

Штезель А.Ю.,

к.э.н., доцент

*кафедры торговли и общественного питания
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова*

Тюляева В.А.,

студентка очной формы обучения

направления подготовки «Торговое дело»

Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

FUNCTIONAL INTERACTION OF SALES SYSTEM IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM OF A COMMERCIAL BANK

Аннотация: автором раскрывается вопрос функциональной роли и взаимодействия системы продаж банковских продуктов как элемента системы банковского менеджмента. Исследованы характерные особенности организационных структур, выявлена недостаточность использования маркетинговых аспектов в современной системе управления коммерческого банка.

Abstract: the author reveals the question of the functional role and interaction of the banking products sales system, as an element of banking management system. The characteristic features of organizational structures are investigated, insufficiency of use of marketing aspects in modern management system of commercial Bank is revealed.

Ключевые слова: управление, банковский маркетинг, функциональное взаимодействие.

Keywords: management, bank marketing, functional interaction.

Значимым стратегическим трендом развития национального банковского бизнеса в ближайшей и среднесрочной конкуренции становится усиление влияния фактора конкуренции на деятельность современных коммерческих банков, что в свою очередь требует адекватной адаптации систем банковского менеджмента и развития новых функциональных направлений работы, призванных обеспечить реальный рост конкурентоспособности кредитных организаций.

Функциональная роль и взаимодействие системы продаж банковских продуктов как органического элемента системы банковского менеджмента относятся к одним из наименее исследованных проблемных областей организации банковской деятельности.

При этом практика банковской деятельности предъявляет значительный спрос на понимание природы и особенностей подобного взаимодействия в целях реализации системного и комплексного подходов к созданию и развитию организационных структур коммерческих банков, организации внутрибанковского взаимодействия, повышения результативности, а в конечном итоге – экономической эффективности функционирования отдельных бизнес-единиц и всей кредитной организации в целом.

По определению О.И. Лаврушина, все функции современного банковского менеджмента можно свести в две основные группы: финансовый менеджмент и управление персоналом. Детализация состава этих управленческих функций приведена в табл. 1 [4, с. 24].

Таблица 1.

Содержание основных функций банковского менеджмента (О.И. Лаврушин)

Функция банковского менеджмента	Содержание функции
Финансовый менеджмент	Стратегическое и текущее планирование, формирование банковской политики, маркетинг, управление активами, управление пассивами, управление ликвидностью, управление доходностью, управление активами и пассивами, управление собственным капиталом, управление кредитным портфелем, управление портфелем ценных бумаг, управление рисками, создание информационной системы
Управление персоналом	Мотивация труда, организационная структура банка, расстановка кадров, система подготовки и переподготовки кадров, механизм оплаты труда, поощрений и стимулирования, организация внутреннего контроля, система повышения в должности, принципы общения в коллективе

На наш взгляд, автор не в достаточной мере обоснованно сузил функциональный набор областей банковского менеджмента до двух, при этом остались непонятными критерии отнесения отдельных подфункций к той или иной функции банковского менеджмента: например, включение подфункций маркетинга и создания информационной системы в состав функции финансового менеджмента, а также игнорирование ряда существенных для коммерческого банка проблемных областей, требующих соответствующих управленческих усилий, таких как банковские

инновации, продажи банковских услуг и продуктов, банковский учет и отчетность, безопасность банковской деятельности, менеджмент качества банковских услуг.

В настоящее время эти функции, за исключением функции продаж, являются общепринятыми и достаточно подробно рассматриваются в научной литературе.

При этом О.И. Лаврушин отмечает, что актуальными задачами современного банковского менеджмента являются задачи создания следующих элементов управления:

- прибыльностью банка при обеспечении допустимого риска банковской деятельности;
- ликвидностью при оптимизации объема прибыли;
- рисками;
- конкурентной позицией банка в части общих итогов деятельности, а также в части банковского продукта и услуг;
- персоналом [4, с. 25].

На наш взгляд, в системе приведенных целей организации банковского менеджмента не вполне корректно расставлен приоритет между отдельными целями, что обусловлено недостаточной детализацией управленческих функций в составе корпоративной системы менеджмента кредитной организации. О.И. Лаврушиным не соотнесены функциональные области банковского менеджмента с конкретными его целями и задачами, кроме того, нарушена логическая последовательность приведенных целей. В авторской системе целей конкурентная позиция банка занимает третье, предпоследнее место, хотя именно конкурентная позиция, выраженная в том числе в объемах реализации банковских услуг и продуктов на конкурентных рынках, является основой для управления ликвидностью, прибыльностью и риском.

Т.П. Николаева отмечает, что организационная структура конкретного коммерческого банка является индивидуальной и зависит от операций, которые выполняет банк. Обычно банк имеет смешанную структуру построения, ориентируясь либо на централизованный, либо на децентрализованный тип управления. При централизованной организационной структуре в банке существует четкая вертикаль власти, где подчинение сотрудников осуществляется в соответствии с их функциональными обязанностями.

Децентрализованная организационная структура предполагает деление по видам продуктов: ценные бумаги (управление ценных бумаг), кредитование (кредитное

управление). Каждый банк, выбирая организационную структуру, должен иметь в виду, что для органа, управляющего ресурсами банка, главной целью является получение прибыли, а для главного бухгалтера – максимальная правильность в проведении и отражении операций. В соответствии с этим формируется двухуровневая система совершения сделки: фронт-офис – подразделение, заключающее сделки, и бэк-офис – подразделение, оформляющее сделки [5, с. 190].

При этом Т.П. Николаева исследовала традиционную структуру построения банковских организаций, отмечая ее, как правило, функциональный характер, что находило свое отражение в функциональных обязанностях структурных подразделений: выделялись центральные, вспомогательные и коммерческие отделы, в функцию последних входило производство и сбыт банковских услуг клиентам (к их числу относились кредитный отдел, отдел расчетов, отдел депозитов, отдел по операциям с ценными бумагами, отдел по хранению ценностей, международный отдел, отдел по консультированию клиентов и др.).

Отметим, что в такой организации банковской деятельности роль системы продаж банковских услуг и продуктов часто принижалась и нивелировалась: подразумевалось, что сам факт предложения банком той или иной банковской услуги или продукта является определяющим в организации продаж.

Современная экономическая действительность опровергла такой подход, указывая на необходимость разработки, реализации и развития самостоятельного функционального направления, главной функцией которого являются системные продажи банковских услуг и продуктов, обеспечивающие устойчивость и рост масштабов деятельности кредитных организаций, как в условиях слабоконкурентных, так и остро конкурентных рынков.

Т.П. Николаева в своей работе предприняла попытку исследования перспективной организационной структуры коммерческого банка, ориентированной на усиление роли маркетинга в составе функций банковского менеджмента. По ее мнению, возможны четыре основных варианта маркетинг-ориентированной банковской организации: а) организация по группам услуг; б) организация по группам клиентов; в) матричная организация; г) дивизиональная организация [5, с. 191-192].

Организация по группам услуг близка к традиционной. При ней сохраняются специализированные отделы, но в каждом из них вводятся должности менеджеров групп услуг (продукт-менеджеров), которые освобождаются от рутинной деятельности

и занимаются маркетингом на своем участке рынка (проводят рыночные исследования, контролируют соответствие наличного ассортимента услуг потребительскому спросу, разрабатывают новые виды услуг, занимаются рекламой, стимулированием сбыта и т.д.).

Особенностью организации по группам клиентов является то, что организационная структура банка строится с учетом характера клиентуры банков. При этом рынок банковских услуг сегментируется на относительно однородные группы клиентов (целевые группы) по принадлежности к определенному региону, сфере экономики, социально-демографическим признакам и т.д.

В матричной организации комбинируются два критерия – экономические функции управления и группы услуг. Наряду с функциональными отделами в банке существует институт менеджеров групп услуг. Они обладают полномочиями принятия решений в рамках «своей» группы услуг и осуществляют координацию деятельности других отделов, содействие которых оказывается необходимым в каждом конкретном случае.

Дивизиональная организация означает разделение банка на ряд крупных дивизионов, или прибыльных центров (*profit centers*), либо по группам услуг, либо по группам клиентов. На дивизионных менеджеров наряду с полномочиями по планированию и принятию решений налагается ответственность за прибыльность своих дивизионов [5, с. 193].

При критическом анализе представленной концепции видна некоторая ограниченность позиции автора, сделавшего попытку адаптировать существующие традиционные взгляды на маркетинговую ориентацию структур управления предприятиями к специфике функционирования коммерческих банков.

Автор при рассмотрении традиционных и перспективных структур организации банковской деятельности также не уделяет внимания особенностям построения системы продаж банковских услуг и продуктов, отстаивая приоритет банковского маркетинга над всеми другими функциями банковского управления, что на наш взгляд, характеризуется достаточной однобокостью и недостаточным уровнем исследования.

По определению Е.П. Жарковской, банк — это основная структурная единица сферы денежного обращения. Он выполняет роль посредника в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Для банков

характерен двойной обмен долговыми обязательствами и принятие на себя безусловных обязательств с фиксированной суммой долга.

Банк функционирует в сфере обмена. Он «покупает» ресурсы и «продает» их, содействуя обмену товарами. Банк, «продавая свой товар» (например, кредиты), выступает собственником ссужаемой суммы и получает при возврате не только ее первоначальную стоимость, но и надбавку к ней в виде ссудного процента [1, с. 112].

Анализируя приведенное определение, отметим, что Е.П. Жарковская достаточно точно описывает специфику коммерческой деятельности банковских организаций, при этом термин «продает» по какой-то причине взят в кавычки, хотя современные коммерческие банки прилагают значительные усилия по организации развитию самостоятельных функциональных систем продаж банковских услуг и продуктов, не дожидаясь ответной реакции потребителей на банковские инновации, а активно предлагая и продвигая свои услуги и продукты в условиях конкурентного окружения.

К современным особенностям банковской деятельности Е.П. Жарковская относит следующие моменты:

- чрезвычайная подвижность, изменчивость параметров функционирования финансовых рынков, вызываемых не только экономическими, но и политическими, социальными и иными причинами, что требует от банков постоянного анализа и оперативности в принятии решений, причем не в ущерб качеству проведения операций;
- нематериальный характер банковских продуктов (услуг) и необходимость участия практически всех подразделений банка в производстве каждого такого продукта;
- целесообразность постоянного и целенаправленного расширения клиентской базы путем привлечения с помощью самых разнообразных методов и приемов как можно большего числа и объемов вкладов и депозитов; увеличения объема средств, проходящих по счетам клиентов; максимального содействия последним в эффективном, прибыльном ведении того дела, которым они занимаются;
- необходимость соответствовать ожиданиям потребителей банковских услуг, почти всегда рассчитывающих на индивидуальные варианты предоставления им даже традиционных, стандартных банковских продуктов;
- относительная ограниченность ниши банковского бизнеса и необходимость для банка быть универсальным в рамках этой ниши финансовым институтом.

Универсальный характер деятельности банка проявляется и в том, что в большинстве случаев оказание им клиенту даже отдельной услуги на самом деле требует совершения целого комплекса взаимосвязанных операций;

- необходимость постоянно и одновременно работать с разнообразными клиентами, представляющими практически все сферы и отрасли хозяйства, противоречивые интересы и цели которых надо согласовывать, на разнообразных рынках, испытывающих самые разные тенденции;

- необходимость установления и поддержания с клиентами партнерских, доверительных отношений, что предполагает, в частности, знание банком конкретно каждого клиента «в лицо», его индивидуальных возможностей, интересов, требований, проблем и перспектив.

По определению Л.П. Кроливецкой и Е.В. Тихомировой, акцентировавших свое внимание на исследовании особенностей кредитной деятельности современных коммерческих банков, система современного банковского кредитования (как важнейшее направление активных операций) включает в себя следующие элементы:

- субъекты кредитования;
- объекты кредитования;
- порядок и степень участия собственных средств заемщика в кредитуемой операции (сделке);
- способы регулирования ссудной задолженности;
- методы кредитования;
- формы ссудных счетов;
- банковский контроль в процессе кредитования [3, с. 28].

При этом авторы, как и большинство современных исследователей проблем организации банковской деятельности, придерживаются функционального подхода к исследованию проблем кредитования, игнорируя, причем совершенно не заслуженно, тот факт, что технической для реализации банковской услуги (продукта) кредитного характера необходимы специализированные действия по продаже этой услуги / продукта представителю клиентуры.

В.В. Склярченко подчеркивает важность функционального направления сферы продаж банковских услуг и продуктов следующими обстоятельствами. По его мнению, для формирования и достижения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности российским коммерческим банкам необходимо следующее:

– с учетом анализа клиентских потребностей и последних достижений российских и иностранных конкурентов в банках должна непрерывно осуществляться инновационная деятельность, должны разрабатываться и внедряться новые продукты, что может быть обеспечено соответствующей квалификацией, инициативой и профессионализмом сотрудников;

– банк должен обладать динамическими способностями оперативно внедрять услуги, необходимые клиентам, адаптироваться к изменениям бизнес-среды;

– банк должен повышать привлекательность своего бренда, эффективность бизнес-процессов, организационной структуры и других нематериальных активов, включая квалификацию и профессионализм своих сотрудников.

В.Л. Киреев и О.Л. Козлова, определяя круг функциональных операций современных коммерческих банков, предлагают классифицировать их на классические (деPOSITные, расчетно-кассовые и кредитные операции, операции с ценными бумагами и иностранной валютой коммерческих банков) и нетрадиционные (операции с пластиковыми картами, лизинговые и факторинговые операции коммерческих банков, доверительное управление имуществом) [2]

Авторы также придерживаются функциональной классификации банковских операций, игнорируя организационный подход к управлению банковской деятельности и место, и роль системы продаж в организации деятельности коммерческого банка.

Подводя итог сказанному отметим, что в современной российской экономической школе исследований особенностей организации банковской деятельности превалирует функциональный подход, суть которого заключается в исследовании содержания и технических особенностей совершения той или иной банковской операции.

При этом роль системы продаж банковских услуг и продуктов, а также особенности ее функционального взаимодействия в корпоративной системе управления коммерческого банка, ее маркетинговые аспекты не нашли своего достойного отражения в трудах российских ученых – исследователей, хотя по сути, представляют собой самостоятельную исследовательскую область, требующую соответствующего подхода и внимания.

Список литературы

1. Жарковская Е. П. Банковское дело. / Е.П Жарковская. 7-е изд. М.: Омега-Л, 2010. — 479 с.
2. Киреев В.Л., Козлова О.Л. Банковское дело: учебник / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. — М.: КНОРУС, 2012. — 240 с.
3. Кроливецкая Л.П., Тихомирова Е.В. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков. М.: КНОРУС, 2009. – 280 с.
4. Лаврушина О.И. Банковский менеджмент / под ред. О.И. Лаврушина. М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.
5. Николаева Т.П. Банковский маркетинг/ Николаева Т.П. М.: ЕАОИ, 2009. – 224 с.