



10. Shishkin E. V., Chhartishvili A. G. Matematicheskiye metody i modeli v upravlenii: ucheb. posobiye. M.: Delo, 2012. 440 p.
11. Kireyev A. P. Mezhdunarodnaya ekonomika: v 2 ch. Part 1. Mezhdunarodnaya mikroekonomika: dvizheniye tovarov i faktorov proizvodstva. ucheb. posobiye dlya vuzov. M.: Mezhdunar. otnosheniya, 1998. 416 p. 12. Arrow K. Reflection on the essays. In: Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy. L.: Macmillan, 1987. 734 p. 13. Mezhdunarodnyy menedzhment: ucheb. dlya vuzov/pod red. S. Ye. Pivovarova, D. I. Barkana, L. S. Tarasevicha, A. J. Mayzelya. SPb.: Piter, 2000. 624 p.

Інформація про автора

Остапенко Тетяна Геннадіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету (просп. Космонавта Комарова, 1, м. Київ, 03058, Україна; e-mail: ostapenco@ukr.net).

Информация об авторе

Остапенко Татьяна Геннадьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий Национального авиационного университета (просп. Космонавта Комарова, 1, г. Киев, 03058, Украина; e-mail: ostapenco@ukr.net).

Information about the author

T. Ostapenko – Ph.D., Associate Professor of Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises of National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03058, Ukraine; e-mail: ostapenco@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
30.08.2016 р.*

JEL Classification: G 21, M 31

УДК [336.71:339.138](075.8)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Кривич Я. М.

Анотація. Виокремлено специфічні особливості банківських послуг, серед яких варто зазначити такі: складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення; негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи в цілому); надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності усіх банківських продуктів; вторинність задоволення потреб банківськими послугами тощо. Охарактеризовано методи персонального продажу у банківській сфері. Також у ході здійсненого дослідження формалізовано етапи продажу банківських послуг та охарактеризовано зміст кожного з них. Мета статті полягає у побудові ефективної системи персональних продажів у банківській сфері. Під час здійсненого дослідження автором було використано такі загальнонаукові методи: наукова абстракція, індукція та дедукція, аналіз і синтез (при визначенні специфіки продажу банківських послуг); метод аналогій (при аналізі етапів продажу банківських послуг).

Ключові слова: банківські послуги, персональний продаж, повторний продаж, перехресні продажі, «будинок продажів», етапи продажу.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Кривич Я. Н.

Аннотация. В работе выделены специфические особенности банковских услуг, среди которых стоит отметить следующие: сложность к восприятию, учитывая низкий уровень финансовой грамотности населения; негативное отношение клиентов к банкам (низкий уровень доверия к банковской системе в целом); сверхвысокий уровень конкуренции.

ции на фоне сходства всех банковских продуктов; вторичность удовлетворения потребностей банковскими услугами и тому подобное. Охарактеризованы методы персональной продажи в банковской сфере. Также в ходе проведенного исследования формализованы этапы продаж банковских услуг, а также охарактеризовано содержание каждого из них. Цель статьи заключается в построении эффективной системы персональных продаж в банковской сфере. В ходе проведенного исследования автором были использованы следующие общенаучные методы: научная абстракция, индукция и дедукция, анализ и синтез (при определении специфики продаж банковских услуг) метод аналогий (при анализе этапов продаж банковских услуг).

Ключевые слова: банковские услуги, персональные продажи, повторные продажи, перекрестные продажи, «дом продаж», этапы продаж.

PECULIARITIES OF THE ORGANIZATION OF SALES IN THE BANKING SPHERE

Ya. Kryvych

Abstract. The paper highlights peculiarities of banking services, among which there should be mentioned: the difficulty to accept, taking into account the low level of the population financial awareness; the negative attitude of customers to banks (low confidence in the banking system as a whole); the extremely high level of competition due to the similarity of all banking products; secondariness of meeting the demands for banking services, etc. Methods of personal selling in the banking sphere are characterized. Furthermore, in the course of the research the stages of the selling of banking services are formalized and the content of each of them is described. The purpose of the article is to build an efficient personal selling system in the banking sphere. During the research the author used the following general scientific methods: scientific abstraction, induction and deduction, analysis and synthesis (for determining the specifics of the sale of banking services); method of analogies (for analyzing the stages of the sale of banking services).

Keywords: banking, personal selling, reselling, cross-selling, «sales building», sales stages.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби банки змушені боротися за клієнтів шляхом пропозиції нових інноваційних продуктів, запровадження різноманітних програм лояльності, ведення політики низьких цін, а також покращення якості обслуговування, оволодіння менеджерами новими техніками продажів. Акцентуємо також увагу на тому, що одним із основних стратегічних завдань банків нині стає орієнтація на встановлення та збереження тривалих взаємовигідних партнерських відносин із клієнтами. Саме тому процес продажу не завершується на стадії укладення угоди купівлі-продажу, а продовжується шляхом здійснення, як після продажного обслуговування клієнтів, так і застосування технологій перехресного продажу. Чітка орієнтація в особливостях організації процесу продажу у банку забезпечує не просто залучення нових клієнтів, але і вибудовування взаємовигідних, довгострокових відносин із ними, їх лояльність, а отже, і отримання банком стабільного прибутку. Отже, з метою побудови ефективної системи продажів необхідно проаналізувати та виявити особливості процесу продажів у банківській сфері в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню окремих аспектів специфіки продажу у банківській сфері присвятили свої праці такі відомі зарубіжні вчені, як: Ф. Арнабольді, А. Бергер, Р. ДеЯнг, С. Моріарті, П. Клаєрс та ін. Вирішенню цієї проблеми присвячені й окремі праці вітчизняних науковців, серед яких: В. Божкова, Т. Васильєва, О. Вовчак, С. Єгоричева, С. Леонов. Проте, незважаючи на значний інтерес до зазначеної проблеми, подальшого дослідження потребує низка питань, зокрема, щодо вивчення специфіки продажу в банківській сфері, визначення алгоритму його здійснення, а також особливостей побудови лінії поведінки менеджерів із продажу, донесення інформації клієнтам про банківські продукти, аргументації та контраргументації тощо.

Результати дослідження. Практично всі фахівці у сфері продажу наголошують на тому, що порівняно з товарами послуги продавати набагато складніше. Як правило, причиною цього вони називають основну відмінність послуг від товарів – їх нематеріальність. Саме «невідчутність» послуги й ускладнює процес її продажу. Крім того, існують також певні специфічні особливості, притаманні саме банківським послугам:

- абстрактність (невідчутність і складність для сприйняття);
- невіддільність послуги від джерела;
- непостійність якості (неоднаковість) послуг;
- неможливість збереження банківських послуг;
- договірний характер банківського обслуговування;
- зв'язок банківського обслуговування з грошима;

- протяжність обслуговування у часі;
- складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення;
- негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи в цілому);
- надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності всіх банківських продуктів;
- вторинність задоволення потреб банківськими послугами.

Говорячи про особливості організації процесу, варто зазначити, що він може здійснюватися як персонально (безпосередньо менеджером, *personal selling*), дистанційно (*on-line banking*), так і за допомогою автоматизованих точок продажу (банкоматні мережі, мережі I-box, IVR (*Interactive Voice Response Systems*) тощо). Проте ключовим у розповсюдженні банківських послуг є метод персонального продажу, саме тому в межах цього дослідження основний акцент зроблено на ньому.

Персональне обслуговування – це використання висококласних фахівців, які персонально взаємодіють із клієнтом, аналізуючи та прогнозуючи при цьому його індивідуальні потреби у фінансових продуктах, розробляють і здійснюють індивідуальні схеми обслуговування [5]. На практиці існують такі методи персонального продажу у банківській сфері:

- одиночні продажі – це продаж продукту одного найменування, наприклад, відкриття розрахункового рахунку або одержання кредиту;
- пакетні продажі – це продаж комплексу послуг, причому як суто банківських, так і мікс із банківських і небанківських. Так, у якості прикладу першого випадку можна привести пропозицію клієнту дебетової картки та дистанційного обслуговування, тоді як у другому випадку банк пропонує разом зі своїми послугами страхові чи інвестиційні;
- перехресні продажі (англ. – *cross-sell*) – надання клієнтам додаткових банківських послуг [3]. Всі клієнти, які мають рахунки в банку, є мішенями для крос-продажів. На думку Л. Річардсона, «нинішні клієнти є кращими джерелами додаткового бізнесу» [2]. Таким клієнтам можна пропонувати додаткові послуги, які можуть задовольнити інші їх фінансові потреби. Наприклад, клієнт, який регулярно слідкує за станом свого рахунку, буде користуватися послугою SMS, яка інформує клієнтів банку щодо конкретних операцій, які були проведені. Крос-продажі є життєво важливим фактором у розвитку та збереженні частки ринку. Дослідження показали, що зв'язок між клієнтами та банком значно посилюється з кожною отриманою послугою. Через зміни в банківській сфері клієнти очікують від банків задоволення всього спектра своїх фінансових потреб [4]. Використання технології ведення перехресних продажів допомагає банкірам не лише зафіксувати своїх клієнтів, але і блокувати конкурентів. Константа відносин, які колись існували в банківській справі, не є частиною банківського клімату сьогодні;
- індивідуальний продаж полягає у просуванні ексклюзивних послуг для преміум сегмента. Впровадження дорогих послуг конкретизується через надання елітарності існуючим послугам і впровадження послуг, які не мають аналогів на ринку.

Особливість організації процесу продажів у банківській сфері полягає також і у тому, що менеджер із продажу банківських продуктів паралельно має надати клієнту консультативні послуги. Переважна більшість людей очікує від працівника банку, що останній допоможе розібратися в пропонованих фінансових інструментах, наприклад, роз'яснить механізм нарахування відсотків за вкладом або допоможе коректно обрати спосіб інвестування, що зрештою поліпшить їхнє фінансове становище. Метою консультативного продажу є розвиток довгострокових взаємовигідних партнерських відносин. Консультативний продаж відрізняється від інших категорій продажу тим, що в центрі уваги – клієнт, а не продукт.

Окремо занадто важко також, що особливе значення у банківській сфері має «повторний продаж» (англ. – *up-sell*), що вважається більш ефективними, ніж продаж новим клієнтам. Так, результати фундаментальних досліджень показують, що збільшення частини постійних покупців на 5 % збільшує обсяги продажу на 25 %, а витрати на залучення нового клієнта на обслуговування до банку є більшими приблизно в 5–10 разів, аніж на утримання наявного. Тож налагодження ефективної системи продажів у банку, в основу якої покладено встановлення довготривалих взаємовідносин з клієнтом шляхом максимального задоволення потреб останнього, – першочергове завдання будь-якого банку.

Розглянемо більш детально етапи продажу банківських послуг. Зауважимо, що в різних «школах продажів» виділяють від 5 до 16 етапів. Проте ключовими з них є сім етапів, які візуально можна подати у вигляді «будинку продажів» (рис. 1). Охарактеризуємо зміст кожного з поданих на рис. 1 етапів продажу банківських послуг.

Підготовка до зустрічі з клієнтом. Чітка орієнтація в продуктовій лінійці банку досить часто є складним і трудомістким завданням для менеджера з продажу. Банки пропонують різні продукти, кількість яких може варіюватися від 20 до 200 продуктів. Зазвичай менеджери з продажу не зобов'язані знати всі продукти, що продаються банком, але мають орієнтуватися в базовій їх кількості. У більшості випадків без адекватної інформації про продукт процес продажу приречений. Крім того, чітка орієнтація в продуктовій лінійці не

лише дозволяє повною мірою задовольнити потреби клієнта, але і розпізнати можливості до здійснення перекресного продажу.

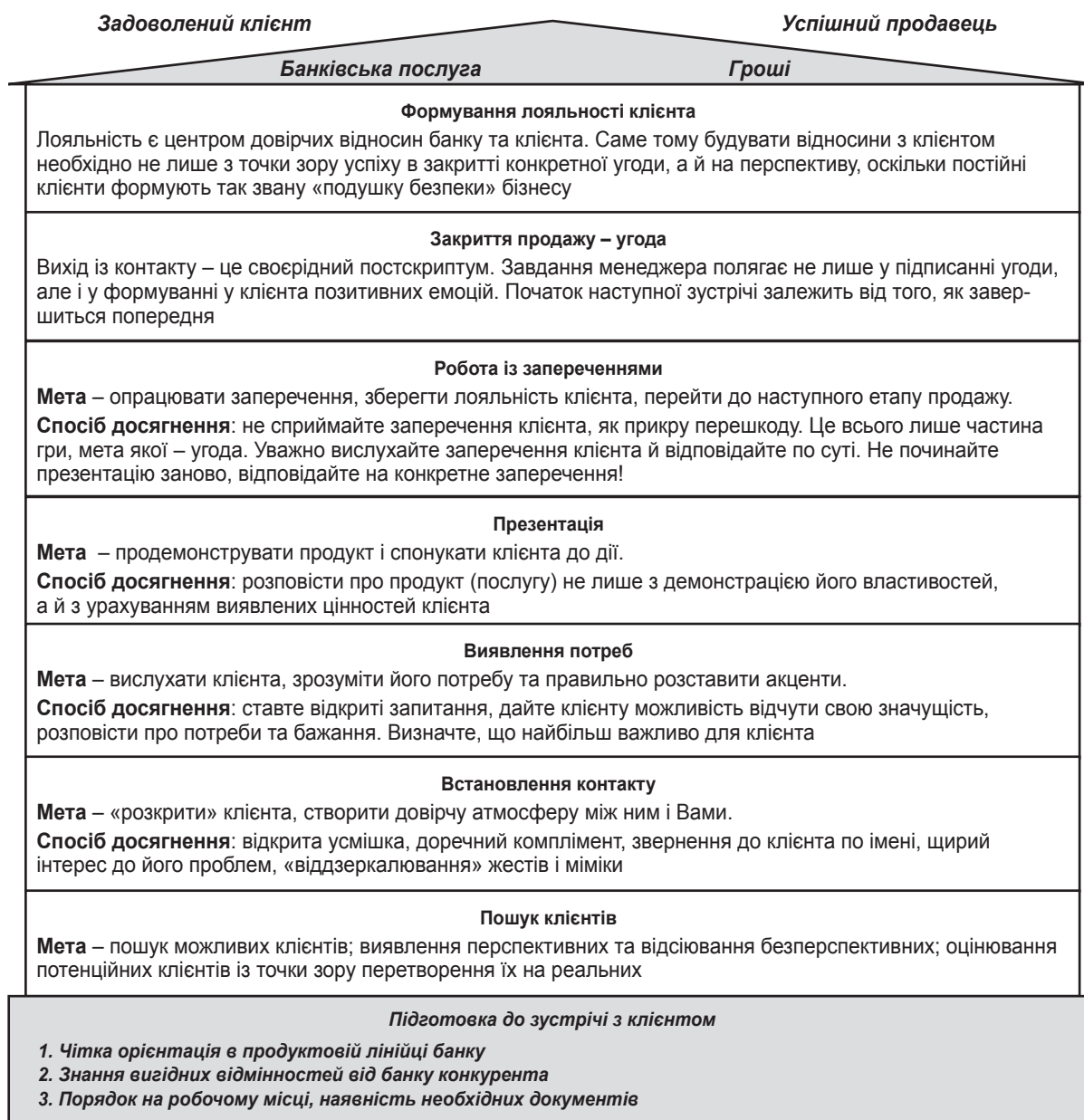


Рис. 1. «Будинок продажів»

Пошук клієнтів. Будь-який успішний менеджер із продажу, зокрема банківських продуктів, повинен постійно оновлювати базу даних своїх клієнтів. В цілому можна виділити шляхи залучення клієнтів через: давніх клієнтів, які успішно обслуговуються в цьому банку; особисті зв'язки менеджерів; інформацію про спеціалізовані виставки, симпозиуми, конференції; інформацію про проблемні банки та перехоплення їх клієнтів тощо.

Встановлення контакту з клієнтом. Мистецтво особистого продажу повністю залежить від умінь менеджера з продажу встановити зв'язок із клієнтом, справити на нього враження та встановити довірчі відносини. Аналізуючи фактори, що впливають на ефективність встановлення контакту, варто виокремити такі: вербальні (значення слів), невербальні (рухи, зовнішній вигляд, манера поведінки) та паралінгвістика (тембр голосу, мелодійність, ритм) [6]. Тож для того, щоб легко встановити контакт із клієнтом і здійснити продаж комерційної пропозиції, банківський працівник має чітко розуміти психологічні аспекти невербального спілкування та орієнтуватися в типології клієнтів.



Виявлення потреб. Шлях до продажу пролягає через дослідження потреб клієнта. При цьому необхідно враховувати надзвичайно важливу з точки зору маркетингу обставину: люди купують користь, а не властивості продукту. Тому основою особистого продажу повинен бути не продукт і його характеристики, а вигода для клієнта. Зокрема, банківські послуги можуть задовольнити такі потреби клієнтів: дохід і прибутковості, економію та збереження, безпеку й надійність, зручність використання та управління.

Презентація. Особливість цього етапу полягає в тому, що менеджер з продажу, з'ясувавши попередньо потреби потенційного клієнта, презентує йому послуги банку та вигоди від їх використання для клієнта.

Варто акцентувати увагу на тому, що особливості презентації банківських продуктів різняться залежно від умов, в яких вона відбувається. Зокрема, можна виокремити два різновиди презентацій: презентація телефоном і презентація при зустрічі. Ефективна бесіда телефоном триває не більше 3–7 хвилин. Особиста зустріч, на відміну від телефонної розмови, може тривати довше 7 хвилин, іноді кілька годин, залежно від складності та важливості питань.

На цьому етапі менеджеру з продажу вкрай важливо користуватися такими прийомами, як: аргументація різної «ударної» сили, виходячи з потреб клієнта; тлумачення властивостей банківської послуги з позиції вигід для клієнта; бесіда мовою клієнта (менеджер із продажу може різнобічно демонструвати свою компетентність, використовуючи професійну лексику, але при цьому йому не завадило б пам'ятати застереження маркетолога Марселя Шапотена про те, що «клієнта переконали не те, що ми говоримо, а те, що він розуміє» [8]).

Робота із запереченнями. Основне завдання менеджера з продажу на цьому етапі – зрозуміти зміст заперечення, щоб знайти гідний контраргумент або, за ситуацією, – альтернативний банківський продукт. На цьому етапі доцільним є застосування технології рефреймінгу, зміст якої полягає у зміні точки зору клієнта до предмета розмови за рахунок перестановки акцентів, зміни контексту [1].

Закриття продажу – угода. Це логічне завершення комунікації менеджера з продажу з клієнтом. При цьому менеджер із продажу має укласти угоду з клієнтом не лише в інтересах банку, захищаючи свій прибуток, але і в інтересах клієнта, встановивши, таким чином, довготривалі відносини з останнім.

Останній етап – формування лояльності клієнта. Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо певної компанії [7]. Отже, лояльність – це прихильність клієнта до свого банку, готовність продовжувати співпрацю з ним, а також рекомендувати його своїм друзям і знайомим. Формування у клієнтів лояльності до банку не відбувається саме по собі. На цей процес впливає безліч факторів, в першу чергу – задоволеність різними аспектами співробітництва з банком, що є необхідною умовою для формування лояльності. Чим більше задоволений клієнт, тим більше він лояльний до свого банку.

Висновки. Попри технологічну революцію та активне запровадження в банківську діяльність концепції «Банк 3.0», метод персонального продажу не втрачає своєї актуальності та є ключовим у розповсюдженні банківських послуг. Технологія персонального продажу полягає у безпосередньому контакті менеджера з продажу з клієнтом. При цьому акцентує увагу на тому, що процес продажу у банківській сфері має свою специфіку, обумовлену специфічними особливостями банківських послуг, а саме: складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення; негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи); надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності всіх банківських продуктів; вторинність задоволення потреб банківськими послугами тощо. Окремо варто акцентувати увагу також і на особливостях технології здійснення продажу у банківській сфері. Так, у роботі формалізовано етапи продажу банківських послуг, які наведено у вигляді «будинку продажів». Дотримання запропонованого алгоритму продажу сприяє збільшенню його обсягів і розвитку довгострокових відносин, спрямованих на збереження наявної клієнтської бази банку шляхом формування у клієнтів лояльності до банку та продажу нових банківських продуктів.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні особливостей продажу банківських послуг через різні канали комунікації, зокрема, соціальні медіа та мобільні додатки. Крім того, окремий науковий інтерес, зважаючи на домінуючу нині у банківській сфері концепцію «Банк 3.0», становить технологія здійснення цифрового мерчандайзингу.

Література: 1. Cespedes Frank V. Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems and Behaviors That Drive Effective Selling. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014. 2. Richardson L. Bankers in the Selling Role: A Consultative Guide to Cross-Selling Financial Services. Canada: Wiley & Sons Inc, 1992. 3. Ritter D. Relationship Banking: Cross-Selling The Bank's Products & Services To Meet Your Customer's Every Financial Need. New Jersey: Probus Publishing Co., 1993. 4. Васильєва Т. А., Радченко О. В., Кривич Я. М. Оцінювання ефекту від застосування маркетингових комунікацій банку. *Економічний часопис-XXI*.

2014. № 7–8 (1). С. 65–69. 5. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гірченко Т. Д. Маркетинг у банку: навч. посіб. Київ: Алєрта, 2007. 275 с. 6. Торяник Ж. І., Антимоник К. В. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1 (16). С. 220–224. 7. Федірко В. В. Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2009. 248 с. 8. Управління продажем банківських послуг: навч. посіб./за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: СумДУ, 2016. 227 с.

References: 1. Cespedes Frank V. Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems and Behaviors That Drive Effective Selling. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014. 2. Richardson L. Bankers in the Selling Role: A Consultative Guide to Cross-Selling Financial Services. Canada: Wiley & Sons Inc, 1992. 3. Ritter D. Relationship Banking: Cross-Selling The Bank's Products & Services To Meet Your Customer's Every Financial Need. New Jersey: Probus Publishing Co., 1993. 4. Vasylieva T. A., Radchenko O. V., Kryvykh Ya. M. *Otsiniuvannia efektu vid zastosuvannia marketynhovykh komunikatsii banku* [Evaluation of the Effect of the Application of Marketing Communications of the Bank]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. 2014. No. 7–8 (1). P. 65–69. 5. Dubovyk O. V., Boiko S. M., Vozniuk M. A., Hirchenko T. D. *Marketynh u banku: navch. posib*. Kyiv: Alerta, 2007. 275 p. 6. Torianyk Zh. I., Antymonyk K. V. *Novi tendentsii bankivskoho marketynhu: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid* [New Trends in Bank Marketing: Domestic and Foreign Experience]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*. 2013. No. 1 (16). P. 220–224. 7. Fedirko V. V. *Upravlinnia kliientskoio bazoiu v systemi marketynhu vidnosyn banku: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*. Sumy, 2009. 248 p. 8. *Upravlinnia prodazhem bankivskykh posluh: navch. posib./za zah. red. T. A. Vasylievoi, Ya. M. Kryvykh*. Sumy: SumDU, 2016. 227 p.

Інформація про автора

Кривич Яна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Сумського державного університету (вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40000, Україна; e-mail: y.kryvykh@uabs.sumdu.edu.ua).

Інформация об авторе

Кривич Яна Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования Сумского государственного университета (ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40000, Украина; e-mail: y.kryvykh@uabs.sumdu.edu.ua).

Information about the author

Ya. Kryvykh – Ph.D., Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance of Sumy State University (2 Rimskoho-Korsakova Str., Sumy, 40000, Ukraine; e-mail: y.kryvykh@uabs.sumdu.edu.ua).

*Стаття надійшла до ред.
25.08.2016 р.*

JEL Classification: M210; L230

УДК 658:005.5

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

**Літвінов О. С.
Капалан С. М.**

Анотація. Розглянуто сутність понять «механізм» і «господарський механізм». У складі господарського механізму окремо розглянуто такі його складові, як економічний, організаційний та організаційно-економічний механізми. Під економічним механізмом запропоновано розуміти сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, що враховує особливості їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Головним економіч-