

УДК 336.717

Маркетинговое управление региональными банками в условиях глобализации финансовой деятельности

Воронина Людмила Анфимовна

Доктор экономических наук,
профессор кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет,
350040, Россия, Краснодар, ул. Ставропольская, 149;
e-mail: labvectorplus@gmail.com

Шапошников Артем Михайлович

Аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет,
350040, Россия, Краснодар, ул. Ставропольская, 149;
e-mail: horen25@mail.ru

Аннотация

Национальные банки функционируют в конкурентной среде, которая динамично развивается и приобретает новую архитектуру под воздействием процесса глобализации финансовой сферы и вступления России в ВТО. В связи с этим, система маркетингового управления банками требует радикального изменения. Ее адаптация и развитие возможны на основе бизнес-модели маркетингового управления А. Остервальдера. Апробация данной модели осуществлена на примере маркетингового управления региональным банком «Первомайский», что позволило значительно расширить сегменты рынка потребительского кредитования, создать новые продукты и изменить взаимоотношения с ключевыми клиентами.

Ключевые слова

Управление маркетингом, бизнес-модель, ВТО, глобализация, конкурентная среда, региональный банк.

Введение

Современный этап развития рынка финансовых услуг характеризуется высокой сложностью и технологичностью процессов и операций, проявлением тенденций глобализации и интеграции финансовых систем, превалированием тенденции универсализации банков над тенденцией их специализации. В этих условиях банк становится уникальным субъектом рыночных отношений, при этом его отличие от других рыночных структур заключается в том, что конкурентные преимущества регионального банка реализуются в основном через его брендовую политику и имидж, которые складываются в основном из качественных составляющих деятельности банка.

Защита региональных банков от экспансии иностранных требует переосмысления сложившейся к настоящему времени практики стимулирования потребительского спроса на новые банковские продукты, а для этого необходима новая парадигма маркетингового управления в банковской сфере.

В российской практике стратегические решения, как правило, принимаются СЕО банка или колле-

гиальным управляющим центром, а маркетинговой службе направляются уже сформированные стратегии для разработки под них тактических планов, что тормозит рыночную ориентацию банка и ослабляет их конкурентные преимущества. В западных банках роль маркетинговой службы иная. Маркетинговые подразделения являются инициаторами формирования корпоративной стратегии банков. При этом, идеи стратегического управления принадлежат маркетинговой службе, они базируются на достоверной рыночной информации и определяют направления развития банковских структур. Такая расстановка приоритетов позволяет выполнить основную задачу банка: сориентировать развитие банка с учетом реалий рынка и поддерживать развитие спроса на банковские услуги и продукты через лояльность и удовлетворение потребностей клиентов. Именно такой подход, на наш взгляд, позволяет повысить конкурентоспособность региональных банков в условиях глобализации и вступления России в ВТО.

Так, по мнению специалистов, взгляд вперед, совершенствование и полная ориентация на желания конечных потребителей послужили причиной роста и экстенсивного, широ-

ковекторного развития английского банка First direct. С самого начала изучались запросы рынка, на основании этого полностью модернизировалась работа банка, которая построена на телефонном обслуживании клиентов круглосуточно, что максимально удовлетворяло требованиям клиентов¹.

Еще один пример – Турецкий банк Garanti Bank, чрезвычайно передовое финансовое учреждение своего времени со своим стратегическим видением, основанном на маркетинговом подходе в обслуживании клиентов. Менее чем за десятилетие банк полностью перестроился, взяв за основу ориентацию на клиента и построение тесных отношений с ним.

На наш взгляд, именно стремление к удовлетворению потребностей клиентов и расширение на этой основе сегмента рынка, должно стать основой стратегического маркетингового развития региональных банков.

Итак, цель данного исследования – разработка и продвижение новых банковских продуктов на основе изучения потребностей субъектов финансового рынка и через создание новых рынков финансовых услуг.

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

1 Обосновать маркетинговую модель управления современным банком в условиях конкурентного рынка, базирующуюся на высоком уровне удовлетворении потребностей агентов рынка и открытию новых рынков финансовых услуг банка.

2 Апробировать модель А. Остервальдера на маркетинговой службе регионального банка «Первомайский» (ЗАО) и сделать ее универсальной для развития механизма формирования спроса клиентов банка на его новые продукты.

В целом, банковский маркетинг – это процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется спрос потребителей через разработку и реализацию услуги. Несмотря на множественность определений понятия банковский маркетинг, и достаточное количество теоретических исследований банковского маркетинга, практические аспекты этого направления маркетинга изучены недостаточно. В частности, отсутствуют серьезные исследования структуры маркетинговой службы в региональном банке, особенностей ее функционирования.

Новизна данного исследования заключается в разработке проекта

1 О банке First direct. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www1.firstdirect.com/1/2

оптимизации маркетингового управления региональным банком на основе бизнес-модели А. Остервальдера.

Изменение процедур маркетингового управления с учетом особенностей глобализации банковского сектора

Особенности развития банковского сектора в условиях глобализации и усовершенствования мировой финансовой системы заключаются в следующем:

– глобальное присутствие на региональных рынках международных финансовых институтов и их филиалов;

– динамичное развитие финансовых инноваций, нацеленных в наибольшей степени минимизировать затраты и максимизировать доходы, а также повысить скорость совершения операций и их объем, что приводит к увеличению финансовых потоков;

– информационная закрытость и значимость коммерческой тайны в сочетании с возможностью управлять экономическими процессами на основании имеющихся сведений;

– постепенное расширение спектра учреждений, способных осуществлять банковские операции, снижение уровня регламентации банковской деятельности;

– усложнение предоставляемых рынком финансовых услуг, появление новых форм финансовых активов (безотзывные срочные вклады, индексированные вклады, а также жилищно-накопительные вклады (строительные сбережения), финансовые инструменты классической (ABS) и синтетической (CLN) секьюритизации, а также инструменты, используемые при формировании гибридного капитала кредитных организаций (субординированный долг, гибридные инструменты, ценные бумаги с встроенными деривативами) и др.);

– устранение различий между функциями банков и других институтов при росте общего числа участников рынка и их интернационализации;

– изменение роли и функций центральных банков: надзорные и контрольные функции все в большей степени и, прежде всего, в развитых странах передаются специально создаваемым частным (Великобритания) или государственным организациям, осуществляющим надзор и контроль

за всеми участниками финансовых рынков;

– расширение спектра банковских продуктов и услуг, увеличение продуктовой линейки;

– активное внедрение CRM-технологий в деятельность банка, использование подробной информации о клиенте для определения процентных ставок;

– организация крупными холдингами или производственными объединениями собственных внутрипроизводственных, малых и средних (иногда крупных, например, Газпромбанк) банков, обслуживающих внутренние и внешние финансовые потоки, установивших прочные корреспондентские отношения с крупными банками национального масштаба.

Данные проявления глобализации финансовой сферы и трансформации мирового рынка банковских услуг в значительной степени влияют на формирование процедур маркетингового управления, содержание и направленность их маркетинговой стратегии.

В целом, глобализация мировой финансовой сферы имеет двоякое воздействие на национальный банковский сектор.

Во-первых, при условном стирании национальных границ для развития финансового бизнеса, в стремлении к глобализации, уменьшается значимость экономических, политических социокультурных отличий стран, отчего имидж банка, его позиционирование и продвижение может не получить ожидаемого отклика, и даже, возможно, вызвать споры и разногласия, вплоть до полного отторжения лояльных клиентов. Зачастую международные банки предстают перед национальными потребителями банковских услуг несколько глянцевыми и безликими, и их образ наполняется не только элементами официальных коммуникаций, с которыми соприкоснулся тот или иной потребитель, но также его собственными домыслами, представлениями, суждениями.

Во-вторых, глобализация приносит стандартизацию и все большую автоматизацию в маркетинговое управление банковской деятельностью: большинство аналитических расчетов и базовых заключений для принятия маркетинговых решений готовится специальными программами, и на основании нормативных документов принимается то или иное решение. С одной стороны, происходит значительное ускорение банковских операций,

процесса продажи и предоставления банковских продуктов и услуг, однако возрастает количество неучтенных рисков. В среднем, при грамотной оптимизации депозитного, кредитного, инвестиционного портфелей банка данные риски в целом хеджируются, однако заметно уменьшается значимость мотивированных суждений банковских маркетологов, да и по сути их роль в процессе принятия решений. Таким образом, можно сказать, что розничный банк постепенно превращается в аналог обычной ритейл-сети, или попросту примеряет на себя бизнес-модель финансового супермаркета и пользуется моделью маркетинга розничных продаж.

В связи с этим, маркетинговая модель управления современным банком должна сочетать традиционно банковские элементы (надежность, высокое качество предоставляемых услуг, финансовая устойчивость и кредитоспособность, значимость в деловых кругах, хорошие рекомендации от крупных клиентов) с элементами розничного маркетинга супермаркетов (доступность, наличие удаленного доступа, широкий ассортимент, гибкая ценовая политика, скорость и простота процесса покупки, минимальный контакт с персоналом).

Проект оптимизации маркетингового управления региональным банком на основе исследования конкурентной среды

Анализ конкурентной среды является одним из главных элементов маркетингового управления банком. Собственники и менеджмент банка требуют от маркетологов достоверной аналитической информации о лидерах рынка и своих непосредственных конкурентах; тенденциях рынка банковских услуг и закономерностей развития банковской системы и роли в ней их банка; обоснование приоритетного сегмента финансового рынка и предпочтительность финансовых инструментов; конкурентные отличия и преимущества банка.

Основная задача конкурентного анализа состоит в выявлении конкурентных преимуществ банка. Результаты проведенных маркетинговых исследований внешних и внутренних факторов группируются в специальных матричных моделях, позволяющих принимать управленческие решения о поддержке определенных продуктов, каналов продаж, групп потребителей.



Рис. 1. Девять структурных блоков бизнес-модели

Матричные методы играют очень важную роль в стратегическом планировании и маркетинге. Матричный метод очень удобен – именно этим объясняется его распространенность. Однако использование только матричных методов не является достаточным, так как матрицы позволяют исследовать стратегическое планирование и маркетинг с отдельных сторон и не показывают полной картины, но в соединении с остальными методами матричный подход дает возможность наглядно увидеть закономерности в процессах, происходящих на предприятии, и сделать правильные выводы².

2 Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования

На наш взгляд, оптимальным инструментом анализа конкурентной среды является инновационный шаблон бизнес-модели, предлагаемый А. Остервальдером³.

В своем подходе А.Остервальдер предлагает использовать «картину» бизнес модели, которая состоит из 9 блоков (рис. 1), которые, в свою очередь, можно разделить в 3 группы. Первая – это непосредственно предложение ценности, т.е. тот товар или услуга, которые предлагаются по-

деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3-15.

3 Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.

Ключевые партнеры Страховые компании Торговые сети Банки Партнеры: РосБР, Уралсиб-процессинг	Ключевые виды деятельности Банковская розница Ломбард	Ценностные предложения «До полочки» Расчетно-кассовое обслуживание Групповые займы Дистанционное обслуживание	Взаимоотношения с клиентами Привлечение новых клиентов, удержание старых, самообслуживание и предоставление качественного сервиса	Потребительские сегменты Массовый рынок
	Ключевые ресурсы Персонал Бренд имидж Услуги		Каналы сбыта Агентская сеть Сайт	
Структура издержек Персонал Накладные расходы Привлечение ресурсов Маркетинг		Потоки поступления доходов % Доход от кредитования Не процентный доход/оказание банковских услуг		

Рис. 2. Маркетинговая бизнес-модель Банка Первомайский (ЗАО) на основе шаблона А. Остервальдера

тенциальным клиентам. Вторая группа отвечает за реализацию предложения ценности; в нее входят блок описания сегментов потенциальных клиентов, блок отношений с клиентами, блок доставки предложения ценности клиентам и, наконец, финансовый блок, описывающий то, как формируется выручка от реализации предложения ценности. Третья группа описывает аспекты создания предложения ценности: в нее входят блок ключевых ресурсов, которыми обладает компа-

ния, блок ключевых операций для создания конечного продукта, ключевые партнеры, а также финансовый блок, посвященный структуре расходов⁴. Преимущества предлагаемой системы – в анализе бизнес-модели, когда с помощью шаблона строятся десятки и сотни моделей для выбора оптимальной. Наглядность, возможность увидеть «подводные камни» и варианты для оптимизации бизнес-модели – вот главное достоинство шаблона.

⁴ Там же.

Рассмотрим указанные структурные блоки на примере системы маркетингового управления банка Первомайский (ЗАО) (рис. 2).

Потребительские сегменты (ПС) – одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью. Потребительским сегментом банка Первомайский является массовый рынок: физические лица, мелкий и средний бизнес.

Ценностное предложение (ЦП) – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. В Банке Первомайский выделяются в качестве приоритетных следующие предложения: кредит «До получки», групповые займы, расчетно-кассовое обслуживание, дистанционное обслуживание.

Каналы сбыта (КС) выполняют ряд функций, в частности: повышают степень осведомленности потребителя об услугах Банка; помогают оценить ценностные предложения Банка; позволяют потребителю приобретать определенные банковские продукты; знакомят потребителя с ценностными предложениями. В качестве каналов сбыта в Банке «Первомайский» используется разветвленная сеть отделений (по данным на 1 ноября 2012 г. 37 дополнительных и операцион-

ных офисов по всему Краснодарскому краю, 17 операционных офисов в Астраханской, Волгоградской и Ростовской областях, точки выдачи потребительских кредитов и кредитных карт), агентская сеть. Однако в условиях жесткой конкурентной борьбы, избыточной себестоимости содержания банковской сети и всеобщей интернетизации, по мнению автора, наиболее приоритетным каналом остается сайт Банка (<http://1mbank.ru>) и продвижение в интернете.

Взаимоотношения с клиентами (ВК). Взаимоотношения с клиентами в Банке выстраиваются путем персональной поддержки, обслуживанием непосредственно в офисе, а также посредством Контактного центра,

Потоки поступления дохода (ПД) Банка – это процентный доход от кредитования, непроцентный доход от оказания банковских услуг.

Ключевыми ресурсами (КР) Банка Первомайский (ЗАО) являются нематериальные активы (бренд), персонал, а также банковские услуги и продукты.

Ключевые виды деятельности (КД) Банка – это банковская розница и ломбард. Ключевые партнеры (КП): страховые партнеры, торговые сети, а также РосБР и Уралсиб (процессинговый центр).

Структура издержек (СИ) включает расходы на персонал, накладные расходы, расходы на привлечение ресурсов и маркетинг.

Однако, как видно из анализа имеющейся маркетинговой модели банка, данный подход не позволяет качественно удовлетворить потребности клиентов, в связи с чем наиболее эффективным является привлечение новых клиентов и удержание старых, путем разработки и внесения следующих изменений в структуру маркетинговых инструментов на основе шаблона Остервальдера .

Ключевые партнеры (КП): ключевым партнером должен стать клиент, так как именно лояльные клиенты могут привлечь в банк дополнительный поток потребителей. Работа в части партнерских программ недостаточна – на данный момент их очень мало, увеличение данного направления позволит существенно увеличить клиентскую базу.

Ключевые виды деятельности (КД) Банка: в силу того, что Банк «Первомайский» является местным региональным банком, то его основными видами деятельности помимо розницы является:

- пассивная база;
- кредитование с учетом пассивной базы, т.е. до 3-х лет;

– операции, обеспечивающие комиссионный доход банку.

С учетом это необходимо структурировать все продукты банка на 3 направления:

- для юридических лиц;
- для физических лиц;
- предоставление расчетного сервиса.

Это позволит сделать продуктовую линейку оптимальной и сосредоточится на маржинальных видах деятельности.

Ключевыми ресурсами (КР) Банка Первомайский (ЗАО) являются нематериальные активы (бренд), персонал, а также банковские услуги и продукты, однако не следует забывать, о том, что в условиях повсеместной глобализации и интернетизации необходимо расставлять приоритетность этих направлений:

– Качественные услуги – необходим повсеместный переход на самообслуживание клиентов, внедрение автоматизированных сервисов, увеличение банкоматной и пост-терминальной сети, модернизации интернет-услуг и инструментов; предоставление качественного сервиса в условиях изменения продуктовой линейки.

– Квалифицированный персонал – постоянное обучение имеюще-

гося персонала клиенториентированности, направленность на помощь в решении проблем клиента, а затем уже на привлечение максимальной прибыли Банка. Основной лозунг «Клиент – Компания – Я» должен быть не формальным, а реальным. Этого можно достигнуть только в условиях снижения текучести кадров и выработки лояльности к компании, повышение профессионального уровня, прежде всего, работающего персонала.

– Имидж Банка – структурированная работа над имиджевой составляющей. Прежде всего, необходимо начать с изменения бренда Банка, он должен быть направлен на лояльность к банку. Бренд должен визуально выражать миссию и основную цель банка. Составить и внедрить PR-стратегию, которая должна быть направлена на донесение основных целей банка. Постоянная работа с негативными отзывами должна выражаться не только в удовлетворении клиента, который этот отзыв оставил, но в предупреждении подобных ситуаций путем внесения изменений в существующие бизнес-процессы.

Ценностное предложение (ЦП). В Банке Первомайский выделяются в качестве приоритетных несколько банковских продуктов. Однако недо-

статочно только понимания ценностного предложения, необходимо выделить основные преимущества Банка перед другими конкурентами, структурировать и довести до конечного потребителя. Это, в частности:

- индивидуальный подход в работе с клиентом;
- скорость обслуживания;
- геотаргетирование и геолокация, широкая филиальная сеть, сеть банкоматов и терминалов самообслуживания, возможность осуществлять удаленные операции посредством интернет-банкинга и мобильного банка;
- удобный график обслуживания: 24 часа 7 дней в неделю без перерыва;
- широкая продуктовая линейка с возможностью кросс-селенга, работа с персональным менеджером.

Взаимоотношения с клиентами (ВК). Взаимоотношения с клиентами в Банке выстраиваются путем персональной поддержки, обслуживанием непосредственно в офисе, а также посредством Контактного центра. Однако это только первоначальная стадия взаимоотношений, для полноценного взаимоотношения необходимо внедрение полноценной системы CRM, включающей в себя:

– управление процессами – процесс привлечения клиентов, оформление продуктов, сопровождение операций и анализ действий по клиенту;

– ядро системы – построение механизмов привлечения клиентов с помощью маркетинговых мероприятий, продажи, сегментация клиентов и целевой аудитории, построение лояльности;

– единый фронт-офис – точки продаж, контактный центр, интернет сайт, система самообслуживания, агентская сеть.

Потребительский сегмент – массовый рынок – это слишком размытое понимание. Потребительский сегмент состоит из целевых групп, которые необходимо разработать, при этом единого понимания для банковского направления не может быть, так как это специфика каждого отдельного банка, с учетом его условий обслуживания, продуктовой линейки и особенностей функционирования. Все продукты необходимо кластеризовать в зависимости от потребностей клиента, его интересов, рода занятий, социального статуса, среднемесячного дохода, половозрастного признака. В зависимости от этого и необходимо перерабатывать продуктовую линейку и адаптировать ее целевой аудитории.

Структура издержек (СИ) – включает не только расходы на персонал, накладные расходы, расходы на привлечение ресурсов и маркетинг, но и все операционные расходы, связанные с деятельностью Банка. В Банке «Первомайский» действует система финансового бюджетирования, основанная на системе Business Unit Management, позволяющая наиболее оптимально контролировать и управлять издержками.

В целом, при построении полноценной модели, описанной выше, потоки поступления дохода (ПД) Банка будут оптимальными.

Таким образом, бизнес-модель Остервальдера стала основой оценки конкурентной среды для банка и базой для изменения маркетинговой функции банка «Первомайский». Бизнес-модель является универсальным инструментом для разработки маркетинговой стратегии регионального банка и реального достижения конкурентных преимуществ в условиях совершенной конкуренции в банковском секторе экономики в условиях глобализации.

Заключение

Вступление России в ВТО усиливает конкуренцию в финансовом

секторе страны. Это обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности российских банков. Таким образом, курс на повышение рентабельности, ставший в последние годы основной целью банковской деятельности, требует от банков тщательного анализа направлений деятельности и стратегического выбора модели маркетингового управления универсальным или специализированным банком.

Одним из методов повышения конкурентоспособности региональных банков является оптимизация системы маркетинга. В современных условиях маркетинговая служба из исполнительного органа должна превратиться в основной, определяющий основные стратегические решения.

Концептуально оптимальный процесс взаимодействия управляющего центра и маркетинговой службы выглядит следующим образом. Маркетинговая служба предлагает ряд управленческих решений, подкрепляя их результатами соответствующих исследований и анализов. На основании предоставленной информации управляющий центр принимает решения, в результате которых формулируются корпоративные цели. Перед маркетинговой службой ставится задача разработать

стратегию достижения корпоративных целей. Маркетинговая служба разрабатывает ряд альтернативных стратегий, позволяющих приблизить текущие результаты деятельности к заданным стратегическим целям. Реализация стратегий требует различных бюджетов и несет определенные риски.

Маркетинговая служба обеспечивает реализацию стратегии и выполняет следующие функции: управление исполнением утвержденной стратегии; контроль и внесение предложений по регулированию стратегии; контроль и регулирование реализации тактического плана.

При этом оптимальным инструментом оценки рыночной среды для регионального банка является бизнес-модель, предлагаемая Александром Остервальдером, которая помогает представить бизнес-процессы банка как единое целое, а не совокупность обособленных функциональных подразделений и производственных операций⁵. Эта модель может стать основой для достижения конкурентных преимуществ региональным банком в условиях присоединения России в ВТО.

5 Три составляющие создания бизнес-модели: лист бумаги, блок стикеров и... Александр Остервальдер! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.interfax.by/article/95663

Библиография

1. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
2. Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3-15.
3. Манн И. Все лучшие определения маркетинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_1692/
4. Миловидов В. Д. Современное банковское дело. Опыт США. – М: МГУ, 1998. – 173 с.
5. О банке First direct. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www1.firstdirect.com/1/2
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
7. Сет Годин. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 256 с.
8. Скиннер К. Будущее банкинга. Мировые тенденции и новые технологии в отрасли. – М.: Гревцов Паблишер, 2009. – 400 с.
9. Три составляющие создания бизнес-модели: лист бумаги, блок стикеров и... Александр Остервальдер! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.interfax.by/article/95663
10. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: Вазар-Ферро, 2004. – 320 с.
11. Юсуфов А. Вступление в ВТО и угроза деформации конкурентного пространства // Банковское дело в Москве. – 2004. – № 4. – С. 46-47.

Marketing management of regional banks in the conditions of globalization of financial activity

Voronina Lyudmila Anfimovna

PhD (Economics),
professor of chair of world economy and management,

Kuban State University,
P.O. Box 350040, Stavropol'skaya str., No. 149, Krasnodar, Russia;
e-mail: labvectorplus@gmail.com

Shaposhnikov Artem Mikhailovich

Postgraduate student of the department of world economy and management,
Kuban State University,
P.O. Box 350040, Stavropol'skaya str., No. 149, Krasnodar, Russia;
e-mail: horen25@mail.ru

Abstract

The current stage of development of financial services market is characterized by a high complexity and adaptability of processes and operations, the manifestation of globalization and integration of financial systems, the prevalence of universalizing tendencies of banks over the trend of specialization. Against this background a bank becomes a unique market entity, while it differs from other market structures in competitive advantages of a regional bank mainly implementing through its brand policy and image, which consist primarily of high-quality components of bank activities.

One of the methods to increase the competitiveness of regional banks is the optimization of marketing system. In modern conditions, marketing service from the executive body should be transformed to a major one, defining key strategic decisions.

Marketing service ensures strategy and performs the following functions: management of the approved strategy, monitoring and making proposals for strategy regulation, monitoring and control of tactical plan implementation.

Keywords

Marketing management, business model, WTO, globalization, competitive environment, regional bank.

References

1. "About the bank First Direct" ["O banke First direct"], available at: www1.firstdirect.com/1/2

2. Godin Seth (2008), *Confidential marketing. Turn the strangers into friends and friends into customers* [*Doveritel'nyi marketing. Kak iz neznakomtsa sdelat' druga i prevratit' ego v pokupatelya*], Al'pina Pabliher, Moscow, 256 p.
3. Kurshakova, N.B. (2003), *Bank marketing* [*Bankovskii marketing*], Piter, St. Petersburg, 192 p.
4. Loginov, G.O., Popov, E.V. (2004), "Matrix methods of strategic planning of the company activity" ["Matrichnye metody strategicheskogo planirovaniya deyatelnosti kompanii"], *Marketing v Rossii i za rubezhom*, No. 2, pp. 3-15.
5. Mann, I., "The best definitions of marketing" ["Vse luchshie opredeleniya marketinga"], available at: www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_1692/
6. Milovidov, V. D. (1998), *Modern banking. Experience of the USA* [*Sovremennoe bankovskoe delo. Opyt SShA*], MGU, Moscow, 173 p.
7. Osterwalder, A., Pignet, I. (2011), *Creation of business models: Reference book of strategist and innovator* [*Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora*], Al'pina Pabliher, Moscow, 288 p.
8. Skinner, K. (2009), *Banking future. World tendencies and new technologies in the sector* [*Budushchee bankinga. Mirovye tendentsii i novye tekhnologii v otrasli*], Grevtsov Pabliher, Moscow, 400 p.
9. "Three components of a business model: sheet of paper, stickers and... Alexander Osterwalder!" ["Tri sostavlyayushchie sozdaniya biznes-modeli: list bumagi, blok stikerov i... Aleksandr Osterval'der!"], available at: www.interfax.by/article/95663
10. Usoskin, V.M. (2004), *Modern commercial bank: management and operations* [*Sovremennyi kommercheskii bank: upravlenie i operatsii*], Vazar-Ferro, Moscow, 320 p.
11. Yusufov, A. (2004), "Accession to WTO and the threat of deformation of competitive space" ["Vstuplenie v VTO i ugroza deformatsii konkurentnogo prostranstva"], *Bankovskoe delo v Moskve*, No. 4, pp. 46-47.