

**НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК УКРАИНЫ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**И.Г. БРИТЧЕНКО**

**БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ:  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  
ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

**МОНОГРАФИЯ**

*РЕКОМЕНДОВАНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ  
ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НАН УКРАИНЫ*

ББК 65.290-2

Б87 Бритченко И. Г.

Банковский маркетинг: организация процессов инвестирования.

– Донецк, ИЭПИ НАН Украины, 1997. – 200 с.

ISBN 969-508-091-1

ООО "Лебедь"

В монографии исследуются теоретические и методические основы организации банковского маркетинга и процессов инвестирования на его базе. Теоретическая часть представлена обоснованием теоретических подходов к анализу закономерностей формирования банковского маркетинга, разработкой его инструментария и понятийного аппарата.

Практическая часть основана на методиках совершенствования инвестирования ресурсов, структур управления банками и применением в них методов банковского маркетинга. Делаются выводы и предлагается механизм организации системы кадровой переподготовки и повышения квалификации банковских работников.

Для научных и практических работников, занятых в системе бизнеса, маркетинга и менеджмента, а также для преподавателей, аспирантов и студентов экономических институтов и факультетов.

У монографії досліджуються теоретичні та методичні основи організації банківського маркетингу та процесів інвестування на його базі. Теоретична частина представлена обґрунтуванням теоретичних підходів до аналізу закономірностей формування банківського маркетингу, розробкою його інструментарію та понятийного апарату.

Практична частина заснована на методиках вдосконалення інвестування ресурсів, структур управління банками і застосуванням в них методів банківського маркетингу. Робляться висновки і пропонується механізм організації системи кадрової перепідготовки та підвищення кваліфікації банківських працівників.

Для наукових і практичних працівників, зайнятих у системі бізнесу, маркетингу та менеджменту, а також для викладачів, аспірантів і студентів економічних інститутів і факультетів.

Ответственный редактор доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук П.Д. Гаркуша.

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор академик  
Академии экономических наук Г.К. Губерная;  
доктор экономических наук, профессор академик  
Украинской академии информатики Г.В. Саенко

Утверждена к печати ученым советом Института экономико-  
правовых исследований НАН Украины.

**Все права защищены.**

**All rights reserved.**

ISBN 969-508-091-1

©Бритченко И.Г., 1997

### ***ВВЕДЕНИЕ***

Процесс реформирования экономики Украины в рыночную продолжает сопровождаться спадом производства, бартеризацией расчетов между предприятиями, неплатежеспособностью, ростом просроченности ссудной задолженности коммерческих банков, снижением эффективности существующих механизмов инвестирования.

По состоянию на 1 января 1997 г. в Республиканской книге регистрации банков, валютных бирж и других финансово-кредитных учреждений значится 229 банков, в том числе два государственных (Сбербанк Украины, Укрэксимбанк) и 14 банков – с участием зарубежного капитала. В Украине функционирует 2284 филиала коммерческих банков.

В 1995 г. Национальным банком Украины зарегистрировано три новых коммерческих банка, а на протяжении 1996 г. – девять. Причем, высказали свое пожелание об открытии филиалов на территории Украины несколько иностранных банков. Следует заметить, что в уставных фондах банковской системы числится 4.1 % иностранного капитала, хотя норматив предусматривает уровень – 15 % (125, с. 18).

Одним из основных направлений улучшения экономического положения как коммерческих банков, так и их клиентуры, является формирование банковского маркетинга на научно обоснованном подходе к исследованию рынка банковских услуг и финансовых инвестиций. Перечень последних постоянно меняется, но неизменным остается потребность в их научном анализе, обосновании и прогнозировании.

Практика приводит к тому, что во многих коммерческих банках появляются структуры с маркетинговой ориентацией. Но недостаточная их разработанность и научная обоснованность функционирования выступает главной причиной низкой эффективности банковской системы.

Сама по себе организация маркетинговых структур в коммерческих банках не является средством повышения их эффективности, для этого необходимо реорганизовать структуру их подразделений банка в полном соответствии с маркетинговой политикой банка.

Однако у ведущих ученых и экономистов-практиков нет пока единого мнения не только по вопросу применения маркетинговой структуры в инвестиционной деятельности коммерческих банков и банковской системы в целом, но и в определении маркетинга как концепции управления, его функций, путей дальнейшего развития с точки зрения его влияния на инвестиционную деятельность банков. С этой точки зрения важное теоретическое и практическое значение имеет обобщение накопленного в развитых странах опыта маркетинговой деятельности и пересмотр возможностей и направлений его применения в Украине.

Кроме того, процесс внедрения маркетинговых методов осложняется и тем, что маркетинг – это не быстродействующий способ излечения предприятия и экономики, его применение не дает быстрых результатов.

Все это привело многих “новоиспеченных” бизнесменов и

руководителей коммерческих банков, которые возложили на маркетинг надежды как на универсальное средство против бед и неприятностей, связанных с переходом экономики на рыночные рельсы, к определенному разочарованию. Даже начало распространяться мнение, будто в Украине этот “типично западный инструмент” полезного эффекта не дает.

Немаловажным является и то, что в настоящее время отсутствует четко разработанный понятийный аппарат банковского маркетинга, в особенности проблем инвестирования на его основе.

Поэтому данная монография посвящена актуальным подходам к исследованию как теоретических, так и методических основ банковского маркетинга и организации процессов инвестирования, а также систем переподготовки и повышения квалификации банковских работников.

Эти вопросы рассматриваются в трудах Абрамишвили Г.Г., Герасимчука В.И., Завьялова П. С., Котлера Ф., Мамутова В.К., Финагина В.В., Романова А.Н., Эванса Дж.Р. и других авторов. Отдельные разработки и предложения по экономической оценке и конкурентоспособности нового маркетингового продукта нашли свои решения в работах Ансоффа Р., Балабановой Л.В., Болта Г.Дж., Вайсмана А., Герчиковой И.Н., Губерной Г.К., Ковалева В.В., Кретьова И.И., Савельева Е.В., Питерса Т., Уткина Э.А., Хизрича Р. и других. Научные труды этих ученых-экономистов и управленцев в области теории и практики маркетинга, управления инвестиционной деятельностью послужили теоретической и методологической базой исследования.

Однако исследователи характеризуют, как правило, общие проблемы маркетинга, а при оценке банковских инвестиций не учитывают возможности инвестора и потребность предприятия в инвестициях. Эффективность внедрения банковского маркетинга рассматривается без учета специфики организационных структур управления и того места, которое занимает в этой структуре маркетинговая служба. Проблемы формирования методов

экономической оценки инвестиций на основе банковского маркетинга в коммерческих банках Украины относятся к таким, которые требуют первоочередного решения.

Целью данного исследования поэтому является разработка теоретических основ банковского маркетинга, методических основ повышения эффективности инвестирования на базе банковского маркетинга, оптимизации организационных структур и применению в них методов банковского маркетинга, а также вопросов кадрового обеспечения банковской деятельности.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- определена сущность организации, роли в ней маркетинга на основе анализа рыночных отношений;
- спроектирован и раскрыт инструментарий маркетинга посредством модуля маркетинговой деятельности;
- предложен понятийный аппарат банковского маркетинга и определено его место в общей теории маркетинга, а также процессов инвестирования;
- разработаны методические основы повышения эффективности инвестирования на базе банковского маркетинга, включающие методики оценки возвратности инвестиционных ресурсов, расчета эффективности инвестиционного проекта и оптимального распределения инвестиционных ресурсов;
- изложены методические положения по оптимизации организационных структур и применению в них методов банковского маркетинга;
- предложена система последипломного образования банковских работников.

Решение перечисленного комплекса задач основывается на следующих научных положениях:

1. Идее о том, что инструментарий маркетинга выступает теоретико-методологической основой банковского маркетинга.
2. Тезисе о том, что сущность категории банковского

маркетинга, как отраслевого, может быть исследована и обоснована с позиции организации процессов, охватывающих разработку и реализацию концепции соответствия функционирования банка адекватным рыночным процессам.

3. Положение о том, что организация процессов маркетингово-инвестиционной деятельности коммерческих банков заключается в комплексном подходе к разработке методических положений по оценке возвратности инвестиционных ресурсов, расчету эффективности инвестиционных проектов, методике оптимального распределения инвестиционных ресурсов, а также оптимизации организационных структур и применению в них методов банковского маркетинга.

4. Идее о том, что система переподготовки и повышения квалификации банковских работников должна строиться по критерию интереса индивидуума по схеме “самопомощь-самовыражение-общественное признание”.

Теоретической и методологической основой исследования являются Законы Украины, Постановления Верховной Рады Украины по вопросам совершенствования хозяйственного механизма и перехода к рыночным отношениям, инструкции Национального банка Украины, международные методики по оценке инвестиционной привлекательности объектов хозяйствования. При написании работы использовались труды украинских и зарубежных ученых-экономистов и маркетингологов-практиков по вопросам маркетинговой и инвестиционной деятельности банков, экономической оценке нового продукта, инвестиционного менеджмента, материалы научных конференций и семинаров по вопросам, которые рассматриваются в работе. В качестве источника информации была использована годовая и периодическая отчетность государственных органов статистики. В процессе исследования использовались методы научной абстракции, сравнительного и графического анализа, интеграции и другие методы исследования экономических процессов.

Научная новизна исследований заключается во вкладе в ведущее, приоритетное направление развития банковского маркетинга как отраслевого и организации на его базе процессов инвестирования, выявлении и использовании системного инструментария банковского маркетинга и его месте в общей теории маркетинга, в разработке методических положений по повышению эффективности инвестирования и оптимизации оргструктур и применению в них методов банковского маркетинга, а также в разработке системы последипломного образования банковских работников на основе критерия индивидуального подхода.

Практическая сущность проведенных автором исследований заключается в применении на практике положений по повышению эффективности инвестирования на базе банковского маркетинга, оптимизации оргструктур, методов банковского маркетинга и др. Результаты исследований нашли подтверждение в маркетингово-инвестиционной деятельности коммерческих банков Донецкой области.

Структура монографии построена в соответствии с научными положениями, выносимыми на суд читателя.

Вместе с тем автор будет благодарен всем, кто сделает какие-либо замечания и пожелания для дальнейшей работы над книгой.



# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА**

## **1.1. Организация, маркетинг и его инструментарий**

### 1.1.1. Организация и роль маркетинга в ней.

Главная задача производства и экономики в целом состоит в том, чтобы, используя интеллект и физическую рабочую силу людей, преобразовать ограниченные сырьевые ресурсы в форму, пригодную для удовлетворения неограниченных людских потребностей. Эффект этот достигается, как правило, в организациях.

Большинство людей входят в одну или несколько организаций. Общество состоит из огромного количества организаций. Поэтому рассмотрим этимологию термина “организация”.

Происходит оно от греческого “органон” и означает “инструмент”, “орудие”. Другое значение имеет слово “орган”. Оно означает часть целого, специализированную в отношении функции и приспособленную к запросам этого целого (например, орган или часть целого).

Слово “организация” утвердилось как “обладание органами”, т.е. наличие совокупности частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

Термины “организация”, “организовать”, “организатор”, “организованный” и т.д. получили широкое распространение в литературе с начала нашего столетия, т.е. с того времени, когда стала популярной концепция “научного управления” Ф.Тейлора,

которая распространилась во Франции и др. странах под названием “научная организация труда”. Но практически организационные проблемы возникли значительно раньше, когда люди начали объединяться в коллективы для выполнения общих целей.

Повышение интереса к организационной проблематике приходится на начало века, когда интенсивно развивалось промышленное производство.

Для систематизации значений термина “организация” возьмем за основу следующие категории: вещи (объекты), признаки, состояния, а также их отношения и изменения.

**Вещи (объекты)** – это предметы, существующие во времени и пространстве (одушевленные и неодушевленные, состоящие из каких-то элементов).

**Признак (свойство, атрибут)** – это то, что данная вещь в каком-то отношении является именно такой, а не иной.

**Состояние вещи (объекта)** – это совокупность признаков данной вещи в данный момент, или совокупность признаков, которые не изменяются в данный отрезок времени.

Состояние совокупности вещей, воздействующих или могущих воздействовать на данный субъект, является ситуацией этого субъекта.

Изменение состояния вещей назовем категорией событий.

**Отношение (связь)** между вещами, а тем самым между частями сложных вещей, а также между признаками вещей и между событиями – это способ, каким одна вещь (событие, признак) относится к другой вещи или несколько вещей (событий, признаков) взаимно относятся друг к другу.

Совокупность отношений между элементами данного целого или между элементами и целым, рассматриваемая с определенной точки зрения, называется структурой этого целого. При этом можно рассматривать структуру как сложных вещей, так и процессов.

Сложное целое, рассматриваемое как обособляющееся в каком-то отношении из иного, более широкого целого, называется

укладом. Это может быть целое, составленное либо из признаков, либо из событий.

Уклад, структура которого состоит из элементов как упорядоченных каким-либо способом, является организационной системой.

Таким образом, термин “организация” имеет атрибутивное, предметное и функциональное значение.

Организация в атрибутивном значении – это особый вид взаимоотношения частей между собой и с составленным из них целым; отношение это состоит в том, что части взаимно содействуют успеху целого. В этом смысле организация означает признаки вещей и событий.

Предметное значение. Здесь имеет место категория не признаков, а объектов (например, предприятие).

И, наконец, функциональное определение означает упорядочение (организовывание); применим также термин “организованность”.

В толковом словаре Вл.Даль определял “организацию” как само дело или вещь. В том случае, если существуют устоявшиеся границы организации, если определено ее место в обществе, организация принимает форму общественной ячейки и выступает в виде социального института.

Организация рассматривается нами как некая четко определенная социальная целостность, которая представляет собой неотъемлемую часть общества. В то же время организация – это социальный коллектив, который имеет собственный путь зарождения, развития, естественного роста, а также управленческий “инструмент” для достижения определенных целей. Отмеченные организационные явления сосуществуют одновременно.

Любая организация может быть также представлена как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнее окружение.

На входе организация получает ресурсы из внешней среды, а на

выходе она отдает внешней среде созданный ею продукт или услугу. Жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: получение сырья или ресурсов из внешней среды; преобразование сырья в продукт; передача продукта во внешнюю среду. В этом плане организация предстает как взаимодействие людей по поводу преобразования поставок в продукт. Как видно, организация по своей природе маркетинговая, но результат ее деятельности еще нельзя считать товаром или услугой, так как не известно, служит ли он для удовлетворения какой-либо потребности. Об этом может сказать только рынок.

Маркетинг имеет свою эволюцию. До 1930-х годов многие руководители считали его простым придатком к производству. В счет принимали скорее требования массового производства, чем нужды и запросы потребителей. Изготовители могли ограничивать свои усилия в сфере маркетинга получением заказов и отправкой товаров.

Но с ростом объемов производства рынки становились более конкурентными. Руководители компаний понимали, что им придется убеждать людей покупать их товары. Для стимулирования спроса на свои товары они стали тратить больше денег на рекламу. Они также начали готовить квалифицированных торговых агентов, которые искали потенциальных потребителей своих товаров.

Понятие маркетинга продолжало развиваться, и бизнесмены стали говорить о маркетинговой концепции, которая ставит во главу угла нужды и запросы потребителей. В соответствии с этим основное значение в бизнесе имеет долгосрочная рентабельность. Кто стремился к немедленному получению прибыли, тому не было смысла вкладывать средства в научно-исследовательские работы, обслуживание и другие факторы, необходимые для удовлетворения потребителя. Но для тех, кто заботится о финансовом благополучии на десять, двадцать лет вперед, такие инвестиции вполне разумны.

В связи с этим представление о роли маркетинга в организации менялось (рис. 1). Некоторые службы в организации, например,

производственный, финансовый и другие противились принципам маркетинга, поскольку он угрожал их влиянию в организации. Первоначально функция маркетинга определена как одна из нескольких одинаково важных функций (рис. 1а). Недостаток спроса привел специалистов по маркетингу к тому, что их функция становится более важной, чем другие (рис. 1б).

Другие специалисты отмечали, что маркетинг – главная функция, что без покупателей организация не имеет смысла. Они ставят маркетинг в центр, а другие функции обозначают как вспомогательные (рис. 1в). Такое представление не устраивает других менеджеров, они не хотят воспринимать себя как вспомогательной функцией маркетинга. Опытные специалисты решают эту задачу по другому, помещая скорее покупателя, чем маркетинг в центр организации (рис. 1г). Они приводят доводы в пользу ориентации покупателя, на которую все функции работают вместе, чтобы осведомить, обслужить и удовлетворить покупателя.

В 60-е годы специалисты отнесли маркетинг к центральной роли в организации (рис. 1д). Эпоха управления маркетингом потребовала решения задач долгосрочного планирования, прогнозирования, применения соответствующих методов и т.п.

Вице-президенты по маркетингу стали управлять программами по стимулированию спроса, между тем как другие вице-президенты имели дело просто с рынками сырья, труда и др. Анализ (рис. 1) показывает, что интегрированный маркетинг включает маркетинг, ориентированный на продукт и маркетинг, ориентированный на потребителя.

Изменение роли маркетинга в организации повлияло и на представление о самом маркетинге. Имеющаяся у нас литература позволила собрать мнения всего лишь двух десятков ученых. Безусловно, на глубокий анализ не приходится претендовать. Но все же определенные закономерности можно отметить.

В 1947 году Поль Мазур определил маркетинг как распределение уровня жизни в обществе. Будем считать, что это

первое определение маркетинга. Очевидно, что и до 1947 года были определения, но мы не располагаем источниками.

В 1960 г. Американская маркетинговая ассоциация (АМА) дала следующее определение маркетинга: “Набор действий предпринимателей, компаний, других организаций и людей, направленный на обеспечение необходимых потоков товаров и услуг от их производителя к пользователю или потребителю”.

В 1964 году Кандифф И.В., Стилл Р.Р. написали: “Маркетинг является экономическим процессом, с помощью которого продукция приспособливается к требованиям рынка и право собственности переходит от одного участника другому”.

В 1968 году Левитт Т. под маркетингом понимает “деятельность, направленную на получение фирмой информации о нуждах покупателя, с тем чтобы фирма могла разобрать и предложить ему необходимые товары и услуги... Продажа концентрируется на нуждах покупателя. В процессе продажи поставщик заинтересован в обмене продукта на деньги, в то время как маркетинг – процесс непрерывного приспособления продуктов к спросу и поставке их потребителю в соответствии с их преимуществами”.

В 1971 году Стептон Р. дает следующее определение маркетинга: “Система взаимосвязанных действий торговых-промышленных предприятий по планированию, ценообразованию, рекламе и распределению товаров, необходимых потребителю, и услуг для настоящих и будущих потребителей”.

В 1973 году Хеллоуей и Хепкок предлагают свою трактовку маркетинга: “Множество необходимых и случайных действий по обеспечению соотношения обмена в существующей экономической системе”.

Подведем первые выводы. По сути с 1960 года, когда АМА, дав первое нечеткое определение маркетинга, подтолкнула ученых к созданию понятийного аппарата маркетинга. В перечисленных определениях маркетинга нашли отражения: рыночная концепция;

концепция продажи; функции маркетинга; впервые упоминалась функция обмена.

Следует также констатировать, что наука от практики тогда отстала лет на десять, ведь семидесятые годы – это эпоха функционирования управления маркетингом.

В 1975 году Дракер П. изложил свою интересную точку зрения на маркетинг: “Маркетинг не является функцией бизнеса, а отражает взгляд на всю сферу экономики, которая включает в себя производство и сервис. Все, что происходит в сфере бизнеса, представляет из себя маркетинг или воплощается в это понятие”.

П. Дракер подчеркнул роль маркетинга на макроуровне. С этого времени, на наш взгляд, на маркетинг стали смотреть с позиции микро- и макроуровня. Последующие высказывания ученых особой новизны не несли, хотя их понимание маркетинга менялось. Так, Ф. Котлер в 1980 г. писал: “Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена”.

В 1984 году встречаем его другое концептуальное определение: “Маркетинг – это социальный управленческий процесс, с помощью которого отдельные люди и группы могут получить то, что они хотят, посредством создания и обмена ценностями с другими”.

В 1985 году АМА целый год посвятила проблеме понятия маркетинга, чтобы дать ему строгое определение, рассмотрев 25 дефиниций. По определению АМА, маркетинг – это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций.

После 1985 года наше внимание привлекла еще одна интересная трактовка маркетинга, которую дали Криен Р., Полиц А., Олдерсон С. и Кокс Р.: “Маркетинг способствует перерождению капиталистического устройства в общество “массового

потребления”. Очевидно, это вызовет интерес у тех, кто специально заинтересуется проблемой государственного, общественного устройства. Основным признаком современной экономики можно назвать отношения обмена продуктов (услуг) на деньги между хозяйственными субъектами. В основе обмена не обязательно должна лежать продажа. Это может быть сдача в аренду или лизинг (оперативный или финансовый), что часто встречается на рынке инвестиционных товаров и товаров длительного пользования. Свобода обмена приводит к тому, что и покупатель, и продавец стремятся получить определенную выгоду от сделки. Поэтому под рынком будем понимать величину спроса на конкретный вид продукции и услуг, в котором нуждается конкретная группа потребителей.

В современных условиях понимание рынка с политико-идеологической точки зрения означает способ организации общественного производства, основанный на свободе предпринимательства и определенной роли государства; с точки зрения философской – способ поведения хозяйственных субъектов, принимающих решения самостоятельно на основе соотношения спроса и предложения (“рыночное поведение”); и, наконец, как способа диалектического мышления, формирующего соответствующее мировоззрение участников хозяйственной деятельности (“рыночное мышление”).

Для комплексной характеристики рыночных отношений построим модель системы рынков (рис. 2), которые анализируются с точки зрения содержания, направленности и организационной формы. По содержанию (отражение факторов производства с добавлением финансов, без которых неосуществить расширенное воспроизводство) выделяются рынки покупателей (производитель должен приложить больше усилий для достижения своих целей, чем потребитель), продавцов, посредников и госучреждений, которые хотя и отражают правительственную политику, но приспособливают свои действия (например, научно-технические



программы и т.п.) к условиям рынка, участвуя в рассеивании экономической власти сети сил распределения ресурсов. Рыночные отношения по направленности характеризуются мотивом поведения людей.

Классификация рынков по содержанию и направленности объектов воздействия будет не в полной мере отвечать законам спроса, предложения и др., если не рассмотреть организационную форму их проявления. Поэтому необходим и этот тип анализа, который включает: виды рынка; тип рыночных структур; характер распространения; временной лаг; особенности регионов ит.п.

При анализе таким образом всей системы рыночных отношений (система координат) особое внимание следует уделять правовому аспекту (уже четырехмерному пространству). Анализируемые способы координирования рыночных отношений по содержанию, направленности и организационной форме должны соответствовать действующему законодательству. Право воздействует двумя основными способами: путем установления юридических норм и законов, в рамках которых осуществляется координирование, и путем непосредственного участия в процессах координирования рыночных отношений при рассмотрении разного рода исков, споров и т.п.

Приведенная классификация рыночных отношений является определенной теоретической абстракцией. В практике ни одна из групп рынков, выделенных по содержанию, направленности и организационной форме, в чистом виде не существует. Разные по содержанию, направленности и организационной форме рыночные отношения касаются одновременно одного и того же объекта или параллельно разных объектов (организаций или отдельных лиц). Поэтому логическим завершением анализа рыночных отношений выступает рассмотрение их единства с позиций комплексного, системного подхода, с позиций искусства применения рыночных отношений.

## 1.1.2. Актуальный маркетинговый инструментарий

В условиях конкурентной рыночной экономики только та организация добивается успеха, которая удовлетворяет главную потребность своих клиентов лучше, чем ее конкуренты. Поэтому каждая организация должна иметь свою индивидуальную концепцию маркетинга. Преуспевающая фирма всегда уникальна.

На основе практического опыта многих фирм и анализа маркетинговой литературы был разработан модуль маркетинговой деятельности как целенаправленного поиска актуальных проблем. Он помогает разрабатывать стратегический план для своей деятельности и деятельности своей фирмы.

Модуль маркетинговой деятельности логически включает следующие разделы:

1. Установление целей.
2. Анализ внешней среды. Потребители и конкуренты.
3. Анализ собственных возможностей.
4. Образ фирмы.
5. Позиция на рынке.
6. Выбор стратегии маркетинга.
7. Маркетинговый контроль.

**1. Установление целей.** Установление целей является необходимой предпосылкой успеха. Цели – изначальный элемент маркетинговой деятельности, они задают и определяют все другие ее составляющие.

Цели являются продуктом сознания и формируются людьми, отражая их интересы, потребности.

Цели бывают индивидуальные и организационные. Люди организуются, так как верят в то, что это самый эффективный путь достижения своих целей. С этой точки зрения организация – это обмен личной независимости на достижение целей. Организоваться – значит разрешить другим направлять ваше

поведение.

Цели индивида – это единственные цели, которые существуют в объективном мире, так как они строятся на его неудовлетворенных потребностях. Все остальные цели являются организационной трансформацией целей индивида. Чтобы достичь личные и организационные цели, люди добровольно оставляют часть своих индивидуальных свобод, так как способны оценивать свои позиции относительно других позиций и воспринимать другие цели (группы, организации) как свои собственные. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться.

Цели организации – это цели, общие для всех ее членов. Ее цель – служить всем участникам процесса путем увеличения их возможностей в достижении своих целей. Максимизация прибыли считается главной целью организации. Достижение этой цели означает, что она получает максимум от рынка, а это позволяет организации больше платить своим работникам, требуя от них взамен соответствующей отдачи.

Цели становятся инструментом маркетинга, когда они четко сформулированы в письменном виде, когда они известны работникам и ими приняты к исполнению. Поэтому к целям предъявляются требования достижимости и реалистичности; мотивированности; формализуемости; наличия обратной связи и др.

Цель как атрибут свободного человека, свободного предприятия, предполагает выбор другого состояния маркетинга или его развитие.

Конкретные цели должны пробудить интерес к ней ваших сотрудников, иначе их реализация вызовет множество серьезных трудностей.

В литературе встречаются термины, отождествляемые с понятием цели. Это такие термины как миссия, стратегия, задачи, политика.

Обычно миссией называют общую цель, вызывающую у членов

организации состояние устремленности к чему-то. Организация исполняет много ролей: производителя, потребителя, поставщика, нанимателя и налогоплательщика. Миссия – это цель, объединяющая все множество ролей организации.

На основе миссии формулируются долгосрочные (более года) цели организации или качественные результаты, которые не предлагается достичь за пределами планового периода. Поэтому стратегия – это способ или средство достижения долгосрочных целей. Краткосрочные цели (в пределах года), задания или задачи представляют собой результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода.

Политика, как и стратегия, относятся к категории средств, но средств достижения краткосрочных целей или поставленных задач. Политика отвечает на вопрос: каким образом должны выполняться задачи? Действенными могут быть только цели, четко и ясно сформулированные и реальные. При этом необходимо определить содержание (что я хочу достичь) и объем (сколько я хочу достичь) в определенных временных рамках.

Конкретная цель маркетинга может формулироваться так: мы стремимся увеличить нашу долю на рынке (содержание) до 15 % (объем) в этом году (временное ограничение).

## 2. Анализ внешней среды. Потребители и конкуренты.

Внешняя среда, или то окружение, в котором действует организация, имеет сильное влияние на ее успех. Под внешней средой понимают то, через посредство чего организация проявляет свою сущность. Собственно, не что иное, как внешняя среда порождает саму организацию и органично с ней взаимодействует. Жизнедеятельность человека как способ существования и развития его биосоциальной, экономической и политической деятельности, как вечность выживания, составляют сущность внешней среды. Нами сделана попытка представить механизм жизнедеятельности людей как взаимосвязь их начал (принципов). В качестве таких

начал механизма жизнедеятельности как необходимостей и возможностей комплексов приняты ответственность, правление, экономия и полития (рис. 3)\*. Сущность четырех целостностей проявляется в их взаимосвязи (например, возможности политии – это возможности экономии; возможности экономии – это возможности правления; возможности правления – это возможности ответственности и т.п.). Анализ указанных комплексов следует производить по горизонтали и по вертикали. Последний включает контрольный анализ (соответствие законам философии), содержательный, организационный, технологический, правовой, психологический и, наконец, комплексный. Мы опускаем подробный анализ каждой клеточки таблицы ввиду его громоздкости, но отметим, что критерием его выступает интерес как мера всех поступков и действий человека. Образно говоря, “малая таблица Менделеева” может служить моделью жизнедеятельности людей как совокупности концепций, взглядов, ценностей, принципов, целей, форм и пр. поведения людей, которые являются членами организации, являются производителями, потребителями, конкурентами и т.п.

Следует заметить, что главная цель маркетинга – ориентация на потребителя. Организации достигают успеха в производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности только тогда, когда их целью становится удовлетворение нужд потребителя. Но вместе с тем задача маркетинга также состоит в увеличении спроса, но в такой степени, чтобы он соответствовал предложению. Прогнозировать спрос можно лишь при постоянном изучении запросов потребителей для применения соответствующих методов стимулирования. Это приводит к неограниченному росту экономики при ограниченности материальных ресурсов. Оценить полезность экономического роста пока никто не брался, во всяком случае на международных форумах. Но многие ученые мира склоняются к тому, что в качестве главного критерия следует использовать равновесие, которое, однако, не означает полного отказа от любого

роста или развития. Такое равновесие определяется как состояние общества, при котором удовлетворение сегодняшних нормальных, здоровых потребностей не будет отражаться на будущих поколениях. Экономический рост будет возможным при обогащении внутренних и внешних связей организации. В этих условиях обостряется проблема качества и конкурентоспособности продукции как концентрированного выражения всей страны, организации, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги.

Конкурентоспособность характеризуется комплексом потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Поэтому понятие конкурентоспособности относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. Но оно имеет еще и индивидуальный характер, так как у каждого покупателя свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей. Важную роль при этом имеет цена потребления товара за весь срок службы у потребителя, которая включает цену товара и расходы, связанные с потреблением. Это усложняет проблему сбора релевантной информации о поведении конкурентов, чтобы защитить свою организацию на длительный срок от вытеснения с рынка. А этого можно достичь только повышением качества и в целом конкурентоспособности своих товаров и услуг, ибо рынок объективно и строго оценивает результаты деятельности производителей.

**3. Анализ собственных возможностей.** Данный анализ должен ответить на следующий вопрос: “Что мешает организации в данный момент, на данном рынке удовлетворить потребности своих клиентов лучше, чем конкурент?”

Фирмы, серьезно думающие о своем благополучии, в комплексе целей (рис. 4) выделяют проблемы организованности и управляемости. Под организованностью понимают совокупность

четырёх характеристик: содержания, структуры, связей, процессов принятия (выбора) решений (101, с. 149).

К содержанию относятся люди, машины, материалы, финансы, информация и связанные с ними процессы. От разнообразия профессионального состава работников, машин, материалов, финансов и информации зависит сложность организации, под структурой которой понимается совокупность отношений между элементами системы при выполнении главной цели.

Связи – это процессы, посредством которых предпосылки для принятия решений передаются от одного работника к другому, объединяются части системы и обеспечивается ее контакт с окружающей средой. Они постоянно изменяются и, следовательно, создают разнообразные состояния организации.

Процесс принятия решений – это способы и методы выработки инструкций на базе мотиваций.

Организованная система маркетинга должна изменять свою структуру, содержание, связи и способ принятия решений, то есть поддаваться управлению. Это значит, что должно соблюдаться единство критериев управляемости маркетинга как системы: а) наличие управляющего центра, обеспечивающего достижение целей; б) обладания ресурсами функционирования; в) наличия взаимосвязанных элементов, образующих ее структуру; г) обладания элементами и общими целями; д) наличия внешнего окружения, которое образует ее ограничение.

Таким образом, анализ внутренней среды организаций сводится к раскрытию ее потенциала (скрытой возможности, способности, силы, могущей проявиться при известных условиях) и сравнению с существующими и перспективными рыночными возможностями.

**4. Образ фирмы.** После выработки целей и анализа внешней среды и собственных возможностей организации можно построить ее образ как конкретное, образное представление, позволяющее понять смысл и цель деятельности организации всем ее

сотрудникам и общественности. Образ фирмы должен символизировать ее стабильность и надежность. Краткосрочные цели не позволяют добиться устойчивости на рынке. В этом случае можно говорить о продаже, а не о маркетинге. Решение долговременных, перспективных целей должно занимать руководство. Только этот путь ведет к консолидации интересов и целей персонала фирмы, когда создается на ней соответствующий климат человечности и доброжелательности, система защиты от кризисных ситуаций, повышает уровень ответственности перед потребителем.

Если внешнее представление о фирме совпадает с представлением о нем сотрудников, формируется имидж фирмы. Это значит, что стабилизируются ценности и нормы (культура) фирмы, ее идеал.

Перенести созданный коллективом идеальный (Пусть так они считают!) образ организации на практику помогает коммуникация (связи).

Первоклассный имидж играет решающую роль в стратегии и тактике организации. Стратегическая коммуникация приводит к положительным результатам (повышенная мотивация сотрудников, привлекательность, отражение нападения конкурентов и т.п.), что лежит в основе выработки общей стратегии маркетинга фирмы.

**5. Позиция на рынке.** Определение позиции на рынке означает практическое применение стратегии маркетинга как концентрации усилий на слабых сторонах конкурента.

Для этого исследуют сегментацию рынка (дифференцирование рынка в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара) для обеспечения положительной реакции на те или иные виды деятельности, например, в отношении рекламы, сбытовой логистики с целью максимального приближения товара к потребителю.

Эффект в маркетинговой стратегии достигается в результате



комплексного подхода к овладению рынком, включающего и массовый маркетинг, когда выпускается на весь рынок один тип товара для максимизации сбыта, и концентрированный маркетинг, когда усилия сосредотачиваются на одном сегменте рынка как специфической группе потребителей, и, наконец, дифференцированного маркетинга. Последний охватывает несколько сегментов рынка, но с различными планами маркетинга для каждого сегмента.

Когда организация принимает решение о позиционировании своего товара, т.е. об обеспечении конкурентоспособности своего товара на рынке, необходимо учитывать весь комплекс факторов, кроме цены и качества как традиционных. Сюда относятся и проблемы обслуживания, и дизайна, и скидок, и имиджа товара и самого производителя, и др.

Ядром стратегии позиционирования выступают ключевые факторы, которыми определяется конкретный рынок. Как правило, их не более десяти. Например, для сферы реализации предлагается следующий набор ключевых факторов: цена; организация сбыта; доля рынка; сегментация рынка; ассортимент; марка товара; участие в рекламе; услуги; доля товаров на прилавках; готовность осуществить доставку; концепция маркетинга; сбыт оптом.

Итак, хотите добиться успеха на рынке, как можно больше необходимо сконцентрироваться на насущных его потребностях. Как говорится, лучше быть первым в Спарте, чем вторым в Риме. Для этого надо разработать меры, подходящие для лидера, но которые для преследователя могут быть смертельными.

**6. Выбор стратегии маркетинга.** После установления целей маркетинга в рамках планирования стратегий определяют способы их достижения. Стратегия маркетинга – это решения (как правило, средние и долгосрочные), которые дают ориентиры и направления маркетинговой деятельности для достижения поставленных целей на основе анализа внутренней и внешней среды. Для описания

стратегии маркетинга можно использовать следующие стратегические определяющие: пространственное выделение рынка; исследование рынка; объем обработки рынка; концентрация на одном из инструментов маркетинга; отношение к конкурентам и кооперации; отношения к инвестированию и др.

Ученые и практики разработали ряд моделей, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Применение моделей зависит от конкретной ситуации. В качестве примера возьмем Портфолио – анализ или матрица “Доля рынка – рост рынка”, разработанную американской консультационной фирмой “Бостон консалтинг групп” в конце 60-х годов. Организация описывается (по аналогии с размещением капиталов в финансовой сфере) с помощью Портфолио, то есть как совокупность так называемых стратегических единиц фирмы (СЕФ). Этот метод часто применяется, так как состоит из наиболее часто применяемых инструментов стратегического планирования. Теоретическая база различных моделей портфельного анализа включает: кривую опыта (с ростом объема производства и опыта снижаются затраты ресурсов на единицу продукции); концепцию жизненного цикла продукта; ПИМС – проект – эмпирическое исследование факторов, влияющих на рентабельность организации и реакции рентабельности на изменение рыночной ситуации. Особенность концепции: СЕФ располагаются на матрице, состоящей из четырех полей. Матрица образована характеристиками – доля рынка и рост рынка; используется показатель относительной доли рынка (доля рынка организации по сравнению с сильнейшим конкурентом); различное значение СЕФ отражается различной величиной кругов. По позиции в матрице различают четыре основных типа СЕФ. По терминологии Портфолио они получили названия: *“знак впереди”*, *“звезды”*, *“дойные коровы”* и *“хромые утки”*.

1. СЕФ, расположенные в правом верхнем углу матрицы, получили название *“знак вопроса”*. Речь идет о продуктах

начальной фазы жизненного цикла. Чтобы использовать кривую опыта, пытаются с помощью больших инвестиций добиться увеличения доли рынка.

2. СЕФ, расположенные в левом верхнем углу (“звезды”), находятся в фазе роста жизненного цикла. Они приносят прибыль, но при замедлении роста сбыта “звезды” превращаются в “дойную корову”.

3. “Дойные коровы” – это продукт фазы зрелости, высокая доля рынка является причиной преимущества в области затрат.

4. “Хромые утки” относятся к фазе насыщения и дегенерации. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, рекомендуется инвестировать ее в “знак вопроса” или “звезды”. При наступлении опасности, что эти СЕФ попадут в зону убытка, имеет смысл провести стратегию дезинвестирования и в течение определенного времени исключить их из Портфолио организации.

Данная модель обладает преимуществом возможности мысленного структурирования и наглядного представления стратегических проблем организации, но оценка дается только по двум критериям, не учитывая другие факторы, как например качество, расходы на маркетинг, интенсивность инвестиций и др.

**7. Маркетинговый контроль.** Это систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. По сути контроль означает сравнение норм и реального положения. Контроль маркетинга протекает в четыре стадии:

- 1) установление плановых величин и стандартов (цели и нормы);
- 2) выяснение реальных показателей;
- 3) сравнение;
- 4) анализ результатов сравнения.

Значение контроля маркетинга возрастает с увеличением

динамичности внешней среды, образа предприятия. уровня развития труда. Сформировались две формы контроля – контроль результатов и маркетинг-аудит.

Задача контроля результатов заключается в проверке правильности и эффективности реализованной концепции маркетинга путем сравнения плановых и реальных величин и выяснения причин отклонений. Контроль может быть направлен на маркетинг-микс в целом или на отдельные инструменты. Маркетинг-аудит означает ревизию, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга.

Обособленно существует стратегический контроль маркетинга, который, в отличие от оперативного по запланированным мероприятиям, реализует управление потенциалом и тем самым гарантирует будущее.

### **1.1.3. Банковский маркетинг и инвестиционная политика**

В экономической литературе и практике термин “банковская продукция” появился в процессе перехода к рыночной экономике. Под ним подразумевается любая услуга или операция, совершаемая банком.

Важнейшей задачей в деятельности любой организации является реализация товаров и услуг, без чего бизнес обречен на неудачу. Не исключением является и банковское дело. Целью руководства банка и деятельности всех его служб является привлечение клиентуры, завоевание рынка, расширение сферы сбыта своих услуг, рост получаемой прибыли.

В настоящее время стабилизация экономики основывается в первую очередь на оздоровлении финансов и перестройке банковской системы, формировании и развитии финансового рынка.

Внедрение маркетинга в банковскую сферу происходит параллельно процессу перехода к рынку всех структур и сфер хозяйства. Это еще более усиливает роль банковского маркетинга, направленного не только на активизацию банковской деятельности, но и на ускорение формирования новой банковской системы, ориентированной на рынок. Банки теперь акцентируют внимание на максимальное удовлетворение нужд и потребностей клиентов как основы рыночной деятельности. Поэтому необходимо глубокое изучение рынка, анализ изменяющихся вкусов и предпочтений потребителей банковских услуг. Служащий банка становится продавцом финансовых продуктов, когда приоритетными становятся реальные потребности клиентов, а не свой продукт. Таким образом, меняются отношения банка и клиента. Если ранее банк предлагал заемщикам и вкладчикам стандартный набор услуг, то сейчас он вынужден разрабатывать новые виды услуг, адресованные конкретному потребителю, дать ему то, в чем он действительно нуждается, ибо других способов удержать клиента нет в условиях конкурентной экономики.

Сущностью банковского маркетинга становится использование наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры. Банковская система предполагает развитие экономических методов управления совокупным денежным оборотом страны, а также методов маневрирования инвестиционными ресурсами.

С развитием систем коммерческих банков жесткая регламентация их деятельности будет ограничиваться, банки в большей мере будут подчиняться законам рынка, а значит и получению прибыли. Ведь прибыли банка формируются за счет прибыли своих заемщиков. Поэтому банки вынуждены направлять свои ресурсы в наиболее рентабельные отрасли, тем самым реально содействуя структурной перестройке экономики. Само создание коммерческих банков способствует становлению денежного рынка, экономической основой которого является

наличие временно свободных средств предприятий и использование их для покупки ценных бумаг. Операции с ценными бумагами, которые способствуют инвестированию денежных средств в производство, становятся важными и перспективными в деятельности коммерческих банков. На основе изложенного можно определить банковский маркетинг как процесс, охватывающий разработку и реализацию концепции соответствия деятельности банка адекватным рыночным процессам.

Специфика банковского маркетинга состоит не только в том, что он способствует коммерциализации банковской работы и обеспечивает эффективное использование денежных средств, но и особенностями денежного оборота, который становится объектом всей банковской деятельности. Банковский маркетинг в силу своей специфики представляет собой отрасль маркетинга с внешней и внутренней идеологией, стратегией, тактикой, политикой деятельности банка, определяемой конъюнктурой рынка, а также общественно-политической и экономической ситуацией.

Главная цель банковского маркетинга – ориентация на потребителя, вкладчика, заемщика при рациональном использовании доходов и временно высвобождающихся денежных средств в хозяйстве. Особенности его определяют методы практики. Банковский маркетинг ориентируется на изучение перспектив увеличения депозитов, обеспечение заинтересованности организаций и населения в получении ими доходов в форме выплачиваемого процента.

В рамках маркетинга должны реализовываться следующие принципы:

- направленность действий банковских работников на достижение конкретных рыночных целей;
- комплексность процесса функционирования маркетинга (хозяйственные и организационные функции);
- стимулирование творческой активности и инициативы каждого банковского работника;

- контроль за маркетинговыми решениями;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

Банк как особая организация, занимающаяся специфическим бизнесом, представляет на платной основе денежные ресурсы различным организациям и населению, удовлетворяя их потребности в дополнительных денежных средствах. Но в то же время банк использует аккумулируемые им чужие деньги, высвободившиеся из кругооборота у различных собственников (государственных, акционерных предприятий, кооперативов, частных лиц). Это предполагает его ответственность за обеспечение сохранности на счетах в банке денежных средств клиентов. Таким образом, банк выражает не только свои, частные интересы, но и общественные. Поэтому основными задачами банка являются:

- рентабельность работы банка;
- ликвидность банка в целях соблюдения интересов клиентов;
- удовлетворение клиентов по объему, структуре и качеству услуг;
- комплексное решение коммерческих, организационных и социальных проблем коллектива банка.

В рыночной экономике, как мы видели, принято рассматривать интегрированный маркетинг, ориентированный на продукт, изделие или услугу, а также ориентированный на потребителя. Поэтому при формировании рынка наиболее приемлем так называемый маркетинг-микс, включающий в себя изучение и использование всех факторов, воздействующих на рынок, а также взаимодействие четырех “П” – “продукт”, “прайс”, “плейс”, “промоушен” (товар, цена, его место на рынке, система мероприятий по его продвижению). А с другой стороны необходимо управлять маркетингом для решения задач влияния на уровень, своевременность и структуру спроса теми способами,

которые помогут организации достичь своих целей. По существу речь идет о менеджменте спроса. Поэтому проблема сущности интегрированного маркетинга лежит и в самом менеджменте, и в самом маркетинге, т.е. их функциях как отражении содержательного аспекта. В связи с этим интерес представляет модель системы функций (рис. 5), в которой находят отражение хозяйственные функции и организационные, отражающие стадии управления.

Каждый из принципов разделения труда в управлении маркетингом – это своего рода теоретические абстракции. В действительности не существует отдельно, например, функции планирования и функции сбыта. выделившийся участок управления маркетингом является одновременно результатом действия сразу нескольких принципов разделения труда. Так, функция “планирования сбыта” выделена на основе двух принципов специализации – разделения управленческой деятельности на этапы с учетом фактора времени (планирование, учет и т.д.) и обособление управленческой деятельности с учетом инструментов маркетинга (создание продукта, ценообразование и т.д.). Поэтому правильно говорить о многообразных сочетаниях, которые можно отразить в модели функций управления маркетингом.

Если было бы всего два принципа разделения труда, то результаты их комбинирования выступали как точки на плоскости ОХУ. Очевидно, что если бы мы хотели наложить на имеющийся объем маркетинговой управленческой деятельности все принципы классификации функций, то модель стала бы многомерной. Изобразить ее наглядно уже невозможно. Тем не менее такая модель наиболее правильно отражает реальное многообразие комбинаций принципов разделения труда в управлении маркетингом, в том числе и банковском.

Любое из реальных действий управления может быть охарактеризовано с точки зрения всех рассмотренных признаков. Пусть в первой классификации содержится –  $n_1$  подклассов, во



второй –  $n_2$  и т.д., в последней –  $n_m$  подклассов. Здесь  $m$  – число возможных подходов к классификации функций. Тогда дерево логически возможных подклассов функций, отличающихся хотя бы по одному признаку, будет содержать  $N = n_1 + n_2 + \dots + n_m$  ветвей. Каждой из ветвей становится в соответствие одна из функций управления, которых всего будет не более, чем  $N$ . Такая модель функций управления маркетингом позволяет комплексно охарактеризовать отдельные участки управленческой деятельности.

Одним из таких участков выступает и рынок инвестиционных ресурсов (см. рис.2).

Трактовка понятия “инвестиции”, как и “капитала”, зависит от контекста. В самом общем смысле под капиталом понимают стоимость, инвестированную в тот или иной объект. Между инвестициями и капиталом существует неразрывная связь, где инвестиции выступают переменной потока, а капитал – переменной запаса (как в примере – поток воды из крана и объем воды в резервуаре).

Любые затраты на создание нового или восстановление существующего капитала называют реальными инвестициями. К ним относятся не только затраты, связанные с производством, но и, например, строительного дома, приобретение автомобиля, предметов искусства и др.

Вложение средств в обмен на тем или иным образом оформление обязательства – представляют собой финансовые инвестиции. С появлением первых документально оформленных финансовых обязательств связано зарождение финансового рынка, который возник в тот момент, когда это обязательство стало предметом купли-продажи.

Значение финансового рынка заключается в том, что с его помощью важнейший ресурс развития экономики – сбережения общества как часть общественного продукта, не использованная на текущее потребление, направляется на создание нового капитала, т.е. на расширение производственных возможностей и в конечном

итоге на повышение общественного благосостояния.

Важным элементом процесса планирования комплекса маркетинга является разработка продуктовой стратегии, т.к. отношения между банком и клиентурой возникают именно по поводу предлагаемых банком средств.

Коммерческому банку трудно рассчитывать на качественное проведение активных операций без осуществления инвестиционной деятельности. Имея свободные денежные средства, банк должен не только обеспечить их сохранность, получить доход, но и позаботиться о ликвидности и диверсификации – распределении инвестиционного портфеля между разными финансовыми инструментами и другими активами для снижения риска.

Все имеющиеся и приобретаемые банком ценные бумаги подразделяются на две группы: первичный резерв (или собственно инвестиции) и вторичный резерв.

Ценные бумаги первичного резерва служат целям доходности для банка (например, государственные облигации), а вторичного – для поддержания ликвидности его. Ликвидность ценных бумаг зависит от сроков их погашения. Чем меньше срок, тем более ликвидно обязательство. Наибольший доход приносят ценные бумаги с длительным сроком погашения, но в этом случае возрастает степень риска, связанная с уменьшением их рыночной стоимости в результате возможных изменений ставок денежного рынка.

Продажа вторичных резервов снижает ликвидность банка. Но такое положение может быть исправлено в результате дополнительного привлечения средств или частичной продажи ценных бумаг первичного резерва. Как видим, активы первичного резерва в определенной мере решают проблему ликвидности банка.

Поэтому инвестиционная политика банка должна быть направлена на поддержание соответствующих пропорций между первичным и вторичным резервом ценных бумаг. При этом следует

добиваться того, чтобы управление портфелем инвестиций первичного резерва выполняло роль своеобразных амортизаторов при возможных финансовых сбоях.

Инвестиционная политика основывается на четырех основных компонентах диверсификации:

- качестве ценных бумаг;
- срока погашения;
- типах обязательств;
- географии.

Эмитентами ценных бумаг являются разнообразные по уровню надежности фирмы, государственные учреждения. При этом степень их надежности определяется как качеством самих бумаг, так и их ценой.

## **1.2 Место банковского маркетинга в общей теории маркетинга**

Банковский маркетинг – это отраслевой маркетинг. Применение маркетинга коммерческими банками, предпринимателями и промышленниками привязывается в основном к решению вопросов эффективного сбыта продукции (услуг), что само по себе, без решения вопросов товарной, ценовой и временной политики, является достаточно односторонним.

В то же время из определенных направлений производственно-хозяйственной деятельности, где в настоящее время находят применение проблемы маркетинга, можно сделать вывод, что последний является достаточно емким и многозначительным явлением в экономике, и поэтому нельзя обойтись без анализа того, что он собой представляет.

Следует вспомнить слова П. Друкера о том, что маркетинг является настолько общим понятием, что не может рассматриваться отдельно; ведь на бизнес необходимо смотреть с

точки зрения его конечного результата, то есть с точки зрения покупателя.

С момента, когда было дано первое определение маркетинга, и до последнего времени каждый исследователь в этой области считает необходимым сформулировать свой взгляд на проблему. Причем взгляд на определение зависит в значительной степени от того, что является предметом исследования. (См.1.1.1).

Исторически сложилось несколько подходов к определению маркетинга. Эти подходы изображены на рис. 6.

Из изложенного (см. 1.1.1) видно, что в зависимости от того, каким является направление исследования, маркетологи при определении маркетинга ставят в центр внимания различные приоритеты. Наиболее распространенным и таким, которое соответствует инвестиционной деятельности на предприятии, на наш взгляд является определение маркетинга, предложенное Американской маркетинговой ассоциацией (1985 г.). По их определению маркетинг – это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций.

Такое определение дает нам возможность судить о том, что в сферу маркетинговой деятельности входят вопросы разработки новых идей, товаров, услуг, их стоимостная оценка в зависимости от спроса, процесса продвижения к потребителям, каждый из которых имеет свои запросы, требования и потребности. Маркетинг является составной частью рыночной концепции, которая характеризуется совокупностью экономических отношений между продавцами и покупателями, наличием спроса и предложения на товары, услуги, включая банковские идеи.

Однако и это определение не дает четкого представления о месте в общем процессе маркетинга банковского маркетинга, его роли и значения. По существу, ответ на этот вопрос можно найти,

если рассмотреть эволюцию концепции маркетинга, которая тесно связана не только с эволюцией рыночных отношений, но и способом мышления.

В мировой практике маркетинг появился как результат эволюции взглядов промышленников на свою деятельность и рынок и как следствие научно-технической эволюции, которая обеспечила огромное разнообразие товаров и услуг, а также высокие темпы их обновления.

Несмотря на то, что отдельные элементы маркетинга появились еще в начале становления рыночных отношений (оптовая и розничная торговля, реклама и некоторые другие), именно как концепция хозяйственной деятельности маркетинг сформировался в нынешнем столетии.

Эволюция концепции маркетинга нашла свое отражение в трудах видного американского маркетолога Ф. Котлера, который предложил систему концепций маркетинга, включающую пять составных частей (63; с. 59):

- 1) концепция совершенствования производства;
- 2) концепция совершенствования товаров;
- 3) концепция интенсификации коммерческих усилий (концепция сбыта);
- 4) концепция маркетинга;
- 5) концепция социально-этического маркетинга.

Первый этап становления маркетинговой концепции приходится на период развития мирового рынка конца девятнадцатого столетия, для которого была характерна ориентация на производство. В соответствии с целями общественного развития концепция маркетинга на данном этапе получила название “концепция совершенствования”.

Концепция совершенствования производства – это та концепция управления, при которой становится целью максимизация прибыли, полученной от реализации товара, за счет снижения затрат на его производство.

В основе этой концепции лежат утверждения о том, что:

- предприятия выпускают товары, которые продаются по умеренным ценам;
- главная задача – максимизировать прибыль предприятия за счет увеличения объема продаж;
- потребитель не делает различий между данным товаром и товаром фирмы-конкурента;
- снижение затрат производства позволяет, не меняя доли прибыли, снизить цену на товар, что делает его более привлекательным для потребителя.

В таких условиях считается, что главная черта менеджмента состоит в использовании и обновлении производственных мощностей, улучшении технологии и снижении затрат на производство. Реализация является последней, но не важнейшей фазой процесса производства. Отдел сбыта обязан любым путем продать то, что произведено в процессе производства. В этом плане можно говорить об инвестиционной деятельности, которая охватывает производственный процесс, но с ориентацией не на удовлетворение нужд потребителей, и поэтому является оторванной от маркетинга.

Второй этап становления маркетинговой концепции получил название этапа “товарной ориентации”. Его определяет направленность на улучшение качества товаров без серьезного учета нужд покупателей и емкости рынка. Этому этапу соответствует концепция совершенствования товара.

Концепция совершенствования товара – это такая ориентация управления, при которой допускается, что потребитель будет предпочтительнее относиться к товару, поскольку он достаточно высокого качества и продается за умеренную цену, поэтому необходимы незначительные маркетинговые усилия для достижения желаемого объема продаж и прибыли.

Возникновение этой концепции вызвано увеличением

денежных доходов населения и переориентацией приоритетов в пользу товаров высокого качества.

Концепция основывается на утверждениях:

- предприятие концентрирует внимание на производстве товаров высокого качества, которые продаются по умеренным ценам;
- потребители заинтересованы в приобретении именно этих товаров;
- потребители имеют представление о товарах-аналогах и товарах-конкурентах;
- потребители осуществляют свой выбор на основе сравнения качества и цен на аналогичные товары.

Изложенные принципы усилили свое влияние с конца второй мировой войны. научно-технический прогресс обусловил непропорционально повышенные затраты на исследования и развитие многих продуктов в сфере потребления и инвестиций. Одновременно возникли тенденции сильного подчинения моде отраслей индустрии потребления. Последовательно они распространились на все отрасли услуг. Из-за этого сильно сократился жизненный цикл продукта, происходит борьба во всех отраслях экономики за достижение высоких позиций в инвестиционной деятельности и быстрое внедрение наиболее эффективных идей.

Проблемы возникают в случаях, когда обновление продукта останавливается на технической разработке и вариации возможностей, без ориентации на нужды потенциальных потребителей. ограниченность такой системы мышления проявляется только во время ее реализации. Тогда приходится задним числом осуществлять такое расширение производственных линий, что теряется профиль фирмы, а дополнительному товарообороту противостоит повышение уровня затрат, которые угрожают конкурентоспособности предприятия.

С тридцатых до пятидесятих годов нынешнего столетия длился

этап, связанный с недостатком спроса, для которого была характерна сбытовая ориентация, то есть обеспечение максимальной продажи с помощью рекламы и других методов влияния на потребителя. Для маркетинга этот период характерен развитием институтов посредничества и оптовой торговли, появлением большого количества коммивояжеров и торговых агентов. Основными средствами маркетинга этого и следующего периода были реклама товаров, создание и поддержка на высоком уровне имиджа фирмы.

Концепция интенсификации коммерческих усилий характеризуется ориентацией, при которой считалось, что потребители будут покупать предложенные товары только при наличии со стороны предприятия усилий, направленных на предложение товаров и увеличения объема продаж.

В соответствии с этой концепцией без проведения интенсивных мер по направлению стимулирования сбыта невозможно достичь желаемого уровня реализации товаров.

Основные утверждения концепции:

- главное задание предприятия состоит в том, чтобы достичь конкретного объема продажи своих товаров;
- потребители не будут покупать товары (услуги) в объеме, который желателен для предприятия, без конкретных действий, направленных на их привлечение;
- потребителей можно “заставить” покупать товары с помощью различных методов стимулирования продажи;
- покупатели будут делать повторные покупки или имеется в наличии достаточное количество потенциальных потребителей.

Эта концепция ранее представлялась именно как маркетинговая и некоторые практики понимали под маркетингом интенсивные и скоординированные действия, нацеленные на сбыт продукции. На этом этапе формирования маркетинговой концепции инвестиционная деятельность в большей мере была сосредоточена



на поисках новых методов инвестирования в сферу продажи уже произведенного продукта (услуги).

Проблематика концепции в ориентации на продажу состоит в представлении, что продукт продается. При этом недооценивается другая сторона дела, а именно то, что продукт покупается.

Но уже с середины 50-х годов человечество вошло в этап рыночной ориентации, который характеризуется производством товаров высокого качества, которые пользуются повышенным спросом, и обеспечением максимальной продажи таких товаров (услуг). Для этого периода характерны некоторые перемены в мировой экономике, состоящие в том, что был:

- ликвидирован дефицит по большинству товарных групп, что в свою очередь заострило конкурентную борьбу;
- осуществлен переход непосредственно к формированию вкусов и нужд потребителей.

Таким образом, в начале 60-х годов, когда последовательно начал нарастать излишек товаров, произошел взрыв заинтересованности в маркетинге и началось “столетие маркетинга”. Появляются первые службы маркетинга в производственных, торговых и рекламных фирмах. Все большее значение получает изучение спроса потребителей, сегментация рынка, изучение его конъюнктуры.

В 60-70 годы углубляется маркетинговая ориентация товаропроизводителей:

- производство целиком опирается на изучение и прогнозирование спроса и предложения;
- получает развитие процесс комплексного формирования спроса;
- маркетинг ориентируется на долгосрочное изучение и прогнозирование спроса, уровня цен, нужд, направлений научно-технического прогресса;
- обостряется конкурентная борьба на международном уровне.

Концепция маркетинга – это интегрированное отображение предыдущих концепций, которое основывается на определении нужд и реальной оценке покупателями ассортимента и качества товаров, и определяет необходимость приспособления производства и сбыта к этим потребностям и оценкам, причем, лучше и эффективнее, чем это делают конкуренты.

Главной целью производства при маркетинговой ориентации является изготовление товара (услуги) для потребителей. Само по себе производство не имеет никакого смысла, если не существует налаженных структур и методов распределения и распространения продукции, если у данных товаров (услуг) нет потребителей, которым они были бы нужны. Именно маркетинг решает вопросы своевременности и целесообразности появления тех или иных товаров (услуг), обосновывает их полезность и необходимость для конечных потребителей. Если основная цель сбыта является реализация уже изготовленной продукции (услуги), то маркетинга – определить потребность, которая имеет признаки спроса и произвести товар, который бы этот спрос удовлетворил.

Известный маркетинголог Т. Левитт высказался по этому поводу так: “Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца, которая направлена на превращение его товара в деньги, а маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента товаром и целым рядом факторов, связанных с созданием, постановкой и потреблением этого товара”. (135, с. 93).

Основные отличия концепции маркетинга от других концепций:

1. Перед предприятиями встает задача удовлетворения нужд конкретной группы потребителей;
2. Удовлетворение этих потребностей требует проведения целого комплекса маркетинговых исследований для их изучения;
3. Маркетинговая деятельность предприятий постоянно контролируется и анализируется;
4. Комплекс методов по удовлетворению спроса должен

вызывать повторные закупки продукции и обеспечить положительное общественное мнение.

Но главным, по нашему мнению, в этом процессе становится то, что маркетинговая деятельность начинает целиком охватывать инвестиционную деятельность предприятия и коммерческих банков. То есть, если в предыдущих концепциях инвестиционная деятельность характеризовалась лишь конкретными направлениями производственно-коммерческой деятельности предприятий, то именно маркетинговая концепция способствует превращению маркетинга в инвестиционный процесс. Именно в это время основополагающая идея маркетинга – удовлетворение нужд потребителей для получения прибыли – приобрела несколько новых черт. Эти перемены были вызваны глобальными проблемами, которые должно решать общество. Таким образом, перемены в концепции маркетинга были вызваны следующими причинами:

1. Появлению во второй половине 60-х годов организованного движения за защиту прав потребителей, который получил название “консюмеризм”. Не вдаваясь в подробности, отметим присущую ему активность покупателей, которые требовали защитить их от непорядочности производителей, открытого доступа к информации, которая имеет отношение к производству товаров; распространение знаний, которые необходимы для принятия правильных решений относительно средств и последствий употребления тех или других изделий (услуг);

2. Резким обострением проблемы защиты окружающей среды и уменьшением традиционных источников полезных ископаемых, что вынудило подвергнуть сомнению безусловную ориентацию классического маркетинга на индивидуальные нужды людей и снижение фирмами собственных затрат путем экономии, в том числе экологической безопасности (93, с. 13).

Под влиянием перечисленных обстоятельств формировалась концепция социально-этического маркетинга, которая утверждает,

что главной задачей организации является согласование нужд, интересов целевых рынков и обеспечение желаемого удовлетворения более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) методами с одновременным сохранением или укреплением потребителей и всего общества вообще (68, с. 66).

Концепция социально-этического маркетинга предусматривает, что задачей фирмы является удовлетворение выявленных нужд целевых рынков более эффективными, чем у конкурентов, способами, но при этом должны учитываться интересы общества в целом.

Все новейшие тенденции развития научно-технического прогресса были созвучны с концепцией социально-этического маркетинга, которой присущи следующие элементы :

1. Основная цель предприятия –удовлетворение разумных потребностей людей в соответствии с гуманными интересами общества.

2. Предприятие должно постоянно искать новые товары, которые полнее удовлетворяют спрос и обеспечивают интересы потребителей. Оно должно быть готовым к систематическому внесению в товары совершенствований в соответствии с требованиями покупателей.

3. Предприятие должно отказаться от производства и продажи таких товаров, употребление которых противоречит интересам потребителей вообще и, особенно, если они могут причинить вред потребителю и обществу в целом.

4. Потребители должны поддерживать только те предприятия, которые проявляют особую заботу об удовлетворении рациональных потребностей потребителей.

5. Никогда и ни по каким причинам потребители не будут покупать товары таких предприятий, которые используют экологически “нечистые” технологии, даже для производства нужного обществу товара.

6. Предприятие должно создавать и внедрять в жизнь такую

программу социального развития, которая служила бы интересам не только самого трудового коллектива, но была бы полезной для социального развития региона, в котором это предприятие размещено.

Крицепция социально-этического маркетинга отличается от “обычной” тем, что ее цель – обеспечить долгосрочное благосостояние не только отдельного предприятия, но и всего общества. Таким образом, при принятии маркетинговых решений, то есть при управлении маркетингом на уровне предприятия и создания службы маркетинга, которая проникает во все блоки организационной структуры предприятия, необходимо учитывать четыре фактора:

1. Нужды потребителей;
2. Жизненно важные интересы потребителей;
3. Интересы предприятия;
4. Интересы общества.

Инвестиционная деятельность коммерческих банков, как и сам маркетинг, должен учитывать не только производственные нужды, но и нужды потребителей, и интересы общества в целом.

В мировой экономике находят применение разные модификации маркетинга. Каждой рыночной конкретной ситуации соответствует конкретный тип маркетинга и его организационно-структурное обеспечение. Основываясь на опыте стран с рыночной экономикой, используя труды ведущих маркетологов, опыт стран Западной и Центральной Европы, а также собственные наблюдения, можно классифицировать и описать эти модификации маркетинга.

Конверсионный маркетинг обусловлен негативным способом, когда рынок отвергает товар, то есть, когда большинство потенциальных потребителей не воспринимает товар, не обращая внимания на его качества. Задание маркетинга в данном случае заключается в изменении фундаментальных основ спроса и нахождения реальных возможностей для его увеличения на основе

потенциальных вариантов решений. В этом отношении основной операцией конверсионного маркетинга является разработка такого плана рекламной компании и продвижения товара, который бы обеспечил формирование спроса и противодействовал негативным тенденциям рынка. основные стратегические решения должны быть направлены на усиление элементов системы формирования спроса и стимулирования сбыта с соответствующим развитием материально-технической базы этой системы.

Стимулирующий маркетинг используется фирмой или государством, когда потенциальные потребители относятся к товару без заинтересованности. Отсутствие спроса может быть обусловлено тем, что:

1. Товары (услуги) воспринимаются таковыми, что они утратили какую-либо ценность;
2. На данном рынке не существует спроса, который можно было бы удовлетворить этим товаром (услугой);
3. Товар (услуга) неизвестен потребителю.

При этом возможен вариант, когда рынок не подготовлен к приобретению товара потому, что отсутствовала соответствующая реклама. Стимулирующий маркетинг в этом случае осуществляет следующие функции:

1. “Привязка” товара (услуги) к какой-либо нужде;
2. Наделение традиционного товара (услуги) новыми качествами;
3. Поиск новых рынков сбыта для товаров, которые не пользуются спросом.

Программа стимулирующего маркетинга должна включать методы, направленные на улучшение работы “Public relations”. Необходимы долгосрочные вложения на организацию выставок, ярмарок и других мероприятий, которые касаются пропаганды товаров организаций.

Развивающийся маркетинг связан с формированием спроса, иначе его используют тогда, когда существует потенциальный

спрос, который необходимо сделать реальным.

В этом случае должны быть разработаны стратегические решения для внесения изменений в материально-техническую базу и кадровый потенциал всех функционирующих блоков производственной системы (то есть решения на уровне дифференцированных и адресных целей). Эта разновидность маркетинга наиболее ресурсоемкая и не имеет влияние на все элементы производственной системы.

Ремаркетинг связан со снижением спроса на конкретные виды товаров и переориентацию рынка с целью увеличения интереса к этим товарам. Ремаркетинг – поиск потенциальных возможностей маркетинга, который обеспечивает согласование товаров с соответствующими рынками: придание уже известным товарам рыночной новизны; переориентация их на другие рынки или другие категории потребителей. Маркетинговые решения касаются функциональных блоков подготовки производства, производственной инфраструктуры, системы формирования спроса и стимулирования сбыта и товародвижения.

Синхромаркетинг осуществляет регулирование реализации продукции во времени в режиме спроса, который колеблется в зависимости от сезонности или других циклических причин.

Использование этого маркетингового подхода основывается на учете циклического рынка. В этой ситуации стратегические решения должны направляться на повышение гибкости материально-технической базы блоков основного производства и управления производством. То есть должны приниматься соответствующие стратегические решения.

Поддерживающий маркетинг обеспечивает удовлетворение полного спроса на основе предложения, адекватному спросу. Задача такого маркетинга: поддержка оптимального уровня цен; необходимого объема производства и продажи; стимулирования сбытовой деятельности и осуществления контроля за уровнем оборотных затрат.

Демаркетинг характеризует уменьшение спроса над предложением. В этом случае повышается цена на товар или услуги, сокращается возможность стимулирования сбыта.

Противодействующий маркетинг снижает удовлетворение так называемого иррационального спроса, когда это связано с негативными последствиями (алкогольные напитки, наркотики, табачные изделия). Противодействие осуществляется средствами ограничения продажи или запрета продажи в случае прямой вредности товара, запрета рекламировать вышеуказанные товары.

По своей природе ближе всего банковский маркетинг примыкает к развивающемуся маркетингу, так как в большей степени отвечает его требованиям.

Таким образом, исходя из разнообразных определений маркетинга, а также его разновидностей, можно сделать вывод, что основной целью маркетинговой деятельности является:

1. Обеспечение оптимальных пропорций между спросом и предложением продукции конкретного вида и ассортимента путем гибкого реагирования на его динамику и маневрирования имеющимися ресурсами;

2. Формирование системы договорных и рыночных отношений со всеми элементами и структурами производства и потребления как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

3. Влияние на производственный процесс с целью стимулирования, обновления и совершенствования ассортимента, а также улучшение качества выпускаемой продукции;

4. Поиск новых рынков, рыночных сегментов, окон и ниш для сбыта и расширения существующих, достижение оптимального уровня социально-экономической эффективности рыночных отношений.

Определив место банковского маркетинга в общей маркетинговой концепции, можно сделать вывод, что банковский маркетинг как составная часть маркетингово-инвестиционной деятельности коммерческого банка берет на себя осуществление



ряда управленческих функций.

Только при таких условиях можно говорить о банковском маркетинге как процессах, охватывающих разработку и реализацию концепции соответствия деятельности банка адекватным рыночным процессам.

В ракурсе задач, стоящих перед инвестиционным маркетингом в коммерческом банке, относительно анализа спроса на инвестиции, оценки их эффективности и ее рыночного проявления, необходимо заметить, что эти задачи достаточно сложны и решить их без разработки соответствующего методического аппарата практически невозможно.

### **1.3. Маркетингово-инвестиционные процессы и источники информации**

Углубление рыночных процессов повышает роль инвестирования в развитии экономики страны. Инвестиции в экономику страны в зависимости от источника происхождения инвестируемых средств можно классифицировать следующим образом:

1. Инвестиции государства в виде технических кредитов, финансовой помощи или налоговых льгот конкретным организациям конкретной отрасли.

2. Инвестиции национальной банковской системы в виде долгосрочных или краткосрочных вложений, образующих кредитные портфели коммерческих банков, санационные кредиты коммерческим банкам.

3. Инвестиции в пакеты акций вновь создаваемых или существующих акционерных обществ всех видов путем покупки акций создаваемых предприятий или покупки акций действующих акционерных обществ по более высокой цене.

4. Инвестиции иностранных государств под гарантию

правительства Украины путем заключения межправительственных договоров.

5. Инвестиции частных (неправительственных) субъектов хозяйственной деятельности иностранных государств путем создания новых, либо расширения действующих совместных предприятий и предприятий со стопроцентным иностранным капиталом в Украине.

6. Инвестиции коммерческих банков, действующих на Украине, в виде кредитования предприятий всех форм собственности, населения, государства (например, путем покупки государственных долговых обязательств) и др.

7. Инвестиции иностранных коммерческих банков, фондов, финансово-промышленных групп, других организаций в виде предоставления украинским предприятиям кредитов или кредитных линий.

В сложившихся на Украине условиях наблюдается следующее:

- практически отсутствуют инвестиции в ценные бумаги из-за неразвитости вторичного рынка ценных бумаг;
- объемы инвестиций из государственного бюджета постоянно сокращаются из-за ненаполняемости бюджета и его дефицита;
- инвестиции иностранных государств, предпринимателей и международных финансовых структур не достигли по различным причинам существенных объемов.

Наиболее важным видом для экономики Украины можно считать инвестиции коммерческих банков, действующих на территории страны, так как они имеют ряд существенных отличий от инвестиций других видов, причем наиболее значительными из них являются следующие:

1. Наличие отработанного на практике организационно-правового и экономического механизмов таких инвестиций, то есть данный механизм не является новым и имеет достаточно широкое распространение в существующих экономических отношениях.

2. По абсолютной величине инвестируемых средств он является

наибольшим среди других видов инвестиций.

3. Именно данный инвестор (коммерческие банки Украины) располагает наиболее квалифицированным персоналом в области экономики, финансов и в достаточном количестве для его дальнейшего развития и совершенствования.

4. Данный инвестор располагает широкой сетью филиалов и отделений по всей территории страны, которые оснащены современной специальной и другой необходимой техникой.

5. Прибыль, заработанная данным инвестором, остается в общем финансовом обороте страны, что при помощи денежного мультипликатора в масштабе макроэкономики так же служит дополнительным источником инвестиций и сокращает количество бартерных соглашений между субъектами хозяйственной деятельности.

6. Данный инвестор близок к проблемам инвестируемых предприятий и имеет наиболее эффективные механизмы возврата инвестируемых средств.

Как известно, инвестированию средств любого инвестора всегда предшествует тщательное изучение инвестируемого предприятия или группы предприятий. Инвестору постоянно приходится решать следующие вопросы: инвестировать ли средства в конкретное предприятие? В каком размере? На какой срок? Какова степень риска предполагаемых инвестиций? Каковы перспективы дальнейшего развития инвестируемого предприятия?

Эффективное инвестирование средств не возможно без предварительных маркетинговых исследований рынка сбыта продукции инвестируемого предприятия. Еще более сложная задача возникает перед инвестором в случае наличия целого ряда объектов инвестирования, ибо возникает проблема выбора: в какие из имеющихся объектов инвестировать средства и какой размер инвестиций направить в каждое конкретное предприятие? Для решения такого рода задач необходимы соответствующие маркетинговые исследования каждого инвестируемого объекта и

выработка критериев приоритетности для инвестирования.

Для крупных инвесторов (таких, как национальная банковская система) отдельным крупным коммерческим банкам зачастую необходимы маркетинговые исследования целых отраслей народного хозяйства или экономики конкретного региона, а то и страны в целом. Эти и другие задачи призван решать банковский маркетинг, хотя еще несколько лет назад этим вопросам не уделялось должного внимания. Причиной тому было множество факторов, среди которых:

- неразвитость национальной банковской системы, т.к. она находилась в стадии формирования;
- высокая инфляция, в результате которой не стояла проблема возврата инвестируемых ресурсов, так как за значительный промежуток времени они просто обесценивались;
- такие явления как общий экономический спад, реформирование экономики, приватизация, нестабильность политической ситуации не позволяли прогнозировать дальнейшее развитие народнохозяйственного комплекса Украины, что усугублялось отсутствием ряда законодательных актов, Конституции Украины и т.п.

Поэтому объектом нашего исследования выступили коммерческие банки Украины, которые занимаются инвестиционной деятельностью. Этот выбор был сделан не случайно. Именно они определяют инвестиционный климат в Украине, им принадлежит ключевая роль в оздоровлении экономики страны и ее дальнейшем развитии. Целенаправленная инвестиционная деятельность коммерческих банков на основе научно обоснованных маркетинговых исследований является сегодня главным, если не единственным, способом значительного сокращения бартерных сделок между предприятиями страны, а, следовательно, и повышением наполняемости госбюджета.

Коммерческие банки в настоящее время на достаточном уровне обслуживают предприятия различных отраслей народного

хозяйства, которые по разным причинам могут испытывать финансовые затруднения, что вынуждает их обращаться за кредитами к банкам как финансовым центрам экономики страны. Подавляющее большинство организаций действительно имеет в структуре пассива своего баланса определенное количество заемных средств. Кредитные ресурсы нужны практически каждой организации. Предпринимательские организации нуждаются в инвестировании средств в конкретное дело, конкретный процесс, способный принести конкретную прибыль, которая, как правило, тем больше, чем большее количество средств вложено в процесс ее получения.

Существуют различные способы пополнения недостающих оборотных средств организации. В зависимости от вида деятельности и структуры организации такими способами могут быть:

- принятие товара на реализацию (комиссию) в торгующих организациях;
- выпуск продукции из давальческого сырья крупными заводами и комбинатами;
- оформление долговых расписок (векселей) всеми видами предприятий;
- различные виды взаимозачетов, бартерных операций и др.

Однако данные способы пополнения оборотных средств имеет ряд недостатков по сравнению с банковским кредитом:

1. Они замедляют, а не ускоряют оборачиваемость средств, что отрицательно сказывается на доходах и получаемой организациями прибыли.

2. Из-за отсутствия “живых” денег в обороте осложняется своевременность уплаты налогов и выполнение обязательств по договорам, что может повлечь за собой начисление штрафов и пени со всеми вытекающими последствиями.

3. Организация лишается возможности вести реальный учет и

калькуляцию экономических показателей своей деятельности, так как в условиях бартерных отношений это практически невозможно.

4. Осложняется работа с иностранными партнерами, особенно если речь идет о контрагенте из экономически развитых стран.

Кроме того, данные недостатки дополняются тем, что бартерные взаимоотношения ухудшают общее экономическое положение в стране, что хотя и косвенно, однако существенно ухудшает условия деятельности организации.

Эти и другие факторы являются причиной того, что количество ресурсов, необходимых клиентам банка, как правило, превышает возможности банка в кредитовании. Перед банком встает задача эффективного размещения своих ресурсов у множества организаций разных отраслей народного хозяйства, которое позволит не только обеспечить получение дохода, но и гарантировать таким образом полную возвратность кредитных ресурсов. А это в свою очередь удержит перспективных клиентов, но если таковые не получают кредит в своем банке, то данную функцию могут выполнить конкурирующие коммерческие банки.

В случае неэффективного размещения ресурсов кредитного портфеля существует реальная угроза утери значительной их части. Происходит это либо от наличия в течение длительного времени просроченной ссудной задолженности, по которой остановлено начисление процентов, либо по причине нереальности взыскания такой задолженности. Причем, посредством денежного мультипликатора, точнее его бездействия, в такой ситуации национальная банковская система теряет кредитные ресурсы в значительно большем размере, а государственный бюджет не получает необходимых поступлений.

Перспективность и конкурентоспособность организации и отрасли зависит от целого ряда факторов, в первую очередь играет роль конкурентоспособность выпускаемой продукции и наличие платежеспособного спроса на нее, а так же от перспективы изменения спроса на продукцию в будущем. Вместе с тем

существенную роль играют и другие факторы, такие как:

- квалификация персонала предприятия;
  - существующее финансовое положение;
  - наличие надежных партнерских отношений с поставщиками и потребителями, наличие снабженческо-сбытовой сети и представительств;
  - технологические и производственные особенности, степень диверсификации производства, наличие патентов изобретений;
  - репутация руководителей;
  - объективность и достоверность представляемой информации
- и др.

Все это должно находиться в поле зрения банковского маркетинга.

В настоящее время сложилась устоявшаяся практика кредитования организаций коммерческими банками, при которой клиент, испытывающий недостаток в оборотных средствах, обращается за кредитом в банк, где изучается бизнес-план организации, его финансовое положение, источники возврата ссуды и т.п., после чего принимается решение о возможности предоставления ссуды. При этом перспективность данного клиента определяется интуитивно на основании информации, предоставляемой самим клиентом, не анализируются перспективы и пропорциональность развития других организаций данной отрасли, не говоря уже об анализе в других отраслях, то есть не изучается сегмент рынка, охваченный данной организацией в динамике с изменениями в других организациях.

Такое кредитование может привести к перекосам в распределении инвестиций как среди отраслей народного хозяйства, так и между организациями одной отрасли, что отрицательно сказывается на судозаемщиках и на самих коммерческих банках.

Перед банком возникает задача прогнозирования не на

интуитивной, а на научно обоснованной основе перспектив продвижения на рынок своих клиентов, а в случае необходимости подсказать своему клиенту стратегию поведения на конкретном сегменте рынка, рассчитать оптимальный объем кредитных ресурсов для наиболее успешного влияния на данный сегмент. Другими словами, банк может являться не только структурой, дающей в долг деньги, но и партнером клиента, его консультантом и путеводителем в рыночных отношениях.

Такие действия банка не только увеличат его доходность, но и значительно улучшат качество кредитного профиля. Вместе с мерами по надежному обеспечению выдаваемых ссуд это также позволит банкам не иметь в кредитном портфеле просроченной ссудной задолженности, повысить имидж стабильного банка, банка-партнера для законопослушных клиентов.

В масштабе национальной банковской системы и экономики страны использование коммерческими банками научно обоснованных маркетинговых исследований при формировании портфеля инвестиций приносит следующие положительные результаты:

- различные отрасли народного хозяйства получают объемы инвестиций, соответствующие их реальным рыночным возможностям;

- приводит к сокращению просроченной ссудной задолженности, а дальнейшее инвестирование ресурсов банковской системы осуществляется более эффективным образом, что позволяет большее количество средств вовлечь в работу денежного мультипликатора и значительно укрепить курс национальной валюты;

- приводит также к сокращению доли бартерных соглашений в экономических отношениях между субъектами хозяйственной деятельности наряду с другими мерами, что позволяет ликвидировать кризис неплатежей в таких стратегических для Украины отраслях промышленности как электроэнергетика,



металлургия, а вслед за ними, надо полагать, и в других отраслях;

- и, наконец, способствует повышению наполняемости госбюджета.

Но значительная роль банковского маркетинга в инвестиционной деятельности оборачивается рядом серьезных дополнительных требований к нему, среди которых главным является исследование больших объемов информации о состоянии и динамике рынка конкретного продукта. Данная задача осложняется спецификой бизнеса в банковской деятельности, которая тесно связана с таким понятием как “коммерческая тайна”. Очевидным является то, что большинство предпринимательских структур не расположены делиться с кем-либо секретами прибыльности своего бизнеса и перспективами его развития, а некоторые умышленно искажают информацию, чтобы ввести в заблуждение своих конкурентов, налоговые органы, другие инстанции, включая и коммерческие банки. Среди возможных источников получения информации можно выделить следующие:

1. Информация, предоставляемая самим клиентом. К ней относятся:

- официальная информация (учредительные документы предприятия, бухгалтерские балансы и другая официальная бухгалтерская документация, акты аудиторских проверок предприятия, хозяйственные договоры, заказы данному предприятию, информация о предыдущей деятельности);

- перспективная информация (анализ состояния и динамики рынка сбыта продукции, осуществлявшейся самим предприятием, его бизнес-план и собственная стратегия поведения на рынке);

- субъективная информация (об административном персонале предприятия, его профессионализме, репутации, коммуникабельности, серьезности намерений и т.д.).

2. Данные официальных статистических органов и организаций:

- статистические данные конкретного региона;
- данные отдельной отрасли или предприятия;
- статистические данные состояния экономики в целом.

### 3. Официальная информация органов государственной власти:

- нормативная информация: законы, постановления и их проекты Верховной Рады Украины, Кабинета Министров, местных органов власти, Указы Президента Украины, разъяснения Верховного Суда Украины по условиям применения норм законодательства, международные договоры и др.;

- государственный бюджет Украины;

- информация о перспективах государственной поддержки отдельным отраслям народного хозяйства: государственный заказ, официальный прогноз министров о перспективах развития отраслей народного хозяйства, данные о наличии, размерах, адресности и сроках технических кредитов за счет средств министерства финансов или Национального банка Украины и др.;

- информация о налоговых и таможенных льготах и перспективах изменения данного законодательства;

- информация о минимальной и средней заработной плате, данные о “потребительской корзине” населения и его социальной защите, наличии и размере задолженности по заработной плате и т.д. (для оценки сегментов рынка, которые непосредственно ориентированы на платежеспособный спрос широких слоев населения).

### 4. Данне официальных биржевых котировок и аукционных торгов:

- информация о котировках на товарных биржах страны и конкретного региона;

- информация о котировках акций на фондовых биржах;

- информация о котировках валют на украинской межбанковской валютной бирже;

- информация о торгах на приватизационных аукционах;

- информация о торгах по распродаже имущества обанкротившихся предприятий;
- биржевые котировки на ведущих мировых биржах и аукционах.

#### 5. Анализ сообщений средств массовой информации:

- профессиональные экономические и обзорно-аналитические издания, теле- и радиоканалы;

- другие средства массовой информации.

#### 6. Данные компьютерных информационных сетей:

- информация открытых любительских сетей (Internet, Fido и др.);

- информация закрытых профессиональных сетей (Relkom, SWIFT и др.).

#### 7. Данные специальных исследований:

- политические, социальные и экономические обзоры специализированных научно-исследовательских институтов, кафедр, лабораторий, отдельных ученых, видных деятелей государства, а также зарубежные исследования;

- официальные исследования и опросы общественного мнения общественных и социологических организаций.

8. Информация о перспективах развития банка и национальной банковской системы в целом (как одного из крупных платежеспособных заказчиков).

9. Информация о перспективах развития внешнего и внутреннего рынка, крупных фирм, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, и предприятий, являющихся естественными монополистами в различных отраслях экономики.

10. Существующая практика работы с конкретным клиентом (рис. 7).

На базе собранной и систематизированной информации осуществляются не только маркетинговые исследования, связанные с инвестиционной деятельностью, но и другие исследования.

Например, по продвижению на рынок банковских услуг, не требующих от коммерческого банка значительного отвлечения финансовых ресурсов. К таковым можно отнести следующие услуги:

- по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов;
- по оформлению и выдаче справок и других документов;
- по хранению ценностей;
- по оценке имущества и разного рода консультаций;
- информационные услуги (не выходящие за рамки распространения информации, содержащей коммерческую тайну);
- услуги обменных пунктов и т.д..

Указанное предоставление услуг коммерческими банками хотя не связано с инвестиционной деятельностью, но занимает значительную долю в общих доходах банка, что вызывает заметную конкуренцию на рынке банковских услуг. Продвижение новых услуг на данном рынке, поддержание и увеличение объема реализации имеющихся услуг невозможно без научно- обоснованного банковского маркетинга на всех его этапах. Причем, ошибочные действия на любом из этапов могут привести к безрезультатности всего комплекса мероприятий. Этапы банковского маркетинга в порядке очередности можно классифицировать следующим образом:

1. Постановка целей и задач маркетинга.
2. Выбор сегмента рынка, на который распространяются маркетинговые исследования.
3. Выбор инструмента банковского маркетинга.
4. Сбор информации для маркетинговых исследований.
5. Маркетинговый анализ собранной информации в соответствии с целями и поставленными задачами.
6. Формулировка выводов, предложений и разработка плана внедрения.
7. Внедрение предложений в практику коммерческой деятельности банка.
8. Контроль за внедрением и сбор информации о практических

результатах от внедрения запланированных мероприятий.

9. Корректировка практического применения банковского маркетинга (в случае необходимости).

10. Анализ практических результатов.

11. Постановка новых целей и задач маркетинговых исследований коммерческого банка.

Взаимосвязи между этапами банковского маркетинга схематически изображены на рис. 8.

Как видно из изложенного, банковский маркетинг основан, как и другая деятельность коммерческого банка, на повторяющихся операциях и является замкнутым процессом, из которого нельзя выбросить ни одного звена, не нарушив целостности его полного цикла.

## ***ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ НА БАЗЕ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА***

### **2.1. Платежеспособность предприятия и методика оценки возвратности инвестиционных ресурсов**

При оценке инвестиционного проекта платежеспособность предприятия-реципиента, то есть исполнителя проекта, играет важную роль. Это связано с тем, что наличие даже самого перспективного бизнес-плана по инвестированию ресурсов не является гарантией его практического осуществления. Оценка платежеспособности преследует цели:

- определение альтернативных источников возврата ресурсов в случае несостоятельности мероприятий, указанных в бизнес-плане, а так же степени риска их невозврата;
- определение перспективности предприятия как партнера банка и поиска новых форм сотрудничества;
- изучение роли и места конкретного клиента в экономических процессах,

происходящих в охватываемом банком регионе.

Под платежеспособностью предприятия принято понимать способность конкретного предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства за счет высоколиквидных активов.

В зависимости от того, что понимается под высоколиквидными активами, существуют различные коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия. Основными из них являются следующие:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) определяется как отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам.

2. Промежуточный коэффициент покрытия платежеспособности определяется как отношение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и средств в расчетах к краткосрочным обязательствам.

3. Общий коэффициент покрытия платежеспособности определяется как отношение всех оборотных активов к краткосрочным обязательствам.

До недавнего времени принято было считать, что предприятие платежеспособно, если у него коэффициент абсолютной ликвидности не ниже 0,2; промежуточный коэффициент покрытия не ниже 0,7; общий коэффициент покрытия не ниже 2. Такие коэффициенты соответствуют следующей структуре оборотных активов:

- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – 10%;
- дебиторская задолженность – 25%;
- материальные оборотные средства – 65%.

Анализ показывает, что такая градация является условной, а методики определения платежеспособности предприятия не отражают реальных процессов. Поэтому установление каких-либо нормативов для коэффициента платежеспособности в нынешних условиях невозможно.

Это связано с тем, что существующие методики не учитывают структуры оборотных активов. Не учитывается также доля

нереальной к взысканию дебиторской задолженности и доля реальной, но неуплачиваемой в срок. В структуре дебиторской задолженности материальных оборотных средств при определении общего коэффициента покрытия (платежеспособности) не учитывается ликвидность оборотных средств. Например, в случае необходимости выполнения краткосрочных обязательств в объеме, превышающем промежуточный коэффициент покрытия, предприятию необходимо реализовать часть материальных оборотных средств. В таком случае, например, автозаправочная станция, оборотными материальными средствами которой является горючее, сделает это значительно быстрее, чем машиностроительный завод реализует свои заготовки и полуфабрикаты. В результате, несмотря на то, что у обеих предприятий коэффициент платежеспособности одинаковый, первое сможет выполнить в срок свои краткосрочные обязательства, а второе не сможет выполнить существующие.

Наглядным примером в этом случае может служить наличие К-2 как текущей, так и постоянной у многих промышленных предприятий при одновременном положительном показателе общей платежеспособности предприятия и многие другие факторы. Кроме того, платежеспособность предприятия несложно искусственно создать на бумаге, чтобы ввести в заблуждение инвестора, например, для получения ссуды в большем объеме, чем это необходимо предприятию. Все это, а так же практика кредитования последних лет, основным критерием которой являлась платежеспособность предприятия, показала, что платежеспособность предприятия может сильно меняться время от времени, что в свою очередь привело к банкротству многих заемщиков и ухудшило положение коммерческих банков. Банки оказались перед проблемой: чем же дальше руководствоваться при выдаче ссуд предприятиям?

Хотя платежеспособность и не может выступать критерием при определении приоритетов инвестирования, однако коэффициенты

платежеспособности все таки играют существенную роль как одна из важнейших индивидуальных характеристик исполнителя инвестиционного проекта. Например, если предприятие является неплатежеспособным и не выполняет краткосрочные обязательства в течение двух месяцев, то в соответствии с Законом Украины “О банкротстве” оно может быть объявлено банкротом. Следствием этого могут быть прекращены хозяйственные операции предприятия, имущество продано с аукциона, а само предприятие ликвидировано. Банкротство заемщика приведет к нежелательным последствиям для инвестора, а сам инвестиционный проект скорее всего не будет выполнен.

В результате многие банки в качестве критерия обеспеченности возврата инвестиционных ресурсов стали применять залог имущества и имущественных прав.

Следует отметить, что практиковавшиеся ранее методы обеспечения банковских кредитов, как страхование риска невозврата ссуды, так и поручительство или гарантия, есть не что иное, как применение тех же методик определения платежеспособности. Это относилось не к самому заемщику, а к соответствующей страховой компании и соответствующему гаранту или поручителю. А сам заемщик, получив ссуду в банке и повысив тем самым свою платежеспособность, может выступить гарантом или поручителем по ссуде тому предприятию, которое выступало гарантом для него. На подобных операциях могут образовываться различного рода финансовые пирамиды с размером прибыли несоизмеримо большим, чем позволяют возможности нормальной экономики. Закономерным следствием операций является банкротство коммерческой структуры и неудовлетворение обязательств перед своими кредиторами. Экономическая и социальная пагубность такого использования инвестиционных ресурсов очевидна.

Отдельно необходимо остановиться на страховании риска невозврата ссуды. Данный вид обеспечения инвестиционных



ресурсов противоречит самой сути страхового дела, между тем как в странах с развитой рыночной экономикой он вообще не используется. По мнению ученых экономистов и практиков использование страховки как формы обеспечения инвестиционных ресурсов было обусловлено переходным периодом экономики стран бывшего СССР.

Наиболее надежным, испытанным веками, способом обеспечения возвратности инвестиционных ресурсов является применение залога. Залог не только обеспечивает возвратность инвестиций, но и служит экономическим стимулом для заемщика, делает его максимально заинтересованным в эффективности инвестиций и полном возврате инвестиционных ресурсов. Залоговое имущество, являясь активом предприятия, одновременно выполняет и другую важнейшую функцию обеспечения возникновения обязательств предприятия, направленных на эффективное его использование.

При оформлении в залог имущества или имущественных прав необходимо соблюдать следующие требования:

1. В залог должно приниматься ликвидное имущество или имущественные права.
2. Ликвидная стоимость залога должна обеспечивать размер инвестиций, плату за них (процент по ссуде) и возможные расходы по обращению взыскания на залоговое имущество и его дальнейшую реализацию.
3. По ликвидной стоимости залоговое имущество должно быть абсолютно ликвидным, то есть оно будет моментально реализовано при поступлении соответствующей информации на рынок.
4. Документы, устанавливающие право собственности залогодателя на залог, должны быть оформлены надлежащим образом и в полном объеме, а сам предмет залога не должен быть ранее заложен, а его отчуждение не ограничено никакими другими обязательствами залогодателя или действующим законодательством.

## 5. Заложенное имущество должно быть застраховано.

Одной из наиболее сложных проблем, встающих перед инвестором при изучении имущества, предлагаемого в залог, является проблема оценки закладываемого имущества. Законодательство Украины в области оценки имущества значительно отстает от законодательства развитых стран. В настоящее время практически отсутствует система независимых оценщиков и экспертов по многим видам имущества. Принимать за оценочную стоимость ту, по которой имущество отражается в балансе предприятия, экономически неоправдано, так как балансовая стоимость имущества может значительно отличаться от реальной цены.

На отдел банковского маркетинга при изучении предлагаемого в залог имущества возлагают следующие задачи:

- определение реальной рыночной стоимости предлагаемого в залог имущества (должно осуществляться на основе глубоких маркетинговых исследований соответствующего сегмента рынка);
- определение приоритетных видов имущества и имущественных прав наиболее ликвидных в конкретном регионе;
- разработка рекомендуемых коэффициентов, применяемых к рыночной стоимости залогового имущества, для придания залоговой абсолютной ликвидности.

Известны три метода оценки имущества:

1. Метод аналогов.
2. Метод капитализации (доходности).
3. Затратный метод.

Первый метод наиболее применим при оценке серийных, типовых и аналогичных объектов. Например, он применяется при оценке транспортных средств, товаров народного потребления, сырья и т.п.

Второй метод характеризует доходность оцениваемого объекта по сравнению с другими, устойчивыми источниками доходов. Например, магазин, расположенный в выгодном районе города, может приносить доход больший, чем такой же магазин на окраине или вдали от транспортных магистралей. Сравнивая доходность

магазина с доходностью от вложения средств в депозиты банка, можно определить его стоимость.

Загратный метод меньше всего применяется при определении залоговой стоимости объекта. Им оцениваются нетипичные, нестандартные объекты, которые невозможно оценить первыми двумя способами, например, дома индивидуальной постройки, основные фонды предприятия и т.д. В поле зрения оценщика находится восстановительная стоимость таких объектов, по которой объекты могут быть полностью восстановлены на тот период времени, когда осуществляется оценка объекта.

Выбор методов оценки, которые наиболее приемлемы для банка, так же должны решаться службой банковского маркетинга.

Многообразие видов имущества и имущественных прав приводит к необходимости применения различных коэффициентов к их реальной рыночной стоимости для придания имуществу абсолютной ликвидности. Исходя из описанного выше, можно предложить формулу, отражающую взаимосвязь размера инвестируемых средств с реальной рыночной стоимостью залогового имущества:

где  $S_3$ —реальная рыночная стоимость залогового имущества;

$K_л$  – коэффициент ликвидности конкретного вида залогового имущества;

$K_и$  – коэффициент издержек, которые может нести инвестор при обращении взыскания на залоговое имущество и его дальнейшую реализацию;

$I$  – размер инвестируемых средств;

$ИП$  – плата за инвестиционные ресурсы (сумма уплачиваемых процентов за весь срок использования ссудой).

Коэффициент издержек ( $K_и$ ) учитывает плату нотариусу за осуществление исполнительной надписи, государственная пошлина, расходы по хранению и реализации залога, расходы в виде убытков от отвлечения оборотных средств банка и другое. Коэффициент издержек является ориентировочным и устанавливается службой маркетинга, исходя из сложившейся практики. Он является единым для всех видов залогового имущества.

Коэффициент ликвидности (Кл) устанавливается маркетинговым отделом к каждому виду залогового имущества. По степени ликвидности активы предприятия условно можно представить в виде таблицы, в которой ликвидность отражается по убывающей, то есть в начале показаны наиболее ликвидные активы, а затем менее ликвидные, причем каждому соответствует определенный коэффициент ликвидности.

Приведем пример расчета стоимости залогового имущества, необходимого для обеспечения суммы запрашиваемого кредита.

Предположим, что в банк обратилось предприятие с просьбой выделить ссуду в размере 100 000 гривен на срок – 5 месяцев. Оговоренная процентная ставка составляет 40% годовых. В обеспечение запрашиваемой ссуды предприятие может заключить договор залога имеющихся у него товаров в обороте. Банком установлен единый для всех видов залога коэффициента издержек на обращение взыскания и дальнейшую реализацию залога в размере 1,15. Необходимо определить требуемую суммарную стоимость предлагаемых в залог товаров в обороте.

Стоимость залога (Сз):

Следовательно, для того чтобы обеспечить инвестиции в размере 100 000 гр. на срок 5 месяцев при процентной ставке 40% годовых, необходимо заключить договор залога товаров в обороте на общую сумму 208333 гр. Ликвидная стоимость (Лс) в данном примере будет составлять:

$$Лс = Сз \times Кл = 208333 \times 0,7 = 145833 \text{ грн.}$$

Ликвидная стоимость обозначает, что в случае невозврата инвестиционных ресурсов или платы за них, инвестор, обратив взыскание в залоговое имущество, будет реализовывать его именно по ликвидной, а не по рыночной стоимости. А разница между реальной рыночной стоимостью (оценочной стоимостью по

договору) и ликвидной стоимостью придает залоговому имуществу абсолютную ликвидность.

Большую роль при заключении договоров залога играют условия хранения залогового имущества. В случае, если на время пользования инвестиционными ресурсами залоговое имущество передается залогодержателю (инвестору), то риск случайной гибели или порчи залогового имущества так же лежит на инвесторе. В случае, если имущество остается у залогодателя, то риск гибели или порчи лежит на заемщике (залогодателе). В связи с этим предусмотрено Законом Украины “О залоге” обязательное страхование залогового имущества в пользу залогодержателя. На отдел маркетинга при этом возлагается функция выбора из всех имеющихся в регионе страховых компаний именно тех, которые являются наиболее платежеспособными и надежными при наступлении страхового случая и выплате страховой суммы. Страховая сумма должна составлять не меньше, чем общая ликвидная стоимость залогового имущества. При определении надежных, платежеспособных страховых компаний сотрудникам маркетинговой службы приходится снова обращаться к показателям платежеспособности предприятия, при этом выбор нескольких наиболее платежеспособных страховых компаний носит в определении степени условный характер, так как и сами показатели платежеспособности по своей сути тоже условны. Однако это не оказывает существенного влияния на инвестиционную деятельность, потому что порча или гибель залогового имущества является достаточно редким явлением, избежать которое можно, тщательно изучив состояние и условия хранения принимаемого в залог имущества или предусмотрев замену залогового имущества в случае его порчи на другое ликвидное имущество той же стоимости.

Функции обеспечения инвестиций гарантией или поручительством платежеспособного предприятия могут сохраняться при использовании залога как формы обеспечения. В

таком случае третье лицо (как юридическое, так и физическое), выступив залогодателем за инвестируемое предприятие, по сути дела становится его имущественным поручителем и несет ответственность по обязательствам инвестируемого реципиента своим имуществом.

Залог как форма обеспечения обязательства по сравнению с другими формами (страхование, поручительство, гарантия и др.) имеет еще одно существенное преимущество. С одной стороны, имущественным поручителем может являться не только платежеспособное предприятие, но и предприятие, находящееся в тяжелом финансовом положении, включая и тех, которые имеют большие картотеки (лишь бы залогодатель не был объявлен банкротом до заключения договора о залоге), с другой стороны, залогодержатель имеет в соответствии с законодательством право первоочередного требования на залоговое имущество в случае объявления залогодателя банкротом.

Применение залога как формы обеспечения инвестиционных обязательств не только повышает эффективность инвестируемых средств и гарантирует их полную возвратность, но и расширяет возможности заемщика в поиске гарантий для привлечения инвестиций. Все описанные методы определения платежеспособности и залоговой формы обеспечения обязательств аналогично могут применяться и к самому инвестору, если он занимает часть средств для дофинансирования инвестиционных проектов.

Общий экономический эффект от внедрения залога как формы обеспечения обязательств трудно переоценить, так как он переводит отношения “должник-кредитор” на качественно новый уровень, присущий странам с высокоразвитой рыночной экономикой и применяемой этими странами уже много лет.

## **2.2 Методика расчета эффективности инвестиционного**

## проекта

Оценка инвестиционного процесса необходима для принятия решения по инвестированию ресурсов. На принятие решений влияют следующие факторы: вид инвестиций; стоимость инвестиционного проекта; множественность доступных проектов; ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования; риск, связанный с принятием того или иного решения и т.п.

Одним из главных является вопрос о размере предполагаемых инвестиций. Поэтому должна быть различной глубина аналитической проработки экономической стороны проекта инвестирования, которая предшествует инвестиционному процессу. Кроме того, во многих коммерческих банках начинают осознавать необходимость дифференциации права принятия решений инвестиционного характера, т.е. ограничивается максимальная величина инвестиций, в рамках которой тот или иной руководитель может принимать самостоятельные решения.

Нередко решения принимаются в условиях, когда имеется ряд альтернативных или взаимонезависимых проектов. В этом случае необходимо сделать выбор одного или нескольких проектов, основываясь на определенных критериях. Таких критериев может быть несколько, а вероятность того, что один проект предпочтительнее других по всем критериям, как правило, значительно меньше единицы.

Практически возможностей для инвестирования довольно много. Вместе с тем любой коммерческий банк имеет ограниченные свободные финансовые ресурсы, доступные для инвестирования. Поэтому первостепенной является задача оптимизации инвестиционного портфеля.

Существенным является фактор риска. Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может значительно варьироваться. Поэтому

полностью исключить интуицию из инвестиционного процесса (как вообще из предпринимательской деятельности) невозможно. Но даже самый опытный руководитель банка при принятии решения по вопросу инвестирования средств должен руководствоваться научно обоснованными критериями.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применяемым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, расчеты с помощью которых могут служить основой для принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-то универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует. Вероятно, управление все же в большей степени является искусством, чем наукой. Тем не менее, имея некоторые оценки, полученные формализованными методами, пусть даже в известной степени условные, легче принимать окончательные решения.

В основе процесса принятия решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой является проблема их сопоставимости. Относиться к ней можно по-разному в зависимости от существующих объективных и субъективных условий: темпа инфляции, размера инвестиций и планируемых поступлений, горизонта прогнозирования, уровня квалификации и т.п.

В нашем случае критерием приоритетности инвестиционных проектов выступает их экономическая польза для коммерческого банка. Одной из важнейших проблем, стоящих перед коммерческим банком при оценке эффективности (полезности)



инвестиций, является задача научно обоснованного, аргументированного выбора из множества потенциальных заемщиков именно тех, которые представляют наибольшую инвестиционную привлекательность, экономическую целесообразность и полезность для коммерческого банка. Другими словами, необходимо построить приоритетный ряд заемщиков по принципу максимальной экономической эффективности инвестируемых средств с минимальным риском их утраты и с учетом перспектив дальнейшего развития конкретного заемщика.

Данный приоритетный ряд должен строиться на основе сравнения показателей(коэффициентов) экономической эффективности коммерческого банка, складывающихся из объективной информации о результатах хозяйственной деятельности заемщика с учетом субъективных поправочных коэффициентов, базирующихся на маркетинговых исследованиях банка.

В основу расчета коэффициента эффективности инвестиций целесообразно положить соотношение всех доходов, получаемых от реализации проекта, ко всем расходам на мобилизацию ресурсов для него, за исключением расходов общепанковского характера, которые относятся к суммарному доходу от реализации всех инвестиционных проектов и всех услуг коммерческого банка. Данное соотношение необходимо скорректировать на коэффициент, учитывающий степень риска инвестирования в данный инвестиционный проект, а также на индивидуальный коэффициент, учитывающий перспективность конкретного заемщика и другие специфические факторы, касающиеся взаимоотношений банка и ссудополучателя (исполнителя инвестиционного проекта), но не касающиеся инвестиционного проекта, и учитывающий тенденции развития экономики в целом. Затем путем обыкновенного сравнения полученных коэффициентов выстраивается ряд приоритетности экономической эффективности инвестиционных проектов на основе

коэффициента эффективности.

Доход, получаемый от реализации инвестиционного проекта, можно представить в виде формулы:

где Д – доход от реализации инвестиционного проекта;

С – размер средств, выделяемых на данный инвестиционный проект;

П1– годовая процентная ставка, которую согласен платить клиент за предоставляемые инвестиционные ресурсы;

t – количество месяцев, необходимых на осуществление данного инвестиционного проекта;

Дпр.–среднемесячный совокупный доход от других услуг, предоставляемых клиенту.

Подробнее необходимо остановиться на показателе Дпр.. Он учитывает доходы, получаемые банком от предоставления данному клиенту услуг по расчетно-кассовому обслуживанию, конвертации валюты и др. Данный показатель необходимо учитывать, т.к. в случае отказа коммерческого банка от инвестирования клиента, он может перейти на обслуживание в конкурирующий банк, что повлечет за собой утрату доходов от предоставляемых банком услуг.

Расходы, связанные с мобилизацией ресурсов для инвестиционного проекта, можно представить в виде формулы:

где Р – расходы на инвестирование проекта;

С – размер средств, выделяемых на данный инвестиционный проект;

Оск. – размер среднемесячных остатков на счете данного клиента;

П2 – годовой процент покупки ресурсов на межбанковском рынке, внутри системы, либо у других клиентов (цена ресурсов);

П3 – годовой процент, выплачиваемый коммерческим банком по остаткам на счетах клиентов;

Пинфл.–годовой процент инфляции, прогнозируемый правительством и заложенный в государственном бюджете;

t – срок инвестиционного проекта (в месяцах).

Коэффициент эффективности инвестиционного проекта (Кэ), лежащий в основе приоритетного ряда, выражается формулой:

ИЛИ

где Кэ–коэффициент эффективности инвестиционного проекта;

Коб.–коэффициент, учитывающий обеспеченность проекта ;

$K_p$  – индивидуальный коэффициент, оценивающий перспективность конкретного заемщика.

Следует отметить, что коэффициент  $K_{об}$  учитывает обеспеченность возвратности инвестируемых ресурсов, т.е. является коэффициентом, характеризующим степень риска утраты ресурсов.

При  $K_{об}=1$  риск невозврата ресурсов инвестора практически отсутствует.

При  $K_{об}=0$  риск невозврата настолько высок, что вероятность возврата практически отсутствует, т.е.  $KЭ=0$ , а это значит, что угроза утраты инвестируемых ресурсов не позволяет инвестору осуществить данный проект.

Выделяя крайние значения коэффициента эффективности инвестиций банка, можно утверждать, что:

- 1) при  $KЭ=1$  инвестиционный проект не является прибыльным или убыточным, т.е. доходы по такому проекту равны расходам на его осуществление и, вероятнее всего, такой проект осуществляться не будет;
- 2) при  $KЭ>1$  инвестиционный проект является экономически обоснованным, прибыльным и привлекательным для инвестора;
- 3) при  $KЭ<1$  инвестиционный проект является неэффективным, неприбыльным и не представляет экономического интереса для инвестора;
- 4) при  $KЭ=0$  инвестиционный проект осуществлять нецелесообразно, т.к. он является необеспеченным и максимально рискованным (не учитывающим тенденции развития экономики). Такой инвестиционный проект осуществляться не должен.

В случае, если  $KЭ < 1$ , инвестиционный проект может осуществляться, но коммерческий банк от реализации проекта будет нести убытки. Такой проект может осуществляться в благотворительных, рекламных или каких-то других случаях, где банк может пойти на убытки по одному направлению инвестируемых средств, которые перекрываются доходами по другим направлениям, для достижения целей стратегического характера. В случае, если  $KЭ=0$ , то такой инвестиционный проект не должен осуществляться, потому что существует реальная угроза утери не только доходов коммерческого банка, но и мобилизованных для данного проекта финансовых ресурсов. Это может отрицательно повлиять на средства вкладчиков

коммерческого банка, а в случае систематического инвестирования средств в такие проекты – к неплатежеспособности коммерческого банка и его банкротству.

Отсюда видна большая роль коэффициентов  $K_{об}$  и  $K_{п}$ , учитывающих обеспеченность и перспективность проектов, которые могут свести к нулю эффективность инвестиционного проекта.

В основу коэффициента  $K_{об}$ , учитывающих обеспеченность инвестируемых средств, положена вероятность возврата инвестиционных ресурсов, осуществления полных и своевременных платежей, составляющих в соответствии с договором доходы коммерческого банка. В соответствии с этим выделены 10 основных и наиболее типичных способов обеспечения инвестируемых средств, причем надежность обеспечения в предлагаемом перечне идет по убывающей, т.е. наиболее надежным считается способ под №1 и наименее надежным – способ обеспечения под №10. Аналогично, по убывающей, предлагается приравнивать способ обеспечения возвратности инвестируемых средств конкретному цифровому значению коэффициента, учитывающих обеспеченность проекта, т.е. способ обеспечения под №1 соответствует значению  $K_{об}=1$ , а способ под №10 соответствует  $K_{об}=0$

В соответствии с предложенной методикой определим основные способы обеспечения инвестируемых средств и соответствующее значение коэффициента обеспеченности инвестиций:

1. Инвестиции, обеспеченные ликвидным застрахованным залогом, который учитывает ликвидную стоимость заложенного имущества и обеспечивает по ликвидной стоимости возможные расходы на обращение взыскания на заложенное имущество ( $K_{об}=1$ ).
2. Инвестиции, обеспеченные залогом, которому присущи три из четырех указанных признаков:
  - залог ликвиден;
  - залог застрахован;
  - при калькуляции стоимости залога учтена его ликвидная стоимость;

- по ликвидной стоимости залог обеспечивает, кроме суммы инвестиционных средств, и возможные расходы по обращению взыскания на заложенное имущество ( $K_{об}=0,9$ ).
3. Инвестиции, обеспеченные залогом, которому присущи любые два из четырех указанных во втором пункте признака ( $K_{об}=0,8$ ).
  4. Инвестиции, обеспеченные залогом, которому присущ один из указанных во втором пункте признаков ( $K_{об}=0,7$ ).
  5. Инвестиции, частично обеспеченные залогом со всеми присущими ему признаками, а частично обеспеченные гарантией или поручительством надежной, в финансовом отношении устойчивой и платежеспособной фирмы ( $K_{об}=0,6$ ).
  6. Инвестиции, частично обеспеченные залогом с неполным перечнем указанных во втором пункте признаков и частично обеспеченные гарантией или поручительством другой фирмы ( $K_{об}=0,5$ ).
  7. Инвестиции, обеспеченные гарантией или поручительством надежного, в финансовом отношении устойчивого и платежеспособного предприятия ( $K_{об}=0,4$ ).
  8. Инвестиции, обеспеченные гарантией или поручительством предприятия, финансовое положение или платежеспособность которого вызывает сомнения ( $K_{об}=0,3$ ).
  9. Необеспеченные (бланковые) инвестиции в предприятие, которое располагает реальными источниками возврата инвестируемых ресурсов, имеет устойчивое материальное и финансовое состояние, хорошо известно и обладает хорошей репутацией ( $K_{об}=0,1$ ).
  10. Необеспеченные (бланковые) инвестиции в предприятие, которое не располагает реальными источниками возврата инвестируемых ресурсов, не имеет устойчивого материального и финансового состояния, является малоизвестным и не обладает хорошей репутацией ( $K_{об}=0$ ).

Данная градация является в определенной степени условной, однако она позволяет ответственному работнику достаточно четко определить степень риска вложения инвестируемых ресурсов.

Банковский маркетинг при определении коэффициента, учитывающего обеспеченность, призван решить при помощи маркетинговых исследований следующие задачи:

1. Определить виды имущества и имущественных прав, являющихся наиболее ликвидными на дату рассмотрения и изучения инвестиционного проекта, для обеспечения его ликвидным залогом, указать ожидаемые тенденции в изменении ликвидности.

2. Определить коэффициенты ликвидности имущества и имущественных прав, применяемые к залоговому имуществу для расчета ликвидной стоимости.

3. Определить перечень страховых компаний, являющихся наиболее надежными и перспективными. Страховые полисы именно этих компаний должны подтверждать, в случае необходимости, факт наличия страховки на конкретный вид залогового имущества.

4. Определить перечень перспективных предприятий, гарантии и поручительства которых признаются такими, что могут служить надежным обеспечением инвестиционного проекта.

Для определения индивидуального коэффициента, который учитывает перспективность конкретного заемщика (КП), предлагается использовать следующий метод. Определяется десять основных критериев, характеризующих предполагаемого заемщика. За соответствие потенциального заемщика конкретному критерию начисляется число 0,1. Суммарное количество критериев, соответствующих заемщику, умноженное на 0,1, и будет соответствовать значению коэффициента КП. Таким образом, максимальное значение КП=1, минимальное – 0. Минимальное значение говорит о том, что по индивидуальным качествам потенциальный заемщик является неперспективным, а его кредитование – нецелесообразным.

Критерий перспективности инвестиционного проекта классифицируется следующим образом:

- наличие реального инвестиционного проекта (бизнес-плана), имеющего перспективу в будущем. Под реальностью понимается абсолютная экономическая самостоятельность всех составляющих цепочек и звеньев проекта с минимальным количеством условностей, взаимозачетов, бартерных отношений. Данный инвестиционный проект должен гармонично вписываться в экономические процессы, происходящие в экономике с учетом динамики и перспектив его развития. Указанный проект должен представляться самим заемщиком;
- достаточный уровень квалификации персонала заемщика, позволяющий осуществить инвестиционный проект, а также наличие достаточного количества квалифицированных кадров (определяется в результате общения ответственного сотрудника коммерческого банка с руководителем предприятия);
- наличие устойчивого положения на конкретном сегменте рынка. Существенную роль здесь играет устойчивость связей с поставщиками и потребителями потенциального заемщика, история сотрудничества и перспективы развития;

- кредитная история инвестируемого предприятия (реципиента), включающая вопрос об использовании кредитов предприятием ранее, своевременности возвращения долгов;
- наличие или отсутствие у заемщиков кредитов других банков или иной формы сотрудничества с ними (наличие кредитной линии, взаимный учет векселей и т.д.). Очевидным является, что к положительному критерию относится отсутствие у заемщика кредитов других банков или иных форм сотрудничества с ними;
- наличие других (отличных от указанных в инвестиционном проекте) источников возврата инвестируемых средств. Такими источниками могут быть результаты от осуществления хозяйственных операций, не указанных в инвестиционном проекте, либо указанных, но осуществляемых заемщиком за счет собственных оборотных средств, общее финансовое состояние;
- репутация потенциального заемщика, сюда входит его законопослушность, регулярность уплаты налогов и других обязательных платежей, факты о наличии или отсутствии исковых заявлений или заявлений о банкротстве предприятия, качество оформления учредительных, правоустанавливающих и других юридических документов предприятия и многое другое;
- перспективность отрасли народного хозяйства, в которую планируется инвестировать средства в соответствии с проектом;
- коммуникабельность руководителей предприятия, сюда относится лояльность при проведении переговоров, дипломатичность руководителей, соблюдение делового этикета, стремление к сотрудничеству и т.д.;
- социально-экономический фактор. Данный критерий играет особую роль, т.к. он учитывает так называемую общественную полезность инвестиционного проекта. Вполне естественно, что при прочих равных показателях эффективности инвестиционных проектов: малого предприятия с числом работников 20 человек и промышленного предприятия, где трудится 1000 человек, предпочтение необходимо отдать последнему, т.к. будет охвачено общественно полезным трудом большее количество людей. Аналогичные сравнения можно производить с предприятиями, выпускающими экологически чистую продукцию или расходующими больше средств для защиты окружающей среды.

Банковский маркетинг при определении коэффициента КП призван решать следующие задачи:

**1.** Анализ предложенного инвестиционного проекта, определение его реальности, соответствия целей предложенного инвестиционного проекта общеэкономическим тенденциям и перспективам.

**2.** Определение критериев перспективности отрасли народного хозяйства, в которую планируется инвестировать средства, и роль конкретного предприятия в данной отрасли. Определение

перспектив развития как самой отрасли, так и потенциального заемщика как представителя отрасли.

После расчета коэффициентов эффективности инвестиционных проектов формируется приоритетный ряд предприятий – предполагаемых заемщиков (реципиентов). Данная методика расчета коэффициента эффективности инвестиционных проектов позволяет не только сформировать ряд приоритетности, но и наглядно видеть, а в случае необходимости, рассчитывать и прогнозировать влияние тех или иных факторов и условий на эффективность инвестиционных проектов конкретных предприятий. Для самого же предприятия можно определить, на какую сторону своей деятельности необходимо обратить внимание для того, чтобы войти в перечень инвестиционно привлекательных реципиентов. Все это позволяет рассчитывать и прогнозировать стоимость инвестиционных ресурсов.

### **2.3. Методика оптимального распределения инвестиционных ресурсов**

Наличие приоритетного ряда, построенного на сравнении коэффициентов эффективности инвестиционных проектов, не решает всех вопросов, возникающих перед банком. Остается нерешенной проблема оптимального распределения имеющихся у коммерческого банка ресурсов по всем предложенным инвестиционным проектам, хотя дальнейшему анализу и рассмотрению подлежат лишь те инвестиционные проекты, коэффициенты эффективности которых больше единицы. При решении данной проблемы должны учитываться следующие обстоятельства:

- ресурсы коммерческого банка, как и любого другого инвестора, ограничены



объективными возможностями;

- клиент, запрашивающий определенную сумму кредита, не всегда согласится с меньшей суммой, предложенной ему банком;
- сроки, предусмотренные инвестиционными проектами, могут сильно отличаться друг от друга и от сроков, на которые банк согласен предоставить инвестиционные ресурсы;
- инвестиционные ресурсы банка должны быть максимально задействованы, то есть должна сводиться к минимуму невостребованность ресурсов одновременно с максимальной эффективностью всех инвестируемых средств (в соответствии с имеющимся приоритетным рядом);
- в случае, если невозможно удовлетворить запросы всех имеющихся клиентов из-за ограниченности ресурсов банка, необходимо удовлетворять запросы наиболее экономически выгодных клиентов, то есть тех клиентов, инвестирование которых даст банку наибольший экономический эффект.

Данная задача имеет математическую модель, для составления которой введем следующие обозначения с учетом изложенного выше.

#### Обозначения:

$n$  – количество инвестиционных проектов;

$i$  –  $i$ -ый инвестиционный проект;

$A_j$  – сумма кредита, необходимая для осуществления  $j$ -го инвестиционного проекта;

$B_i$  – срок осуществления  $i$ -го инвестиционного проекта;

$N$  – общая сумма всех средств, которую может выделить инвестор на осуществление всех проектов;

$P_i$  – обобщающий коэффициент эффективности  $i$ -го инвестиционного проекта.

#### Неизвестными величинами данной задачи являются:

$X_i$  – сумма средств, которая может быть инвестирована в  $i$ -ый инвестиционный проект (при максимальной выгодности для инвестора);

$Y_i$  – срок, на который банку выгодно предоставлять инвестиционные ресурсы под  $i$ -ый инвестиционный проект.

Ограничениями данной задачи являются:

{

Данная задача имеет математическую модель, которая является функцией цели, стремящейся к максимальному значению.

Функция цели выглядит следующим образом:

Функция цели представляет сумму всех инвестируемых банком средств в конкретный инвестиционный проект за определенный промежуток времени с учетом эффективности инвестиционных проектов. То есть, если инвестиции за определенный промежуток

времени будут наиболее эффективными, то они будут таковыми и в любой другой момент времени.

Поставленная задача имеет модель, описанную выше и решается при помощи пошагового поиска оптимальных значений или путем простого перебора различных вариантов инвестирования. Решение такого рода задач без применения ЭВМ практически невозможно, так как для этого необходимо вручную просчитать огромное количество возможных вариантов распределения инвестиционных ресурсов. Вместе с тем, программное обеспечение для решения имеющийся задачи не относится к разряду сложных, дорогостоящих и наукоемких программных продуктов. Это позволяет сделать применение предложенной методики широко распространенной и доступной каждому инвестору, который обладает компьютером любой модификации, совместимым с компьютерами IBM.

На схеме (Рис.9) приведена одна из программ, при помощи которой решается описанная задача. Предложенная программа написана на языке программирования "Turbo-Pascal"-7.0.

Для ее решения необходимо:

1. Ввести количество имеющихся инвестиционных проектов.
2. Ввести максимальный размер имеющихся у инвестора ресурсов.
3. Ввести данные каждого инвестиционного проекта (запрашиваемая сумма, срок, обобщенный коэффициент эффективности проекта).
4. Получить оптимальные значения распределения инвестиционных ресурсов.

Рис. 9. Схема программы решения задачи

```
program bank;  
uses dos,crt,tpstring;  
label 1,2,3,11;  
type string6=string[6];  
      klient=record  
skoeff,ssum,stim:string6;  
koef,summ,timm:real;  
sum,tim:real;
```

```

flag:boolean; end;
var kl:array[1..20] of klient;
    summa,r1,r2,r3,rez:real;
    nkl,i,g,j,k,p,x,y,pp,jj,ii:integer;
ss:string;
ch:char;
ff:text;
    procedure vvod(x,y:integer;var rez:string6);
var sr:string6;
ii:integer;
begin
sr:=rez; repeat
gotoxy(x,y);write(sr); ch:=readkey; case ch of
'0', '1', '2', '3', '4', '5', '6', '7', '8', '9':begin sr:=copy(sr,2,5)+ch;
end;
', ':begin if pos(',',sr)=0 then sr:=copy(sr,2,5)+ch;end;
', ':sr:=', ';
#8:sr:=', '+copy(sr,1,5); end;
until (ch=#13)or(ch=#0)or(ch=#27);rez:=sr;end;
BEGIN clrscr;
for i:=1 to 20 do with kl[i] do begin
skoef:=', ';ssum:=skoef; stim:=skoef; end;
    assign(ff,'ttttttt.ttt');rewrite(ff);
gotoxy(1,1);write('ЧИСЛО КЛИЕНТОВ= ');readln(nkl);if nkl>20
then nkl:=20;
str(nkl,2,ss);write(ff,'ЧИСЛО КЛИЕНТОВ= ',ss,' ');
gotoxy(31,1); write('СУММА В БАНКЕ= ',ss)writeln(ff,' ');
    for i:=0 to nkl div 10 do begin
gotoxy(1,2+i*10);if i*10>nkl-10 then k:=nkl mod 10 else k:=10;
if k>0 then begin write(charstr('-',9));
    for j:=1 to k do write('_____');
gotoxy(1,3+i*10);write(' ');write(ff,' ');
for j:=1 to k do begin

```

```
str(i*10+j:2,ss);write(' КЛ._' +ss);write(ff,' КЛ._' +ss);end;  
writeln(ff,' '); end;
```

```
if k>0 then begin
```

```
gotoxy(1,4+i*10);write(charstr('_',9)); for j:=1 to k do write('___
```

```
_' );
```

```
gotoxy(1,5+i*10);write('КОЭФФИЦ. '); for j:=1 to k do write('
```

```
 ');
```

```
gotoxy(1,6+i*10);write('ТР. СУММА '); for j:=1 to k do write('
```

```
 ');
```

```
gotoxy(1,7+i*10);write('ТР. СТРОК'); for j:=1 to k do write('
```

```
 ');
```

```
gotoxy(1,8+i*10);write(charstr('_',9)); for j:=1 to k do  
write('___ ');
```

```
gotoxy(1,9+i*10);write('ВЫДАТЬ '); for j:=1 to k do write('
```

```
 ');
```

```
gotoxy(1,10+i*10);write('НА СРОК '); for j:=1 to k do write('
```

```
 ');
```

```
gotoxy(1,11+i*10);write(charstr('_',9)); for j:=1 to k do  
write('___ ');
```

```
end;end;
```

```
11: for i:=0 to nkl div 10 do begin
```

```
if i*10>nkl-10 then k:=nkl mod 10 else k:=10
```

```
for j:=1 to k do if k>0 then begin x:=j*7+4;y:=i*10+5;
```

```
2: vvod(x,y,kl[i*10+j].skoef);if ch=#27 then exit;if ch=#0 then begin  
dec(j);if j<1 then begin j:=10;dec(i);end;if i<0 then begin i:=0;j:=1;  
end;goto 1;end;
```

```
3: vvod(x,y+1,kl[i*10+j].ssum);if ch=#27 then exit;if ch=#0 then  
goto 2;
```

```
1: x:=j*7+4;y:=i*10+5;vvod(x,y+2,kl[i*10+j].stim);
```

```
if ch=#27 then exit;if ch=#0 then goto 3;
```

```
end;end; r1:=0;
```

```
for i:=1 to 20 do with kl[i] do begin
```

```
val(trim(skoef),koef,k);val(trim(ssum),sum,k);val(trim(stim),timm,k);
```

```

r1:=r1+sum;end;
  if r1<=summa then begin textcolor(15);
for i+0 to nkl div 10 do begin
if i*10>nkl-10 then k:=nkl mod 10 else k:=10;
for j:=1 to k do if k>0 then begin x:=j*7+4;y:=i*10+9;
gotoxy(x,y);write(kl[i*10+j].ssum);gotoxy(x,y+1);write(kl[i*10+j].stim);
end;textcolor(7);end;end else begin
r1:=summa;for i:=1 to nkl do with kl[i] do begin
val(trim(skoef),koef,k);val(trim(ssum),summ,k);val(trim(stim),timm,k)
if summ<r1 then begin sum:=summ;tim:=timm;r1:=r1-summ;end else
  begin sum:=r1;if r1>0 then tim:=timm else tim:=r1;r1:=0;end;
flag:=true;end;
for pp:=0 to nkl do begin{pp}
textcolor(15);if (pp=nkl)and(ii>0)and(kl[ii].sum=0) then kl[ii].tim:=0
for i:=0 to nkl div 10 do begin
  if i*10>nkl-10 then k:=nkl mod 10 else k:=10;
  for j:=1 to k do if k>0 then begin x:=j*7+4;y:=i*10+9;
gotoxy(x,y);p:pos(' ',kl[i*10+j].ssum);if p=0 then p:=6;
str(kl[i*10+j].sum:6:6-p,ss);write(ss);
gotoxy(x,y+1);p:=pos(' ',kl[i*10+j].stim);if p=0 then p:=6;
str(kl[i*10+j].tim:6:6-p,ss);write(ss);end;end;
  sound(100*pp);delay(500);nosound;delay(1000);
r1:=999999;r2:=0;ii:=0;jj:=0;rez:=0;
for i:=1 to nkl do with kl[i] do begin{0}r3:=koef*timm;
rez:=rez+sum*r3;
if flag then begin      if r3<r1 then begin r1:=r3;ii:=i;end;
  if r3<r1 then begin r2:=r3;ii:=i;end;end;end;{0}
if (ii>0)and(ii<>jj) then begin{1}
  if kl[jj].summ-kl[jj].sum>kl[ii].sum then begin
kl[jj].sum:=kl[jj].sum+kl[ii].sum;kl[ii].sum:=0;
kl[ii].flag:=false;kl[ii].tim:=0;kl[jj].tim:=kl[jj].timm;
end;else begin
kl[ii].sum:=kl[ii].sum-

```

```

kl[jj].summ+kl[jj].sum;kl[jj].sum:=kl[jj].summ
kl[jj].flag:=false;kl[jj].tim:=kl[jj].timm;end;
str(rez:9:3,ss);gotoxy(1,23);write('РЕЗУЛЬТАТ
'+ss);textcolor(7);end;{1}
str(rez:9:3,ss);gotoxy(1,23);write('РЕЗУЛЬТАТ
'+ss);textcolor(7);end;{pp}
if k>0 then begin write(ff,charstr('_',9)); for j:=1 to k do begin
write(ff,' ');end;writeln(ff,' ');
write(ff,'КОЭФФИЦ. '); for j:=1 to k do with kl[j] do begin
pp:=pos('.',skoef);if pp>0 then pp:=6-pp;
str(koef:6:pp,ss);write(ff,' ',ss);end;writeln(ff,' ');
write(ff,'ТР. СУММА '); for j:=1 to k do with kl[j] do begin
write(ff,' ',copy(' '+ssum,length(ssum),6));end;writeln(ff,' ');
write(ff,' П.СРОК ');for j:=1 to k do with kl[j] do begin
write(ff,' ',copy(' '+stim,length(stim),6));end;writeln(ff,' ');
write(ff,charstr('_',9)); for j:=1 to k do with kl[j] do begin
write(ff,' ');end;writeln(ff,' ');
write(ff,'ВЫДАТЬ '); for j:=1 to k do with kl[j] do begin
pp:=pos('.',ssum); if pp>0 then pp:=6-pp;
str(sum:6:pp,ss);write(ff,' ',ss);end;writeln(ff,' ');
write(ff,'НА СРОК '); for j:=1 to k do with kl[j] do begin
pp:=pos('.',stim); if pp>0 then pp:=6-pp;
str(tim:6:pp,ss);write(ff,' ',ss);end;writeln(ff,' ');
write(ff,charstr('_',9)); for j:=1 to k do begin write(ff,' ');end;
writeln(ff,' ');writeln(ff,' ');writeln(ff,' ');writeln(ff,' ');end;
end;str(rez:9:3,ss);writeln(ff,'РЕЗУЛЬТАТ = ',ss);close(ff);
ch:=readkey;if ch<>#27 then goto 11;END.

```

Предложенная программа позволяет получить максимальное значение заданной функции и наблюдать ее изменение при различных параметрах инвестиционных проектов, корректировать эти параметры в случае необходимости.

Программа и математическая модель позволяет решать и другие задачи, она позволяет наблюдать влияние любой величины или ограничения на оптимальное распределение инвестиционных ресурсов. Наиболее типичным является изменение величины  $N$ , то есть инвестиционных возможностей банка, которая по истечению определенного промежутка времени должна увеличиться. Это должно произойти потому, что часть полученной от эффективного распределения ресурсов прибыли будет направляться банком на увеличение инвестиционных ресурсов. Такой прирост банковского капитала возможен только при условии эффективного инвестирования имеющегося. Предложенная математическая модель помогает прогнозировать сроки и размер приращения банковского капитала, однако полное прогнозирование этих процессов затруднено рядом внешних факторов, находящихся за пределами внутрибанковской политики. К таким факторам можно отнести изменения в налоговом законодательстве, изменения цен на ресурсы, составляющие себестоимость банковского продукта (например, изменения на рынке трудовых ресурсов) и т.д.

Запланировать и прогнозировать абсолютно все возможные события, влияющие на инвестиционные процессы, используя предложенную модель, невозможно, ведь в экономике не существует абсолютно чистых явлений, абсолютно соответствующих каким-либо моделям и схемам. Предложенная модель не учитывает, например, такого фактора, как личные отношения между руководителями предприятий, включая и руководителя банка, ряд случайных событий и т.д. Вместе с тем модель позволяет проследить влияние такого макроэкономического фактора как инфляция на инвестиционную привлекательность проектов и распределение инвестиционных ресурсов; позволяет видеть взаимосвязь и взаимное влияние на распределение инвестиционных ресурсов обеспеченности инвестиций и индивидуальных характеристик исполнителя инвестиционного проекта.

Для предложенной методики оптимального распределения инвестиционных ресурсов характерен тот факт, что при помощи указанных методов можно определить оптимальность распределения ресурсов на конкретный момент времени и при наличии определенных инвестиционных проектов. Однако по истечению некоторого времени в банк могут обратиться другие клиенты с новыми инвестиционными проектами либо, в результате изменения экономических условий, ранее предлагавшиеся инвестиционные проекты станут более эффективными и экономически выгодными. В таком случае инвестору придется решать аналогичную задачу, но уже на другой момент времени и с другими характеристиками. В случае необходимости можно новую задачу дополнить и данными о проинвестированных (действующих) проектах для наглядного сравнения и экономического анализа. Такой прием может пригодиться при досрочном возврате инвестированных средств заемщиком либо наличии возможности досрочного отзыва ресурсов инвестором.

Предложенная методика может применяться практически при любом количестве инвестиционных проектов и любых экономических характеристиках. Она приемлема как для небольших, так и для крупных банков и их объединений.

Рассмотрим, как практически применяется предложенная методика.

Предположим, что в банке за кредитами обратилось одиннадцать предприятий, то есть имеется одиннадцать инвестиционных проектов. Характеристики имеющихся проектов отражены в таблице 2.

Кроме указанных характеристик инвестиционных проектов известны следующие данные: прогнозируемый годовой процент инфляции (Пинф.) составляет 16%; процент, уплачиваемый при покупке ресурсов (П2) составляет 20%; годовой процент, выплачиваемый банком по остаткам на счетах клиентов (П3) составляет 4%. Кроме того известно, что инвестиционные



возможности (N) составляют 600 000 гривень.

Для решения такой задачи необходимо определить коэффициенты эффективности каждого инвестиционного проекта. Применяя предложенную методику, нетрудно подсчитать, что коэффициент эффективности первого инвестиционного проекта (Кэ1) составляет:

Аналогично можно определить коэффициенты эффективности других инвестиционных проектов, которые будут составлять:

$K_{э1} = 1,349$ ;  $K_{э2} = 1,042$ ;  $K_{э3} = 1,090$ ;

$K_{э4} = 1,148$ ;  $K_{э5} = 1,038$ ;  $K_{э6} = 0,618$ ;

$K_{э7} = 1,600$ ;  $K_{э8} = 1,463$ ;  $K_{э9} = 1,034$ ;

$K_{э10} = 1,109$ ;  $K_{э11} = 1,062$

Приоритетный ряд выглядит следующим образом:

P6; P9; P5; P2; P11; P3; P10; P4; P1; P8; P7

При дальнейших расчетах инвестиционный проект под номером 6 не будет приниматься в расчет, так как его коэффициент эффективности (Кэб) меньше 1.

Значения коэффициентов эффективности каждого инвестиционного проекта так же занесены в таблицу 2.

Подставив имеющиеся данные в предложенную программу, получим решение задачи в виде таблицы (таблица № 3).

Данная таблица представляет собой оптимальное распределение имеющихся у банка инвестиционных ресурсов в размере 600 000 гривень среди предложенных одиннадцати инвестиционных проектов.

При этом проекты под номерами 2;3;6;8 инвестироваться не должны.

Инвестиционные проекты под номерами 1;4;5;7;9;10;11 будут инвестироваться в размерах и на срок, указанных в таблице.

В случае, если один из клиентов откажется от инвестиционного проекта, то задача будет решена с новыми условиями и имеющиеся

инвестиционные ресурсы будут распределены с учетом изменившихся параметров.

### ***ГЛАВА III. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРИМЕНЕНИЮ В НИХ МЕТОДОВ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА***

#### **3.1. Организационные структуры управления банками и их оптимизация**

Условия функционирования банков на рынке, возрастание их материальных возможностей приводит к тому, что вопросам маркетинга стали уделять первостепенное значение, что находит

отражение в организационной структуре банка.

Структура банка предопределяется спецификой работы на рынке, особенностью стратегической программы, окружающей среды и другими факторами.

Под структурой банка будем понимать целостную совокупность относительно самостоятельных служб, реализующих закрепленные за ними функции управления, наделенных необходимой компетенцией, находящихся в определенных формально установленных и неформальных связях, для обеспечения достижения поставленных целей.

Службы банка находятся в определенных связях (взаимоотношениях, коммуникациях) между собой. При этом основными типами связей являются вертикальные (связи руководства и подчинения) и горизонтальные (связи кооперации и координации).

Структура банка должна обеспечить взаимодействие между работами (видами деятельности) и между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие характеризуется как статикой, что выражается в структуре банка, так и динамикой, что выражается в процессах, происходящих в банках, а также в реагировании их на изменения внешней среды.

Банк, как организация, представляет сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую индивидуальность и ее специфику.

Согласно существующей теории и практике взаимодействие на уровне “банк – внешняя среда” может осуществляться с помощью механистического или органического подхода и соответственно банк может получить одну из этих характеристик.

Взаимодействие на уровне “подразделение – подразделение” реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации (процесс организационного обособления) и выступает в рамках организационных структур: традиционной (линейной, функциональной); дивизиональной; матричной.

Взаимодействие на уровне “индивид – банк”, тяготея к одной из сторон, может придать банку характер индивидуалистской или корпоративной. Схематично характеристика организационной системы выглядит следующим образом (рис. 10).

Различают факторы, непосредственно влияющие на организационную структуру (цели, принципы, функции, методы) и факторы, косвенно влияющие на структуру (кадры, техника, технология выполнения работы, организация труда и т.д.). Организационная структура, подчиняясь воздействию указанных факторов и испытывая влияние других факторов, имеет и свои собственные принципы построения, основными из которых являются следующие:

- Обеспечение взаимосвязи и соответствия подцелей всех подразделений общим (конечным) целям организации;
- Организационное закрепление всего комплекса функций управления за конкретными подразделениями путем рационального разделения труда;
- Обеспечение рациональной иерархической организации и соблюдение масштаба управляемости и др.

Особо следует отметить целевой принцип формирования структуры, который обуславливается необходимостью обеспечения соответствия структуры организации тем целям, которые она призвана реализовывать, и принцип рационального разделения труда, основывающийся на специализации, что ведет к повышению эффективности.

При этом выделяются следующие методы разработки структур:

- экспертный метод – выработка наиболее рациональных новых решений по структуре, исходя из сложившихся представлений о наиболее передовых тенденциях в этой области;
- метод аналогий – использование прототипов для разрабатываемой организации и заимствование некоторых решений, которые оправдали себя на практике;
- метод структуризации целей – формирование системы организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой;
- метод организационного моделирования – разработка формализованных графических (а иногда и математических) описаний распределений полномочий и

ответственности в организации для того, чтобы оценить степень рационализации организационных решений. Инструментом организационного моделирования является построение специальных моделей – органиграмм по каждой крупной функции или целевой программе. В органиграмме во взаимосвязи характеризуется: объект управления, т.е. тот вид деятельности, которым необходимо управлять (максимально вещественная функция); субъект управления, т.е. все те подразделения или работники, которые осуществляют управление (или непосредственное выполнение) видами деятельности; процесс управления, т.е. последовательности взаимосвязь действий по управлению (подготовка, обоснование и принятие решений) каждым видом экономической деятельности с их распределением по звеньям структуры управления.

Применительно к банковским структурам, как показали исследования, эффективным является применение функционально-стоимостного анализа к построению и совершенствованию организационных структур, реализация которого осуществляется в четыре этапа.

**Этап 1.** Ограничение границ службы маркетинга как системы. Анализируемое структурное подразделение определяется как система со своими границами, входом и выходом. Методом ограничения (выделения) служит системный анализ. Объект рационализации (маркетинговой структуры) рассматривается как относительно изолированная система, т.е. их цели и функции подчинены целям и функциям всего банка.

**Этап 2.** Функциональный анализ (оценка основных функций). Анализ функций службы маркетинга осуществляется с целью определения ее главной критической функции. Данный этап состоит из следующих подэтапов.

**Подэтап 1.** Анализ основных функций. Исходя из требований к службе маркетинга, формулируются основные его функции (выполнение или предоставление услуг) с учетом организационной структуры банка, описание работы сотрудников и другой информации. Затем методом попарного сравнения выбирается главная функция службы маркетинга (удовлетворение потребителя). За основные могут приниматься и другие функции, например, достижение максимума продаж, обеспечение долговременной рентабельности и др. (См. модель системы

функций; инструментарий маркетинга; модель системы рынков в первой главе). Эти функции могут быть главными в соответствующих ситуациях.

**Подэтап 2.** Анализ комплекса видов деятельности. На основе оценки фотографии рабочего дня для работников службы маркетинга составляется список видов деятельности, операций и заданий, которые являются зависимыми функциями в структурном плане и характеризуют процессы жизнедеятельности службы. Необходимость их объясняется избранной формой организации деятельности при относительных главных и подчиненных функций.

**Подэтап 3.** Установление коэффициента функций ( $K_i$ ). Исходя из значения функций, определяется их порядок (очередность). Затем коэффициент значения функций устанавливается с помощью метода попарного сравнения ли метода последовательного определения весомости.

Очередность, например, хозяйственных функций следующая: анализ рынка, создание продукта, ценообразование, прохождение товаров, продвижение товаров. Очередность же организационных функций следующая: целеполагание – планирование – организовывание – контроль (См. модель системы функций).

**Подэтап 4.** Оценка функций в баллах ( $v_{i,j}$ ). Осуществление отдельных функций оценивается в баллах в соответствии со степенью приближения конкретного решения к оптимуму. При этом учитываются параметры информации (качество, объемы, номенклатура, своевременность и т.д.), которые опосредованно выражают содержание и влияют на уровень выполнения функций.

**Подэтап 5.** Установление уровня выполнения функции ( $F_{ij}$ ). Методом классификации определяются показатели уровня выполнения функции: существующего состояния ( $F_{ij}$ ) – в качестве оценки функции в баллах ( $b_{ia}$ ) принимается ее значение, наиболее точно выражающее действительный уровень выполнения функций; нормативного состояния ( $F_{in}$ ) – в качестве оценки функции принимается ее общественно необходимое значение (например, 3

балла при 4 – бальной системе или другой способ).

**Подэтап 6.** Определение затрат на обеспечение функций ( $N_{ij}$ ). В данных издержках учитываются затраты на заработанную плату ( $nmz$ ) и материальные затраты ( $M$ ), которые могут быть прямыми ( $N_{par}$ ) и косвенными ( $N_{man}$ ). Затраты на зарплату по определенной функции ( $N_{mz}$ ) рассчитываются выделением из общих затрат на зарплату ( $N_{mz}$ ) той части, которая отражает долю фонда рабочего времени каждого работника, участвовавшего в выполнении анализируемой функции.

Из материальных затрат выделяются статьи, которые можно определить как затраты, прямо связанные с выполнением соответствующей функции. Это прямые материальные затраты на обеспечение функции ( $M_{man}$ ). Остальные не прямые (косвенные) материальные затраты ( $N_{man}$ ) распределяются по соответствующим функциям пропорционально величине основной заработной платы, приходящейся на данную функцию:  $n_{man} = N_{man} : N_{mz}/nmz$ . Данные затраты бывают текущими ( $N_{io}$ ) и нормативными ( $N_{in}$ ), определяемыми из нормативных документов (тарифные ставки, калькуляции и т.д.)

**Подэтап 7.** Определение показателей относительной эффективной стоимости ( $P_{oe}$ ). Для определения критических функций рассчитываются показатели текущего состояния ( $P_{tc}$ ):

$P_{tc} =$  и показатели нормативного состояния ( $P_n$ ) :  $P_n =$

Критические функции выявляются сравнением текущих и нормативных показателей стоимости. При этом необходим комплексный анализ с учетом всех факторов (последние достижения науки и практики).

**Подэтап 8.** Уточнение анализируемой функции. Уточненной функцией анализа является та из основных функций, которая была определена как критическая.

**Этап 3.** Анализ качества входа (информация).

Качество входа анализируется с учетом ценности информационного значения единицы информации как

суммирования произведений значений параметров ее на приписываемые им весовые коэффициенты (значимости, полезности, употребимости и ранга) и последующим умножением полученной суммы на коэффициенты своевременности, доступности и достоверности.

Делается анализ нежелательных последствий, которые могут возникнуть вследствие различия между необходимым и действительным положением, а также анализируются предложения по устранению плохого качества входа. Если не получаем эффекта оптимизации критической основной функции, то приступаем к анализу структуры соседних функций.

#### **Этап 4.** Стоимостный анализ функций службы маркетинга.

Полный стоимостный анализ направлен на исследование всей совокупности функций, которые определяют критическую функцию. Мероприятия, направленные на улучшение деятельности, повышение ее качества, предлагаются и реализуются с целью повышения эффективности и выполнения критической основной функции. При этом исходят из того, что анализ идет в направлении от высших к низшим функциям в том же порядке, что и в ходе реализации этапа 2.

После получения результатов функционального анализа продолжается стоимостный анализ функции путем применения уже известных этапов.

Изложенная процедура оптимизации организационных структур, а также функций отдельных служб, может быть реализованы с помощью ЭВМ.

Обобщенная блок-схема оптимизации приведена на рис. 11

Результаты применения данного метода показали, что в любом коммерческом банке должны присутствовать следующие организационные структурные элементы:

**ПРАВЛЕНИЕ БАНКА**

Служба автоматизации банковских работ

Служба бухгалтерского учета и отчетности



Служба маркетинга, инвестиций и аналитических исследований

Служба

трастовых операций

Службы краткосрочного, долгосрочного кредитования и расчетов

Служба депозитов и ценных бумаг

Служба по работе с вкладами населения

Организационные структуры управления украинскими коммерческими банками незначительно отличаются друг от друга. Это связано с тем, что на все банки (независимо от формы собственности и размера капитала) распространяются единые нормы законодательства и инструкций Национального банка Украины. С одной стороны, это создает равные условия для всех коммерческих банков в конкурентной борьбе за клиента. А с другой стороны, это послужило причиной отсутствия многообразия организационных форм управления банками. Наиболее типичными структурами являются:

1. Оргструктуры управления небольшими коммерческими банками по величине капитала или небольших отделений крупных коммерческих банков.
2. Оргструктуры управления метрополиями крупных банков и их региональными управлениями.

К первому виду организационных структур относятся большинство региональных банков, основанных на негосударственной форме собственности, а также практически все филиалы крупных банков. Эффективность функционирования всей сети коммерческих банков (как филиалов одной системы, так и разных банков) зависит в первую очередь от данных организационных структур. Это связано с тем, что именно множество мелких банков и большое количество отделений, составляющих крупнейшие банковские системы Украины, являются основными источниками инвестиционных ресурсов. Именно на уровне этих структур принимается большинство решений по инвестированию средств. Суммарный объем

инвестируемых отделениями и небольшими коммерческими банками ресурсов составляет основу инвестиций всей банковской системы Украины.

Ко второму виду организационных структур управления относятся структуры таких крупных банковских систем как Проминвестбанк Украины, Укрсоцбанк, Агропромбанк “Украина”, Эксимбанк, Первый Украинский международный банк, Приватбанк и их региональные управления. Особенностью инвестиционной деятельности этих банков является охват практически всех отраслей народного хозяйства и наличие структурных подразделений во всех регионах страны. Отсюда и структура управления таким банком построена главным образом по отраслевому признаку. Отраслевые департаменты метрополий банковских систем представляют собой информационные и административные центры по работе с клиентами отделений этих систем. Принципы отраслевой принадлежности клиентов аналогичны отраслевой классификации предприятий, предусмотренной планом счетов бухгалтерского учета коммерческих банков.

Организационные структуры управления региональных управлений крупных коммерческих банков совмещают отраслевой принцип построения с региональной спецификой клиентуры банка. В большинстве региональных управлений банков организационные структуры управления дублируют аналогичные структуры метрополий и являются информационными и координационными центрами регионального уровня.

Как отмечалось ранее, банковская система Украины является наиболее развитой инвестиционной инфраструктурой, что выделяет ее из ряда действующих инвесторов. Это обусловлено тем, что имеющиеся структуры управления коммерческими банками являются наиболее совершенными и не требуют коренного реформирования. Однако и они нуждаются в дальнейшем улучшении. Совершенствование организационных структур

управления банков может осуществляться по следующим основным направлениям:

1. Создание новых маркетинговых структур в банках, органически вписывающихся в штатные банковские структуры.
2. Придание маркетинговых функций отдельным сотрудникам различных отделов банка.
3. Создание аналогичных маркетинговых структур с учетом отраслевой специфики в метрополиях и региональных управлениях крупных банковских систем.

В настоящее время сложилась такая практика принятия инвестиционных решений, при которой они утверждаются не управляющим, а кредитным комитетом коммерческого банка. Кредитный комитет, как правило, состоит из начальника кредитного отдела, главного кредитного инспектора, юриста, сотрудника службы банковской безопасности. При наличии в отделении банка службы маркетинга в кредитный комитет обязательно должен входить руководитель службы, экономист-аналитик и сотрудник по работе с залоговым имуществом. При данном составе кредитного комитета решение должно приниматься большинством голосов, а мнение каждого члена должно не только выслушиваться, но и фиксироваться в письменном заключении о возможности инвестирования средств в конкретный инвестиционный проект. Такой состав кредитного комитета практически исключает возможность злоупотребления служебным положением при инвестировании средств и позволяет наблюдать и делать оценку профессиональных качеств сотрудников по результатам заключений.

Предложенная организационная структура при наличии службы маркетинга соответствует существующим структурам филиалов и отделений большинства Европейских банков.

### **3.2. Методы банковского маркетинга и их применение в коммерческих банках**

В предыдущих разделах работы были рассмотрены две

основополагающие проблемы, касающиеся банковского маркетинга. Это – теоретическое обоснование и определение места банковского маркетинга в структуре инвестиционных процессов и в общей концепции маркетинга (первый раздел работы); применение банковского маркетинга для оценки инвестиционных проектов (второй раздел работы). Последний вопрос, на который необходимо дать ответ в связи с логикой изложения проблемы, – практическое применение инвестиционных проектов и совершенствование существующих механизмов их реализации, а также определить место, которое должен занимать банковский маркетинг в этом процессе.

Для того, чтобы банковский маркетинг стал залогом эффективной хозяйственной деятельности предприятий, он должен иметь успех на рынке, что невозможно без тщательного согласования и изучения потребностей рынка, чем и должны заниматься конкретные структуры в составе коммерческих банков. В связи с этим встает вопрос о создании структур, которые бы содействовали более быстрому переходу от старой хозяйственной системы к новой и которые дали бы возможность предприятиям более эффективно работать в условиях рынка. Такими структурами как на уровне всей банковской системы, так и в условиях коммерческой деятельности отдельных банков, выступают маркетинговые структуры. В то же время следует заметить, что наличие маркетинговой структуры в коммерческом банке не является залогом улучшения его экономического положения, а тем более содействия развитию инвестиционной деятельности.

Структуры банковского маркетинга могут быть различными в зависимости от различных факторов, таких как специализация коммерческого банка, его размеры, цели, которые призван решать конкретный коммерческий банк и др. В отделениях крупных коммерческих банков или в небольших филиалах может быть достаточным наличие одного или нескольких высококвалифицированных сотрудников по банковскому

маркетингу, которые должны координировать свои действия с развитой структурой банка.

Многие коммерческие банки уже располагают отделами предложенной маркетинговой структуры, такими как отдел экономического анализа, отдел рекламы. В таких случаях эти отделы необходимо наделить функциями банковского маркетинга и расставить их в соответствии с ролью маркетинга в коммерческом банке. Предложенная ранее схема управления банковским маркетингом не является догмой. Уровень принятия решений и выбор конкретного вида управления во многом зависит от уровня нестабильности окружающей среды коммерческого банка, т.е. процессов, протекающих в экономике страны. Для того, чтобы выбрать конкретный вид управления банковским маркетингом, необходимо представлять себе, какие перемены ожидают коммерческий банк в будущем. Оценивать уровень нестабильности целесообразно, используя шкалу И. Ансоффа [6, с. 187].

Для того, чтобы пользоваться этой шкалой, необходимо придерживаться следующего порядка:

1. Определяют, какие из условий деятельности коммерческого банка с точки зрения маркетинга будут наименее стабильными в ближайшие 3-5 лет.
2. Используя рис. 12, определяют для выбранных условий уровень обычности, темп изменений и предвиденность будущего. Согласовав эти три характеристики, рисуют схему нестабильности, которую ожидает коммерческий банк.
3. Разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, связанный со шкалой нестабильности.

Уровень нестабильности определяется методом экспертных оценок.

В зависимости от определенного уровня нестабильности могут применяться следующие специальные методы управления банковским маркетингом:

- управление на основе экстрополяции (долгосрочное планирование) (2,5 ÷ 3,0 балла);
- управление на основе предвидения перемен (стратегические инвестиции. Выбор стратегических позиций) (3,0 ÷ 3,5 балла);
- управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических заданий; управление по “слабым сигналам”; управление в условиях стратегических неожиданностей) (более 3,5 баллов).

После того, как определен уровень нестабильности (Рис.12), может быть применен соответствующий метод управления банковским маркетингом.

**Долгосрочное планирование.** В системе долгосрочного планирования допускается, что будущее может быть предвидено путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

Руководство коммерческого банка и службы маркетинга исходят из того, что в будущем результаты деятельности будут улучшены в сравнении с прошлым, а руководство, естественно, договаривается с подчиненными ему менеджерами о более высоких показателях, которые вносятся в долгосрочные перспективные планы инвестиционной деятельности банка.

Типичный результат – постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные результаты. В коммерческом банке, где управление отлажено, результаты деятельности выше, чем предусмотренные экстраполяцией. В тех банках, где система управления менее эффективна, реальные результаты ниже.

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, которые применяются руководством и ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей. В процессе стратегического планирования решаются четыре основные задачи: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя скоординированность; организованное стратегическое предвидение.

В системе стратегического планирования отсутствует допущение о том, что будущее обязательно должно быть лучше прошлого, а так же исключается возможность изучения будущего методом экстраполяций.

Поэтому при стратегическом планировании применяют метод анализа разрыва между целями и достигнутыми результатами. В процессе разработки стратегических решений необходимо проводить работу по следующим этапам:

1. Анализ перспектив коммерческого банка. Согласование тех тенденций, опасностей,

шансов, а также отдельных “чрезвычайных” ситуаций, которые могут изменить сложившиеся тенденции инвестирования.

2. Анализ позиций в конкурентной борьбе. Определение того, насколько можно поднять результаты работы коммерческого банка, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности и сегментах рынка, которые банк занимает.

3. Выбор стратегии. Сравнение перспектив банка в разных видах инвестиционной деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами инвестиций для обеспечения будущей стратегии инвестирования средств.

4. Анализ направлений диверсификации. Оценка недостатков имеющегося кредитного портфеля (ассортимента услуг) и определение новых видов услуг и способов кредитования, к которым необходимо перейти.

5. Постановка задач. Выделяют две группы задач: краткосрочные и стратегические. Оперативные программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения коммерческого банка в их повседневной работе, направленной на обеспечение настоящей рентабельности. Стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности.

### Управление путем выбора стратегических позиций.

Часто применение в полной мере концепции стратегического планирования невозможно. Это возникает прежде всего потому, что новые стратегии коммерческого банка не совпадают с накопленным потенциалом. В таком случае целесообразно ориентироваться на выбор стратегических позиций. Суть этого метода состоит в следующем (рис. 13).

В условиях внешней нестабильности уровня  $P_1$  возможно применение ряда стратегий, которые обеспечивают успех от  $S_0$  до  $S_n$ . Используя метод анализа отклонения от целей, коммерческий банк выбирает ту стратегию, которая лучше всего соответствует его целям. Но успех стратегии  $S_f$  во внешней среде будет зависеть от внутренних организационных возможностей банка.

Существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (совершенствование предоставляемых услуг, маркетинг, повышение качества кредитного портфеля, реклама и др.) и общеуправленческие (квалификация и кругозор управляющих, общественный климат внутри банка, методы работы и организационная структура, ресурсы организационной структуры системы управления).

Таким образом, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для предприятия значение P1, успешная реализация стратегии Sf требует возможностей Cf и Cm.

Если из анализа факторов нестабильности видно, что в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или снижаться) до точки P2, значения наилучших для банка стратегий будут располагаться между точками S0 и Sn.

В результате коммерческий банк должен не только перейти к стратегии Sf, но и иметь возможности Cf и Cm.

Таким образом, в стратегическом управлении планирование изменений возможностей (т.е. совокупность ресурсов, которые составляют инвестиционную систему), согласовывается с планированием стратегий.

Отличие управления выбора стратегических позиций от стратегического планирования состоит в том, что:

1. Управление путем выбора стратегических позиций дополняет планирование потенциала предприятия планированием его стратегии, т.е. планирования всей совокупности ресурсов, дополняется планированием стратегии, тесно связанной с ним.
2. В ходе реализации планируемой стратегии и планируемого расширения ресурсов коммерческого банка возникает необходимость в систематическом преодолении сопротивления переменам со стороны уже освоенных ресурсов банковской системы.

**Управление путем ранжирования стратегических задач.** Как показывает практика, системы стратегического планирования и управления путем выбора стратегических позиций не срабатывают, если ситуация развивается очень быстро. Чтобы овладеть задачами, которые быстро меняются (под воздействием влияния правительства, конкурентов, технического прогресса и др.), применяют управление путем ранжирования стратегических задач.

Этот процесс состоит из следующих этапов:

1. Установление постоянных наблюдений за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.
2. Результаты анализа этих тенденций и оценка уровня срочности решений докладывается руководству коммерческого



банка как на постоянных совещаниях, так и по мере возникновения новых опасностей и новых возможностей.

3. Руководство банка вместе со службой маркетинга подразделяет все задачи на четыре категории:

- срочные задачи, которые требуют безотлагательного рассмотрения;
- важные задачи среднего уровня срочности, которые могут быть рассмотрены во время следующего планового цикла;
- важные, но не срочные задачи, которые требуют постоянного контроля;
- задачи, которые представляют собой напрасное беспокойство и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решений действующим подразделениям коммерческого банка, а в случае необходимости – разнообразным, специально созданным, оперативным группам.

5. Принятие решений контролируется руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Высшее руководство постоянно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

**Управление по “слабым сигналам”** [127, с.141]. Очевидные и конкретные проблемы, которые выявлены в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, которые известны по ранним и неточным признакам, получили название слабых сигналов. При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают еще “слабые сигналы”. Если уровень нестабильности находится в границах от 3,5 – 4,0, коммерческий банк еще может ожидать более сильного сигнала. У банка еще достаточно времени для подготовки решения до того момента, когда проблема станет перед предприятием. Но при значениях нестабильности 4,0 – 5,0, когда ситуация меняется очень быстро, банк может опоздать с принятием рационального решения. Этот вид управленческой деятельности очень важен потому, что уровень нестабильности внешней среды для подавляющего большинства украинских банков находится в границах от 4,0 до 5,0 баллов.

Порядок действий при такой ситуации изображен в табл.4.

В левом столбике перечислены пять стадий поступления информации о новой проблеме. Считая от первой стадии до последней, можно видеть, как слабые сигналы становятся более сильными. Сначала (уровень I) можно быть уверенным, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне V известно уже столько, что можно подсчитать прибыли или убытки как от возникшей ситуации, так и от предложенных контрмер. На четвертом уровне известно достаточно, чтобы принять конкретные меры в ответ на опасность, которая возникла, или новую возможность, даже если коммерческий банк не может оценить финансовые последствия своих решений.

По горизонтали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Наиболее слабые (уровень А) состоят в исследовании той области, где возникает нестабильность. С другой стороны (уровень F), встают сильнейшие непосредственные контрмеры в ответ на опасность или новые возможности, например, решения о выводе на рынок новой услуги, переход к новой стратегии маркетинга, увеличения или уменьшения объема инвестирования средств.

Для того, чтобы уменьшить влияние внешней нестабильности на коммерческий банк, необходимо, чтобы в банке была налажена система наблюдения, чуткая к предупреждающим сигналам. Кроме того, в коллективе банка должно быть выработано позитивное отношение к изменениям, готовность к принятию рискованных решений, умение опираться не на прошлый опыт, а на новый опыт работы при полной или частичной неопределенности.

### **Управление в условиях стратегических неожиданностей.**

Условия стратегических неожиданностей характеризуются следующей ситуацией:

- а) проблема возникает неожиданно, вопреки ожиданиям;
- б) она ставит новые задачи, которые не соответствуют прошлому опыту коммерческого банка;
- в) неумение принимать соответствующие контрмеры приводит или к большим финансовым убыткам, или к ухудшению возможностей получения прибыли;

г) контракты должны быть приняты срочно, но установленный в банке порядок действий этого не позволяет.

Если коммерческий банк допускает, что уровень внешней нестабильности для него может приблизиться к 5,0 баллам, он должен заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях.

Эта система состоит из следующих действий:

1. При возникновении неожиданной ситуации срабатывает коммутационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций.
2. На время чрезвычайного положения происходит перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата, обыкновенная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер.
3. Внедряется сеть оперативных групп.
4. Заблаговременно отрабатывается испытание связей между группами.
5. Осуществляется взаимодействие между группами.

Приведенные системы стратегического управления коммерческим банком не являются взаимозаменяемыми. Каждая из них применяется в конкретных условиях, которые зависят от уровня нестабильности внешней среды. Поэтому коммерческий банк должен быть готовым к введению какой-либо системы в зависимости от существующих на данный момент обстоятельств.

Таким образом, при формировании маркетинговой структуры необходимо учитывать существующий уровень нестабильности внешней среды и в зависимости от нее выбирать ту или иную форму управления маркетингом. От выбранной формы управления и будет зависеть структура маркетинга коммерческого банка.

### **3.3. Экономическая эффективность инвестирования от внедрения маркетинговых структур**

Особенностью функционирования любой службы коммерческого банка, включая службу маркетинга, является то, что невозможно из общих доходов банка выделить конкретную долю, полученную в результате функционирования отдельной службы. Общий доход является результатом совместной деятельности и взаимодействия всех структурных подразделений. Тем не менее, практика показывает, что необходимо определить эффективность

функционирования конкретной службы, включая маркетинговую. Такая необходимость возникает при определении затрат на содержание и количество сотрудников службы, определении перспектив развития организационных структур, создании стратегических резервов, а самое главное – для поиска путей совершенствования и повышения эффективности существующей структуры. Практика осуществления банками активных операций, таких как инвестирование, невозможна без маркетинговых структур, на которые возлагается множество функций. Очевидно, что без существования маркетинговых служб банки просто не могут осуществлять кредитные операции. Поэтому, если оценивать эффективность маркетинговых структур на конкретный момент времени, необходимо учитывать следующие факторы:

- до внедрения структуры в практику банк уже имел определенный уровень доходов, позволяющий отвлечь ресурсы на создание новой структуры;
- новые доходы банка, то есть доходы после создания маркетинговых структур, напрямую связаны с их функционированием и разница между имевшимися ранее доходами и новыми являются прямым следствием функционирования структуры;
- в расчет необходимо брать фактически полученные доходы и фактически понесенные расходы, а не начисленные или предполагаемые;
- ресурсы банка, как правило, ограничены; для инвестирования новых проектов возможно привлечение новых ресурсов, то есть возможны дополнительные расходы;
- в поле зрения банковского маркетинга находятся не только активные операции банка, но и предоставляемые услуги, и следовательно, необходимо учитывать доходы от их предоставления и расходы на их внедрение. Эффективность функционирования маркетинговых структур можно представить в виде формулы:

где Э – эффективность функционирования маркетинговой структуры;

Дн – доходы, получаемые в результате инвестирования новых проектов (проекты, выбранные маркетинговой службой приведенным ранее методом);

Рн – расходы, связанные с привлечением ресурсов для инвестирования выбранных проектов;

Дс – доходы, полученные ранее (до отчетного времени или до внедрения маркетинговой структуры);

Рс – расходы, связанные с привлечением ресурсов для инвестировавшихся ранее проектов;

Ду – доходы, полученные от предоставления новых услуг, разработанных в результате маркетинговых исследований;

$P_v$  – расходы, связанные с внедрением новых услуг банка;

$Z$  – затраты на содержание маркетинговой структуры и проведение маркетинговых исследований.

Эффективность функционирования маркетинговых структур может быть фактическая (Эф) и прогнозируемая (Эп). При расчете фактической эффективности (Эф) необходимо применять фактические значения конкретных составляющих за определенный промежуток времени. При определении прогнозируемой эффективности (Эп) применяются прогнозируемые значения  $D_n$  и  $D_u$ , а значения  $P_n$ ,  $P_v$ ,  $Z$  могут применяться как фактические (в случае, если банком уже понесены указанные расходы), так и планируемые, или сумма их частичных значений.

К затратам на маркетинговые структуры (3) относятся следующие:

- затраты на оплату труда сотрудников маркетинговой службы;
- затраты, связанные со сбором необходимой для маркетинговых исследований информации (расходы по абонентской плате за пользование компьютерными информационными сетями, периодическими изданиями, каталогами и т.д.);
- затраты на членство в товарных, фондовых и других биржах или аренду брокерских мест на них;
- затраты на независимые маркетинговые исследования и экспертную оценку сторонних организаций;
- расходы, связанные с членством в Торгово-промышленной палате, банковских союзах и т.д.;
- расходы на создание условий для функционирования маркетинговой службы (коммуникационные, транспортные расходы, содержание помещения и т.д.);
- расходы на рекламу отдельных направлений маркетинговой деятельности;
- расходы, связанные с защитой информации, полученной в результате маркетинговых исследований от конкурентов;
- прочие расходы.

Примечательно, что не существует однозначной четкой зависимости между доходами банка и расходами на содержание маркетинговых структур. Так происходит при маркетинговом исследовании имеющихся инвестиционных проектов, которые не представляется целесообразным инвестировать. Для анализа проектов могут быть затрачены немалые средства, а доходы от инвестирования имеющихся проектов будут незначительными. В

таким случае приходится говорить об эффективности маркетинговых структур, выражающейся в недопущении убытков банка и сохранении его ресурсов, то есть о минимизации необоснованных потерь коммерческого банка.

Предложенная формула позволяет проследивать динамику эффективности маркетинговых структур путем сравнения ее эффективности за различные промежутки времени, что позволяет планировать уровень затрат на содержание структур. С определенной условностью можно утверждать, что при:

$\mathcal{E} > 1$  – расходы на содержание маркетинговых структур приносят прибыль (т.е. банковский маркетинг является рентабельным);

$\mathcal{E} < 1$  – содержание маркетинговых структур убыточно;

$\mathcal{E} = 1$  – расходы на маркетинг соответствуют доходам от результатов его применения.

Из формулы видно, что основными путями повышения экономической эффективности внедрения структур маркетинга являются повышение доходов банка и снижение затрат на содержание маркетинговой структуры и маркетинговых исследований. Наиболее приемлемым для банка является направление повышения доходов, так как снижение расходов на маркетинговые исследования хотя и приведет к временному количественному повышению эффективности маркетинговых исследований, однако ухудшится качество исследований, что отрицательно повлияет в будущем на доходы банка.

Для определения эффективности функционирования всей системы банка наиболее приемлимым является показатель (коэффициент) рентабельности, который выражается следующим образом:

где  $R_{из}$  – рентабельность инвестиционных затрат;

$Pч$  – чистая прибыль банка;

$S_{ик}$  – себестоимость инвестиционного капитала (предоставляемых банком услуг).

В свою очередь чистая прибыль определяется по формуле:

где  $D$  – доход банка;

$F$  – постоянные издержки привлечения инвестиционных ресурсов;

V – переменные издержки;

Расходы на содержание маркетинговых служб и маркетинговые исследования относятся к постоянным издержкам привлечения и размещения инвестиционных курсов.

К переменным издержкам относятся издержки на выплату процентов по привлекаемым ресурсам, обязательное резервирование, налоговые ставки и другие издержки, прямо пропорционально связанные с размером инвестируемых средств. Особенности соотношения затрат себестоимости инвестиционного капитала (услуг банка) при различных размерах инвестируемых средств показаны на рис. 14. Такой подход к отражению связи уровня инвестиционной активности и прибыли банка носит название маржинального анализа.

Из графических иллюстраций видно, что прежде чем банк получит прибыль, он должен достичь такого объема инвестиций, чтобы стало возможным покрытие постоянных издержек, а так же той суммы переменных затрат, которые обусловлены достигнутым объемом инвестирования. Такой точкой на рисунке является точка безубыточности. Объем инвестиций, соответствующий этой точке, называется критическим, а коэффициент рентабельности издержек  $R_{из} = 100\%$  (или 1). Точка ограничения инвестиционных возможностей определяет область прибылей, которая лежит между линиями доходов и расходов банка. Графические иллюстрации наглядно показывают, что прибыль банка зависит от трех факторов:

- доходов банка;
- расходов банка;
- инвестиционных возможностей банка.

Соответственно тремя основными способами увеличения прибыли банка в зависимости от степени влияния на ее размер являются:

1. Увеличение доходов;
2. Снижение расходов;
3. Увеличение инвестиционных возможностей банка.

Степень влияния указанных факторов наглядно изображена на рис. 14. Влияние факторов увеличения прибыли прямо

пропорционально длине линий доходов, расходов, ограничения инвестиционных возможностей составляющих грани разностороннего треугольника области прибыли банка.

Существуют различные способы повышения инвестиционных возможностей банка. Из них можно выделить следующие:

1. Увеличение собственного оборотного капитала путем реинвестирования всей или части полученной прибыли.
2. Уменьшение ставок обязательного резервирования и высвобождение в результате части инвестиционных ресурсов.
3. Увеличение вкладов юридических и физических лиц в коммерческий банк, остатков на счетах клиентов.
4. Увеличение собственного уставного капитала путем дополнительной эмиссии акций.
5. Осуществление активных операций банком без отвлечения инвестиционных ресурсов (таких как авалирование векселей, банковские гарантии и т.д.)

Наиболее выгодным с экономической точки зрения является увеличение собственного оборотного капитала путем реинвестирования полученной прибыли, а наиболее значительным по объему является увеличение вкладов в коммерческий банк.

Все указанные процессы являются предметом маркетинговых исследований банка, в результате которых должны выработываться приемлимые в конкретных условиях способы повышения инвестиционных возможностей банка или их комбинирование. Главная задача банковского маркетинга в соответствии с рис.14 является максимальное увеличение треугольника области прибыли банка.

Экономическая эффективность от внедрения структур маркетинга может быть увеличена путем:

1. Осуществления параллельных маркетинговых исследований для клиентов банка на платной основе.
2. Предоставления платных консультаций клиентам банка о состоянии конкретного сегмента рынка и тенденций изменения спроса и предложения на конкретный товар (услугу) или группу товаров (набор услуг).
3. Предоставления платных услуг по оценке и определению ликвидности активов предприятий, имеющих бизнес-планов их развития.
4. Предоставления платных услуг по проектированию и прогнозированию оптимального поведения клиента на занимаемом рынке с целью получения максимальной прибыли.



5. Воздействия посредством рекламы на формирование спроса и стимулирования сбыта.
6. Снижения кредитного риска без привлечения страховых компаний.

Снижение кредитного риска может осуществляться путем уменьшения трех основных видов риска:

1. Коммерческого риска при помощи исключения из банковской практики неэффективной кредитной работы и низких объемов инвестирования, неудачного вывода на рынок новых банковских услуг; неудовлетворительного исполнения заемщиком условий договора; уменьшения противодействия конкурентов, влияния циклических изменений в экономике, падения спроса на банковские услуги, изменения биржевых котировок и цен на сырьевые товары.
2. Финансового риска на основе уменьшения риска неплатежа за предоставленные инвестиционные ресурсы, неоптимального распределения финансовых ресурсов при планировании инвестиционных проектов, риска больших инвестиций в крупномасштабный проект.
3. Внутрифирменного риска, исключения возможности утечки коммерческой информации, допущения ошибок руководящими сотрудниками банка.

Существует ряд объективных факторов, которые отрицательно влияют на эффективность маркетинговых структур и результаты коммерческой деятельности всего банка. Наиболее существенным из них является экономическая и политическая нестабильность в обществе и государстве. В условиях нестабильности объективное воздействие общеэкономических законов существенно снижается. Коммерческие и другие структуры в условиях нестабильности при принятии решений руководствуются не тенденциями изменения спроса и предложения конкретного рыночного сегмента, а сиюминутными политическими или конъюнктурными интересами определенных сил. Прогнозирование экономических явлений в условиях нефункционирования экономических законов вообще не предоставляется возможным. В настоящее время описанные методы и приемы банковского маркетинга срабатывают не в полном объеме, так как в Украине инфраструктура рыночных отношений сформирована не полностью и не является совершенной. Углубление рыночных процессов в экономике Украины будет повышать роль маркетинга в инвестиционных процессах.

Другим серьезным фактором, снижающим эффективность структур маркетинга, является коррупция в органах государственной власти и банковской системе. Применение методики оценки эффективности инвестиционных проектов и маркетинговых структур коммерческого банка позволяет руководствоваться не интересами отдельных людей или группировок, а экономической эффективностью инвестирования и доходностью банка.

Предложенная методика оценки эффективности инвестиций может использоваться не только банками, но и любым инвестором, включая само государство. Поскольку государственный сектор экономики в Украине представлен большим количеством предприятий, а средств госбюджета не хватает на инвестиционную поддержку всех государственных предприятий, то реализация инвестиционных проектов (государственных программ) и оптимальное распределение государственных средств среди имеющихся инвестиционных программ с учетом их эффективности представляется особенно актуальным. Использование маркетинговых структур в общегосударственном масштабе приобретает социальный аспект благодаря максимальному наполнению госбюджета не путем повышения налогового бремени, а максимально эффективного использования государственного сектора экономики.

Особый интерес представляет экономическая эффективность внедрения структур маркетинга в масштабе всей банковской системы. На первый взгляд, суммарный эффект, полученный всеми коммерческими банками, фактически равен получаемому эффекту всей банковской системы. Однако это не так. Эффект, полученный от внедрения структур маркетинга отдельным (конкретным) банком, является по сути избыточным (свободным) резервом этого банка. Это позволяет ему часть избыточного (свободного) резерва направлять на расширение объема инвестируемых средств, которые, находясь в обороте, пополняют резервы другого банка и

служат инвестиционными ресурсами для него, но уже в объеме меньшем, чем размер эффекта от внедрения структур маркетинга в первом банке на процент ставки обязательного резервирования для поддержания ликвидности. Второй банк, инвестируя часть избыточных (свободных) резервов, соответственно пополняет резервы следующего и т.д. Другими словами, эффект от внедрения маркетинговых структур увеличивается при помощи денежного мультипликатора, определяемого по формуле:

где  $M$  – максимальное количество новых инвестиционных ресурсов, которое может быть создано единицей избыточных ресурсов, образованных общим эффектом отдельного банка;

$R$  – требуемая резервная норма для поддержания ликвидности.

Максимальное количество новых инвестиционных ресурсов всей банковской системы определяется по формуле:

где  $Q$  – количество новых инвестиционных ресурсов всей банковской системы;

$UP$  – избыточные резервы отдельного коммерческого банка (эффект от внедрения маркетинга в конкретном банке);

$M$  – максимальное количество новых инвестиционных ресурсов, которое может быть создано отдельным банком на основе банковского маркетинга.

Другими словами, количество вновь создаваемых инвестиционных ресурсов банковской системы может значительно превышать размер получаемого отдельным банком эффекта от внедрения банковского маркетинга.

Эффект от внедрения банковского маркетинга многими банками составит:

где  $\Sigma$  – суммарный эффект от внедрения банковского маркетинга;

$i$ -й банк, использующий маркетинговые принципы инвестирования;

$NP_i$  – избыточные резервы  $i$ -го коммерческого банка, образуемые эффективным инвестированием на основе банковского маркетинга;

$M_i$  – максимальное количество новых инвестиционных ресурсов, которые может создать  $i$ -й коммерческий банк.

Схематическая зависимость изображена на рис. 15.

Анализируя приведенные формулы, становится понятным, что даже незначительное увеличение эффективности инвестирования коммерческих банков в масштабе всей банковской системы многократно увеличивает ее эффективность и увеличивает денежный оборот страны неэмиссионным способом. Закономерным следствием этого является повышение экономической эффективности экономики страны и укрепление национальной денежной единицы.

#### ***ГЛАВА IV. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

## **4.1. Организация системы кадровой переподготовки и повышения квалификации**

Маркетинг лежит в основе работы всех структурных подразделений банка. Но мозговым центром по организации маркетинга выступает специальная маркетинговая служба. Каждый банковский руководитель и специалист должен выступать в качестве эксперта по маркетингу. Как мы видели, маркетинг – это стратегия и философия банка, требующая тщательной подготовки, глубокого и всестороннего анализа, активной работы всего персонала от руководителей до низовых звеньев. Маркетинговый подход предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт, а на реальные потребности клиентуры.

Работа с клиентами, договорной характер инвестиционных процессов требуют от банковского персонала не только специальной экономической и маркетинговой подготовки, но и знаний в области маркетингового менеджмента, права, истории, психологии, умения вести переговоры, деловой этики и др. Оснащение передовой техникой предполагает компьютеризацию банковского дела, умения составлять программы на ЭВМ с использованием их для ситуационного анализа и программирования.

Чтобы добиться успеха, нужны квалифицированные специалисты. Однако состояние подготовки и переподготовки кадров всех уровней заставляет бить тревогу.

По опыту зарубежных стран в период развития процесса приватизации, малого и среднего бизнеса численность руководящих кадров возрастает в шесть раз. На Украине из нынешних руководителей 7% имеют высшее экономическое образование, остальные техники и технологи.

Китай за пять лет реформирования экономики создал 400 университетов, 10 тысяч специалистов отправил за рубеж на учебу. Республика Корея количество вузов увеличила в 23 раза, а

количество обучающихся в 94 раза.

Об Америке как то и не говорят. Там функционирует 1100 высших школ и центров, выпускающих ежегодно более 600 тысяч менеджеров.

На переподготовку кадров на одного человека передовые страны тратят 50-60 тыс. долл., в Германии 25 тыс. марок, у нас – 500 коп.

А.Вайсман (26, с. 7–11) считает, что движение к успеху в маркетинге происходит по спирали, в центре которой находится проблема (“эффективный дефицит”) неудовлетворенной потребности, существующей на рынке. Это первый виток спирали. Второй виток спирали означает концентрацию сил для решения проблемы лучше, чем это могут сделать другие. / Делай то, что делаешь лучше всех. Рынок всегда реагирует на лучшие решения имеющихся проблем/ И, наконец, третий виток спирали касается очевидной компетенции.

Практика показывает, что преуспевающее предприятие имеет, как правило, высокую организационную культуру, включающую следующие группы функциональных процессов: производство; маркетинг; финансы; эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности); работа с персоналом; нововведения.

Развиваясь по спирали, успех – мера и степень достижения цели – влечет за собой новый успех. Этот мультипликационный эффект должен лечь в основу разработки оптимальной стратегии фирмы с учетом системы переподготовки кадров.

Как вариант, для системы переподготовки и повышения квалификации кадров может быть предложена “Экстернат-программа ССО (самопомощь – самовыражение – общественное признание)”, включающая три последовательных раздела [17, с.114]

1. Изучение базового пакета самообучения (Самопомощь):
  1. Социально-психологический практикум.
  2. Эффективная работа.

3. Стабильное руководство: контроль.
4. Как сохранить и приумножить деньги.
5. Формула успеха – маркетинговый менеджмент.
6. Краткий словарь бизнесмена.

## II. Проведение семинарских занятий (Самовыражение):

1. Социально-экономический механизм жизнедеятельности.
2. Системы мотиваций и рынковедение.
3. Маркетинговый менеджмент и бизнес.
4. Научные основы организации управления.
5. Управление бизнесом.
6. Системный фактор в бизнесе и др.

## III. Защита рефератов по избранной теме и получение сертификата (Общественное признание).

Существующие системы подготовки кадров и повышения квалификации работников различных отраслей, как правило, отличаются традиционностью подхода: чтение лекций, проведение семинаров, написание контрольных работ и т.п.

Предположенная программа основывается на учете индивидуального фактора, склада характера и ума, психологических особенностей, опыта жизни и др.

Слушателю предлагается проверить себя “на бизнес” самотестированием, после чего он выбирает тему выпускной работы, участвует в семинарах, готовит и защищает выпускную работу. Как видно, критерием данной системы обучения выступает интерес как мера всех поступков и образа жизни людей.

Опыт функционирования банков подсказывает, что целесообразно разработать собственную систему последипломного образования и повышения квалификации банковских работников. Организация кадровой политики должна включать по крайней мере три составные части:

- стратегию (анализ социально-экономической обстановки в стране; анализ перспективы развития банка);

- формирование кадровой политики (разработка квалифицированной структуры, включающей оценку персонала; разработка системы работы с персоналом по переподготовке и повышению квалификации);
- технологию кадровой работы (целеполагание; планирование; организация; стимулирование; контроль).

За руководством банка целесообразно закрепить следующие функции: определение целей и задач банка; обеспечение реализации стратегической программы; выявление перспектив развития банка; подбор и расстановка кадров.

К руководителям и специалистам должны предъявляться следующие требования:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, управление персоналом, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальный хозяйственный результат.

3. Развивать в себе профессионально-организаторские и нравственно-психологические черты, которые должны включать следующий комплекс рекомендаций (Табл. 5).

Следует заметить, что Ф. Котлер рекомендует пять стадий в изучении банковского маркетинга:

1. Маркетинг в форме рекламы, коммерческой поддержки.
2. Маркетинг, направленный на создание дружественной атмосферы.
3. Инновации в маркетинге.
4. Маркетинговое позиционирование.
5. Маркетинг – это маркетинговый анализ, планирование и контроль.

Как видно, маркетинг пришел в банк не в форме своей концепции, а в форме рекламы и коммерческой поддержки. Банкиры оказались перед лицом жесткой конкуренции за вклады. Если раньше банки строили в стиле греческого храма с той целью, чтобы произвести впечатление своей внешностью и солидностью, то теперь решетки, как правило, сняты с окон, интерьер исполнен в теплой, дружественной атмосфере.

Банкиры прибегли к последовательным нововведениям, когда поняли, что потребности клиентов изменяются. Серьезно занялись проблемой завоевать свою позицию на рынке, присвоить себе какую-либо символику, чтобы подчеркнуть, что между



конкурирующими банками есть свои различия в удовлетворении потребностей клиентов наилучшим образом.

В результате этого изменилось и само понятие банковского маркетинга как эффективной системы для анализа маркетинга, планирования и управления.

Именно в этом направлении, на наш взгляд, должна строиться сегодняшняя система переподготовки и повышения квалификации банковских работников. Это приведет к пониманию и достижению успехов в работе к стабильности в руководстве.

Таблица 5.

### I. Профессионально-организаторские черты

1. Повышайте свой научный и культурный уровень, совершенствуйте стиль работы.
2. Ясно ставьте цель работы. Работники должны видеть и понимать цель, которая поставлена перед их организацией.
3. Строго разграничьте свои функции и ответственность от функций и ответственности подчиненных.
4. Составьте ясный план работы. Составляйте технологию его выполнения по частям, определяйте, где главные участки, а где вспомогательные.
5. Установите и соблюдайте определенный порядок работы. В срок выполняйте обещания. На совещания приходите вовремя. Дорожите чужим временем, как своим.
6. Решения по наиболее сложным вопросам принимайте сами.
7. Старайтесь распознать проблемы в их зародыше.
8. Мысли свои излагайте просто и ясно.
9. Прежде чем дать задание, подумайте – выполнимо ли оно.
10. Задания давайте так, чтобы было место проявлению самостоятельности, творчеству.
11. В своих требованиях полагайтесь на силу общественного воздействия.
12. Не берите всю работу на себя. Умейте распределить ее

между всеми. За собой оставьте контроль за выполнением задания. Сплошной контроль применяйте там, где он действительно необходим.

13. Постоянно учитесь искусству руководства.

14. Думайте о создании рациональной системы управления с учетом новинок.

15. Требуйте, чтобы подчиненные планировали свою работу не только на квартал, месяц, но и на неделю, каждый день.

16. Работу каждому давайте по способностям, с учетом других факторов применительно к обстановке.

17. При планировании своей работы разделите задачи на три основные группы: требующие срочного решения, решения в обычные сроки и по возможности. Развивайте в себе самоконтроль.

18. Если какая-то задача в данный момент не решается, отложите ее на время, делайте другую работу. Ждите подходящего момента, чтобы приступить к ее решению.

19. Выслушивайте мнение других по интересующей вас проблеме. Благодарите их за это.

20. Перед намечаемой беседой с подчиненными составьте план беседы, ставьте конкретные задачи. Во время беседы создайте атмосферу доверия и активности.

21. Советы давайте тем, кто в них нуждается. Приказывайте тем, кто пренебрегает указаниями.

22. Не увлекайтесь наказаниями и взысканиями. Уделяйте больше внимания проблеме подбора и расстановки кадров.

23. Избегайте частых реорганизаций. Анализируйте проблему текучести кадров.

24. Направляйте деятельность других. Ваши замыслы – это действия других.

25. С уважением относитесь к распорядку дня подчиненных, сами не нарушайте его.

26. Поддерживайте инициативу и активность, дайте возможность проявиться им в полную меру.

27. Доверяйте и поручайте нижестоящему руководителю временно решать вопросы от вашего имени.
28. Доверяйте и поручайте нижестоящему руководителю без вашего присутствия самостоятельно доложить вопрос вышестоящему руководителю.
29. Доверяйте и поручайте нижестоящему руководителю выступать с ответственным докладом на совещаниях, конференциях, симпозиумах и т.п.
30. Совещание готовьте заранее, составив план с указанием времени проведения. Оповестите об этом участников, выслав им тезисы и проект решения.
31. Повышайте деловитость и эффективность деловых совещаний. Не вызывайте на совещание лиц, не имеющих к нему отношения.
32. За собой оставляйте решение перспективных задач и контроль за выполнением принятых решений.
33. Делегируя ответственность за выполнение задания, делегируйте права в соответствии с полномочиями.
34. По перспективным вопросам обязательно принимайте коллегиальные решения.
35. Заботьтесь о соблюдении трудовой дисциплины. Сами подавайте пример строгого и точного соблюдения требования законов, приказов и распоряжений.

## II. Нравственно-психологические черты

1. Развивайте в себе целеустремленность и правдивость.
2. Не налагайте взыскания в возбужденном состоянии.
3. Не подходите к оценке подчиненных с позиций личных симпатий или антипатий.
4. Выполняйте обещания.
5. Дорожите временем других.
6. Будьте скромны.

7. Будьте уверены в себе, но не самоуверены.
8. Будьте уравновешены и справедливы.
9. Являйте собой пример дисциплинированности.
10. Развивайте коммуникабельность – точную передачу мыслей письменно или устно, точное восприятие передаваемой мысли.

#### *4.2. Эффективность работы как фактор достижения успеха*

В мире бизнеса и труда человек обречен на неопределенность. Цель человека – **надежность**. Но немногим удается добиться этой цели. Остальные изо дня в день, из года в год беспокоятся о своей способности открыть бизнес, получить таким образом работу, сохранить и улучшить свое положение.

Как сохранить за собой бизнес, работу, рабочее место? От чего это зависит?

От семейных связей? От знакомств? От обаяния? Удачи? Образования? Рода занятий? Интереса? Ума? Способностей?

Кто уже постарел в мире бизнеса и стал циничней, тот считает, что основными являются несколько первых вопросов. Лишь молодые, кажется, пребывают в иллюзии или заблуждении, что способности человека, ум, интерес, образование, род занятий имеют отношение к делу; а очень, очень циничные стремятся нас уверить, что на самом деле эта иллюзия – не более, чем симптом крайней молодости.

Слишком часто мы видим, как чей-то сын становится прорабом, новоиспеченный зять, вчера еще простой стажер, сегодня взлетает до члена правления корпорации; и слишком часто мы узнаем, что этот сын и зять не только совершенно лишены способностей, поступают безрассудно, не боясь дисциплины, и приносят вреда фирме больше, чем худший из ее служащих. Случайность рождения – от нее зависит способность найти работу “по благу”.

Впрочем, оставим на время семейные связи. Что остается? Знакомства. Нет сомнения в том, что **личные связи играют доминирующую роль в получении работы, сохранении ее и повышении по службе.** У кого-то есть друг, работающий в компании N, этот друг узнает об освободившемся месте, у него есть и другие друзья, а у тех свои друзья, так что вполне можно устроиться в компанию и работать там с достаточной степенью надежности и с надеждой на повышение.

Вспомним о личном очаровании. Редко ли молодая машинистка, которая не знает орфографию слова “винегрет”, вдруг взлетает, продолжая печатать двумя пальцами, на должность исполнительного секретаря генерального директора, и при этом, так и не научившись правильно написать слово “винегрет”, она, без сомнения, не ошибется в слове “повышение”, поднимется еще дальше и, возможно, дойдет даже до слов “вечерний клуб” и “бриллиантовое ожерелье”. Или молодой человек с изысканными манерами быстро обходит своих более опытных коллег, потому что ему удалось рассказать удачный анекдот или сыграть партию в преферанс немного хуже, чем играет начальник.

Мы видим, как и **хорошее образование остается незамеченным в фирмах, правительственных учреждениях,** и высокообразованного человека, испортившего глаза за книгами и поражающего своей ученостью, обходит проходимец, не умеющий иных степеней, кроме определенной степени нахальства. **Мы видели полоумных неучей, командующих миллионами, и мудрецов, к голосу которых прислушивались единицы.**

“И трудолюбие не нужно”, – скажут Вам познавшие жизнь циники. Энтузиазм молодости, ее желание работать, не покладая рук, слишком часто останавливает какая-нибудь седая голова, говоря: “Ты что надрываешься, парнишка? Все равно в конце концов ничего не добьешься”. Бывало, наверное, что мы оставались допоздна после работы, ходили, перепачканные тушью и чернилами, делали гораздо больше, чем от нас требовалось, а

потом вдруг обнаруживали, что лентяй, которого мы презирали, получает больше нас. И считали это несправедливым, далеким от справедливости.

**Интерес тоже умирает, и от него не остается и следа.** Когда мы, поглощенные отчаянной игрой нашей фирмы или отдела со своими противниками, отвернулись от собственной семьи, от жизни, обдумывали решения, как спасти фирму, направляли свои предложения начальству и получали их обратно непрочитанными, и вскоре наблюдали, как наш сотрудник, которого интересуется только отношения с кем-то или почтовые марки, а вовсе не судьба фирмы, поднимается на высокие должности, – у нас, пожалуй, были основания поутратить интерес к работе.

**Ум, на фоне этого потрепанного парада разбитых иллюзий, похоже, не имеет никакого отношения к нашей судьбе.** Когда мы видим глупца, управляющего множеством людей, или узнаем о принятии решений, отказываться от которых хватило бы ума даже детям, мы недоумеваем, где здесь искать хоть крупицу разума. Мы можем прийти к выводу, что **лучше быть тупицей, чем непрестанно терзать свои мозги глупостями, которые называют планированием деятельности фирмы.**

Способности человека, похоже, совершенно теряются в этом потоке случайностей, определяющих продвижение по работе и повышение зарплаты. Мы знаем, как были зря растрочены наши способности. Нам известно презрительное отношение к способностям других. Мы видели, как людей без способностей повышали, а способные оставались без внимания и даже без работы. Конечно, все определяется удачей, и только удачей.

И даже “опытному” глазу представляется, что получение работы, сохранение ее и повышение по службе полностью зависят от хаоса причин, ни одна из которых нам не подвластна. Вместо четкого прогноза мы принимаем шаткий набор случайностей как свою судьбу.

Какие-то усилия мы все же прилагаем. Хорошо и чисто

одеваемся, когда идем устраиваться на работу; каждый день отправляемся на свое рабочее место, раскладываем бумаги, коробки или детали машин, создавая вид, что дело идет; добираемся домой в переполненном транспорте и готовимся к скучной трудовой рутине следующего дня.

Иногда мы поступаем на какой-нибудь заочный курс, чтобы немного опередить своих товарищей, – часто бросаем его, не закончив: нам кажется, что мы не одолеем даже ту малость, чтобы помочь себе справиться с лавиной случайностей.

Мы заболеваем. У нас заканчивается бюллетень. Едва выздоровев, мы оказываемся без работы. Мы становимся жертвами непостижимого тайного заговора или клеветы, и у нас нет работы. **Мы беремся за работы, которые не можем выполнить, и снова оказываемся не у дел.** Мы становимся слишком старыми, время уходит на воспоминания, как скоры мы когда-то были, и наступает день, когда мы окончательно теряем работу.

**Изо дня в день все новые опасности встают перед нашим сознанием.** Мир, в котором царствует машина, превращает человека в винтик, нам говорят о новых достижениях техники, которые выполняют работу тысяч людей, а мы, люди, голодаем. Государство и правительство укрепляются, обещают всем надежность и безопасность, но тут же вводят такие ограничительные законы, что и эта надежность становится шаткой.

Реклама в транспорте, в газетах, по радио и телевидению навязчиво предлагает нам стать владельцами самых разнообразных предметов. Но как бы ни было приятно ими владеть, мы – люди, которые их создают, не в состоянии стать их совладельцами при нашей зарплате.

Отправившись за покупками, мы чувствуем неловкость, нам стыдно за себя – как мало мы можем купить, и мы решаем, ладно, это пальто можно еще год проносить. А годы проходят, и мы не становимся моложе. И без конца перед нами возникают случаи, которые могут изменить нашу жизнь к лучшему или худшему.

Неудивительно, что мы верим только в удачу.

И в этом все дело.

Чтобы иметь еду, мы должны работать. Чтобы жить, мы должны постоянно соответствовать своей работе. Мы должны надеяться на поворот колеса Фортуны, который позволит нам улучшить свою жизнь. И все это выглядит **необъятным хаосом, который состоит из случайностей, удач и неудач или однообразного существования, в конце которого ничего нет.**

Что бы Вы только не отдали, чтобы подняться из этой рутины? Быть может, к Вам это не относится, но тогда Вы один из немногих счастливцев. Люди, чтобы выбраться из этой рутины, развязывали самые кровавые в истории войны и революции. Целые династии стирались в пыль. Рабочих мест становится все меньше. Получение и сохранение их все больше становится зависимым от воли случая. Наконец, люди уже не выдерживают напряжение незащищенности, и ответом становится грубая, кровавая революция. И что это дает? Ничего. В результате революции на место одной тирании приходит другая, в десять раз более жестокая. Смена правительств, даже без смены фирмы, может существенно изменить степень надежности.

**Стремление к надежности – это стремление к постоянству и миру.** Работник это заслуживает. Он создает товары. Он должен иметь все необходимое для жизни. Вместо этого перед ним хаос.

Но где этот хаос? В семье работника? Некоторые говорят, да. В природе капитала? Некоторые говорят, да. Порождается ли этот хаос плохим правительством? Многие говорят, да. Может быть, он в самом работнике? Некоторым хотелось бы, чтобы он так думал.

Нет, хаос не имеет отношения ко всему перечисленному. **Хаос незащищенности происходит из хаоса в знаниях о работе и о людях.** Если у вас нет компаса, чтобы ориентироваться в жизни, Вы заблудитесь. С наступлением индустриального века так много нового вошло в жизнь, что стало необходимым лучшее понимание самой жизни.

**Работа и уверенность в будущем – составные части жизни.**



**Если жизнь непонятна, то не будут поняты и эти составные части.** Если вся жизнь представляется хаосом, делом догадки и случая, то, конечно, и работа покажется чем-то хаотичным.

Но роль в существовании больше, чем роль чего-то иного. Говорят, что мы треть жизни проводим в кровати, поэтому кровати важны. Но на работе мы проводим больше трети своей жизни, и если мы не работаем, то у нас не будет и кровати, так что работа же намного важнее. Если оценить различные стороны жизни – любовь, спорт, развлечения-то окажется, что больше внимания уделяется не этим сторонам, а работе. Нравится нам это или нет, но **основную роль в нашей жизни играет работа.** Если нам это не нравится, то нам не нравится жизнь.

**Жизнь на семь десятых состоит из работы,** одна десятая принадлежит семье, одна десятая уходит на политику и одна десятая – на отдых. **Дела экономические** – зарплата, борьба за нее – **составляют семь десятых существования.** Стоит человеку потерять свой доход или работу, и его душевное состояние обычно становится удрученным. Забота о надежности, о достоянии, о способности сделать что-то в жизни для других людей доставляет наибольшее беспокойство в существовании. **Работа,** по своей сути, это не тяжелый нудный труд, **это какое-то дело.** Зарплата показывает нам, что мы чего-то стоим. И, конечно, она позволяет нам купить все, что нужно для жизни. Или почти все.

Далее. Мы видели, что надежность работы важна. Но сама по себе надежность – это понимание. **Незащищенность – это незнание.** Когда человек чувствует незащищенность, причиной этому просто незнание. Он не уверен. Те, кто знает, чувствует себя защищенным. Человек испытывает незащищенность, когда он не знает, уволят его или нет. Этим обеспокоен. То же происходит и в других случаях незащищенности.

Чувство незащищенности существует, пока нет знания. Вся ненадежность происходит от незнания.

Удача – случайность. Полагаться на удачу – значит, полагаться на

незнание.

Для того чтобы получить, сохранить и улучшить свою работу, и все это с полной надежностью, необходимо знать точные, четкие законы жизни. Недостаточно хорошо владеть своей специальностью. Это не будет надежностью, как мы уже говорили, со временем она будет зависеть от слишком многих случайностей.

Знание основополагающих законов жизни приносит чувство надежности жизни. Знание основополагающих законов жизни приносит также и чувство надежности в отношении работы.

Когда-то все казалось очень просто – работай и работай. Получи какую-нибудь специальность, прочитай объявление о найме по этой специальности, или друзья чтонибудь подскажут, и иди на собеседование. Поступив, ходишь на работу каждый день, делаешь, что тебе говорят, и со временем надеешься на повышение зарплаты. Потом ждешь пенсию или какие-нибудь государственные пособия, положенные для стариков. Все было просто.

Но времена меняются, и простые вещи обычно усложняются. В картине появляются новые черты, и вид ее меняется. Совершенно независимо от личных факторов новые явления изменяют положение вещей. Правительство, не справляясь с экономикой, не может платить достаточную пенсию. Фирма, в которой работал, терпит банкротство. Или вдруг теряешь здоровье, и остается жить на подачки.

Работник в своей трудовой жизни не похож на гиганта, возвышающегося среди толпы врагов. Светлый путь, живо начертанный возмутителями спокойствия в обществе, великая любовь к трудящимся, которую провозглашает та или иная идеология или политический деятель, не отражают действительности. У человека, работающего каждый день, всегда есть достаточно большие для него трудности, какими бы мелкими они ни казались процветающему промышленнику. Повышение налогов на несколько процентов может означать для него, что придется обходиться без табака. Наступление тяжелых времен для

его предприятия может привести к уменьшению зарплаты, лишению какой-то части или всех удовольствий и даже некоторых предметов первой необходимости, а иногда и самой работы.

Находясь в зависимости от международных отношений, правительства, тенденций развития рынка и промышленности – о которых он обычно не имеет никакого представления – работник неизбежно должен верить, что его судьба не совсем предсказуема, он даже может пребывать в замешательстве.

Человек может умереть от голода за несколько дней. Немного найдется работников, у которых достаточно денег в кармане, чтобы долго подержаться, если наступят трудные времена. Поэтому многие вещи, которые не представляют большой проблемы для того, кто надежно защищен, рассматриваются работником как реальная опасность. И таких вещей может стать так много, что вся жизнь начинает казаться слишком запутанной и поэтому невыносимой, человек впадает в апатию, перемолотый жерновами каждодневной рутины, и без особых надежд ожидает, что следующая житейская буря авось минует его.

**Нерешенные проблемы, накапливаясь, превращаются в хаос.** Получая время от времени противоречивые приказы, работник, наконец, впадает в замешательство. Современный завод может так плохо управляться, что вся деятельность на нем может производить впечатление сплошного хаоса, из которого нет разумного выхода.

Но не только в работе, но и в самой жизни, когда приближается **неудача**, она **происходит так или иначе из хаоса**. Чтобы изучить механизм или прожить жизнь, нужно уметь противостоять хаосу или разобрать его на составляющие. Хаос можно назвать **неконтролируемой случайностью**. Пока не будет выбрано **одно данное, один фактор, один предмет** в хаосе частиц, хаос продолжается. Избранный и используемый предмет становится **стабильным данным** для всего остального.

Любая система знаний, уточним, построена на основе **ОДНОГО**

ДАННОГО, это ее СТАБИЛЬНОЕ ДАННОЕ. Стабильное данное необязательно должно быть верным. Оно удерживает элементы от перехода в хаос, и эти элементы по нему ориентируются. Человек испытывает замешательство в любой беспорядочной ситуации до тех пор, пока он полностью не усвоит ОДИН ФАКТ или элемент.

Замешательство – это неопределенность, незащищенность. Когда Вы думаете о незащищенности и неопределенности, подумайте о хаосе и замешательстве, и Вы поймете. Человек должен добиться, чтобы ОДНО ОСНОВОПОЛАГАЮЩЕЕ ДАННОЕ стало изученным, иначе он может потеряться в замешательстве.

Что такое уверенность? Отсутствие замешательства. Что такое интеллект? Способность справляться с хаосом. Что такое Защищенность? Способность пройти через хаос, обойти его или внести в него порядок. Уверенность, интеллект и защищенность – это отсутствие хаоса или способность справиться с ним. Может показаться странным, что теме хаоса уделено столько внимания. Тем не менее, хаос можно считать проявлением всего того, что мы считаем злом в жизни. И если человек научился бороться с проявлением хаоса, его внимание овобождается для конструктивной деятельности.

Каждому вначале следует научиться уничтожать проявление хаоса. И это, оказывается, довольно просто. Когда кажется, что все частицы находятся в движении, остановите одну и посмотрите, как другие движутся относительно ее, и тогда Вы обнаружите, что хаос уменьшился. **Когда одна частица принята за СТАБИЛЬНОЕ ДАННОЕ, остальное можно привести в порядок.** Так можно рассматривать и понимать черезвычайные обстоятельства, механизмы, работу и саму жизнь и быть свободным.

Посмотрим, как это работает. Выше были перечислены ряд факторов, влияющих на получение работы, продвижение по работе. Всю эту проблему можно решать, как делает большинство людей, приняв за данное “Я могу получить и сохранить работу”. Если

человек ухватился за это как за единственное убеждение, то хаос и незащищенность в жизни уменьшается. Это было стабильное данное. Работа была получена. Но его уволили. Хаос в его жизни вновь вырос до необъятных размеров. **Если у него было только одно стабильное данное “Я могу получить и сохранить работу”** как единственный ответ на все проблемы, то, несомненно, **ему придется испытать в своей трудовой жизни периоды замешательства.** Гораздо лучшим стабильным данным было бы **“Я понимаю жизнь и трудоустройство. Поэтому я могу получить и сохранить работу и продвигаться по служебной лестнице”.**

**Понимание жизни необходимо, чтобы жить.** Иначе жизнь становится ловушкой, западней. Для очень многих из нас эта западня в повседневном существовании принимает форму **работы.** И все же самым большим разочарованием для большинства из нас была бы полная утрата возможности работать в будущем. Лишиться права работать – значит прекратить участие в жизни той части общества, к которой мы принадлежим. Работать – значит участвовать в деятельности нашего общества.

**В вашей цивилизации стабильным данным в хаосе существования является работа.** А стабильным данным является цель. Даже если эта цель – просто получение зарплаты, это все же цель.

Остерегайтесь тех людей, которые приходят и “сочувственно” осведомляются о вашем здоровье, ведь Вы выглядите “переутомленным”. Пожалуй, легче “переотдохнуть”, чем “переработать”. Остерегайтесь тех людей, которые хотят, чтобы Вы подписали требование о сокращении рабочих часов. Конечный результат этого – отсутствие всякой работы. И остерегайтесь человека, который “тянет” всегда что-то с предприятия, потому что у фирмы “не убудет”. Помните, что фирма составляет часть Вас самих, даже если Вас завтра уволят. Такие люди пытаются вырвать из-под Вас стабильное данное работы. Единственный способ **сохранить работу – это делать ее каждый день, творить и**

## **сохранять сотворенной в себе и окружающих.**

Можно построить треугольник принципов закрепления на работе / как качество, количество, мера /:

Итак, работай ради работы, и деньги придут сами собой.

Однако, для эффективной работы в основание ее пирамиды, кроме рассмотренного треугольника, нужно положить еще треугольник контроля, треугольник успеха как ее неотъемлемых частей.

Составные части работы следующие:

- профессиональное обучение, опыт, достаточно развитый ум и способности;
- высокий уровень эмоциональной реакции;
- выдержать реальность и способность вступать в коммуникацию и воспринимать идеи.

Если все это есть, то вероятность неудачи становится очень незначительной.

Можно иметь все деньги в мире, но не уметь добросовестно поработать и часа. Это большое несчастье для человека. Люди, не умеющие работать, не бывают счастливы.

Работа – стабильное данное общества. Если нечего делать, незачем и жить. Человек, который не умеет работать, немногим отличается от мертвеца, он обычно предпочитает смерть и старательно к ней идет.

Мало хороших работников. Любая большая компания очень дорожит руководителем, который умеет держать людей и работу под контролем.

Хорошие работники возвели здание цивилизации. Они не винтики в гигантском механизме, они – сам механизм. Они следуют правилам преуспевающего менеджера. Вот эти **двадцать пять правил бизнесмена:**

- 1. Развивать силу воли. Не жди, когда тебя кто-нибудь “откроет”, раскрывайся сам, повторяй про себя: “Я хочу, я могу, я сделаю”. Успех приходит к тем, кто его добивается.**

2. Подглядывай и учись. Постарайся понять, что добившиеся успеха делают не так, как ты. Все дело в прилежании, выдержке, самоотдаче, тренировке.
3. Преследуй свою цель. Сформулируй конкретно идею, а не предавайся туманным мечтам. Это укрепит волю. Запиши, когда и чего собираешься достичь. Возникнет задержка – установи, чем она вызвана. Возьми новый разбег, но никогда не упускай из виду цель.
4. Определи приоритет в личной жизни. Можно выступать в разных ролях: любовника, ученого теоретика, спортсмена, коллекционера, но не всех одновременно. Подумай, что для тебя важнее. Кто разбрасывается, заранее обречен на неудачу.
5. Определи приоритеты в работе. Выбирай начальника, который умеет быть эффективным. Если ему это удастся, стремись к той же цели, что и он. Если нет, постарайся действовать эффективнее, чтобы его сменить.
6. Работай по плану. Вечером записывай дела на завтра. Долгосрочные деяния тоже следует подготавливать заранее.
7. Учись говорить “нет”. Это не всегда удобно, часто вызывает стресс, но “быть приятным во всех отношениях” – напряженный труд, который не каждому по плечу.
8. Нравься сам себе. Постарайся понять свои лучшие качества и культивируй их. Подумай, чем обратить на себя внимание шефа, он может не знать о твоих достоинствах. Честно назови вслух свои слабости. Кто обманывает себя, никогда не добьется успеха.
9. Следи за временем. Осознавай, какое время для тебя наиболее продуктивно. Не трать эти драгоценные часы на еду, телефонные разговоры и всякие мелочи. Рутинные дела можно выполнить, когда расслабляешься. Заметь, на чем теряешь время. Оставляй время для размышлений, отдыха и секса.
10. Поспрашивай себя: “Действительно ли нужно то, что я

собираюсь сделать?”

**11. Укрощай стресс.** Постарайся понять его причины. Он возникает от работы, отношения коллег, невнимательности начальника. Отбрось сомнения, не бойся вступать в спор. Лучше сказать: “Не получилось, попробуй еще раз!”

**12. Смирись со стрессом,** если не можешь его одолеть. Когда работаешь на полных оборотах, не ной, а постарайся смаковать это состояние. Второе дыхание возможно не только в спорте.

**13. Двигайся.** Кто хочет чего-то достичь, должен быть “в форме”. Плавай, гуляй, не давай застаиваться телу и духу.

**14. Развивай** положительное мышление. Пессимизм не улучшает качества жизни. Говори себе: “Хочу большего!”

**15. Будь решителен.** Сначала сообрази, в чем проблема, и как за нее взяться. Потом проверь, какими средствами располагаешь, достаточно ли их. Проконсультируйся со всеми, кто принимает участие в решении этой проблемы. Учти все “за” и “против”. И тогда принимай решение. Проконтролируй результат.

**16. Распределяй** обязанности. Будь ты начальник или подчиненный, поделись с другим частью своей ответственности, используй энергию и интеллект других в своих целях.

**17. Поощряй** других. Вдохновляй на полезные поступки коллег, друзей и детей. Излучай хорошее настроение.

**18. Ничего не откладывай.** Лучше принять неправильное решение, чем мучиться неизвестностью. То, к чему лежит душа, делай немедленно.

**19. Прислушивайся** к другим. Будь любопытен к чужому мнению, коллекционируй противоречивые высказывания. Выслушай другого прежде, чем начнешь говорить сам. Никого не перебивай. Очень внимательно следи за начальником, чтобы определить, когда и какую он хотел получить информацию. Возможно, он не любит известий по пятницам.



20. Будь прозорливым. Подумай заранее, какие препятствия тебя ожидают. Это сэкономит время и энергию. Учти степень риска. Тогда тебя не просто сбить с пути.
21. Доверяй собственным ощущениям. Разум не всемогущ. Фантазируй. Гениальным идеям нередко предшествовали фантазии.
22. Будь скромнее. Гордость и трусость, мешающие признать собственную ошибку, не привлекают успех. Внимай советам и критике – это путь к успеху.
23. Будь нескромнее. Старайся поднимать планку выше своих возможностей. Но это относится только к намеченной цели.
24. Хвали других и добивайся похвалы для себя. Не экономь на добрых чувствах, когда другие хорошо трудятся. Но, если успехом они обязаны тебе, грамотно скажи об этом.
25. Не бойся взять на себя слишком много. Во время неразберихи сохраняй хладнокровие. Самое ценное качество преуспевающего менеджера – оставайся спокойным, когда остальные нервничают.

### ***4.3. Стабильность руководства: контроль***

Жизнь такая, какой ее каждый себе представляет. И почему-то почти каждый считает, что знает систему управления и стремится управлять.

И действительно, посмотрите вокруг себя. В начальниках ходят те, кто порой и понятия не имеют, что есть наука управления, что ее надо изучать.

**Вот такое оно, управление. Всем нужно.** Обращаешься ли ты с техникой, или имеешь дело с людьми.

Когда мы управляем рулем автомобиля, то и мысли не допускаем, что он не повернет туда, куда мы правим. В целом, зная себя, зная автомобиль / его исправность /, местность и дорогу, **вы**

## **контролируете ситуацию.**

Контроль. Что это такое? Конт. Роль. Роль, которую надо выполнять против чего-то. Против самое себя, против обстоятельств, против вещей, которые тебя окружают, против ... Если, играя в футбол, вы не контролируете ситуацию, противник перехватит инициативу, сам будет контролировать мяч и поле, и добьется успеха.

Контроль, как видим, связан с управлением, но одновременно представляет собой самостоятельную функцию.

Человек в своей работе связан с контролем. Любой человек, в любой работе.

В организациях “белые воротнички” контролируют ситуацию и результаты своего труда.

**“Шляпы” контролируют умы людей**, наблюдая, как они контролируют свои инструменты. **“Фуражки” контролируют комму никационные линии**, т.е. последовательность, по которой должна двигаться информация.

Степень контроля теми или иными вещами говорит нам о том, хороший это работник или плохой. Оценку дает время. Если это автомобильные гонки, то результат последует в отведенное соревнованием время.

Если это работа в организации, то результат последует на финишной линии реализации прдукции.

Если **“шляпы” не хотят, чтобы контролировали те**, которых они контролируют, то не получится система управления. Будет просто иллюзия управления, а иерархии контроля, а значит и управления, просто не будет.

Контроль или есть, или его просто нет. Если это плохой контроль, то его просто нет.

Люди, которых не контролировали, думают, что есть плохой контроль и хороший контроль, т.е. есть что-то плохое и хорошее в контроле. Такие люди просто не знают, что такое контроль.

**Но чтобы что-то контролировать, надо знать.** Если у “шляп” и

“фуражек” нет знаний о предмете контроля, то они занимают чужое место. Начинается метание от одной работы к другой. Эффекта / пользы / от этого нет. Хорошо, если они это понимают. Удовольствие можно получить только от хорошего, т.е. эффективного контроля.

Но иногда “шляпы” не знают, что должны контролировать те, которых они контролируют. Они делают оргвыводы. Порой поспешные. Это обернется против них же усилением контроля с их стороны. Ошибка “шляп” не поправима. Они боятся в этом признаться. Запутались. Лучше им поменять место работы немедленно. Это демократично!

Мы пришли к тому принципу, что контроль включает предварительную стадию, оперативную и заключительную.

Это напоминает цикл действия, который состоит из начала, самого действия и прекращения этого действия.

Начало потому начало, что до этого данного действия просто ничего не было. А что же было? Да был просто хаос, т.е. какой-то беспорядок. Затем благодаря действию началось **упорядочение процесса**. Это значит, что более четко определились функции, структура, более четко стал просматриваться сам процесс, т.е. его содержание, направление и форма. (См. модель системы функций; модель рынков). По сути наступило изменение действия в пространстве и во времени. Причем, **изменение действия** имеют свою интенсивность, т.е. скорость протекания во времени. Но после расцвета наступает **угасание**.

Действо имеет и свою заключительную стадию – **отмирание**. Начало действия, его проявление в изменении и, наконец, прекращение можно сравнивать с контролем, которое также можно рассматривать как действие.

Если человек может **начать** что-то, **изменить** его положение в **пространстве** или существование в пространстве и остановить его, и все это **по своей воле**, то **он это контролирует**, чем бы оно ни было. Если человек этого не может, то он просто это не

контролирует.

Есть и третий вариант. Если человек пытается начать, изменить или остановить что-то, без положительных действий, то он **внес незнание в свою деятельность**. Наступает период неопределенности, а потом и фиаско.

Хороший контроль состоит из знания и позитивности.

При плохом контроле имеют место некомпетентность, несчастные случаи, неэффективность, неудовлетворенность жизнью.

Возьмем такую “фуражку” как бухгалтерский работник. Если “фуражка” не способна контролировать цифры, которыми она занимается, то бухгалтерские книги придут в беспорядок. Даже “шляпа” не сможет в них разобраться. Контроль сводится к способности **начинать, изменять и прекращать** деятельность.

Контроль в конечном итоге может остановить процесс на основании учета, анализа, обратной связи, чтобы переориентироваться. Чтобы не допустить катастрофы. Это и есть анатомия контроля.

**Привычка** – это что-то, что человек **не может остановить**. Перед нами пример полного отсутствия контроля. Контроль начинает ухудшаться, если человек способен изменять и останавливать вещи, но еще не способен давать им начало. Когда что-то началось, такой человек может изменить это и остановить. Дальнейшим ухудшением контроля, если можно здесь использовать слово “контроль”, будет утрата способности изменять что-то или продолжать его существование во времени. У человека останется лишь способность останавливать вещи. Когда он, наконец, теряет и способность остановить вещь, то эта вещь до некоторой степени становится его хозяином.

В **остановке** начала, **изменения** и **прекращения** мы видим сущность **стабильного данного**. Если “шляпа” или “фуражка” может остановить хоть бы одно данное, то они начали контролировать этот хаос. Ведь потом они смогут остановить

другие дела, и, наконец, восстановят способность изменять все факторы в этой ситуации.

Контроль проявляет себя в хаосе. Он ложится именно на эту почву. “Шляпа” или “фуражка”, легко впадающая в замешательство, теряет контроль. Если “белые воротнички” развивают лихорадочную деятельность в чрезвычайных обстоятельствах, не опираясь на принципы контроля в стабильных обстоятельствах, то они также теряют контроль.

Лихорадочность, беспомощность, некомпетентность, неэффективность и другие нежелательные факторы в работе происходят из неспособности начинать, изменять и прекращать дела.

Но как бы ни были хороши “шляпы” в организациях, их должны поддерживать “фуражки”, которые сами должны начинать, изменять и прекращать дела или конфликты, связанные с трудовым процессом.

Конечно, и “синие воротнички” должны контролировать свою ситуацию, грубо говоря, инструменты, чтобы был общий успех в работе организации.

Однако в жизни не все так просто, как на схеме. “Белые воротнички” могут день и ночь **что-то начинать**, но не пускать дело в ход. Они рассказывают о больших планах, их значении, о необходимости что-то делать, но сами не движутся. Другие же могут быть **зафиксированы на изменении**. Они просто говорят, что нужно работать, продолжать работать, но не хотят слышать ни о каких новых идеях. Третьи могут **только останавливать** вещи. Им достаточно только увидеть, что что-то работает, они готовы это остановить.

Как видим, некоторые “белые воротнички” нарушают принципы контроля, сами зафиксированы на том или ином факторе цикла действия. Вот такой зуд у этой категории людей приводит к сильному замешательству.

Можно сделать главный вывод о том, что контроль включает

три функции: начинать, продолжать и прекращать.

Можно построить треугольник с тремя функциями контроля / как качество, количество и мера /.

Функция “Начинать!” присуща “шляпам”, т.к. они контролируют умы. Это наиболее творческая часть работы. “Фуражкам” присуща функция “Продолжать!” и “Прекращать!”, которые контролируют коммуникационные каналы / как инструменты /.

Однако на усмотрение “шляп” функция “Прекращать!” может частично ими реализовываться. Но это зависит от обстоятельств, степени разработки технологии, инструкций и т.п. Определяют это сами “шляпы”.

А теперь в качестве системы возьмем общество. Общество, которое особенно сильно в начинании, – **созидательное общество**; в продолжении существующего порядка – **устойчивое**; способное все останавливать – **разрушающееся общество** или разрушающее. Поэтому необходим баланс трех факторов и для “синего воротничка”, и для бизнеса, и для нации, и для государства.

Ни одно предприятие не может достигать поставленной цели, если оно не было правильно начато, если оно не развивается во времени или не изменяет положение в пространстве, и если оно не способно прекращать вредные действия и даже действия конкурентов.

Оптимальный баланс трех факторов дает нам полное понятие: контроль – это во-время остановиться. Остановиться и задуматься. Исправить положение. Задуматься о новом цикле контроля. И так всегда.

Исполнение контроля вызывает новый контроль.

Каждый должен заниматься контролем. С ослаблением способности “шляп” и “фуражек” исполнять контроль возрастает значение функции надзора. Когда надзор достигает восьмидесяти процентов деятельности организации, то очевидно, хаос будет так велик, что порожденная им неэффективность развалит работу

организации. Весь надзор сводится к критике нижестоящего, так как последний не имеет ни знаний, ни способностей, чтобы действовать в контролируемой области.

Однако недостаточно, чтобы сами “шляпы” и “фуражки” были способны контролировать умы и коммуникационные каналы. **Они должны также терпеть хаос в тех людях, которые вокруг них не могут контролировать свою работу.**

При этом надеждой гарантией для “шляп” и “фуражек” было бы спокойствие ума в отношении того, что они делают.

В работе плохое может быть то, что она слишком связана с неспособностью контролировать различные ситуации.

Однако контроль должен распространяться только до предела реальной сферы деятельности человека. Когда кто-то пытается распространить свой контроль за пределы своих активных интересов в работе или жизни, он сталкивается с трудностями.

Практика показывает, что если постоянно заниматься внешними делами, внутренние дела придут в расстройство, ибо они остаются без внимания. Очевидно, кроме контроля здесь присутствует еще один фактор. Это – желание не контролировать, и оно не менее важно, чем сам контроль. Если бы человек контролировал все, то жизнь превратилась бы в сущий ад. Не было бы ни прогнозирования, ни предсказания. Человек утратил бы интерес к жизни.

За пределами вещей, которые человек контролирует, имеются другие объекты и сферы деятельности, над которыми у него нет абсолютного контроля.

Когда люди достигают тридцатилетнего возраста, у них происходит, как часто говорят, переоценка ценностей. Они становятся мудрее, т.к. взрослеют, расстаются окончательно с детством. Вернее с радостями детской жизни. Появляется по большому счету ностальгия. Они осторожнее относятся к новым людям, в меньшей степени увлекаются чем-то новым. Некоторые делают вывод, что лучше жить в умеренном недостатке, чем в

роскоши, так как в случае утраты боль будет гораздо меньше.

Некоторые утверждают, что изменились правила игры. Именно рассматривая жизнедеятельность как игру, мы виделили четыре комплекса: ответственность, правление, экономию и политику.

Для игры нужны и другие факторы, как-то: развитую личность, чтобы справиться с ситуацией; соперника или врага; иметь проблемы, чтобы их решать. При этом у личности должна быть высокая цель, ради чего человек живет.

Если этих факторов нет, то личность должна их придумать, т.к. у человека должны быть противники, конкретные личности, которые оказывали бы сопротивление осуществлению его целей и препятствовали его деятельности.

Игра должна быть не только по линии “личность-личность”, но и по линии “команда-команда” и т.п. Но лозунг здесь один: “Игра должна быть!”

Если “шляпы” и “фуражки” не способны контролировать окружающую среду / соответственно умы и коммуникационные каналы / , то эти “умы” и “коммуникационные каналы” как инструменты начнут играть со “шляпами” и “фуражками”. Начнется хаос. Начнутся распри, подсиживания, склоки, появятся отдельные группы для “перемалывания косточек”. Это означает, что руководство не в состоянии создать психологический климат в коллективе. Часто бывает, что руководство начинает свои игры. Если это методы “кнута и пряника”, то это только усугубит проблему.

Эффекта можно достигнуть, если перейти на демократические методы руководства, **строить отношения “шляп” и “фуражек” на интересе, вести игру с вещами / составлением планов развития, способов развития имиджа и культуры и т.п. / , которых человек может контролировать с легкостью.** Появятся много моментов, которые не будут в поле контроля. **Но отсутствие контроля тоже должно быть под контролем.** В целом спираль не должна быть ниспадающей.



Как видим, игра состоит из контроля и отсутствия контроля.

Этот вывод следовало бы взять за основополагающий афоризм.

Действительно, если одна футбольная команда будет в состоянии полностью контролировать другую команду, то игры в футбол не получится, не получится соревнования, и это радости болельщикам не принесет.

Чувство уверенности в себе и компетентность целиком происходят из способности человека контролировать или оставлять неконтролируемыми различные предметы в окружающем мире. Когда у него возникает навязчивое стремление контролировать что-то далеко за пределами его сферы контроля, он разочаровывается в своей способности контролировать то, что рядом с ним. Он приходит к такому состоянию ума, при котором совершенно не способен обращать внимание на свою собственную работу и может лишь тянуться в более отдаленные сферы деятельности.

Поэтому нужна корректировка контроля. Необходимо исправить ситуацию, восстановить контроль над инструментами, пользуясь **АРК - треугольником, который имеет три взаимосвязанные точки: аффинити** /эмоциональная реакция/; реальность /твердые объекты, реальные вещи/; **коммуникации** /обмен идеями, общение между коммуникатором и реципиентом/.

Без аффинити нет реальности или коммуникации; без реальности нет аффинити или коммуникации; без коммуникации нет ни аффинити, ни реальности. Это общие утверждения, но они ценны и истинны.

Эти три вещи взаимосвязаны, и когда уровень одной из них падает, падают уровни остальных, когда уровень одной поднимается, поднимаются и уровни остальных. Достаточно улучшить один угол, чтобы улучшить оставшиеся два угла; достаточно улучшить два угла треугольника, чтобы улучшился третий.

Вспомним, когда мы когда-нибудь разговаривали с рассерженным человеком. Коммуникация его находится на уровне

отрицательной эмоции, которая отталкивает от него все. Его реальность бедна, т.к. он пытается “уничтожить” коммуникатора, или реципиента. Скорее всего предмет, на который направлен его гнев, не является причиной последнего. Разгневанный не говорит правду. Поэтому можно сказать, что его реальность бедна.

Человек из апатии поднимается через несколько различных тонов. Эти тоны всегда одни и те же; один следует за другим, и люди всегда проходят через эти тоны один за другим. Эта шкала тонов является самым лучшим способом прогнозирования, что произойдет дальше и как человек поступит. **Шкала тонов включает апатию, горе, страх, гнев, антагонизм, скуку, энтузиазм, полное душевное спокойствие.** Есть много промежутков между этими тонами. Эти эмоции человек узнает, общаясь с людьми.

Когда улучшается тон человека, находившегося в апатии, он испытывает горе. Человек в горе при улучшении его тона испытывает страх. Человек в страхе при улучшении его тона испытывает гнев и т.д.

Уровень, находящийся ниже апатии, настолько низок, что состояние ума на нем характеризуется отсутствием аффинити, эмоций, он не воспринимает проблемы и не видит последствий вещей, которые на самом деле имеют большую важность.

Область ниже апатии – это область без боли, интереса и всего остального, что важно каждому, но это область большой опасности, поскольку находящийся там оказывается ниже уровня, на котором он способен реагировать на что-то, и, соответственно, он может все потерять, даже не заметив этого.

**Работник, который находится в очень плохом состоянии, по существу представляет угрозу для всей организации.** Люди, которые не обращают внимание на свои травмы и которые даже не чувствуют боли от этих травм, не эффективны в жизни и работе. Находиться рядом с ними опасно. У них неправильные реакции.

Причиной несчастных случаев на производстве являются

люди, которые находятся ниже уровня апатии.

Когда в офисах совершаются грубые ошибки, которые стоят организациям больших денег, потерянного времени и усилий персонала, виновниками этих ошибок, как правило, оказываются именно люди, находящиеся ниже уровня апатии. Человек в таком случае не может контролировать вещи и, по существу, “не присутствует” в достаточной мере, чтобы его мог контролировать кто-либо другой, и совершает странные и непредсказуемые поступки.

Так же, как человек может хронически пребывать ниже уровня апатии, он может находиться в апатии. Это достаточно опасно, но, по крайней мере, получает выражение.

Когда мы доходим до самой апатии, АРК-треугольник начинает проявляться и становится видимым.

Коммуникация нам нужна от самого человека, а не от какой-то схемы.

Люди могут хронически находиться в горе, страхе, гневе, антагонизме, скуке, или могут “застрять в энтузиазме”. Человек с развитыми способностями обычно находится в состоянии полного душевного спокойствия. Он может, однако, проявлять и другие эмоции. Ошибочно полагать, что полное душевное спокойствие имеет какую-то реальную ценность.

Если человек не может плакать, когда того требуют обстоятельства, то он не находится на самом деле постоянно в состоянии полного душевного спокойствия. За полное душевное спокойствие может быть ошибочно принято состояние ниже апатии, но конечно, только очень неискушенным наблюдателем.

Люди, которые находятся в состоянии ниже апатии, обычно страдают от разных болезней.

Каждому уровню аффинити, представленному в шкале тонов, соответствует свой уровень коммуникации.

У каждой эмоции есть тип коммуникации.

Необходимо изучать коммуникативные характеристики людей

на разных уровнях шкалы тонов.

Каждый человек говорит и обращается с коммуникацией в точности так, как характерно для его уровня по шкале тонов.

Каждому аффинити и коммуникации соответствует некоторый уровень реальности.

Реальность имеет отношение к сравнительно твердым телам.

Твердость вещей и эмоциональный тон людей имеют определенную связь.

Люди на низких уровнях шкалы не переносят твердые тела.

Если бы Вам удалось посмотреть на мир глазами человека, находящегося ниже уровня апатии, Вы бы увидели действительно расплывчатый, туманный, колеблющийся, нереальный мир.

Человек на уровне полного душевного спокойствия может видеть тела такими, какие они есть, такими яркими, как они есть, может выдерживать огромную тяжесть или твердость, не реагируя на них.

Аффинити наиболее тесно связано с пространством.

Аффинити можно было бы определить как “решение о расстоянии”, поскольку расположенные далеко друг от друга и близко друг к другу терминалы имеют различные аффинитивные реакции. Реальность наиболее тесно связана с твердостью тел. Коммуникация состоит из потока идей или частиц через пространство между твердыми телами.

Понятия эти элементарные и из них состоит вселенная вокруг нас.

Вывод: АРК – это просто эмоциональный тон, который соответствует аффинити, действительность вещей, которая есть реальность, и связанная с ними относительная способность и коммуникации.

Итак, как Вы станете разговаривать с человеком? Вы не можете с кем-либо говорить, если находитесь в состоянии апатии.

Ваша способность разговаривать с любым человеком связана с Вашей эмоциональной реакцией на этого человека.

Так как в коммуникации всегда участвуют два терминала / или два человека - коммуникатор и реципиент /, можно видеть, что кто-то другой должен быть чем-то реальным. Чтобы поговорить с человеком, нужно найти то, с чем он может согласиться.

То, с чем мы согласны, становится более реальным, чем то, с чем мы не согласны.

Нереальны те вещи, о которых мы согласны, что они нереальны.

Возьмем пример простого шутивного разговора между двумя людьми о третьем, тут же присутствующем. Двое соглашаются о чем-то, с чем не может согласиться третий. У третьего понизится эмоциональный тон, и он даже станет менее реален тем двоим, которые о нем дискутируют.

Итак, разговаривая с человеком, Вы устанавливаете реальность, находя что-то, с чем вы оба согласны. Затем стремитесь поддержать как можно более высокий уровень аффинити, узнав что-то, что вам нравится у него.

И тогда Вы можете разговаривать с ним. Если у Вас нет первых двух условий, то с большой вероятностью и третье будет отсутствовать, т.е. Вы не сможете с легкостью с ним разговаривать.

Когда Вы начинаете развивать коммуникацию, происходит проход через эмоциональные тоны. Другими словами, на другом конце линии кто-то, кто был совершенно апатичен в отношении нас, почувствует раздражение на нас. Если хватит настойчивости пройти через это раздражение, то достигнем всего лишь антагонизма, затем равнодушия и, наконец, энтузиазма, и прекрасного уровня коммуникации и понимания.

К примеру, браки разрушаются просто из-за неудавшейся коммуникации, несостоявшейся реальности и аффинити. Когда коммуникации портятся, аффинити начинает падать. У людей появляются секреты друг от друга, и аффинити идет на дно...

На предприятии легко установить людей, которые совершают дела, не идущие на пользу фирме, поскольку такие люди постоянно выходят из коммуникации с фирмой. Их эмоциональный тон по

отношению к начальникам и окружающим начинает падать и в конце концов достигнет дна.

АРК – треугольник тесно связан со способностью контролировать и способностью оставлять без контроля.

Когда человек пытается контролировать что-то и это ему не удается, он испытывает антипатию к этой вещи. Он ошибся, он не прав. Его намерение не удалось, оно ударило обратно по нему же. У человека возникает склонность опуститься на более низкий уровень шкалы тонов по отношению к этим вещам. Человек, которого подвели его собственные инструменты, склонен относиться к ним с понижающимся аффинити.

Пользуясь АРК, можно до известной степени восстановить контроль над инструментами и энтузиазм в работе. Сделать это можно, вступив в коммуникацию и обнаружив в себе желание, чтобы и инструменты, и сотрудники стали реальными и “твердыми”. Можно восстановить свою способность работать с инструментами просто трогая их и отпуская.

Если мы заставим бухгалтера трогать и отпускать главную книгу достаточно долго, то у него появится способность лучше работать с этой книгой, он станет делать в ней меньше ошибок. Это есть просто магия.

Итак, проведем итоги.

1) Можно построить шкалу тонов аффинити:

7 полное душевное спокойствие

6 \_\_\_\_\_ энтузиазм

5 \_\_\_\_\_ скука

4 \_\_\_\_\_ антагонизм

3 \_\_\_\_\_ гнев

2 \_\_\_\_\_ страх

1 \_\_\_\_\_ горе

\_\_\_\_\_ апатия

\_\_\_\_\_ отсутствие аффинити

2) Можно построить треугольник цикла действий:

**НПП** – треугольник / начинать – продолжать – прекращать / и

**АРК** – треугольник / аффинити – реальность – коммуникации /

как слагаемые контроля в управлении жизнедеятельностью людей.

Изобразим схематично:

Значит, контроль – это процесс, включающий начальную стадию, основывающуюся на эмоциональной реакции, как правило, “Шляп”; оперативную стадию, основывающуюся на реальности окружающей среды и коммуникацию, выполняемую, как правило, “Шляпами” и “Фуражками”, и заключительной стадии, где коммуникации в органическом сочетании с реальностью и аффинити находят окончательное выражение в действиях “Шляп” и “Фуражек”.

### ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

Одной из главных причин нестабильного экономико-финансового положения отраслей народного хозяйства является отсутствие эффективных механизмов инвестирования ресурсов в развитие перспективных предприятий и отраслей. Об этом говорит значительная бартеризация, ненаполняемость госбюджета, низкая деловая активность отечественных предпринимателей из-за отсутствия стимулирующей системы налогообложения и др.

Это ставит предприятия перед необходимостью поиска инвестиционных ресурсов в сложившихся условиях несформированности фондового рынка, отсутствия у государства инвестиционных ресурсов, нежелания иностранного инвестора осуществлять инвестирование довольно рискованных, по меркам развитых рыночных стран, проектов в Украине. Наиболее реальным, мобильным, экономически заинтересованным и готовым к сотрудничеству инвестором является национальная банковская система Украины в виде основного инвестора – коммерческого банка.

В условиях спроса на инвестиционные ресурсы, многократно превышающем возможности национальной банковской системы, коммерческие банки испытывают потребность в наличии методик, позволяющих им осуществить научно обоснованную оценку инвестиционных проектов, определить их перспективность, выделить критерии, решить задачу оптимального распределения ресурсов среди имеющихся инвестиционных проектов с учетом их приоритетности и обеспеченности. Поэтому актуальным является определение возможного влияния маркетинга (путем создания в банках соответствующих служб) на их инвестиционную деятельность и оказываемые услуги, а также экономическую оценку эффективности инвестиционных проектов.

Проведенные исследования позволяют сделать соответствующие выводы:

**1.** Исследование теоретических аспектов на основе маркетингового инструментария и прикладных вопросов банковского маркетинга показало, что последний предстает, с одной стороны, как результат эволюции общей концепции маркетинга, а с другой – как составная часть инвестиционного процесса. Банковский маркетинг в целом представляет собой процесс поиска инвестиционных проектов и банковских услуг в условиях адекватности конкурентным рыночным процессам, позволяющий получить максимальный доход при минимальной степени риска утраты инвестиционных ресурсов.

**2.** Анализ функционирования коммерческих банков приводит к необходимости экономической оценки инвестиционных проектов на базе банковского маркетинга, использования маркетинговых подходов в инвестировании, а также применения действенной организационной структуры маркетинговой службы для повышения эффективности инвестиционной деятельности.

**3.** Экономическая оценка инвестиционного проекта должна осуществляться с учетом всех доходов, получаемых от его реализации, расходов на мобилизацию инвестиционных ресурсов



формы обеспечения возвратности инвестируемых средств и платы за них, перспективности исполнителя инвестиционных проектов, его репутации, общественной полезности, квалификации и других качеств.

4. Анализ построения маркетинговых структур показывает, что в их основе лежат принципы иерархичности, рациональной бюрократии и др. В условиях, когда проблему достаточно тяжело предвидеть и она возникает постоянно, такие структуры являются недееспособными, а управление маркетингом не ведет к эффективной коммуникации между службой маркетинга и другими подразделениями банка, что в свою очередь ухудшает инвестиционную деятельность банка.

5. Предложенные пути повышения эффективности инвестиционной деятельности на основе оптимального распределения инвестиционных ресурсов, а также анализе влияния всей совокупности факторов, ведут к повышению прибыли банка.

6. Значительные возможности методик возвратности инвестиционных ресурсов, расчета эффективности инвестиционного проекта и оптимального распределения инвестиционных ресурсов дают большой экономический и социальный эффект и находят интерес со стороны руководства банков.

7. Разработана система переподготовки и повышения квалификации банковских работников по “Экстернат-программе ССО (самопомощь – самовыражение – общественное признание)”, основывающаяся на учете индивидуального подхода, склада ума и характера, психологических особенностей, опыта жизни, прошла апробацию и завоевала широкую аудиторию слушателей последипломного образования.

## *ЛИТЕРАТУРА*

1. Абрамишвили Г.Г. Проблемы международного маркетинга.– М.: Международные отношения, 1984.–223 с.
2. Абрамова Г.П. Маркетинг: вопросы и ответы.– М.:Агропромиздат,1991.–159 с.
3. Аккредитивы – документарное инкассо-Банковские гарантии (больше надежности в международном бизнесе ): 77-ой Выпуск серии изданий Швейцершие Кредитаншгальт “Кредит Свисс”. Цюрих : Швейцершие Кредитаншгальт, 1989.–148 с.
4. Алякин А.А. Организация учетной работы банка.–М.: АО “ИНФРА–М”, 1994. – 80с.
5. Андрусенко Г.О. Основы маркетингу.–К.: НМК ВО, 1992.–143 с.
6. Ансофф Р. Стратегическое управление: Пер. с англ.–М.: Экономика, 1989.–519 с.
7. Бабичев М.Ю. и др. Банковское дело.–М.: Экономика, 1994.–396 с.
8. Бабкин Е.В. Маркетинг и внешнеэкономические связи предприятий.– Л.: ЛИТВ, 1991.–96с.
9. Балабанова Л.В. Оптовая торговля : маркетинг и коммерция.– М.: Экономика, 1990.– 206 с.
10. Банкротство: стратегия и практика выживания. 4.1. Как избежать банкротства / Под ред. Г.П. Иванова, В.А, Кашина.–М.: Б.И.,1993.– 293 с.
11. Баркан Д.И. Маркетинг для всех : Беседы для начинающих.– Л.: Редакционно-издательский центр “Культ-информ-пресс” совместно с социально-коммерческой фирмой “Человек”, 1991.–256 с.
12. Беляев В. Труд и маркетинг // Социалистический труд,

1992.– №11.– с. 30-32.

13. Блэк С. Паблик рилейшинз : что это такое?–М.: МА ПР Моудино новости пресс, 1989.–239 с.

14. Богданов А.А. Тектология / Всеобщая организационная наука /. В 2-х кн.– М.: Экономика, 1969.– 655 с.

15. Большая Советская Энциклопедия. Т. 15.–М.:Советская Энциклопедия, 1974.–377 с.

16. Братко О.С., Савельев Е.В. Загальна концепція маркетингу : Навч. посібник для студентів спеціальності “Міжнародні економічні відносини”.–К.: ІСДО, 1993.–56 с.

17. Бритченко И.Г. , Бритченко Г.И., Талал Ас–Ал. Бизнес: путь к успеху.– Донецк, ДонГАУ, 1995.–119 с.

18. Бритченко И.Г. Банковский маркетинг как стимулятор рыночных преобразований В кн.: Бизнес и маркетинговый менеджмент (международные и региональные аспекты).– Донецк, ДонГАУ, 1997.– с.123-144.

19. Бритченко И.Г. Проблемы маркетинговой экономии. – В сб.: “Тезисы докладов 3-й общевузовской студенческой научной конференции, посвященной 50-летию Победы в Великой отечественной войне”. – Донецк, ДонГАУ, 1995.–с.3.

20. Бритченко И.Г. Управление кредитным риском.– В сб.: “Международная логистика и маркетинг в странах с переходной экономикой”.– Киев – Донецк, ДонГАУ, 1996.–с.235-237.

21. Бритченко И.Г., Бритченко Г.И. Социально-экономический фактор в маркетинговом менеджменте.– В сб. “Международная логистика и маркетинг в странах с переходной экономикой”. – Киев–Донецк, ДонГАУ, 1996.–с. 17-19.

22. Бритченко И.Г., Бритченко Г.И. Базовый пакет курсов самообучения “Бизнес-гибкие инструментари ”/ для системы последипломного образования /.– Донецк: ДонГАУ, 1996.–68 с.

23. Бритченко И.Г. Социальный аспект банковского маркетинга.–В сб.: “Социально-гуманитарные аспекты менеджмента”: Донецк, ДонГАУ, 1997.– с.22-24.

24. Бритченко И.Г. Макроэкономические проблемы инвестирования на основе банковского маркетинга.— В сб.: “Развитие рыночных процессов на Украине : макроэкономические и региональные аспекты”, Донецк, ИЭП, НАН Украины, 1997.— с. 68–70.

25. Бритченко И.Г. Инвестиционное обеспечение переходных экономик.— В кн.: “Ринкові реформи і економічний розвиток перехідних суспільств: приклад України”.— Киев, ИМО Киевского университета им. Т.Г. Шевченко, стр.21-22.

26. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. — М.: “Интерэкспорт”, Экономика, 1995.— 344 с.

27. Вачевський М.В., Долішній М.І., Скотный В.Г. Маркетинг для менеджера.— Стрий: Просвіта, 1993.—139 с.

28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник для экон. спец. вузов.—М.:Высш.шк., 1994.—224 с.

29. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр.пер. со слов.— М.: Экономика, 1989.—166 с.

30. Вудвок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика. Пер. с англ.—М.: Дело, 1991.—320с.

31 Гастев А.К. Как надо работать.—М.: Экономика, 1968—380 с.

32. Герасимчук В.И. Управление маркетингом.— К.: ИСИО, 1993.—403 с.

33. Герасимчук В.И. Азбука маркетинга.—К.: Ужгород: КПИ—УШЮМ, 1992.—92 с.

34. Герберт Н. Кэссон. Как делать и сохранять деньги. Пер. с англ.—М.: Истор. наследие, 1992—32 с.

35. Герчикова И.Н. Маркетинг и управление капиталистическими фирмами. — М.:МГИМО, 1991.—256 с.

36. Голубков Е.Н., Секерин В.Д. Основы экспортного маркетинга.—М.:НИИТЭхим, 1991.—142 с.

37. Гончаров В.Н., Бурбело О.А., Вавин А.И. Эффективность

производственной инфраструктуры предприятия / Научно-методические разработки /. Луганск: Луганская областная типография, 1994.–164 с.

38. Горячев А.А. Изучение внешнеторговых рынков.–М.: Междунар. отношения, 1984.–183 с.

39. Губерная Г.К. Рынок: новые условия управления. – Донецк, ИЭП НАН Украины, 1995. – 110 с.

40. Дайан А. Маркетинг. В кн.: Академия рынка: Пер. с франц. А. Дайан, Ф. Букерель, Р.Ланкар и др.: Научн. ред. А.Г. Худокормов.–М.: Экономика, 1993.–178 с.

41. Джонсон Р. и др. Системы и руководство.–М.: Советское радио, 1971.–648 с.

42. Долан Э., Линдсей Д. Макроэкономика. Пер. с англ.–С.–Пб., 1994.–402с.

43. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентноспособность промышленной продукции.–М.: Изд-во стандартов, 1991.– 256 с.

44. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.–М.: Технол.шк.бизнеса, 1993.–192 с.

45. Евдокимов Ф.И., Салыга С.Я. Азбука маркетинга.–Донецк: ДПИ, 1992.– 186 с.

46. Завгородняя А.В., Матышина М.С. Хозяйственные ситуации и деловые игры по маркетингу: Сб. задач и деловых игр.–Л.:ЛФЭИ, 1990. –84 с.

47. Завгородняя А.В. Кадзевич М.С. Маркетинг: методы и процедуры.–Л.: ЛФЭИ, 1990.–113 с.

48. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов–сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке).– 2-е изд., перераб. и доп.–М.: Международные отношения, 1991.–416 с.

49. Завьялов П.С. Российский рынок глазами маркетолога // Российский экономический журнал.–1995.– №7.– с. 44-54.

50. Зарубежный опыт внутрифирменного управления: Метод. указания / Сост.: В.Д. Немцов, В.И. Герасимчук, Л.Г. Смоляр.–К.:

Укрвузполиграф, 1990.–36 с.

51. Зеленеvски Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. Пер. с пол. –М.:Прогресс, 1971.–310 с.

52. Как создать службу маркетинга на предприятии : Практическое пособие / Сост. И.С. Дараховский, И.П. Черноиванов.– Кишинев: “Штинца”, 1992.– 147 с.

53. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США.–М.: Экономика, 1981.–150 с.

54. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ.– М.:Экономика, 1991.–239 с.

55. Квас А.В. Наставления по внутрифирменному маркетингу.– К.: Будівельник, 1992.–80 с.

56. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий (как их уменьшить и компенсировать?) // Российский экономический журнал.–1994.–№5–6.–с. 85-92.

57. Ковалев В.В. Финансовый анализ : Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.–М.: Финансы и статистика, 1996.–432 с.

58. Ковальчук С.В. Організація маркетингових структур в умовах формування в Україні ринкових відносин //Тез. конф. “Наукові основи сучасних прогресивних технологій”.– Хмельницький, 1994.– с. 117.

59. Кокорев В.П. Оргструктуры, управление и маркетинг на предприятиях.–Барнаул: АГУ, 1991.–126 с.

60. Коломієць Г.С., Маньковський А.Л. Інформаційна продукція, ринок, маркетинг, підготовка кадрів.–К.:Либідь, 1991.–174 с.

61. Коно Р. Стратегия и структура японских предприятий.– М.: Прогресс, 1987.–383 с.

62. Котарбински Т. Трактат о хорошей работе.–М.:Экономика, 1975.–270 с.

63. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.–М.: Прогресс,

1990.–736 с.

64. Котлер Ф. Управление маркетингом: Пер. с англ.– М.: Экономика, 1980.–224 с.
65. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии : Практическое пособие.–М.: АО “Финстатинформ”, 1994.–181 с.
66. Крыжановский Р.А., Продиус И.П. Основы маркетинга: Учеб. пособие.–К.: УМК ВО, 1992.– 164 с.
67. Кунц Г., О’Донелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2 т.: Пер. с англ.– М.: Прогресс, 1993.–283 с.
68. Курицын А.Н. Управление в Японии : организация и методы.–М.: Наука, 1981.– 232 с.
69. Липсиц В.И. Бизнес-план – основа успеха: Практ. пособие. –М.: Машиностроение, 1992.–80 с.
70. Лукашевич М.Л. Международный маркетинг: Учеб.–метод. пособие по дисц. внешнеэкон. специализации: – В 2 частях. 4.2. Применение инструментов маркетинга. / Под. ред. А.Г. Медведева .– С-Пб.: Изд-во СПбИЭИ, 1992.–39 с.
71. Лысенков Ю.М., Ляшко В.П. Операции банков с векселями.– К.: Ludoprint Ukraine. 1995.–150 с.
72. Любанова Т.П., Калашникова Н.А. Знакомьтесь, маркетинг.– Ростов н/Д: Рост. отд-е ВОИВТ, 1991.–107 с.
73. Маджаро С. Международный маркетинг.– М.: Междунар. отношения, 1979.–263 с.
74. Манн Р. Практика стратегического контроллинга: Пер. с нем.–М.: АО “Интерэксперт”, Экономика, 1992.
75. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы и политика. В 2 т. : Пер. с англ.,–М.: Республика. 1992.– 1102 с.
76. Маркетинг.–М.: Прогресс, 1974.–447 с.
77. Маркетинг / Упоряд., вступ. ст. А.І. Кредисова.–К.: Україна, 1994.–399 с.
78. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова.–М.: Банки и биржи, 1996.–560 с.

79. Маркетинг і стратегія конкуренції : Навч. посібник / Є.В. Савельєв, В.П. Дяченко, В.Е. Куриляк.– К.: НМК ВО, 1993.–72 с.

80. Маркетинг і стратегія конкуренції: Навч. посібник. Савельєв Є.В., Дяченко В.П., Куриляк В.Е., Фаріна Л.В.,–К.: НМК ВО, 1992.–60 с.

81. Маркетинг – новый вид управленческой деятельности.–М.: О-во “Знание” РСФСР, ЛО, ЛДТП, 1991.–32 с.

82. Маркетинг промышленных товаров.–М.:Прогресс, 1978.–261 с.

83. Маркова О.М., Сахарова Л.С., Сидоров В.Н. Коммерческие банки и их операции: Учеб. пособие.М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.–288 с.

84. Матвиенко В.П. Государство и банки.–К.: Демократическая Украина, 1996.–154 с.

85. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др.–М.: ИНФРА–М. 1996.–432 с.

86. Мертенс А.В. Инвестиции: Курс лекций по современной финансовой теории.–К.: Киевское инвестиционное агенство, 1997.–XVI, 46 с.

87. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.– М.:Дело, 1992.–702 с.

88. Монден Я. “Тойота”: Методы эффективного управления.–М.: Экономика, 1989.–288 с.

89. Немчин А.М. Основы маркетинга :Учеб. пособие. –Л.: ЛИЭИ, 1991.–117 с.

90. Новый механизм внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества : Учебное пособие.–М.: Международные отношения, 1989.–364 с.

91. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке.– М.: Финансы и статистика, 1991.–304 с.

92. Орлов О.О. Ковальчук С.В. Інноваційний маркетинг та проблеми його впровадження. // Матеріали міжнародної науково-



практичної конференції. Маркетинг та логістика в системі менеджменту.–Львів: ДУ “Львівська політехніка”, 1996.–с. 121-124.

93. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования.–К.: Наукова думка, 1995.–141 с.

94. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний.–М.: Прогресс, 1986.–418 с.

95. Перекалина Н.С. Качество в системе маркетинга.–М.: Система, 1992.–200 с.

96. Петров А.Н. Методология выработки стратегии предприятия.–С-Пб. ун-т экономики и финансов, 1992.– 147 с.

97. Прауде В.Р. Маркетинг.–Рига: Авотс, 1991.–348 с.

98. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч.посібник.–К.: Вища шк. 1994.–256 с.

99. Рабинович И.А. Маркетинг в коммерческой деятельности.–Одесса: Итмар, 1993.–348 с.

100. Радченко Я. Классификация видов управления // Проблемы теории и практики управления.–1994.–№4.–с. 91–98.

101. Райвет П., Акофф Р.Л. Исследование операций. Пер. с англ.–М.: Мир, 1986.

102. Савельев Э.В. Маркетинг нового продукта : Навч. посібник.–К., 1994.–116 с.

103. Самуельсон П. Економіка.–Львів: Світ, 1993.–493 с.

104. Севрук В.Т. Маркетинг и его элементы // Бухгалтерский учет, 1993.–№3.–с. 14-21.

105. Синецкий Б.И. Внешнеэкономические операции : организация и техника.–М.: Международные отношения, 1989.–313 с.

106. Скворцов Н.Н. Как разработать бизнес-план предприятия? : Практ. руководство для бизнесменов.–К.: АО “Книга”, 1994.–96 с.

107. Смирнова Л.А. Маркетинг В США : на примере наукоемких потребительских товаров.–М.: Знание, 1991.–64 с.

108. Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого.–М.:

Финансы и статистика, 1991.–256 с.

109. Современный бизнес : Учеб. в 2 т. Пер. с англ. / М.: Республика, 1995.–910 с.

110. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке.–Тернополь; Киев : АО “Тарнекс”:ЦММС “Пислайн”, 1993.–647 с.

111. Таранов П.С. Золотая книга руководителя.–М.: Агенство “ФАИР”, 1996.–496 стр.

112. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. / Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня.–М.: Экономика, 1989.–271 с.

113. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ.–М.: Прогресс, 1988.–362 с.

114. Управління маркетингом: Методичні рекомендації для контролю знань / В.П. Кокорев, В.Г. Герасимчук, Г.В. Смуринов.–К.:КІП. 1993.–32с.

115. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. 2-е изд.–М.:ИНФРА–М,1995.–304 с.

116. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. / Пер. с англ. / Общ. ред.и вступ. ст. В.И. Данилова–Данильяна.–М.: Прогресс, 1987.–272 с.

117. Хаббард Л. Рон Проблемы работы.–С.–Пб. Изд. группа “Нью-Эра”, 1994.–164 с.

118. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 3.: Финансирование нового предприятия : Пер. с англ.–М.: Прогресс,1992.–193 с.

119. Хейне Пол. Экономический образ мышления: Пер. с англ.–М.: Изд-во “Новости”, 1991.–704 с.

120. Ценовая гонка отраслей : кто кого? // Финансовая Украина.–1996.–№118.

121. Человек и бизнес. Путь совершенства. (Серия ALterego–лат. “другой я”, “близкий друг”), составление А.И. Аппенянский.–М.:

Издательство “Барс”, 1995.–228 с.

122. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. / Пер. с нем.–М.: Республика, 1995.–317 с.

123. Шеремет А.Д., Суйц В.И. Аудит.–М.: ИНФРА–М, 1995.–240 с.

124. Шкардун В.Д. Маркетинг в практике информационных служб организаций и предприятий : Метод. пособие.–М.: НПО “Союзмединформ”, 1992.–125 с.

125. Економічний часопис, № 4, 1997 р.

126. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Сокр. пер. с англ.–М.: Экономика, 1997 –335 с.

127. Экономическая стратегия фирмы : Учеб. пособие / Под ред. проф. А.П. Градова.–С.-Пб.: Специальная литература, 1995.–411 с.

128. Cole L. Microeconomics : A Contemporary Approach. –N.Y., 1973.–244 p.

129. Cundiff E.W., Still R.R. Basic Marketing Prentice – Hall. Englewood Cliffs.– New York, 1964.–234 p.

130. Druker P. The Marketing in Buisness Mentality.–New York, 1975.–413 p.

131. Evans F.P., Berman B. Essentials of Marketing.–New York, 1984.–386 p.

132. Hill W. Marketing–Managment.–Bern; Stuttgart: Haupt, 1990.–567 p.

133. Howtley R.F. Marketing Mistakes.–New York–Toronto, 1998.–340 p.

134. Levitt T. The Marketing Mode, The Pathway to corporate Grouth, 1969.–231 p.

135. Levitt T. Marketing Myopia, W: Modern Marketig Strategy, The New American Library, New York, 1968.–345 p.

136. Peebles D.M., Ryans J.K. Managment of International Advertising.–Boston, 1984.–189 p.

137. Ries A., Trout J. Marketing Welfare.–New York, 1986.–306 p.

138. Stanton W.J. Fundamentals of marketing.– Mc Graw – Hill, 1991.–668 p.

139. Tull D.S., Hawkins D.J. Marketing Research.–New York, 1987.– 256 p.