

## МЕТОДИКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

---

**Иванченко Елена Яковлевна,**

региональный директор ОАО «СКБ-Банк»; Eivanchenko@yandex.ru

Неравномерность регионального развития и территориально обусловленные особенности потребительского поведения накладывают требования на организацию маркетинговых служб подразделений банков. В статье обсуждаются некоторые возможности совершенствования обслуживания региональных потребителей банковских услуг на основе модернизации организационной структуры маркетинговой службы регионального банка.

**Ключевые слова:** маркетинговая служба, региональное подразделение, банк, маркетинг банковских услуг, обслуживание потребителей.

На сегодняшний день можно говорить уже о «третьей волне» региональной экспансии банков, которая отличается от прежних подходами к развитию региональной сети, к выбору формата региональных подразделений, их технико-технологическому оснащению и функционалу. Сегодня многие банки относят себя к сетевым, а не многофилиальным банкам, также разные формы структурных подразделений банка часто объединяются в понятие «точка продаж», отражающее конечную цель регионального присутствия банка.

По данным Банка России, количество действующих кредитных организаций составляет на 01.11.12 1145, из них банков – 1101. За последние годы количество действующих банков сократилось во всех без исключения федеральных округах, включая Москву и Московскую область. Существенную роль в этом процессе сыграли меры Банка России по исполнению требований Федерального закона о противодействии легализации доходов, полученных преступным путем.

На фоне сокращения количества банков продолжается рост филиальной сети. Количество филиалов действующих кредитных организаций (включая Сбербанк) составило на 01.11.2012 г. 3 431 (на 01.01.2012 г. их было 3 281). При этом число филиалов Сбербанка в результате оптимизации сети сократилось и составляет 829. Во всех федеральных округах за исклю-

чением Центрального округа, количество филиалов банков других регионов превышает количество местных кредитных организаций и их филиалов (табл. 1). Банки и филиалы распределяются по федеральным округам крайне неравномерно. Как следствие, обеспеченность банковскими услугами в различных регионах неодинакова. Наиболее насыщен банковскими учреждениями и обеспечен банковскими услугами Центральный федеральный округ, за ним следуют Северо-Западный и Приволжский федеральный округа. Намечились зоны концентрации банковского бизнеса, но остаются и «белые пятна». Опыт развитых стран показывает, что рано или поздно все без исключения населенные пункты попадают в «зону доступа» филиалов, полноформатных или мини-офисов, зон банковского самообслуживания, или дистанционных банковских услуг.

Таблица 1

Количество действующих кредитных организаций по регионам РФ

Наименование округа	Количество действующих кредитных организаций в регионе	Количество филиалов в регионе	
		КО, головные офисы которых находятся в данном регионе	КО, головные офисы которых находятся в других регионах
Российская Федерация	1145	730	2701
Центральный округ	638	190	566
в т.ч. Москва и Моск. Обл.	574	159	129
Северо-Западный округ	81	53	371
в т.ч. Санкт-Петербург	41	25	132
Южный округ	120	118	362
Приволжский округ	135	146	599
Уральский округ	63	135	256
Сибирский округ	68	49	385
Дальневосточный округ	40	39	162

Принято считать, что непосредственным поводом для новой «волны» региональной экспансии послужило принятие банками курса на развитие «розницы», что в качестве естественного условия требует приближения банка к клиенту за счет массового создания «точек продаж». Перенасыщенность московского рынка розничными продуктами подталкивает банки к более активному продвижению в регионы.

Особенностями «третьей волны» региональной экспансии являются:

1. Существование различных стратегий регионального развития банков – политика «сплошного покрытия»: быть в каждом округе, в каждом регионе, в «городах-миллионниках», в крупных городах и т.д. Самостоятельное значение имеет стратегия следования в регионы за крупными сетевыми клиентами: компаниями розничной торговли, телекоммуникационными

компаниями. Интересен опыт ТрансКредитБанка, который исторически строил сеть в привязке к населенным пунктам, в которых имеются крупные железнодорожные узлы.

2. Процесс массового создания новых подразделений идет параллельно с процессом реорганизации действующих структурных подразделений. Таким образом, происходит закономерная и необходимая оптимизация структуры региональной сети. Подвижки, которые в течение года произошли в общей численности филиалов, дополнительных офисов и кредитно-кассовых офисов банков, возникли операционные офисы. По мнению специалистов банков, операционный офис в том виде, в каком он предусмотрен сегодня инструкцией Банка России, наиболее полно соответствует современным требованиям территориально обособленного структурного подразделения и по своим функциональным возможностям очень напоминает филиал западного банка.

3. В региональной гонке коммерческие банки активно сопровождают их постоянные партнеры-конкуренты – небанковские финансовые институты. Сотрудничество в сфере розничных продаж финансовых продуктов происходит как между банками и небанковскими институтами, принадлежащими к одной финансовой группе, так и между банками и финансовыми институтами, которых связывают не отношения собственности, а чаще агентские отношения. Размещение на одной площадке розничных продаж банковских продуктов, агентских продаж паев ПИФов и программ накопительного пенсионного страхования негосударственных пенсионных фондов ведет к трансформации банковских точек продаж в «финансовые супермаркеты» [4, с. 85].

Несколько отличается по форме процесс создания банками в регионах специализированных центров продаж. Например, ипотечных центров, которые по существу также становятся универсальными подразделениями, поскольку предоставление банковского кредита со всех сторон окружено небанковскими услугами, без которых оперативное и качественное ипотечное кредитование было бы невозможно.

Происходящие процессы универсализации закономерны и позитивны не только с точки зрения обеспечения комплексного обслуживания, но и с точки зрения возможности перераспределения затрат по техническому оснащению и содержанию сети на партнеров [8, с. 99].

Неравномерность регионального развития коренным образом влияет на деятельность территориальных подразделений крупных организаций, в том числе банковских структур (рис. 1). Вследствие этого исследование региональных особенностей спроса на финансово-кредитные продукты и потребления таковых становится одной из важнейших задач маркетинговых служб банков [1, с. 45].

Уровень развития коммерческого банка на современном этапе во многом характеризуется способом организации звеньев маркетинговой службы.

Формально в некоторых российских банках имеются службы маркетинга, однако структура выполняемых ими функций и задач, а также место в иерархии управления банком свидетельствуют об отсутствии в банках комплексного плана маркетинга и маркетинговых информационных систем. На наш взгляд, внедрение предлагаемой модели маркетинговой службы, ориентированной на социальную концепцию, должно усовершенствовать процесс координации структурных подразделений банка, ускорить процесс принятия управленческих решений, а также разработку и реализацию банковских продуктов и подходов по привлечению и удержанию клиентов.



Рис. 1. Неравномерность регионального развития по субъектам РФ  
Источник: [7].

Внедрение системы маркетинга на основе социальной концепции во многом зависит от наличия у банков сведений о клиентах, их индивидуальных запросов и потребностей. Таким образом, важнейшей составляющей организации маркетинговой деятельности является оптимизация клиентской базы банка, заключающаяся в обосновании целей и задач клиентского подразделения, отвечающего за функционирование клиентской базы, функций менеджера клиента, разработке процесса планирования привлечения клиентов в банк, а также методики по организации финансового контроля оптимизации клиентской базы и маркетингового планирования. Внедрение предлагаемого подхода по оптимизации работы с клиентами позволит:

- повысить эффективность коммуникаций с клиентами;
- снизить клиентские риски и повысить надежность и конкурентоспособность банка на финансовом рынке;

– облегчить процесс удержания старых клиентов, а также поиска и привлечения потенциальных клиентов;

– более точно прогнозировать принципы коммерческой деятельности в отношении клиентской базы [6, с. 10].

Широкая филиальная сеть дает возможность комплексного обслуживания в едином стандарте расположенных в разных регионах подразделений крупных предприятий, холдингов, финансово-промышленных групп. Наличие филиалов банка по всей территории России, расположенных в различных экономических регионах и часовых поясах, позволяет эффективно маневрировать ресурсами. Единая сеть создает уникальные условия для обмена и внедрения позитивного опыта, дает возможность тиражирования типовых структур управления, продуктов и технологий.

В то же время традиционная система управления банком зачастую не позволяет обеспечить требуемую скорость проведения операций. Кроме того, очевидна неоднородность филиалов, отделений и территориальных банков по своему экономическому потенциалу. Опыт последних лет свидетельствует о положительных результатах начавшегося процесса укрупнения и объединения филиалов, в том числе территориальных банков. Существующая жесткая привязка сферы деятельности территориальных банков к административным границам субъектов Российской Федерации не позволяет эффективно обслуживать товарно-финансовые потоки экономического региона в целом и участвовать в реализации региональных экономических программ.

Расширение спектра продуктов и услуг, увеличение объемов банковских операций, изменения в принципах обслуживания клиентов требуют выделения ряда функций, создания новых структурных подразделений. Территориальные банки должны получить большую самостоятельность в создании структурных подразделений для развития направлений бизнеса, обладающих значительным потенциалом в данном регионе.

Возможная модифицированная структура маркетинговой службы абстрактного территориального подразделения банка представлена на рис. 2.

Таким образом, предлагается создать целостную систему маркетинга, ориентированную на изучение конъюнктуры региональных рынков, потребностей и запросов клиентов, разработку и совершенствование банковских продуктов и услуг. Получит развитие практика создания целевых проектных групп, ориентированных на решение конкретных задач по развитию новых видов деятельности банка.

Для каждой категории клиентов необходима собственная стратегия взаимодействия и продвижения продукта: как, в какой последовательности воздействовать на клиентов, какие условия им предлагать [2, с. 164]. Поэтому формированием стратегии для каждой ниши рынка должны заниматься разные маркетологи в отделе. Другими словами, если отдел маркетинга построен по функциональному признаку (один занимается иссле-

дованием рынка, второй – стимулированием продаж, третий – разработкой новых продуктов и услуг), то лучше, на наш взгляд, при сохранении функционального признака разбить отдел маркетинга на подразделения, каждое из которых будет заниматься только своими клиентами: 1) – физическими лицами; 2) – юридическими [8, с. 69].



Рис. 2. Организационная структура маркетинговой службы регионального банка

Источник: [5, с. 68].

Можно предложить следующие новые функции маркетинговой службы территориального подразделения банка:

- 1) внутренний маркетинг;
- 2) контроль маркетинговой деятельности;
- 3) создание и ведение баз данных, ориентированных на клиента.

Подразумевая расширение стратегий внутреннего маркетинга, в функции маркетологов можно включить:

- изучение потребностей и мотивационной структуры персонала;
- создание такой организационной культуры, такой атмосферы, которая обеспечивала бы идентификацию работников с организацией (личного успеха с успехом банка), способствовала бы интенсификации усилий всего персонала, заставляла бы всех вкладывать все свои силы и знания в успех банка, использовать все личные и групповые возможности для обеспечения развития банка.

Контроль маркетинговой деятельности – это оценка результатов вы-

полнения маркетингового плана и принятие необходимых мер для его корректирования, поскольку, если упустить время, когда уточнения и изменения можно внести в план безболезненно для организации, последствия могут быть непредсказуемыми.

В настоящее время выделяют четыре типа контроля маркетинговой деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика типов маркетингового контроля

Тип контроля	Цель контроля	Подходы
I. Контроль ежегодных планов	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	Анализ сбыта Анализ доли рынка Сравнение затрат и продаж Финансовый анализ деятельности организации Маркетинговый оценочный анализ
II. Контроль прибыльности	Определить, на какие цели расходуются и на каком этапе «теряются» деньги компании	Оценить прибыльность по: продукции, территориям, покупателям, сегментам рынка, каналам сбыта
III. Контроль эффективности	Оценить и повысить эффективность расходования средств на маркетинг	Оценить эффективность: персонала, рекламы, стимулирования сбыта, распределения
IV. Стратегический контроль	Выяснить, максимально ли организация использует свои возможности в отношении рынков, услуг и каналов распределения	Оценка эффективности маркетинга Маркетинговый аудит

Источник: [3].

Данную модель контроля можно использовать на всех уровнях организации. Высшее руководство определяет цели на год по прибылям и объемам продаж. Для каждого последующего уровня управления эти цели сужаются и конкретизируются. Конкретные цели имеют и региональные отделения банка. По истечении определенного периода руководство анализирует результаты деятельности нижестоящих работников и выясняет, нужно ли предпринимать какие-либо корректирующие действия. Для контроля над выполнением плана применяют пять видов анализа: сбыта, доли рынка, соотношения затраты/объем продаж, финансовый и маркетинговый оценочный анализ.

Сделаем выводы, основываясь на вышеприведенных положениях:

1. На данный момент наблюдается так называемая «третья волна» региональной банковской экспансии – главным образом за счет расширения филиальной сети. Данная тенденция обусловлена главным образом стремлением игроков рынка в розничный сегмент, что предполагает приближение к конечному потребителю банковской услуги.

2. Из полноценных подразделений филиалы крупнейших банков в регионах все чаще превращаются в «точки продаж», что, с одной стороны, обеспечивает их близость к клиенту, доступность, гибкость, с другой, –

является фактором снижения затрат на маркетинговую деятельность в территориальном подразделении.

3. Сокращение объемов маркетинговой деятельности в региональных филиалах банковских структур приводит к недостаточному учету территориальных особенностей спроса, конкуренции, регионального экономического развития.

4. Важнейшим методом совершенствования обслуживания региональных потребителей банковских услуг должно стать не столько рост числа точек продаж и филиалов в областном центре и области, сколько расширение спектра продуктов и услуг, увеличение объемов банковских операций, изменения в принципах обслуживания клиентов. Это требует выделения ряда функций, создания новых структурных подразделений внутри одного филиала.

5. По нашему мнению, территориальные филиалы должны получить большую самостоятельность в создании внутренних структурных подразделений для развития направлений бизнеса, обладающих значительным потенциалом в данном регионе.

#### **Список источников**

1. Бувальцева, В.И. Неравномерность регионального развития: особенности проявления и направления преодоления [текст] / В.И. Бувальцева, М.В. Соколовский // Экономика. – 2008. – № 3. – С. 43 – 48.

2. Иванова, Ю.В. Маркетинг банковских инноваций как важнейшая составляющая инновационной стратегии коммерческого банка [текст] / Ю.В. Иванова // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2010. – №30. – С. 156 – 164.

3. Котлер, Ф. Основы маркетинга [текст] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2004. – 648 с.

4. Котляров, И.Д. Особенности маркетинга кредитных продуктов [текст] / И.Д. Котляров // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. – 2012. – №2. – С. 81 – 88.

5. Насыров, А.М. Маркетинговая деятельность в банке [текст] / А.М. Насыров // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2010. – Т. 18. – №4. – С. 67 – 69.

6. Попкова, Е.Г. Факторы формирования спроса на российском рынке банковских продуктов для физических лиц [текст] / Е.Г. Попкова, А.П. Суворина // Финансы и кредит. – 2010. – №21. – С. 7 – 11.

7. Рейтинг социально-экономического положения субъекта РФ. Итоги 2011 года [электронный ресурс]. – URL: [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/rating\\_regions\\_2012.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/rating_regions_2012.pdf).

8. Цыганкова, В.Н. Банковский маркетинг в современных условиях развития экономики России [текст] / В. Н. Цыганкова, Е. М. Гузева // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2008. – № 3. – С. 96 – 99.

---

## **METHODS OF BANKING SERVICES IMPROVEMENT FOR THE REGIONAL CUSTOMERS**

---

**Ivanchenko Yelena Yakovlevna,**

Regional Director of JSC "SKB-Bank"; Eivanchenko@yandex.ru

Unevenness of regional development and territorially specified features of consumer behavior impose special requirements for the organization of marketing services within the bank's regional divisions. In the article some opportunities for the regional consumers' banking services improvement on the basis of organizational structure of marketing service modernization in a regional bank are discussed.

**Keywords:** marketing service, regional division, bank, marketing of banking services, consumer service.