная стоимость".

Основными вариантами материального стимулирования руководства банка (кроме выплат заработной платы) являются приобретение по льготной цене акций банка и крупные пенсии и льготы руководителям, уходящим в отставку.

## Заключение

В ходе работы над диссертацией в соответствии с основными направлениями исследования, отраженными во введении к настоящей работе, автор пришел к следующим результатам и выводам. *Первое направление исследования-определение системы банковского маркетинга.*

Предложена концепция трактовки маркетинга, как системы, состоящей из трех элементов: маркетинговый подход, маркетинговый процесс и маркетинговая служба.

Под термином маркетинговый подход предложено подразумевать понимать сущность маркетинга и его основные принципы.

Сущность банковского маркетинга раскрывается в его определении, которое сформулировано следующим образом.

**Банковский маркетинг** - *часть системы банковского управления, направленная на удовлетворение запросов клиентов и получение прибыли путем реализации на рынке банковских продуктов, учитывающих тенденции развития рынка, посредством управления активами и пассивами, доходами и расходами, ликвидностью баланса банка, уровнем риска его операций.*

Сущность банковского маркетинга конкретизируется в его принципах. К их числу можно отнести:

- концентрация исследовательских, производственных и сбытовых усилий на обеспечении наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя;
- направленность на долгосрочный результат в работе, обеспечение долговременной прибыльности предприятия, основанной на прогнозах, исследованиях рынка, разработка на основе этих исследований новых продуктов, обеспечивающих прибыльную деятельность;

- нацеленность на достижение запланированных результатов, а также запланированного объема реализации товаров и услуг по установленным ценам в планируемом периоде.

Принципы банковского маркетинга определяют этапы маркетингового процесса, который представляет собой последовательность действий, вытекающих из принципов маркетинга. В работе показана связь этапов маркетингового процесса с отдельными принципами банковского маркетинга. В качестве основных этапов выделены следующие.

- 1) Изучение участников рынка (продавцов и покупателей) и предлагаемых на нем продуктов.
- 2) Разработка продукта с учетом требований рынка и имеющихся возможностей.
- 3) Определение цены продукта.
- 4) Организация сбыта продуктов, включая систему стимулирования сбыта.
- 5) Составление стратегического плана.
- 6) Составление тактического плана (бизнес плана банка).

Маркетинговый подход и маркетинговый процесс являются самостоятельными блоками маркетинговой системы. Практическая реализация этих блоков обеспечивается через маркетинговую службу, которая рассматривается как третий блок в системе банковского маркетинга.

В качестве результата *второго направления исследования*-разбора вариантов классификации банковских продуктов и сегментации рынка были выделены три группы банковских продуктов:

- продукты, связанные с деятельностью банка по перераспределению денежных ресурсов - "процентные продукты" (продукты для вкладчиков - различные по срокам и условиям виды вкладов юридических и физических

лиц; продукты для заемщиков - различные по видам и условиям кредиты для юридических и физических лиц);

- продукты, не связанные с перераспределением ресурсов - "комиссионные продукты" (банковские продукты, приносящие банку непроцентные доходы - трастовые операции, депозитарные услуги, консультационное обслуживание);

- банковские продукты сочетающие в себе особенности "процентных" и "комиссионных" продуктов (расчетно-кассовое обслуживание клиентов).

Предложены различные варианты сегментирования рынка в зависимости от степени универсализации банковских учреждений.

Результаты *третьего направления исследования* - определение текущих и перспективных возможностей банка по реализации своих продуктов - нашли свое отражение в разборе того, как принципы маркетинга и вытекающие из них этапы маркетингового процесса находят свое выражение в составлении бизнес-плана и предложенном варианте его разработки.

Два следующих направления исследования - ценообразование на банковские продукты и методы стимулирования сбыта рассмотрены в контексте анализа доходов и расходов подразделений банка.

Показаны особенности связанные с определением себестоимости и цены каждой из выделенных трех групп продуктов.

За основу оценки эффективности (доходности) отдельных видов продуктов взята система бюджетирования деятельности подразделений банка, которая включает:

1. Разделение всех подразделений банка на штабные и функциональные, определение задач и направлений деятельности каждого управления.

2. Разделение доходов и расходов всех подразделений банка на прямые и косвенные.

3. Перераспределение полученных доходов между функциональными подразделениями.

4. Составление сметы доходов и расходов каждого подразделения с учетом расходов штабных подразделений.

Перераспределение полученных доходов между функциональными подразделениями осуществляется на основе следующих принципов:

- часть доходов подразделений, осуществляющих только активные операции, должна быть передана подразделениям, обеспечившим привлечение ресурсов;

- внутреннее перераспределение доходов в рамках подразделений, осуществляющих как активные, так и пассивные операции в зависимости от сальдо этих операций.

В основу определения себестоимости банковских продуктов положены расходы подразделений банка.

Так, в основу определения себестоимости кредитной операции положены общепанковские расходы на кредитные операции за определенный период и средний за этот же период времени объем кредитных вложений.

Общепанковские расходы на кредитные операции складываются из следующих элементов:

- процентные расходы или плата за ресурсы (прямые затраты);
- неперцентные общепанковские расходы, непосредственно относящиеся к управлениям, осуществляющим кредитование (прямые затраты);
- неперцентные общепанковские расходы косвенно относимые на себестоимость кредитных операций по определенному критерию (косвенные затраты);

- часть затрат штабных подразделений, относимых на расходы управлений, осуществляющих кредитные операции (накладные затраты).

Процентные расходы могут распределяться между функциональными подразделениями банка по-разному, в зависимости от используемой модели управления ликвидностью. При использовании модели "Общего фонда средств", это распределение производится на основе удельного веса ресурсов, размещенных конкретным подразделением в активы, в общем объеме ресурсов по банку. В рамках модели "Банки внутри банка" устанавливается, какие ресурсы использованы для проведения конкретной активной операции. На основе структуры этих ресурсов и их цены определяется величина процентных расходов.

Распределение расходов штабных подразделений между функциональными предлагается производить либо пропорционально доходности последних либо пропорционально объему их расходов. Операции по расчетному обслуживанию клиентов состоят из нескольких этапов обработки платежных документов и осуществляются в нескольких отделах банка. В соответствии с этим методика расчета себестоимости расчетных операций включает два этапа.

Важным блоком в системе банковского маркетинга является организация сбыта банковских продуктов. Организация сбыта состоит из выбора форм сбыта (типа банковского учреждения) и разработки системы стимулирования сбыта. Последняя состоит из двух направлений:

1. Стимулирование потребителей банковских услуг к приобретению последних именно в данном банке.

2. Заинтересованность работников банка в максимальном объеме реализации услуг клиентам.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. "Стратегическое управление" Москва Экономика" 1989 г.
2. Абрамишвили Г.Г. "Операция "Маркетинг" Москва 1976 г.
3. Бор М.З., Пятенко В.В. "Стратегическое управление банковской деятельностью" Москва, "Приор-Стрикс" 1995 г.
4. Бор М.З. и Пятенко В.В. "Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование" Москва ИКС "ДИС" 1997 год
4. Браззел и др "Информация и риск в маркетинге", перевод с англ. Под ред. Ефимовой М.Р. "Финстатинформ" Москва 1993 г.
5. Браверман А.А. "Маркетинг и полный хозрасчет" Москва 1989 г.
6. Бабичева Ю.А. "Банковское дело" (справочное пособие) Москва "Экономика" 1994 г.
7. Бадов В. "Пять заповедей для начинающего менеджера, среди которых и радость неудачи" Москва 1988 г.
8. Блэк С. "Паблик Рилейшнз. Что это такое?" Москва 1990 г.
9. Букато В.И. "Выбор стратегии" "Деловой мир" 1993 г.
- 10 "Банковское дело" Под ред. О.И. Лаврушина "РоСТо" Москва 1992 г.
11. "Все о маркетинге" - Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб "АзимутЦентр" Москва 1992 г.
12. Грязнова А.Г. "Банковская система в условиях перехода к регулируемой рыночной экономики". Деньги и кредит" № 1 1991 г.
13. Голубков Е.П. "Какое принять решение? Практикум хозяйственника" Москва 1990 г.
14. Долан Э.Дж., Кэмпбелл К.Д. "Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика". Москва-Ленинград "Профико" 1991 г.

- 15.Евенко Л.И."Организационные структуры управления промышленными корпорациями США" Москва, "Наука" 1983 г.
- 16.Завьялов П.С.,Демидов В.Е."Формула успеха: маркетинг" "Международные отношения" Москва 1991 г
- 17.Котлер Ф. " Основы маркетинга" перевод с англ. "Прогресс" Москва 1991 г.
- 18.Котлер Ф. "Управление маркетингом" Москва 1990 г.
- 19.Коно Т. "Стратегия и структура японских предприятий" Москва 1987 г.
- 20.Капустина Н.Е.'Теория и практика маркетинга в США" Москва 1981 г.
- 21.Кульман А. "Экономические механизмы" Москва "Прогресс" 1993 г.
- 22.Куделин В.Г."Диалектика производства и потребностей" Москва 1977 г.
- 23.Колесников В.И., Кроливецкая Л.П. "Банковское дело" Москва "Финансы и статистика" 1996 г.
- 24."Как продать Ваш товар на внешнем рынке" Справочник Москва 1990 г.
- 26.Львов В.В. "Коммерческие банки: выживут только гиганты" "Деловые люди" № 5 1993 г.
- 27.МакНотон Д. "Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам"., перевод с англ.Москва "Финансы и статистика" 1994 г
- 28.Мескон М., Альберт М. "Основы менеджмента" Москва "Дело" 1992 г.
- 29.Медведков С.Ю., Сергеев Ю.А. "Международный маркетинг американской технологии" Москва 1985 г.
- 30.Маджаро С. "Международный маркетинг" Москва 1977 г.

- 31.Моррис Р."Маркетинг: ситуации и примеры" Москва "ЮНИТИ" 1996 г.
- 32.Панова Г.С. "Банковское обслуживание частных лиц" Москва "ДИС" 1994 г.
- 33.Политическая экономия. Под ред. Медведева В.А., Москва.Издательство политической литературы 1990 г
- 34.Поллард А.М. и др. "Банковское дело США" Москва 1992 г.
- 36.Российская банковская энциклопедия гл. ред. О.И.Лаврушин. ЭТА Москва 1995 г.
- 37.Роджерс Ф.Дж. "IBM. Взгляд изнутри: человек-фирма-маркетинг" Москва 1990 г.
- 38.Рид Э. Коттер Р. "Коммерческие банки".перевод с англ. Москва СП "Космополис" 1991 г
- 39.Севрук В.Т."Банковский маркетинг" Москва "ДЕЛО Лтд." 1994 г
- 40.Синки Дж.Ф., мл. "Управление финансами в коммерческих банках" Москва Catallaxy 1994 г.
- 41."Современный маркетинг" Под ред. В.Е. Хруцкого "Финансы и статистика" Москва 1991
- 42.Уткин Э.А. "Банковский маркетинг" ИНФРА-М 1995 г.
- 43.Усоскин В.М. "Современный коммерческий банк, управление и операции" Москва "Вазар-Ферро" 1994 г.
- 44.Феофанов О.А. "США: реклама и общество" Москва 1974 г.
- 45.Финансово-кредитный словарь Москва, "Финансы и статистика" 1984 г.
- 46.Хэндскомбе Р. "Эффективное управление важно для каждого банка" "Деньги и кредит" № 9 1991 г.
- 47.Эванс Дж.М., Берман Б. " Маркетинг" перевод с англ "Экономика" Москва 1993 г.
- 48.Якока Ли"Карьера менеджера" Москва 1990 г.

49. Ямпольский "Ликвидность банка и кредитная политика" "Деньги и кредит" № 11 1992 г.

50.Ямпольский "О регулировании деятельности коммерческих банков" "Деньги и кредит" № 9 1993 г

## **Xülasə**

Ölkə alimlərini fikrincə maliyyə bazarı digər bazarlarla müqayisədə daha çox ümumbazar və istehlakçı auditoriyasının təsiri altında formalaşır və inkişaf edir. Bu baxımdan müasir şəraitdə marketoloqların başlıca vəzifəsi ayrı-ayrı segmentlər üzrə bütövlükdə maliyyə bazarını tədqiq etmək, bu bazara bank məhsulları və xidmətlərin irəlilədilməsi, eləcə də istehlakçılara yüksək xidmətin göstərilməsindən ibarətdir. Məhz marketing bank işi sahəsində mühüm strateji amil olmaqla ümumi idarəetmə və maliyyə fəaliyyətinin tənzimlənməsi nöqteyi-nəzərindən mühüm rol oynayır.

Qeyd etmək lazımdır ki, ölkəmizdə sənaye sahələri ilə müqayisədə xidmət sahəsində rəqabət mühiti bazar münasibətləri sisteminin tələbləri baxımdan daha tez formalaşdı. İki pilləli bank sisteminin yaradılması ölkəmizdə çoxsaylı kommersiya banklarının əmələ gəlməsinə və ölkənin maliyyə bazarına xarici valyuta axınına imkan yaratdı. Bundan başqa, son illərdə maliyyə, investisiya, sığorta şirkətləri və pensiya fondları kimi bank olmayan təşkilatlar geniş inkişaf etməyə başladı. Bütün bunlar isə müştəri uğrunda mübarizə baxımından bank xidmətləri bazarında sivil istehlakçı bazarının yaranmasına gətirib çıxardı. Yüksək bank məhsulları və xidmətlərinin əldə edilməsi üçün gedən rəqabət mübarizəsində təbii ki, bank marketingindən istifadə olunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

## SUMMURY

According to scientists of the country's financial market than other markets under the influence of emerging and developing umumbazar and consumer audience. n this regard, the main task of the contemporary marketers to explore the different segments of the financial markets, banking products and services in this market promotion, as well as to provide high-quality services to consumers. It is an important strategic factor in banking, including marketing and general management plays an important role in terms of financial regulation.

It should be noted that the competitive environment of the industries in the service sector, compared to the more frequent formation of market relations in terms of system requirements. Two pilllëli banking system and the financial market of the country, the formation of a multitude of commercial banks allowed the inflow of foreign currency. Moreover, in recent years, finance, investment, insurance companies and non-bank institutions such as pension funds started to grow large. All of these banking market in terms of customer struggle for the formation of a civilized consumer market cızxardı gətirb. Competition for the acquisition of bank products and services to high mubarizəsmində, of course, the use of bank marketinqindən is of vital importance.