Основин Игорь Алексеевич. Укрепление конкурентных позиций банка на розничном рынке банковских продуктов : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Основин Игорь Алексеевич; [Место защиты: Юж. федер. ун-т]. - Ростов-на-Дону, 2008. - 241 с. : ил. РГБ ОД, 61:08-8/1101

**Содержание к диссертации**

Введение

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОГО РЫНКА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ 13

1.1 Концептуальные основы формирования розничного рынка банковских продуктов и услуг

1.2 Элементно-структурная характеристика деятельности банка на конкурентом розничном рынке банковских продуктов- 31

1.3 Влияние конкуренции на трансформацию розничного .Q рынка банковских продуктов

2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕТНЫХ ПОЗИЦИЙ БАНКА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

2.1 Анализ конкурентной среды функционирования банка на „„ региональном розничном рынке банковских продуктов

2.2 Системно-сетевые и организационные технологии развития многофилиального банка на розничном 105

региональном рынке банковских услуг

2.3 Алгоритмизированная схема формирования эффективной системы продаж розничных банковских продуктов на конкурентом рынке 129

3. МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖИ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ ОБОСТРЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ 149

3.1 Модернизация внутренних бизнес-процессов механизма ..Q продаж розничных банковских продуктов

3.2 Инструментарное обеспечение процесса совершенствования системы продаж розничных банковских продуктов 176 в высококонкурентной среде региона

Заключение 191

Список использованных источников 197

Приложения 214

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Реформирование российской экономики требует поиска эффективных путей формирования цивилизованного рынка. Одним из основных условий решения этой проблемы является эффективное функционирование банковской системы, основу которой составляют конкурентоспособные коммерческие банки, владеющие значительным арсеналом современных методов ведения банковского дела.

Сегодня практически все коммерческие банки России ощущают усиление конкуренции и вынуждены работать в условиях все более конкурентного рынка. Из этого вытекает необходимость обеспечения конкурентоспособности каждого банковского института, обслуживающего как корпоративных, так и частных клиентов. Динамично развивающийся в настоящее время рынок розничных банковских продуктов требует от коммерческих банков разработки конкурентной поли- 1тики, отвечающей как общим тенденциям развития банковской сферы, так и запросам клиентов.

Степень разработанности проблемы. Конкуренция в банковской сфере, в силу её специфичности, описана и изучена менее подробно, чем конкуренция на *-,*традиционных рынках товаров и услуг. Еще менее освещены в литературе практические методы изучения конкуренции, варианты построения конкурентной стратегии банка, механизмы её практической реализации и формы ведения конкурентной борьбы на рынке розничных банковских продуктов.

Теоретические и практические аспекты деятельности коммерческих банков в реалиях развития отечественной экономики, анализ возможностей использования адаптированных достижений западного опыта и новационных методов ведения банковского дела, в том числе в части управления конкурентоспособностью на рынке розничных банковских продуктов являются особо актуальными.

Вопросы, связанные с изучением благосостояния населения, формирования и распределения доходов домохозяйств, потребительского поведения, сберегательных предпочтений населения, социальной и экономической стратификации общества, и, оказывающие непосредственное влияние на формирование рознич-

4 ного банковского рынка рассматривались в работах Адмирал П., Акиндиновой Ы.,

Белокрыловой О., Блекуэлла Р., Богомоловой Т., Брю С, Вебера М., Гуровой Т.,

Даниловой Т., Евтух А., Кларка Дж., Красильниковой М., Кугаева С, Кузиной О.,

Макконел К., Мамедова О., Миниарда П., Пиирайнера Т., Приваловой Е., Радаева

В., Римашевской Н., Стребкова Д., Суринова А., Энджела Дж.

Основы функционирования кредитно-финансовых институтов заложены в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Букин С, Геращенко В., Грязнова А., Козлов А., Лаврушин О., Масленченков Ю., Роуз П., Саркисяпц А., Синки Дж. Теоретическим и практическим аспектам функционирования розничного банковского бизнеса посвящены труды Борисова А., Веремейкиной В., Тузова К., Гусевой Л., Емельянова И., Казьмина А., Калистратова Н., Кауровой Ы., Кочмола К., Крупнова 10., Кузнецова В., Матовникова М., Меркулова В., Муры-чева А., Пахомова В., Пухова А., Юрина И.

Общие вопросы конкурентного анализа, в том числе в банковской отрасли были исследованы Азоевым Г., Баталовым А., Герасимовым П., Дойль П., Климовым А., Коробовым Ю., Липсицем И., Люевым Г., Мишиным Г., Нещадиным А., Перехожевым В., Попковым В., Портером М., Робинсоном Дж., Россом Д., Самойловым Г., Сафуилиным К, Синько В., Скоттом В., Фоксом Дж., Шерером Ф., Эйкельпашем А., Юдановым А. Проблемы функционирования механизма конкуренции на розничном банковском рынке исследованы достаточно фрагментарно и представлены в работах Зверева О., Нестеренко А., Спицына И.

При всей ценности проведенных исследований, ряд теоретических и методологических аспектов проблемы организации розничного банковского бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы остаются недостаточно разработанными. Все это актуализирует проблему разработки эффективного механизма функционирования розничной банковской деятельности в условиях высококонкурентной среды, переводя ее в плоскость серьезной практической проблемы, и требует разработки целостной концепции построения системы эффективной продажи розничных банковских продуктов и услуг.

Актуальность проблемы и недостаточная степень исследования методоло-

5 гических основ и особенностей эффективного функционирования розничного

рынка банковских продуктов в условиях высококонкурентной банковской отрасли

обусловили выбор темы диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.**

Цель диссертационной работы заключается в исследовании конкурентных позиций банков на современном розничном рынке, определении элементного состава розничного рынка банковских продуктов, разработке алгоритма построения системы продажи банком своих продуктов с учетом факторов конкуренции на розничном рынке, а также идентификации типов потребительского поведения контрагентов для моделирования организации розничной деятельности коммерческого банка, ориентированной на укрепление конкурентных позиций на региональном рынке.

Достижение поставленной цели, согласно логике исследования, предопределило решение комплекса взаимосвязанных задач:

проанализировать количественные и качественные характеристики доходов, расходов, потребительского спроса населения и оценить их влияние на формирование конъюнктуры рынка розничных банковских продуктов;

раскрыть элементный состав и структуру конкурентного рынка розничных банковских продуктов;

оценить влияние обостряющейся конкуренции на трансформацию российского розничного рынка банковских продуктов;

охарактеризовать и систематизировать факторы внешней среды, воздействующие на кредитную организацию, в процессе производства, продвижения и продажи розничных банковских продуктов на конкурентном рынке;

определить системно-сетевые и организационные технологии функционирования и развития многофилиального банка на региональном розничном рынке;

разработать алгоритмизированную схему формирования эффективной системы розничных продаж банковских продуктов на конкурентном рынке.

**Объектом исследования**является банковская система Российской Федерации в ее современном институциональном состоянии при существующей конкурентной среде рынка розничных банковских продуктов.

**Предметом исследования**выступают экономические отношения, формирующиеся между субъектами рынка розничных банковских продуктов, возникающие в процессе укрепления конкурентных позиций банков.

**Теоретико-методологическую базу**диссертационной работы составляют исследования классиков экономической теории: КейнсаД., Маркса К., Маршалла А., Смита А. и разработки отечественных и зарубежных ученых, реализующих принципы классической и неоклассической школ. В исследовании активно использовался методологический аппарат теории отраслевых рынков, теории конкурентного анализа, теории факторного анализа, теории государственного регулирования экономики, теории массового обслуживания, теории экономического роста Шумпетера И. и теории больших систем Вира С.

**Инструментарно-методический аппарат работы.**В процессе исследования предпосылок, закономерностей и перспектив развития розничного рынка банковских продуктов, а таюке условий функционирования на нем отечественных коммерческих банков в условиях ожесточения конкуренции, автором использовались диалектический, историко-логический и системно-функциональные подходы. При выполнении исследования также использовались методы общеэкономического анализа: субъектно-объектный, сравнительный, графической интерпретации, а также динамические ряды и экономико-статистические группировки.

**Нормативно-институционная база.**В работе были использованы Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», ФЗ «О банках и банковской деятельности», ФЗ « О защше конкуренции», законодательные акты, инструктивные материалы Банка России, а также регламентирующие корпоративные документы ряда российских коммерческих банков.

**Информационно-эмпирической базой**исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, отчетно-аналитическая ин-

7 формация Банка России, а также Главного управления Банка России по Ростовской области, Министерства финансов Российской Федерации, материалы научных публикаций и периодической печати, а также авторские разработки и собственные расчеты соискателя за 2004-2008 годы.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования**состоит в предположении, что в условиях стабилизации экономики, роста благосостояния домохо-зяйств и усиливающейся конкуренции на розничном рынке банковских продуктов, критерии формирования концептуальной модели их эффективной продажи базируются на оценке изменений сберегательных предпочтений домохозяйств и определяются закономерностями функционирования банков на розничном рынке, а также тенденциями развития конкурентной среды его деятельности.

**Положения и выводы, выносимые на защиту.**

1. Диалектика противоречивого влияния потребительского поведения населения, обусловленная экономической стратификацией российского социума, на динамику состояния и функционирования розничного банковского рынка проявилась в возникновении системы дисбалансов, в частности в сдвиге между мобилизацией (привлечением) и приращением денежных ресурсов домохозяйствами, что . в результате приводит к значительному увеличению спроса физических лиц на банковские кредиты, с одной стороны, и сокращению депозитных форм сбережений в пользу более рискованных видов вложений в корпоративные ценные бумаги, с другой, и, в свою очередь, повышает системные риски экономики в целом.
2. Для укрепления конкурентных позиций банка на розничном рынке и на основании исследования многообразия видов и форм межбанковской конкуренции выявлено присутствие на современном банковском рынке двух различных тенденций: с одной стороны рост неценовой конкуренции, а с другой — рост влияния на рынок монополистического поведения ведущих банков. На сегодняшний день ситуация на розничном рынке банковских продуктов, характеризуется трансформацией модели рынка продавцов на модель рынка покупателей, характеризующейся внутриотраслевой и межотраслевой ценовой и неценовой конкуренцией.
3. Розничный банковский бизнес представляет собой функционально обособленную систему отношений между банком и частными клиентами по поводу продажи банковских продуктов на основе использования унифицированных процессов обработки банковской информации, единой технологии совершения банковских операций и инструментарно-методического аппарата теории массового обслуживания. Обострение конкурентной борьбы на розничном банковском рынке трансформирует деятельность органов кредитной организации, причем указанные изменения могут носить как количественный, так и качественный характер, то есть выражаться как в развитии филиальной сети с целью максимального охвата целевого рынка, так и в развитии продуктового ряда с обязательным учетом показателей контроля качества и сегментацией контингента клиентов с целью удовлетворения потребностей каждой его целевой группы, на основе CRM технологий, обеспечения полноценного банковского сервиса и банковской политики, направленной на укрепление конкурентных позиций банка на розничном рынке.
4. Розничный рынок банковских продуктов на текущий момент при наличии нескольких крупных кредитных организаций и большом количестве конкурентов, является рынком олигополии. Монополистическое положение крупных кредитных организаций, в том числе и Сбербанка России, позволяет им действенно реализовать стратегию лидерства в издержках, используя грамотный менеджмент, новые технологии, сбалансированную структуру производства, высокий уровень квалификация работников, массовость производства. Стабильность банков в длительной перспективе, возможность не предпринимать шагов по выбору или изменению конкурентной политики в конечном итоге может превратиться в фактор уязвимости в виде потери доли на розничном сегменте банковского рынка и снижению объемов получаемых доходов.
5. Развитие филиальной сети, как одна из важнейших компонент конкурентной политики многофилиального банка на розничном рынке банковских продуктов, базируется на основе социальной стратификации клиентов. Для большой социальной группы клиентов, с доходами ниже среднего уровня, приоритетным направлением является использование устройств самообслуживания и примене-

ниє стратегии лидерства в издержках. Система индивидуальных продаж контингенту клиентов с доходами среднего уровня, на базе стандартных внутренних структурных подразделений банка, реализует стратегию дифференциации продукта, в виде «финансового супермаркета», а контингенту клиентов с высоким уровнем доходов в виде «финансового бутика».

1. Конкурентная политика банка на розничном рынке банковских продуктов заключается в построении системы их эффективных продаж, представляющей собой такое сочетание условий и факторов внешней среды на рынке, с одной стороны, и элементов стратегического планирования банка в сфере производства, а также мер подсистемы продвижения и стимулирования сбыта банковских продуктов и услуг, в совокупности с мероприятиями по организации эффективного функционирования филиальной сети банка, при которых достигается максимум эффективности розничных банковских продаж при заданном уровне риска.
2. Использование принципов трансфертного ценообразования позволяет банку укрепить свои конкурентные позиции на розничном рынке кредитных продуктов. Стратегия дифференциации продукта для контингента клиентов с доходами выше среднего приводит к увеличению рентабельности банковского продукта, а применение стратегии лидерства в издержках повышает доступность банковских продуктов для социальной группы клиентов, с доходами ниже среднего. Условие сохранения рентабельности и доступности банковских продуктов напрямую связано с переводом социальной группы клиентов с доходами ниже среднего уровня в офисы самообслуживания.
3. В условиях усиления межбанковской конкуренции основная задача банка определена как укрепление позиций на розничном рынке банковских продуктов, которая при прочих равных условиях практически функционально зависит от количества точек продаж, для определения которого целесообразно применять аппарат теории массового обслуживания.

**Научная новизна диссертационного исследования**заключается в концептуальном обосновании политики банка по укреплению рыночно-конкурентных позиций в сфере продаж розничных банковских продуктов, базирующейся на:

10 идентификации элементного состава розничного банковского бизнеса, выявлении

изменений внешней среды, характеризующих наращиванием давления конкурентов, учете типа рынка, особенностей потребительского поведения; в построении алгоритмизированной модели управления процессом продажи розничных банковских продуктов в многофилиальном коммерческом банке, позволяющей оперативно реагировать на изменения внешней среды и взвешенно принимать решения по управлению процессом продаж розничных продуктов банка. Конкретно элементы научной новизны состоят в следующем:

- обосновано, что усиление межбанковской конкуренции на розничном  
рынке с учетом институциональной особенности входных барьеров в банковской  
сфере - отсутствием патентной защиты нововведений, приводит к необходимости  
использования методов неценовой конкуренции в условиях стандартизации и  
унификации банковских продуктов. В данной ситуации имидж банка и уникаль- '  
ность розничных банковских продуктов играют решающее значение;

доказано, что использование многофилиальным банком стратегии лидерства в издержках не гарантирует возможность удержания доминирующего положения на рынке в долгосрочной перспективе, что настоятельно требует обдуман- < ного и последовательного перехода к использованию стратегии дифференциации продукта (уникальность продукта, его высокое качество, конструктивные, устойчиво-доверительные отношения с потребителями), что является действенным средством получения прибыли выше среднеотраслевого уровня и укрепления конкурентных позиций банка;

обоснована целесообразность дифференциации внутренних структурных подразделений многофилиального банка, входящих в блок розничных продаж, в зависимости от типа обслуживаемой территории (размер и вид населенного пункта, географические особенности, характеристика района (центр города, спальный район и др.)), типа обслуживаемых клиентов (высококлассные (VJP), коммерческие и социальные) и вида соответствующих продаваемых продуктов в целях повышения качества обслуживания клиентов;

разработана алгоритмизированная модель формирования эффективной

системы продаж в розничном банковском бизнесе, основанная на ряде последовательных действий банка по анализу и оценке внешне-конкурентной среды функционирования розничного бизнеса, отработке стратегии продаж с поддержкой прямых связей партнерского взаимодействия на всех уровнях технологической цепочки производства, продвижения и продажи банковских продуктов, базирующаяся на использовании элементов управления большими системами, в целях повышения рентабельности деятельности банка;

предложена схема построения внутренних бизнес-процессов механизма мотивации продаж розничных банковских продуктов, заключающихся во внедрении системы трансфертного ценообразования, позволяющей повысить эффективность продаж;

разработана оптимизационная модель определения количества точек продаж розничных банковских продуктов с использованием метода статистического имитационного моделирования (метода Монте-Карло), основанная на достижении заданного уровня обслуживания, с целью укрепления позиций многофилиального коммерческого банка на рынке.

**Теоретическая значимость исследования.**Углубленный анализ процесса функционирования розничного рынка банковских продуктов в условиях обострения конкуренции и предложенные подходы к построению экономически эффективной и взвешенной системы продаж розничных банковских продуктов могут явиться концептуальной базой дальнейшей разработки научных основ деятельности розничного банковского бизнеса. Теоретические выводы могут применяться в учебном процессе для совершенствования программ учебных курсов, связанных с изучением розничного рынка банковских услуг, банковской конкуренции и банковского маркетинга, а также в процессе преподавания курсов «Основы банковского дела», «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент», «Банковский маркетинг».

**Практическая значимость исследования**заключается в разработке рекомендаций по формированию эффективной системы продаж розничных банковских продуктов. Рекомендации автора используются в Юго-Западном банке Сбер-

12 банка России.

**Апробация работы.**Основные теоретические и практические результаты диссертационного исследования представлены в 5 научных публикациях автора, общим объемом 5,4 п. л. (в т.ч. 2 статьи в рекомендованном ВАК России издании общим объемом 1,0 п.л.).

**Структура диссертационной работы**отражает логику, порядок исследования и алгоритм решения поставленных задач. Текст работы содержит 217 страниц, включая введение, 3 главы, состоящие из 8 парафафов, заключение, список использованных источников, 25 таблицы и 32 рисунков.

## Концептуальные основы формирования розничного 1 -рынка банковских продуктов и услуг

Рыночные преобразования оказывают существенное влияние на механизм взаимосвязи режима функционирования экономической системы и динамики материального благополучия населения, формирующего устойчивый спрос на товары и услуги. В экономически развитых странах политика в области доходов населения является одним из главнейших элементов управления экономикой. В основе разработки этой политики лежат текущие оценки и прогнозирование уровней, динамики и структуры доходов населения, которые принимаются во внимание правительственными и предпринимательскими кругами, ведь именно уровень и динамика доходов населения создают предпосылки для развития и эффективного функционирования розничного сегмента рынка, в том числе и банковского.

Реализация выбранной методологии исследования проблемы влияния уровня реальных доходов, потребления и сбережения населения на развитие розничного рынка банковских продуктов предполагает выявление качественных и количественных характеристик этих показателей. Последние годы в России отмечены стабилизацией экономической, политической и социальной ситуации, а также улучшением макроэкономического климата, общим подъемом экономики, в том числе производственного сектора, ростом розничного товарооборота и реальных доходов населения (рисунок 1.1.1). Все это создает предпосылки развития розничного рынка банковских продуктов и услуг.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что по структуре доходы складывались преимущественно из заработной платы (в 2006 г. — 66,4%, из доходов от предпринимательской деятельности и социальных выплат 13,2% и 13,2% соответственно). Следует отметить, что если в 1996 гг. доходы от предпринимательской деятельности занимали наибольший удельный вес во всем анализируемом временном диапазоне, то после 1996 года доля этих доходов резко сократилась, и вновь преобладающей стала такая статья доходов, как заработная плата и связанные с ней выплаты. Данная тенденция на фоне благоприятной экономической ситуации предоставила возможность населению планировать свои будущие поступления и расходы. Динамика доходов населения и номинальной начисленной заработной платы, работающих в экономике России в абсолютном выражении за период 2000-2006 гг. приведена в приложении 1.

Кроме анализа динамики и структуры доходов населения, значимым вопросом является процесс изменения социально-экономической стратификации общества (таблица 1.1.2).

Рыночные преобразования оказывают существенное влияние на механизм взаимосвязи режима функционирования экономической системы и динамики материального благополучия населения, формирующего устойчивый спрос на товары и услуги. В экономически развитых странах политика в области доходов населения является одним из главнейших элементов управления экономикой. В основе разработки этой политики лежат текущие оценки и прогнозирование уровней, динамики и структуры доходов населения, которые принимаются во внимание правительственными и предпринимательскими кругами, ведь именно уровень и динамика доходов населения создают предпосылки для развития и эффективного функционирования розничного сегмента рынка, в том числе и банковского.

Реализация выбранной методологии исследования проблемы влияния уровня реальных доходов, потребления и сбережения населения на развитие розничного рынка банковских продуктов предполагает выявление качественных и количественных характеристик этих показателей. Последние годы в России отмечены стабилизацией экономической, политической и социальной ситуации, а также улучшением макроэкономического климата, общим подъемом экономики, в том числе производственного сектора, ростом розничного товарооборота и реальных доходов населения (рисунок 1.1.1). Все это создает предпосылки развития розничного рынка банковских продуктов и услуг.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что по структуре доходы складывались преимущественно из заработной платы (в 2006 г. — 66,4%, из доходов от предпринимательской деятельности и социальных выплат 13,2% и 13,2% соответственно). Следует отметить, что если в 1996 гг. доходы от предпринимательской деятельности занимали наибольший удельный вес во всем анализируемом временном диапазоне, то после 1996 года доля этих доходов резко сократилась, и вновь преобладающей стала такая статья доходов, как заработная плата и связанные с ней выплаты. Данная тенденция на фоне благоприятной экономической ситуации предоставила возможность населению планировать свои будущие поступления и расходы. Динамика доходов населения и номинальной начисленной заработной платы, работающих в экономике России в абсолютном выражении за период 2000-2006 гг. приведена в приложении 1.

## Анализ конкурентной среды функционирования банка на „„ региональном розничном рынке банковских продуктов

Современный российский рынок банковских продуктов шагнул в своем развитии из этапа хаотического в этап цивилизованный, чем начинает быть похожим на аналогичные рынки экономически развитых стран. В подходах к позиционированию банков, к приобретению собственной стабильной клиентской базы появляется элемент системности, обусловленный сложившейся необходимостью конкурировать и бороться практически за каждого клиента. В этой связи обретает новый смысл процедура анализа среды функционирования банка, определение конкурентной позиции банка и подход к сегментации розничного рынка банковских продуктов. "

Предпосылкой для успешного анализа внешней среды банка является маркетинговое исследование банковского рьшка. Основными источниками информации для него являются: статистические данные, данные клиентов - предприятий и частных лиц, данные из средств массовой информации, деловых отчетов и рекламных материалов конкурентов.

Маркетинговая информация составляет основу для проведения любого исследования, в том числе и анализа рыночных возможностей банка. Можно выделить два блока формирования маркетинговой информации банка: система внутренней отчетности и система сбора внешней информации.

Система внутренней отчетности дает возможность аккумуляции и поиска необходимой информации в процессе деятельности банка. Данная информация характеризует банк с точки зрения его внутреннего состояния дел. Система внутренней отчетности должна быть направлена на полное отражение текущей деловой информации, а также выдачу оперативных сведений.

Система сбора внешней информации предназначена для снабжения руководства банка необходимой информацией о состоянии среды, в которой он действует. Система сбора внешней информации предполагает накопление разнообразных данных о ситуации на всех рынках, особенно на тех, на которых действует банк, обо всех силах, действующих на рынке (существующих и потенциальных конкурентах, клиентах, контактных аудиториях и др.), а также о состоянии факторов и макросреды.

## Модернизация внутренних бизнес-процессов механизма продаж розничных банковских продуктов

Эффективное функционирование механизма продаж банковских продуктов и услуг в современных условиях становится залогом успешного функционирования коммерческого банка, причем не только на текущий момент времени, но и на перспективу. Именно поэтому в современных условиях особенную актуальность приобретают поиск эффективного механизма продаж розничных банковских продуктов, выявление и оценка факторов, влияющих на процесс продаж, и, как следствие, разработка эффективных механизмов управления продажами.

Существующая практика построения систем управления включает в себя несколько подходов к организации систем управления. Наиболее известны из них системы, построенные на управлении функциями и управлении процессами кредитной организации.

Системы менеджмента, построенные на принципах управления функциями, представляют собой иерархическую пирамидальную структуру подразделений, сгруппированных по выполняемым функциям. Под функциональным подразделением можно понимать институционально организованную группу специалистов в данной области предметно-содержательной деятельности. В кредитных организациях, построенных по данному принципу, управление осуществляется на административно-командных принципах.

Другим подходом к построению систем менеджмента является управление потоками работ или процессами, агрегируемыми в формате воспроизводственной деятельности предприятия. «Процессное» подразделение включает в себя координатора и исполнителей операций из различных функциональных областей, сгруппированных по принципу единства результата бизнес-процесса. Подобные системы часто называют "горизонтальными", подразумевая под "вертикальным" управлением иерархию фуніщиональньїх подразделений и руководителей в стандартной системе управления, построенной по функциональному принципу.

В настоящий момент применение процессного подхода является обязательным условием для построения Системы менеджмента качества по ISO 9001-2000. Практика показала, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой. Вместе с тем, разработка и внедрение такой системы - крайне сложный процесс. Кроме того, практика применения процессного подхода предполагает управление разнородными в функциональном смысле подразделениями, что вызывает сложность руководства этим процессом.

Под процессным подходом понимается управление деятельностью организации как системой взаимосвязанных процессов. В рамках процессного подхода любая кредитная организация рассматривается как бизнес-система, состоящая из процессов, конечной целью которой является продукция, приобретенная потребителем или оказанные услуги (удовлетворенный потребитель), а также выполненные требования собственников бизнеса.

Несомненно, процессы есть в любой кредитной организации независимо от ее размера и специализации. Обычно под процессом понимается некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в выход (или результат процесса). Другими словами, вся управленческая и производственная (в широком смысле) деятельность может быть рассмотрена как совокупность взаимодействующих процессов. При этом банк может сохранить функциональную форму организации своей деятельности (например, организационную структуру). Тогда речь идет лишь об управлении процессами. Если же выбираются принципы организации деятельности по процессам, то мы говорим о процессном управлении в полном смысле.