Колодяжный Георгий Владимирович. Совершенствование организации управления процессами обслуживания клиентов рынка финансовых услуг : 08.00.05, 08.00.10 Колодяжный, Георгий Владимирович Совершенствование организации управления процессами обслуживания клиентов рынка финансовых услуг (На примере коммерческих банков) : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 Москва, 1999 203 с. РГБ ОД, 61:00-8/241-2

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Банковская система как важнейший субъект рынка финансовых услуг 10

1.1. Состояние и тенденции развития банковской системы Российской Федерации 10

1.2. Особенности банковских услуг и продуктов и их классификация 31

1.3. Развитие организационных структур управления деятельностью банков 51

Глава 2. Организация маркетинговой деятельности банков по привлечению клиентуры 70

2.1. Социально - ориентированная концепция маркетинговой деятельности банков 65

2.2. Методы изучения и формирования клиентуры банков 94

2.3. Деятельность банков по продвижению услуг и продуктов на рынке 113

Глава 3. Пути повышения эффективности обслуживания клиентов банка 141

3.1. Создание и функционирование банковского подразделения по управлению услугами и продуктами 136

3.2. Разработка системы обслуживания индивидуальных клиентов банка 154

3.3. Применение методов теории принятия решений в задачах по управлению процессами обслуживания клиентов банка 165

Заключение 181

Библиографический список 192

Приложения 201

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Банковская система Российской Федерации, как и экономика страны в целом, находится в настоящее время в сложной ситуации. Происходят процессы её реструктуризации, что находит отражение в сокращении количества банков в результате ликвидации неконкурентоспособных из них, осуществляется консолидация банковского капитала, усиливается конкуренция банков на рынке финансовых услуг.

В этих условиях видоизменяется и рынок банковских услуг и продуктов, анализ которого представляется необходимым как с научной, так и с практической точек зрения, поскольку позволяет исследовать трансформацию банковских услуг и продуктов на разных этапах развития рынка.

Финансовый кризис в августе 1998 г. прервал многие новые начинания банков, которые оказались один на один с недоверием клиентов к стабильности банковской системы в целом и каждого банка в частности. В связи с этим целый ряд ранее рекламированных услуг банки не оказывают или оказывают в неполном объёме, не улучшается организация банковского обслуживания, и всё это в конечном итоге происходит на фоне существенного сокращения числа клиентов банка.

Организация обслуживания клиентуры является составной частью банковского маркетинга. Как известно, проблемы банковского маркетинга в последние годы получили отражение в целом ряде фундаментальных работ российских и зарубежных учёных и специалистов, таких как М.З. Бор и В.В.Пятенко, А.Д.Голубович, Дж.К.Ван Хори, Э.Дж.Доллан, Е.В. Егоров, О.И.Лаврупшн, Г.ЛМакарова, Питер С. Роуз, В.Т. Севрук, И.О. и Я.О. Спицыны, В.М. Усокин, Э.А.Уткин и других. В этих работах разработаны теоретические основы и содержатся некоторые практические рекомендации по

проблемам банковского маркетинга. Проблемы эти, однако, насколько сложны и многообразны, что далеко не все из них достаточно глубоко исследованы.

Одной из таких проблем является управление процессами обслуживания индивидуальных и корпоративных клиентов коммерческих банков. Рекомендации в этой области имеют важное значение, их реализация позволит существенно расширить масштабы и повысить эффективность деятельности банков, предоставить клиентам новые возможности на рынках финансовых услуг.

Эти обстоятельства обусловили актуальность выбранной темы диссертации, её цели и основные задачи.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является разработка научно-методических и практических рекомендаций по совершенствованию организации управления процессами обслуживания корпоративных и индивидуальных клиентов коммерческих банков.

В соответствии с этой целью в диссертации были поставлены следующие основные задачи:

• изучение состояния и обоснование тенденций развития российской банковской системы на современном этапе;

• выявление специфических особенностей банковских услуг и продуктов и разработка их классификации;

• исследование современных тенденций развития организационных структур управления деятельностью банков на принципах маркетинга;

• обоснование специфических особенностей социально-ориентированной концепции маркетинга применительно к банковской деятельности;

• разработка методов изучения и формирования клиентуры банков;

• обоснование основных направлений банковской деятельности по продвижению услуг и продуктов на рынке;

• обоснование необходимости создания банковского подразделения по управлению услугами и продуктами и целей его функционирования;

• адаптация применительно к российским условиям системы обслуживания индивидуальных клиентов банка;

• разработка экономико-математических моделей для решения практических задач по управлению процессами обслуживания клиентов банков.

Объектом исследования является деятельность коммерческих банков, связанная с организацией обслуживания клиентов.

Предмет исследования - организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе деятельности коммерческих банков по оказанию услуг и обслуживанию клиентов (юридических и физических лиц).

Теоретико-методологическую базу диссертационного исследования составили системный подход к изучению процессов управления, теоретические основы рыночной экономики и управления общественным производством, научные труды отечественных и зарубежных учёных и специалистов по проблемам банковского менеджмента и маркетинга, а также управления социально-экономическими системами.

Основными инструментами исследования являлись методы системно-функционального, ситуационного и логических анализов, методы теории принятия решений (линейное и нелинейное программирование, математический аппарат теории игр, математический аппарат теории статистических решений).

Информационную базу диссертационного исследования составили официальные данные органов государственной статистики, отчёты Центрального банка РФ и ряда коммерческих банков, материалы социологических исследований и публикаций в средствах массовой информации.

Научная новизна диссертации состоит в том, что в ней разработаны новые методические положения по совершенствованию организации управления

одним из важнейших направлений деятельности коммерческих банков -процессами обслуживания клиентов и предложены практические рекомендации в этом направлении.

К основным элементам научной новизны, разработанным лично соискателем и выносимым на защиту, относятся следующие:

1. Обоснованы наиболее вероятные тенденции развития банковской системы России на ближайшую перспективу, главными из которых являются: усиление конкурентной борьбы за капитал и клиентов; создание условий для расширения различных контактов с клиентами; изменение характера деятельности средних и мелких банков и их стремление найти собственную отличительную нишу в спектре банковских услуг и продуктов; усиление требований клиентов по улучшению удобства обслуживания, качества услуг и установлению приемлемых цен на них.

2. Выявлены специфические особенности банковских услуг и продуктов, внесены уточнения в существующие системы их классификации. В частности, предложены новые принципы деления банковских услуг по способу реализации и методам обслуживания на оптовые и розничные, а также выделена категория прочих услуг, оказываемых банками, к которым относятся услуги депозитных сейфов, информационные, консалтинговые, аудиторские.

3. Разработаны рекомендации по использованию в деятельности банков наиболее перспективной концепции социально-ориентированного маркетинга. В её развитие предложена система маркетинговой деятельности «7-С», все элементы которой имеют конкретное экономическое содержание и являются переменными, зависимыми от различных внешних и внутренних факторов, а их значения могут быть как количественными, так и качественными.

4. Разработаны мероприятия по организации деятельности банков по продвижению услуг и продуктов на рынке, при этом особое внимание

уделено совершенствованию основных направлений коммуникационной деятельности: созданию имиджа банка в целом, рекламе услуг, образованию специальной группы по связям с общественностью («public relations»), целью которой должно стать изучение общественного мнения и воздействие на него в целях поддержания репутации банка.

5. Разработаны рекомендации по созданию специального банковского подразделения - Управления услугами и продуктами и обоснованы главные направления его деятельности, включающие проведение маркетинговых исследований и их информационное обеспечение, разработку продуктовой стратегии и создание конкурентоспособных банковских услуг и продуктов для корпоративных и индивидуальных клиентов, стимулирование продаж, планирование продвижения услуг и продуктов на рынке.

6. Адаптирована к российским условиям функционирующая в ряде зарубежных банков Система обслуживания индивидуальных клиентов, обоснованы особенности её построения и основные функциональные возможности.

7. Разработаны рекомендации по применению методов теории принятия решений (линейного и нелинейного программирования, математического аппарата теории игр и теории статистических решений) для решения практических задач по управлению процессами обслуживания клиентов банка. Предложен ряд моделей принятия решений: в условиях определённости, в условиях риска, в условиях неопределённости.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что его результаты могут быть успешно использованы коммерческими банками в практической деятельности по совершенствованию организации управления процессами обслуживания клиентов. Это, в первую очередь, касается вопросов применения социально-ориентированной концепции маркетинга, изучения и формирования клиентуры банков, продвижения банковских продуктов и услуг

на рынке, создания в структуре банков специального управления по развитию оказываемых услуг.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались соискателем, обсуждались и получили положительную оценку на конференциях профессорско-преподавательского совета и аспирантов Государственной академии сферы быта и услуг (Москва, 1998 - 1999 г.г.)

Отдельные рекомендации методического и практического характера по развитию банковского маркетинга используется в учебном процессе МГУ сервиса при преподавании специальных курсов.

Публикации. Основное содержание диссертации отражено в четырёх опубликованных печатных работах (двух брошюрах и двух статьях в сборниках научных трудов) обидам объёмом около 4 п.л.

Структура диссертации. В соответствии с логикой исследования диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе «Банковская система как важнейший субъект рынка финансовых услуг» анализируется состояние и обосновываются тенденции развития банковской системы Российской Федерации, исследуются особенности банковских услуг и продуктов, разрабатывается их классификация, рассматриваются вопросы развития организационных структур управления деятельностью банков.

Во второй главе «Организация маркетинговой деятельности банков по привлечению клиентуры» исследуются особенности социально-ориентированной концепции маркетинговой деятельности банков, рассматриваются методы изучения и формирования клиентуры банков, разрабатываются направления деятельности банков по продвижению услуг и продуктов на рынке.

В третьей главе «Пути повышения эффективности обслуживания клиентов банка» рассматриваются вопросы создания и функционирования банковского

подразделения по управлению услугами и продуктами, разрабатывается система обслуживания индивидуальных клиентов банка, исследуются возможности применения методов теории принятия решений в задачах по управлению процессами обслуживания клиентов банка.

Основные результаты проведённого исследования и разработанные рекомендации излагаются в заключении по диссертации.

В приложении приведены справочные материалы.

## Состояние и тенденции развития банковской системы Российской Федерации

В рыночной экономике банки осуществляют особый вид предпринимательской деятельности, связанный с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и распределением. Как известно, термин «коммерческий банк» возник на ранних этапах развития банковского дела, когда банки обслуживали преимущественно торговлю (commerce) и осуществляли товарообменные операции и платежи. С развитием промышленного производства возникли операции по краткосрочному кредитованию производственного цикла: ссуды на пополнение оборотного капитала, создание запасов сырья и готовых изделий, выплату зарплаты и т.д. Сроки кредитов постепенно удлинялись, часть банковских ресурсов начала использоваться для вложений в основной капитал, ценные бумаги и т.д.

В создавшихся условиях термин «коммерческий» в названии банка утратил первоначальный смысл. Он обозначает «деловой» характер банка, его ориентированность на обслуживание всех видов хозяйственных агентов независимо от рода их деятельности, т.е. банки являются организациями, ориентированными на универсальность или комплексность деятельности в своей сфере. Это не означает, что любой банк в каждый данный момент времени реально воспроизводит всю гамму присущих финансовому рынку операций, но он должен быть готов к этому.

В действительности ситуация всегда такова, что банки находят разумный компромисс: одними операциями занимаются меньше, другими не занимаются вовсе, но подготовлены или готовы подключиться к ним при необходимости, третьими же занимаются как предметом своей специализации, т.е. постоянно и по возможности широко. В то же время есть определённый базовый «набор», без которого банк не может существовать и нормально функционировать. К такими конституирующим операциям банка относятся:

приём депозитов;

осуществление денежных платежей и расчётов;

выдача кредитов;

Сегодня коммерческий банк способен предложить до 200 видов разнообразных банковских продуктов и услуг. Широкая диверсификация операций позволяет банкам сохранять клиентов и оставаться рентабельными даже при весьма неблагоприятной хозяйственной конъюнктуре. Не случайно во всех странах с рыночной экономикой они остаются главным операционным звеном кредитной системы.

Финансовые ресурсы банка - совокупность средств, находящихся в распоряжении банков и используемых ими для кредитных и других активных операций.

Финансовые ресурсы банка призваны удовлетворять потребности клиентов в получении дополнительных денежных средств. Эти средства, полученные на возвратной основе, обеспечивают жизнедеятельность предприятий, организаций и других юридических и физических лиц, создают условия для непрерывности производственного процесса. Банки, будучи партнёрами своих клиентов, своими финансовыми ресурсами помогают развитию действующих и новых предприятий и организаций, производству новых продуктов, содействуют выполнению государственных программ по развитию отраслей народного хозяйства, новых производств и регионов. При этом банки реализуют и свои собственные цели как коммерческие предприятия - интересы получения прибыли. Мировая банковская история не знает аналога тому, что произошло в России. За кратчайший срок в стране возникло около 2500 самостоятельных банков, немало кредитных учреждений, осуществляющих отдельные банковские функции. Для сравнения следует указать, что в США, чтобы создать 1000 банков потребовалось около 80 лет (с 1781 по 1860 г.г.), а в других странах банков до сих пор намного меньше.

В Российской Федерации создание и функционирование коммерческих банков основывается на Законе РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР», принятом 2 декабря 1990 г. [4].

В соответствии с этим законом банки в России действуют как универсальные кредитные учреждения, совершающие широкий круг операций на финансовом рынке: предоставление различных по видам и срокам кредитов, покупка-продажа и хранение ценных бумаг, иностранной валюты, привлечение средств во вклады, осуществление расчётов, выдача гарантий, поручительств и иных обязательств за третьих лиц, посреднические и доверительные операции и т.п.

В России банки могут создаваться на основе любой формы собственности -частной, коллективной, акционерной, смешанной. Не исключается возможность создания банков, основанных исключительно на государственной форме собственности, которые в соответствии с действующим законодательством могут осуществлять свою деятельность на коммерческой основе. Для формирования уставных капиталов российских банков допускается привлечение иностранных инвестиций.

## Социально - ориентированная концепция маркетинговой деятельности банков

Основной целью политики руководства банков и работы всех его служб является расширение клиентуры путем привлечения новых клиентов, увеличение доли рынка своих услуг и продуктов и, в конечном итоге, -увеличение получаемой прибыли.

В этих условиях существенно возросла роль маркетинговой деятельности банка, поскольку резко усилилась конкуренция на финансовых рынках и значительно изменились отношения между банками и клиентурой. Маркетинг является важным элементом банковской стратегии, которая предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуры. Поэтому маркетинг предполагает тщательное изучение рынка, анализ меняющихся склонностей, вкусов и предпочтений потребителей банковских услуг. Банковский работник становится продавцом услуг и продуктов, ему необходимо в процессе общения с клиентами определить, каковы те конкретные формы финансового обслуживания, в которых он нуждается, и разъяснить ему необходимость и выгодность их покупки.

В зарубежной, а теперь и в отечественной литературе существует большое число публикации по теории маркетинга, его прикладным вопросам, по маркетингу коммерческих, инвестиционных, инновационных, ипотечных и иных банков. В первую очередь необходимо упомянуть основополагающую монографию Ф. Котлера [62], на базе которой выполнено и опубликовано весьма много полезных исследований в области маркетинга различных рынков, товаров и услуг, включая банковские. В последние годы опубликован целый ряд работ по проблемам банковского маркетинга таких авторов, как И.О. Спицын и Я.О. Спицын [110], Г.Л.Макарова [71], Е.В. Егоров [50], Э.А. Уткин [113], В.М. Усоскин [112], М.З. Бор и В.В. Пятенко [28] и других.

Вместе с тем, как это обычно бывает в условиях рыночной экономики, необходимы дальнейшие исследования в этой многогранной области, так как целый ряд проблем еще мало исследован либо вообще не затронут. Это касается, в частности, теоретического анализа банковского маркетинга как фактора воспроизводства ссудного капитала и кредитных отношений.

Концепция маркетинга - это ориентированная на потребителя целевая философия, идеология, стратегия и политика банка. Она позволяет анализировать и оптимизировать его деятельность и является руководством к планированию.

Концепция маркетинга разрабатывается в зависимости от целей и задач банка, его размеров, специфики деятельности, учредителей и т.д. Некоторые банки придерживаются одной маркетинговой концепции на протяжении всего своего существования, но это могут себе позволить только крупные, сильные банки с большим уставным капиталом и высоким авторитетом учредителей. Другие банки меняют свою основную концепцию в зависимости от динамики внешних и внутренних факторов, имея одну основную и несколько альтернативных, но большая часть банков, на наш взгляд, придерживается нескольких концепций одновременно в зависимости от специфики различных предлагаемых ими услуг и (или) контролируемых рынков.

Кратко рассмотрим несколько видов концепции маркетинга. 1 .Производственная или концепция совершенствования производства. По-видимому, это самая старая из всех существующих концепций, которая с успехом и довольно широко используется банками. Согласно ей потребитель ориентируется на доступные для себя традиционные услуги, имеющие невысокую цену. Банки, придерживающиеся такой концепции, предлагают преимущественно традиционные услуги, имеющие высокую эффективность и низкую себестоимость, а их распространение производится с помощью многочисленных коммуникационных способов и средств. Данная концепция исходит из следующих условий: 1) основная часть реальных и потенциальных потребителей имеют невысокий доход; 2) спрос равен предложению или немного превышает его; 3) с увеличением количества клиентов происходит сокращение условно-постоянных расходов (обычно новые услуги), что позволяет завоевать большую долю рынка. Усилия руководства банков, придерживающихся производственной концепции маркетинга, должны быть направлены на совершенствование процесса производства и, следовательно, на снижение уровня издержек, повышение производительности и эффективности.

## Создание и функционирование банковского подразделения по управлению услугами и продуктами

В условиях существующей высокой конкуренции на рынке финансовых услуг и борьбы за потенциальную клиентуру банкам необходимо внедрять эффективные методы производства услуг и продуктов и их продаж путём разработки системы мероприятий по стимулированию сбыта.

Одним из наиболее эффективных путей решения этой проблемы является создание в структуре банка специального подразделения - Управления банковских услуг и продуктов. Цель его создания состоит в том, чтобы объединить разрозненные по многим подразделениям банка различные маркетинговые функции, скоординировать маркетинговые инициативы, сделать их не простой реакцией на возникающие на рынке ситуации, а планомерно ведущейся работой, направленной на полное удовлетворение потребностей покупателей банковских услуг.

Можно обозначить следующие главные направления деятельности создаваемого управления.

1. Маркетинговые исследования и информация:

проведение маркетинговых исследования, сбор информации о состоянии финансовых рынков, на которых осуществляется купля-продажа банковских услуг и продуктов;

анализ результатов исследований, выработка маркетинговой стратегии на рынке.

2. Банковские услуги и продукты:

разработка продуктовой стратегии;

создание конкурентоспособных банковских услуг и продуктов для корпоративных и индивидуальных клиентов;

ценовая стратегия;

анализ продуктового ряда.

3. Стимулирование продаж:

разработка комплекса методов стимулирования продаж;

выбор инструментов стимулирования сбыта;

определение эффективности мероприятий по стимулированию.

4. Комплекс маркетинга. Планирование:

оптимизация структуры предлагаемых банковских услуг и продуктов;

управление выведением услуг и продуктов на рынок;

планирование продуктового ряда.

Рассмотрим эти направления деятельности более подробно.

Очевидно, что целью маркетинговых исследований является выявление возможностей банка занять конкурентные позиции на конкретном рынке или его сегменте путём предложения банковских продуктов, более полно учитывающих спрос и требования клиентов.

Одной из важнейших задач маркетинговых исследований является определение условий, при которых достигаются оптимальные соотношения между спросом и предложением банковских продуктов на рынке, а также оценка деятельности кредитных организаций, выступающих на рынке, их позиций, осуществляемых ими методов бизнеса. Другая задача маркетинговых исследований при принятии руководством банка управленческих решений в области разработки новых продуктов и услуг состоит в определении структуры производства, достижении оптимальных издержек и обеспечении высокого качества предлагаемых рынку услуг. Это означает, что деятельность банка полностью опирается на рыночную концепцию, охватывающую все стадии подготовки и непосредственной разработки банковских продуктов, а также их сбыт.

Маркетинговые исследования предполагают необходимость тщательного выбора объекта исследования - конкретного рынка или его сегмента. Банк стремится выделить и должным образом проанализировать ту часть рынка, те группы покупателей, на потребности которых он намерен ориентировать свои услуги. Здесь действует известный принцип - одни банк не может удовлетворить все разнообразные потребности в различных услугах и должен сосредоточить свои усилия на тех сегментах, которые являются для него предпочтительными с точки зрения его производственных, финансовых и сбытовых возможностей.

Для проведения маркетинговых исследований необходимо располагать соответствующей информацией. Основными источниками информации для проведения маркетинговых исследований рынка являются: статистические материалы; сведения, полученные от клиентов, специализированных организаций, служащих других банков; данные из средств массовой информации (СМИ), деловых отчётов, рекламных материалов и т.п. Необходимо отметить, что точность исследований зависит от многих факторов, среди которых нужно выделить объём информационной выборки, выбор репрезентативной группы, способ сбора данных, методы установления контактов.