Сергеенкова, Александра Алексеевна Современные технологии обеспечения конкурентоспособности многофилиального коммерческого банка на рынке финансовых услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 Ростов-на-Дону, 2007

**Содержание к диссертации**

Введение

1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РОССИЙСКОГО РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ВОССТАНОВИТЕЛЬНОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ 18

1.1 Обоснование природы особенностей становления российского рынка банковских услуг и его развития на этапе восстановительного роста 18

1.2 Современные тенденции эволюционных процессов на российском рынке банковских услуг: предпосылки формирования и достигнутые результаты 43

2. РЫНОЧНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА

БАНКОВСКИХ УСЛУГ 68

2.1 Концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности банковских учреждений 68

2.2 Внедрение маркетинговых технологий как необходимое условие построения эффективной конкурентной стратегии современного банка 82

2.3 Многоканальность как фактор повышения конкурентоспособности кредитной организации на рынке банковских услуг 98

3. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАЗРАЮТКА КЛИЕНТООРИЕНТИЮВАННОГО ПОДХОДА К ОБСЛУЖИВАНИЮ КОРПОРАТИВНОГО КЛИЕНТСКОГО СЕГМЕНТА КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

МНОГОФИЛИАЛЬНОГО БАНКА 120

3.1 Система ограничений наращивания конкурентоспособности филиала многофилиального коммерческого банка на локальном рынке банковских услуг 120

3.2 Тактические инструменты наращивания конкурентоспособности филиала коммерческого банка на основе реализации клиентоориентированного подхода к обслуживанию корпоративного клиентского сегмента 131

3.3 Финансовое обоснование механизма мотивации корпоративных клиентов в процессе реализации клиентоориентированных технологий обслуживания 140

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 153

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 160

ПРИЛОЖЕНИЯ 178

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Глобализация финансового пространства, интенсивное развитие коммуникационных и информационных технологий, обусловившие снятие ограничений на свободное перемещение капитала в экономике, усиление конкурентной борьбы на финансовых рынках повышают значимость обоснования инструментов, способных формировать и поддерживать конкурентные преимущества коммерческих банков на высококонцентрированных и динамично растущих рынках.

При этом поиск экономических инструментов, технологий и направлений повышения конкурентоспособности особо актуален для многофилиальных коммерческих банков на этапе современного посткризисного восстановительного роста. Это обусловлено наличием ряда проблем, среди которых наиболее важными представляются следующие.

Во-первых, развивающийся российский рынок банковских услуг, обеспечивающий достаточно высокий уровень маржи по сравнению с рынками развитых стран, является весьма привлекательным для иностранных финансовых структур, приход которых на финансовые рынки России приводит к повышению концентрации рынка, и, как следствие, - увеличению конкурентного давления.

Во-вторых, сформировавшаяся в последние годы тенденция роста российской экономики и развития её реального сектора привели к снижению доходности спекулятивных инструментов, традиционно служивших основным источником прибыли для банков, что, в свою очередь, обусловило значительное обострение конкурентной борьбы за ресурсную и клиентскую базу, способствовало агрессивной региональной экспансии филиальных сетей коммерческих банков.

В-третьих, в период реформирования российской экономики произошло существенное изменение системы ценностей потребителей банковских услуг, смещение акцента с ценовых характеристик продукта на сервисные (комфорт, скорость и качество), что повышает значимость разработки и реализации современных технологий удовлетворения спроса клиентов с учетом данных императивов.

В-четвертых, в сложившихся условиях важным моментом представляется выявление перспектив сохранения российскими банками стратегических конкурентных преимуществ на национальном финансовом рынке, несмотря на усиление присутствия зарубежных компаний. Это требует изучения страновых особенностей становления рынка банковских услуг, выявления основных тенденций развития, адаптации наиболее эффективных и рациональных подходов и моделей, применяемых в зарубежной банковской практике, к российским условиям, обоснования комплекса технологий повышения эффективности работы с клиентами в условиях конкуренции.

В-пятых, усиливающаяся социально-экономическая территориальная дифференциация российской экономики актуализирует разработку адаптивных инструментов и подходов, способных обеспечить конкурентоспособность многофилиальных банков на локальных рынках банковских услуг, диктует необходимость поиска внутренних ресурсов для обеспечения их устойчивых конкурентных позиций. В качестве одного из важных источников конкурентных преимуществ может выступать предоставление дополнительной самостоятельности отделениям коммерческих банков в сфере работы с основными корпоративными клиентами, обладающими значительным кредитным потенциалом физических лиц.

Указанные проблемы усиливают значимость разработки и реализации эффективных технологий повышения конкурентоспособности многофилиальных коммерческих банков на локальных рынках в условиях восстановительного роста национальной экономики.

Степень разработанности проблемы определяется формированием и развитием фундаментальных теоретических положений банковской конкуренции, представленных в работах Головина Ю., Коробова Ю., Лаврушина О., Солнцева О., Уткина Э. Анализу и оценке конкретных конкурентных стратегий коммерческих банков на посткризисном этапе развития российской экономики посвящены разработки Бородина А., Ильясова С, Перехожева В., Шефера Г. и др.

Вопросы влияния глобализационных процессов на развитие российской экономики исследованы в работах Дружинина А., Кетовой Н., Ключникова М., Мехрякова В., Овчинникова В., Пановой Г., Плисецкого Д., Синева В. Большинство перечисленных авторов отмечают в качестве приоритетной проблемы сохранение целостности и самостоятельности национальной банковской системы.

Механизм формирования системы инструментов повышения эффективности функционирования и роста конкурентоспособности финансовых структур в рыночных условиях раскрыт в научных трудах таких зарубежных и отечественных экономистов, как Андреева Л., Гайдунько Д., Клюкович 3., Левицкий Н., Липсиц И., Маркова В., Мерсье Ж.-Э., Орлова А., Писини Ж.-Э., Уткин Э., которыми исследованы возможности и перспективы использования маркетинговых концепций и структурированных подходов к построению клиентоориентированной бизнес-стратегии банка.

Изучению различных аспектов деятельности многофилиальных банковских структур, среди которых наиболее значимыми являются проблемы формирования эффективных механизмов управления рисками и ликвидностью, посвящены работы Бирюковой Е., Бойко И., Ботенкова Я., Высокова В., Горелова В, Калтырина А., Кугаева С. В них нашли отражение проблемы перераспределения и страхования рисков, а также внедрения инструментов управления ликвидностью коммерческих банков.

Многими авторами, в том числе Авриным С, Алешиным В., Глазковым А., Логиновой Е., Ляминым Л., Маркеловой К., Муравьевой А., Смирновой Е., Трушиной А., Угрьша В., Чиковой О. и др. в качестве важнейшего инструмента наращивания конкурентных преимуществ рассматриваются инновационные банковские технологии. Результаты их исследований обогатили научные основы менеджмента банковских организаций в контексте адаптации к конкретным условиям методик реализации современных банковских технологий, повышающих конкурентоспособность финансово-кредитных учреждений.

Освещение основных этапов становления и анализ современных тенденций в зарубежной банковской практике, представленные в статьях Адамса Р., Гиблинга Д., Инстенберг-Шика Г., Кавена Ю.-П., Кризеля Ш., Лейкера М., Лейкерта П., Минервина И., Носера Ж., Пенкиной И., Прея П., Пфайфера О., Росса А, Тиама Т., и др., позволили выявить наиболее действенные инструменты повышения конкурентоспособности, провести анализ целесообразности и возможности их адаптации к российским условиям.

Необходимо отметить значительную практическую ценность работ Ключникова М., Козлова А., Лунтовского Г., Мехрякова В., Мурычева А., Пояркова С, Хёрли М., в которых раскрыты возможности анализа современного состояния отечественной банковской системы, оценки перспектив её развития с учетом законодательных инициатив, предусмотренных Стратегией развития российского банковского сектора, разработанной Правительством Российской Федерации совместно с Банком России.

Существенный вклад в разработку современных технологий формирования конкурентоспособности через наращивание кредитного портфеля физических лиц внесли исследования Гурьянова С, Зеленского Ю., Курманова Л., Маслеченкова Ю., Мирецкого А., Перехожева В. и др.

Отдавая должное этим и другим ученым, следует подчеркнуть, что их труды посвящены преимущественно теоретическим и методологическим аспектам банковской конкуренции, тогда как рекомендации по формированию клиентоориентированной модели функционирования коммерческих банков, а также использованию механизма реализации конкурентных преимуществ носят, как правило, достаточно узкий характер. Это определяет актуальность темы, направленность концептуальных положений, цель и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании технологий, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ многофилиального банка на локальном рынке финансовых услуг, на основе реализации клиентоориентированного подхода к обслуживанию корпоративного клиентского сегмента.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач, отражающих логическую последовательность предпринятого исследования:

- раскрыть специфику современного российского рынка банковских услуг, обусловленную ускоренной трансформацией традиционной «продуктоориентированной» модели ведения банковского бизнеса в «клиентоориентированную» в условиях восстановительного роста экономики, что потребовало выявления основных макроэкономических факторов, детерминирующих возникновение дисбаланса спроса и предложения на финансовые услуги со стороны корпоративных и розничных клиентов, определения главенствующих тенденций развития банковской системы в рамках национального хозяйства;

- дать характеристику рыночных принципов функционирования современных коммерческих банков, реализация которых обеспечивает рост эффективности их деятельности с учетом выявленных тенденций через осуществление поэтапного ситуационного анализа природы конкурентоспособности как организаций финансового сектора в целом, так и конкретно коммерческих банков; изучить содержание технологии CRM и специфику ее использования на российском рынке финансовых услуг; оценить перспективность внедрения в банковскую практику инструментов многоканального обслуживания клиентов;

- определить основные ограничения функционирования филиала многофилиальной банковской структуры на высококонцентрированном локальном рынке, предложить новационные технологии наращивания кредитного портфеля физических лиц в целях расширения возможностей реализации стратегии повышения конкурентоспособности многофилиального коммерческого банка за счет задействования клиентского потенциала регионального филиала и предоставления ему определенной доли полномочий по стимулированию корпоративных клиентов для привлечения потенциальных клиентов - физических лиц.

Объектом исследования являются многофилиальные коммерческие банки и их подразделения, обеспечивающие реализацию технологий повышения конкурентоспособности функционирования в условиях высококонцентрированных локальных финансовых рынков.

Предметом исследования выступают тенденции и экономический механизм трансформации банковской сферы российской экономики, современные подходы к построению клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка с учетом специфики многофилиальных структур, новационные инструменты, обеспечивающие повышение эффективности работы с клиентами, а также технологии наращивания конкурентных преимуществ на рынке финансовых услуг.

Теоретико-методологическую основу диссертационной работы составляют концептуальные исследования экономической природы и дефинициальной определенности финансовых инноваций в банковской деятельности, представленные в зарубежной и отечественной литературе, основанные на институциональном и конкретно-экономическом подходах к анализу эффективности использования инновационных финансовых продуктов и технологий в банковской сфере. В ходе разработки концепции взаимосвязи банковских инноваций и роста конкурентоспособности коммерческих банков были использованы положения теорий кредита, банковского дела, институционализма.

Инструментарно-методический аппарат базируется на применении общенаучных методов исследования в рамках системного подхода. Использовались методы логического, статистического и ситуационного анализа; в работе нашли конкретное применение методы экспертных оценок, анкетирования, наблюдения, интервьюирования, группировок, сравнения. Эти инструменты использовались в различной комбинации на разных этапах проведения исследования, что определялось поставленными целью и задачами работы.

Информационно-эмпирическая база исследования сформирована на основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Ростовской области, статистических и информационно-аналитических данных Банка России и Юго-Западного банка Сбербанка России, материалов монографических исследований, научных публикаций отечественных и зарубежных ученых, авторских расчетов, а также Интернет-ресурсов.

В качестве нормативно-правовой базы использованы Федеральные законы: «О банках и банковской деятельности» № 395-ФЗ от 02.12.1990 г. (ред. от 27.07.2006г.), «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177 - ФЗ от 23.12.2004г., «О кредитных историях» № 218 - ФЗ от 30.12.2004г., а также другие законодательные и нормативные акты Российской Федерации, постановления и инструкции Банка России.

Логика исследования состоит в движении процесса изучения проблемы от оценки основных тенденций развития российского рынка банковских услуг, исследования современных подходов к построению модели банковской деятельности, анализа экономических условий и возможностей интегрирования новационных рыночных технологий в повседневную практику российских банков - к разработке ряда практических рекомендаций и инструментов удержания конкурентных позиций многофилиального банка на локальных рынках финансовых услуг посредством систематизации и совершенствования подходов к обслуживанию различных категорий клиентов, и далее - к обоснованию направлений повышения эффективности работы бизнес-подразделений на основе предоставления им полномочий по использованию алгоритмизированных технологий наращивания кредитного портфеля физических лиц посредством реализации механизмов стимулирования корпоративных клиентов, обладающих потенциалом в части привлечения розничных клиентов на кредитное обслуживание в региональный филиал банка.

Рабочая гипотеза основывается на выдвижении положения о том, что в современных условиях, характеризующихся высокой интенсивностью конкуренции, эффективная модель деятельности российского банка должна быть клиентоориентированной и основываться на принципах последовательного использования в повседневной практике рыночных инструментов и технологий, позволяющих организовать двусторонний коммуникационный процесс между клиентом и банком, что, в свою очередь, способно обеспечить наращивание розничного кредитного портфеля за счет активизации потенциала внутренних и внешних потребительских связей корпоративных клиентов.

Положения диссертации, выносимые на защиту 1. Экономические силы и 4шторы, действующие в условиях восстановительного роста российской экономики, предопределили снижение доходности традиционных инструментов банковских инвестиций, детерминировали ужесточение конкуренции на рынке банковских услуг за ресурсную и клиентскую базу как со стороны отечественных, так и крупнейших иностранных финансовых институтов; на этом этапе развития агрессивная территориальная экспансия филиальных сетей коммерческих банков является важным фактором укрепления рыночных позиций и требует от банков колоссальных расходов на формирование инфраструктуры обслуживания, в связи с чем разработка и внедрение технологий наращивания конкурентных преимуществ многофилиальных банков становятся вопросом выживания в новых рыночных условиях.

2. Ранжирование приоритетов деятельности банковских учреждений в России с учетом динамики и последствий трансформации финансовой сферы позволяет сделать вывод о главенствовании четырех тенденций развития современного рынка банковских услуг: универсализация деятельности кредитных организаций; развитие розничного направления банковского бизнеса; усиление роли информационных и инновационных технологий, предопределяющих конкурентоспособность стратегии банка; укрупнение банковского капитала. Основополагающей тенденцией является трансформация банков в «финансовые супермаркеты», что обусловлено изменением приоритетов потребителей банковских услуг на этапе восстановительного роста российской экономики, смещением акцента с ценовых параметров банковского обслуживания на сервисные, и, соответственно, стремлением банков соответствовать предъявляемым к ним требованиям за счет предложения максимально диверсифицированного продуктового ряда по принципу «одного окна».

3. Необходимость внедрения современных технологий, позволяющих коммерческим банкам разрабатывать и продвигать на рынок востребованные рыночными субъектами услуги, обусловлена наличием ряда проблем в развитии российских финансово-кредитных институтов, среди которых важно отметить: использование «интуитивных» методов работы с клиентами, неэффективных в условиях конкуренции; слабое внедрение маркетинговых исследований для изучения потребительских предпочтений и потребностей; отставание от иностранных банков-конкурентов в разработке и реализации новых банковских продуктов; кадровые дефициты, сдерживающие процесс повышения качества обслуживания; недостаточная подготовка персонала для индивидуальной работы с ключевыми клиентами.

4. Диверсификация деятельности банковских учреждений требует значительных затрат на разработку и вывод на рынок каждого нового предложения банковского продукта, и несет в себе значительные риски, связанные с глобализацией финансового пространства и интенсивным развитием технологий. Риск потерь диктует необходимость избрания взвешенного подхода к формированию клиентской и продуктовой стратегии, что возможно только при условии интегрирования в практику банковского менеджмента эффективных современных технологий и маркетинговых инструментов, таких как CRM и технологии дистанционного банковского обслуживания, позволяющих формировать и поддерживать конкурентные преимущества кредитной организации на рынке.

5. Трансформация потребительских систем ценностей и стратегий при выборе и приобретении банковских продуктов, а также ужесточившаяся конкуренция за клиентскую базу обусловливают необходимость доминирования в стратегии банка стремления «сократить расстояние» до клиента, сделать процесс «потребления» предлагаемых продуктов максимально необременительным и комфортным. Особую актуальность вопрос развития инфраструктуры в качестве инструмента наращивания конкурентных преимуществ приобретает в условиях активного освоения российскими банками розничного сегмента рынка, что формирует ситуацию, когда конкурентоспособность на рынке банковских услуг в значительной степени зависит от возможности банка предоставить клиенту свободу выбора места, времени и способа обслуживания, то есть от числа возможных каналов взаимодействия.

6. Эффективность функционирования филиала многофилиального коммерческого банка на локальном рынке банковских услуг как первичного элемента, формирующего конкурентные преимущества кредитной организации, а также его способность к сохранению и наращиванию этих преимуществ в значительной степени определяются воздействием системы ограничивающих факторов экономического и функционального характера, включающей внешние (характеризующие конъюнктуру локального рынка, интенсивность конкурентной среды), структурные (характеризующие специфику иерархии отношений в многофилиальной структуре, место, роль и задачи филиала в реализации общей стратегии банка) и внутренние (характеризующие внутренний потенциал филиала по преодолению системы ограничений) детерминанты, а также возможностями филиала по нивелированию их влияния. 7. В условиях приоритетности развития розничного направления банковского бизнеса, наряду с реализацией системы мер по улучшению координации работы внутренних структурных подразделений филиала коммерческого банка, в качестве инструмента повышения конкурентоспособности многофилиальной структуры на локальном рынке может служить предложенная автором технология наращивания кредитного портфеля физических лиц, основанная на внедрении механизма активизации рыночного потенциала кредитующихся корпоративных клиентов и методики расчета льготы по процентной ставке в зависимости от прироста ссудной задолженности физических лиц, обеспеченного усилиями корпоративного клиента.

Научная новизна исследования заключается в концептуальном обосновании новых подходов к созданию и наращиванию конкурентных преимуществ в многофилиальных банковских структурах посредством комбинирования традиционных и инновационных технологий развития инфраструктуры обслуживания клиентов и адаптации разработанного инструментария для формирования программы реализации клиентоориентированной модели функционирования филиала коммерческого банка.

К числу положений, содержащих элементы приращения научного знания, можно отнести следующие:

- предложен алгоритм формирования стратегии создания и реализации конкурентных преимуществ банковского учреждения на основе анализа жизненного цикла банковской услуги, предполагающий на этапе исследования -разработку банковского продукта, оценку его конкурентоспособности и принятие решения о предложении на рынок; на этапе выведения на рынок осуществление пробных продаж, организацию стимулирования и сопровождения; на этапе роста - оценку жизненного цикла, поиск способов модификации продукта, новых потребителей и сфер использования; на этапе зрелости - организацию эффективной системы стимулирования сбыта и внесение корректив в маркетинговую политику; на этапе спада - принятие решения о дальнейшей политике банка в отношении конкретного продукта;

- выявлены основные тенденции развития рынка банковских услуг на этапе восстановительного роста российской экономики, среди которых: универсализация деятельности кредитных организаций; развитие розничного направления банковского бизнеса; усиление роли информационных и инновационных технологий в обеспечении конкурентоспособности стратегии банка; укрупнение банковского капитала;

- предложена расширенная понятийно-категориальная трактовка определения «конкурентоспособность коммерческого банка», которая понимается как превосходство в объеме и качестве предоставляемых услуг на конкретных сегментах рынка в определенный период времени в условиях изменяющейся системы ценностей потребителей, достигнутое без ущерба собственному финансовому состоянию, наличие достаточного рыночного потенциала, обеспечивающего разработку, организационное оформление и предоставление к продаже конкурентоспособных банковских услуг в будущем;

- разработаны инструментарно-методологические средства оценки конкурентоспособности коммерческого банка на основе рыночно-институциональной индикации его услуг, включающие несколько последовательных итераций: изучение конъюнктуры рынка банковских услуг; определение на этой основе стратегии поведения банка; анализ факторов, оказывающих прямое и косвенное влияние на конкурентоспособность банковского учреждения; и, на заключительном этапе - выработку предложений по корректировке политики управления конкурентоспособностью банковской структуры на высококонцентрированном локальном рынке;

- обоснована необходимость интеграции в деятельность российских коммерческих банков инновационных технологий построения и реализации маркетинговой концепции, «встроенной» в общую стратегию повышения конкурентоспособности, основными из которых являются система CRM и технологии удаленного банковского обслуживания; сформирована стратегия развития филиальной сети, основанная на комбинации традиционных и инновационных подходов, в зависимости от размера банка;

- предложена интерпретация системы ограничений функционирования филиала многофилиального коммерческого банка, представленной: факторами внешней среды, характеризующими социально-экономическую конъюнктуру локального рынка и интенсивность его конкурентной среды; структурными ограничениями, характеризующими специфику управленческой иерархии многофилиального банка, место, роль и задачи филиала в общей структуре банка; факторами внутренней среды, характеризующими особенности организации бизнес-процессов внутри филиала, его «производственный» и кадровый потенциал. Доказано, что возможности адаптации банка к условиям локального рынка и его способность к наращиванию и сохранению конкурентных преимуществ определяется влиянием вышеуказанной системы ограничений, а также способностью филиала нивелировать влияние факторов внутренней среды;

- разработана программа реализации клиентоориентированной модели функционирования филиала коммерческого банка, включающая четыре последовательных блока мероприятий - формирование клиентоориентированной структуры филиала; развитие клиентской базы филиала; совершенствование технологий обслуживания корпоративных клиентов; повышение лояльности корпоративного клиентского сегмента, направленных на трансформацию процесса обслуживания корпоративных клиентов с «продуктоориентированного», направленного на максимально эффективную «продажу» фиксированного набора банковских продуктов, в «клиентоориентироваїшьій», цель которого -максимальное соответствие производимых продуктов и способа их реализации структуре потребительских предпочтений;

- сформирован итерационный инструментарий повышения конкурентоспособности филиала на локальном рынке розничного кредитования, как частный случай реализации клиентоориентированной модели функционирования филиала многофилиального банка, позволяющий, на первоначальном этапе, - организовать поиск корпоративных клиентов с развитой системой внутренних или внешних потребительских отношений с физическими лицами, а на последующих - разработку и доведение до каждого такого клиента индивидуального комплекса маркетинговых мероприятий, нацеленных на стимулирование его активности в части привлечения физических лиц на кредитное обслуживание в филиал. Эффективность данного инструментария обеспечивается предложенной методикой его расчетно-аналитического обоснования, включающей несколько ступеней оценки принимаемых решений: во-первых, определение приведенной доходности всех имеющихся кредитных продуктов для розничных клиентов; во-вторых - корректировку полученных значений с учетом статистики досрочных погашений; в-третьих - формирование интегрального показателя доходности розничного кредитного портфеля с учетом структуры потребительских предпочтений; в-четвертых - расчет соотношения между величиной прироста розничного кредитного портфеля, обеспеченного кредитующимся корпоративным клиентом, и возможным размером предоставления ему льготы по процентной ставке.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что его основные положения обеспечивают углубление теории финансового менеджмента и банковского дела в части повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования многофилиальных коммерческих банков. Основные теоретические положения диссертационного исследования, касающиеся формирования Программы реализации клиентоориентированной модели функционирования филиала коммерческого банка, предложены к внедрению в практику работы Юго-Западного банка Сбербанка России.

Практическая значимость работы. Обобщение российского и зарубежного позитивного опыта управления конкурентоспособностью многофилиальных банковских структур позволило предложить комплексную программу организации клиентоориентированной работы филиала, а также определить систему алгоритмизированных технологий наращивания кредитного портфеля физических лиц. Ряд полученных выводов и результатов может быть использован за счет доведения их до уровня практических разработок:

- информационное и методическое обоснование перехода многофилиального коммерческого банка от «продуктоориентированной» стратегии, основанной на производственной конкурентной концепции деятельности банка (цель - максимально эффективное производство и реализация фиксированного набора продуктов) к «клиентоориентированной», основанной на маркетинговой конкурентной стратегии банка (цель - максимальное соответствие производимых продуктов и способа их реализации структуре потребительских предпочтений);

- практические рекомендации по организации системы привлечения и комплексного обслуживания корпоративных клиентов в коммерческом банке;

- рекомендации по разработке комплексной системы мотивации корпоративных клиентов с целью организации перекрестных и повторных продаж банковских продуктов;

- практические подходы к управлению конкурентоспособностью филиала многофилиального коммерческого банка на локальном рынке посредством наращивания кредитного портфеля физических лиц за счет использования коммуникационного ресурса корпоративной клиентской базы.

- методические рекомендации в рамках организации учебного процесса по учебным курсам в рамках высшего профессионального образования, таким как «Основы банковского дела», «Современные технологии повышения эффективности функционирования коммерческих банков» и др.

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались на научно-практических конференциях в Ростовском государственном университете (2002-2006 гг.), на конференциях Юго-западного банка Сбербанка России (2003 г.), на научных конференциях, посвященных проблемам современной экономики Кубанского государственного университета (г. Краснодар, 2002-2006гг.).

Публикации результатов исследования. По проблемам диссертационного исследования автором опубликовано 6 научных работ общим объемом 3,49 п.л., в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК - 1 публикация объемом 0,48 п.л.

Объем и структура работы. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключения, библиографического списка, насчитывающего 274 наименований и 16 приложений. Работа иллюстрирована 22 таблицами и 20 рисунками.

## Обоснование природы особенностей становления российского рынка банковских услуг и его развития на этапе восстановительного роста

Изучение технологий обеспечения конкурентоспособности многофилиального коммерческого банка на рынке банковских услуг требует детального анализа природы указанного рынка, его структуры и особенностей функционирования, что усугубляется также и тем, что российский банковский сектор является, на сегодняшний день, одной из наиболее динамично развивающихся отраслей национальной экономики.

По сравнению с 1998 годом совокупные банковские активы выросли почти в 13 раз, существенно изменилась их структура - доля кредитов нефинансовому сектору достигла к 2006 году 65,3% по сравнению с предкризисным уровнем 41,6%1. Это во многом является результатом общей положительной тенденции экономического роста, обусловленного различными факторами, в том числе благоприятной внешнеэкономической конъюнктурой на рынках сырья и топлива, а также стабилизацией политической ситуации.

В итоге положительной динамики социально-экономического развития появились заметные факты, характеризующие снижение рисков инвестирования в российскую экономику. С одной стороны, уменьшение доходности банковских операций со спекулятивными инструментами обеспечивало перераспределение финансовых ресурсов в пользу реального сектора на основе разворачивающейся конкурентной борьбы за ресурсную и клиентскую базу. С другой стороны, вовлечение российской экономики в мирохозяйственные связи и неосвоенность ее финансовых рынков повышают интерес к национальному банковскому сектору со стороны иностранных игроков, ориентирующихся на более высокий уровень доходности растущего российского рынка.

Эта тенденция находит отражение в том факте, что за последние несколько лет коммерческие банки с участием иностранного капитала стремительно набирают вес. Если на начало 2003 года число кредитных организаций с иностранным участием в уставном капитале составляло 123 (в том числе 27 со 100%-ным иностранным участием), и их удельный вес в совокупных активах не превышал 8,1%, а в совокупном зарегистрированном уставном капитале - 7,1%, то к 2006 году количество таких банков возросло до 136 (в том числе 41 со 100%-ным иностранным участием), и их доля в совокупных активах составляет уже 8,3%, а в совокупном уставном капитале - 9,3% . Учитывая общие темпы роста банковских активов, можно говорить об опережающей динамике развития финансово-кредитных институтов с участием иностранного капитала.

Все приведенные эмпирико-фактологические данные свидетельствуют об усиливающейся положительной тенденции развития банковского сектора национальной экономики. На протяжении всей истории становления и развития мировой банковской системы изучение специфики ее функционирования сопровождается теоретическим исследованием сущности банковских услуг. Процесс развития новейшей теории банковских услуг в работах зарубежных авторов, когда банковская услуга анализируется сквозь призму современных тенденций развития мирового хозяйства, можно разделить на три этапа.

class2 **РЫНОЧНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА**

**БАНКОВСКИХ УСЛУГ** class2

## Концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности банковских учреждений

Предпринятое исследование особенностей российского рынка банковских услуг и современных тенденций его развития с нарастающей очевидностью свидетельствует об усиливающейся конкуренции в указанном секторе национальной экономики.

В идеале предполагается, что результатом действия конкурентных сил между кредитными организациями на рынке должно стать уравновешивание спроса и предложения на банковские услуги, при котором стимулируется результативный оборот ресурсов, аккумулируемых коммерческими банками, а также создаются условия для удовлетворения текущих и инвестиционных потребностей хозяйствующих субъектов.

Анализ тенденций и предпосылок развития конкурентных отношений в 90-е годы XX столетия показывает, что конкуренция в банковском секторе под влиянием факторов субъективного и объективного характера приняла, в большей степени, форму «псевдоконкуренции». Так, большая часть доходов кредитных организаций формировалась за счет инфляционной составляющей в виде спекулятивных операций на финансовом рынке. Принятый с 1999г. курс Банка России на укрупнение банковских институтов обусловил резкое сокращение числа кредитных организаций в периферийных районах страны и привел, по существу, к монополизации рынка отдельными коммерческими банками или филиалами инорегиональных банков, головные офисы которых расположены преимущественно в Центральном федеральном округе. В этой связи можно говорить о том, что перед российскими банками стоят сложные проблемы, от решения которых зависит их существование.

Тенденции развития рынка банковских услуг, рассмотренные ранее, побуждают российские банки к быстрой и адекватной реакции на происходящие изменения во внешней среде, характеризующейся противоречивостью, динамичностью и многообразием. Характерные для недавнего прошлого России организационные структуры со строго фиксированными функциями подразделений и обязанностями работников абсолютно неприемлемы для новых условий. Теперь необходимы гибкие самонастраивающиеся структуры, не сопротивляющиеся трансформации внешней среды, а изменяющиеся одновременно с ней.

Усиление конкуренции на национальном и региональном рынках банковских услуг за наиболее доходные сегменты, снижение процентной маржи, недостатки в финансовой деятельности предъявляют к коммерческим банкам высокие требования по выработке и уточнению стратегии развития, эффективной организации работы с клиентами. Вместе с тем, как показывает практика, многие коммерческие банки пользуются интуитивными методами работы с клиентами, в условиях конкуренции неэффективными; в банках сохраняется традиционная функциональная организационная структура, ориентированная на предоставление различных видов банковских услуг, а не на потребности однородных групп потребителей; разработка продуктов происходит без учета потребностей клиентов; сотрудники банков недостаточно подготовлены для индивидуальной работы с ключевыми клиентами, существует ряд проблем с отбором и переподготовкой персонала; практически не используются маркетинговые исследования для изучения потребности клиентов в услугах, повышения качества обслуживания; с большим трудом внедряется маркетинговое планирование для развития долгосрочных отношений с клиентами и создания новых услуг.

class3 **КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАЗРАЮТКА КЛИЕНТООРИЕНТИЮВАННОГО ПОДХОДА К ОБСЛУЖИВАНИЮ КОРПОРАТИВНОГО КЛИЕНТСКОГО СЕГМЕНТА КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**МНОГОФИЛИАЛЬНОГО БАНКА** class3

## Система ограничений наращивания конкурентоспособности филиала многофилиального коммерческого банка на локальном рынке банковских услуг

Проблема поддержания конкурентоспособности многофилиального банка на современном этапе эволюции рынка банковских услуг не может быть решена только за счет адаптации стратегически важных новационных маркетинговых технологий, а также за счет освоения альтернативных каналов банковского обслуживания. Сложность, затратность и длительность данных процессов в крупных иерархических структурах в условиях интенсивного развития региональных кредитно-финансовых институтов, агрессивной территориальной экспансии крупных столичных банков, а также усиления присутствия иностранных игроков на отечественном финансовом рынке требует разработки, внедрения и функционирования эффективных универсальных тактических инструментов реализации клиентоориентированной стратегии банка на локальных рынках банковских услуг.

Специфика функционирования многофилиальной банковской структуры обусловлена, в первую очередь, иерархией ее построения (Рис. 3.1.1). Так, подразделения Ш уровня иерархии ориентированы на выполнение простейших бизнес-задач, выражающихся в достижении установленных вышестоящей структурой плановых заданий. Возможности каждого из них в части организации обслуживания (в частности, предоставляемого продуктового ряда) ограничены требованиями действующего банковского законодательства, а также делегированными полномочиями. Наибольшими полномочиями обладает Дополнительный офис, наименьшими - обменные пункты.

Подразделения П уровня иерархии, обладая всеми функциональными возможностями структур Ш уровня, несут дополнительную нагрузку, выступая в качестве координатора филиальной сети более низкого уровня иерархии. Что касается Головного офиса (структура I уровня), то его основной задачей является управление деятельностью филиалов, формирование стратегии развития банка в целом.