

На правах рукопису

СЕМЕНЮК ЛЮДМИЛА ПЕТРІВНА

УДК 336.71: 339.138

**ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

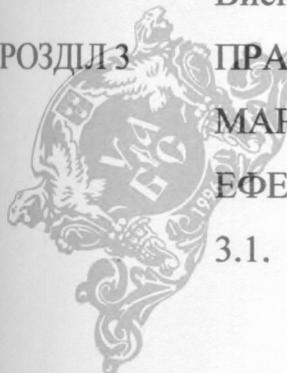
Коваленко Вікторія Володимирівна



Суми – 2004

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ	12
	1.1. Основні складові та поняття ефективності банківського бізнесу	12
	1.2. Аналітична оцінка ефективності банківського бізнесу	30
	1.3. Роль маркетингової стратегії у вирішенні проблем ефективності банківського бізнесу	42
	Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	54
	2.1. Планування маркетингової стратегії банку, її зв'язок з фінансовою стратегією	54
	2.2. Особливості стратегій розвитку основних елементів комплексу маркетингу банківської установи	66
	2.3. Методичні аспекти впровадження діагностичної моделі аналізу ефективності банківської діяльності в систему стратегічного маркетингового планування	90
	Висновки до розділу 2	109
РОЗДІЛ 3	ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ	112
	3.1. Методика розробки нових банківських послуг, орієнтованих на цільовий сегмент ринку	112



3.2. Удосконалення механізму ціноутворення та оцінка ефективності впровадження нової банківської послуги 134

3.3. Напрямки вдосконалення банківських бізнес-процесів при реалізації маркетингової стратегії 152

Висновки до розділу 3 159

ВИСНОВКИ 162

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 169

ДОДАТКИ 187

**Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”**

**State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”**



ВСТУП

Ефективність трансформаційних процесів, що відбуваються в суспільстві та економіці України в значній мірі залежить від ефективності функціонування банківського сектору. Як найважливіший елемент відтворювальної структури суспільства, він перерозподіляє та прискорює рух фінансових ресурсів в країні, тим самим забезпечує стабільність розвитку та ефективність функціонування національної економіки, сприяє розв'язанню соціальних проблем у суспільстві.

В ряду проблем, що стоять перед вітчизняною банківською системою найбільш гострою і актуальною є проблема підвищення ефективності банківського бізнесу. Банківська діяльність як вид підприємництва, що має приносити доходи на вкладений капітал, виявилася сьогодні непривабливою з точки зору інвестиційного вкладання коштів. Низькі прибутки від банківської діяльності є головним стримуючим фактором подальшої капіталізації банківської системи, зростання її міцності, потужності, та подальшого розвитку. В свою чергу, низький рівень капіталу більшості українських банків не дозволяє їм успішно конкурувати між собою та протистояти в конкурентній боротьбі зарубіжним банками, які сьогодні активно виходять на український фінансовий ринок.

У цьому зв'язку проблема ефективності банківського бізнесу має розглядатися як загальнонаціональна проблема. Її вирішення у визначальній мірі залежить від ефективності мікропроцесів, що відбуваються на рівні окремо взятої банківської установи. Досягнення високої ефективності функціонування банку є головною метою, що переслідують його власники, вкладаючи кошти в банківський бізнес, а управління ефективністю входить до пріоритетних завдань фінансового менеджменту банку, що зумовило значні наукові напрацювання в цих областях.

Питання підвищення ефективності банківського бізнесу знаходяться в центрі постійної уваги науковців та банкірів-практиків. Їм присвячені

дослідження, що проводяться в сфері виробничо-фінансової діяльності банків та фінансового менеджменту, і знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Дж. Ф. Сінкі, А. Дайан, П. Роуз, Д.Д. Ван-Хуз, Л. Дансон, І. Ансофф, А.О. Кириченко, І. Бланк, М.З. Бор, В.В. Пятенко, І. Бушуєва, О.В. Васюренко, Д. Гриджук, С.М. Козьменко, А.М. Мороз, М.І. Савлук, Ф.І. Шпиг, Є.Ф. Жуков, О.Д. Заруба, В.В. Коваленко, В.В. Зражевский, Р.Л. Миллер, В.І. Міщенко, Л.О. Примостка, О. Романенко, Р.І. Тиркало, В.М. Усоскін.

Найбільш розробленими в теоретичному та методично-практичному плані є питання оцінки ефективності банківської діяльності, добору показників для її характеристики, а також методи фінансового управління нею, серед яких: управління грошовими потоками, фінансовими показниками, ризиками, структурою банківського балансу тощо.

З посиленням впливу маркетингового фактору на результати банківської діяльності та підвищенням його ролі при управлінні банками проводяться широкі дослідження в області стратегічного і тактичного маркетингу зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких Ф. Котлер, А. Дайан, Л. Дансон, Ж.Ж. Ламбен, Є.В. Єгоров, М.М. Єрмошенко, Г.П. Макарова, О.В. Романов, Л.С. Поречкіна, Н.Б. Куршакова, Е.О. Уткін, В.Т. Севрук, Я.О. Спіцин, І.О. Спіцин, А.В. Нікітін, О.В. Шумкова. В їх наукових працях розглядаються важливі теоретичні та методично-практичні аспекти банківського маркетингу.

Проте, недостатньо дослідженими залишаються питання ролі маркетингу при вирішенні фінансових проблем, зокрема вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу в процесі стратегічного управління банком, не розроблені практичні аспекти застосування маркетингових методів управління для поліпшення фінансових результатів роботи банку, недосконалою є методична база щодо розробки і реалізації конкретних маркетингових програм, що здійснюються в рамках маркетингової стратегії та безпосередньо впливають на вирішення проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу.

Актуальність зазначених питань, їхнє недостатнє теоретичнє вивченнє та методична розробленість, а також їх важливє практичнє значеннє визначили вибір теми та обумовили постановку мети і завданнє дисертаційного дослідженнє.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положеннє та висновки дисертаційного дослідженнє були використані при виконанні науково-дослідної теми “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні” (номер державної реєстрації 102U006965). До звіту з цієї теми включено розробки автора щодо формування цілей продуктової стратегії банку та методичні підходи, що використовуються в процесі розробки програм створеннє і впровадженнє на ринок нового банківського продукту в рамках реалізації маркетингової стратегії.

Мета і завданнє дослідженнє. Метою дисертаційного дослідженнє є обґрунтуваннє та розробка теоретичних і методологічних підходів для вирішеннє проблеми підвищеннє ефективності банківського бізнесу на основі впровадженнє маркетингової стратегії. Досягненнє поставленої мети зумовлює вирішеннє наступних задач:

- дослідити методичні підходи до вибору фінансових показників для оцінки ефективності банківського бізнесу, встановити їх взаємозв'язок;
- провести аналіз показників ефективності функціонуваннє банківського бізнесу в Харківському регіоні, дослідити вплив чинників на показник прибутковості капіталу та визначити шляхи його підвищеннє;
- дослідити теоретичні та методично-практичні аспекти вирішеннє проблеми ефективності банківського бізнесу за допомогою маркетингових методів управліннє;
- систематизувати маркетингові методи управліннє та встановити напрями їх впливу на фінансові показники, що визначають ефективність банківського бізнесу;
- обґрунтувати необхідність посиленнє ролі маркетингової стратегії в процесі стратегічного управліннє банківським бізнесом, дослідити її зв'язок з фінансовою стратегією банку;

- удосконалити методичні підходи до аналізу фінансового стану банківських установ та вибору маркетингової стратегії з метою підвищення ефективності банківського бізнесу;
- запропонувати комплексну методика розробки та впровадження нових банківських послуг, орієнтованих на цільовий сегмент ринку в контексті маркетингової стратегії банку;
- розробити механізм ціноутворення та оцінки ефективності впровадження нових банківських послуг;
- вдосконалити підходи до побудови нових та вдосконалення існуючих банківських бізнес-процесів при впровадженні комплексних банківських послуг.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансової стабільності банківських установ.

Предметом дослідження є організація процесу ефективного банківського бізнесу на підставі реалізації маркетингової стратегії банку.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є системний підхід до організації процесу ефективного банківського бізнесу.

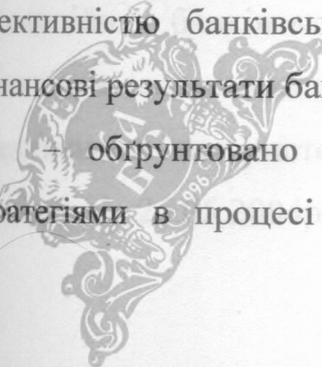
Дослідження та оцінка фінансових результатів, ефективності функціонування банківських установ Харківського регіону проводилися із застосуванням методів групувань, індексного, балансового, графічного, а також функціонального, порівняльного та факторного аналізу. За допомогою логіко-семантичного, історичного методів, системного та процесного підходів з'ясовано сутність понять, що складають теоретичну основу банківської діяльності та визначають економічний зміст поняття ефективності банківського бізнесу.

Класифікація маркетингових методів впливу на показники ефективності проводилася за допомогою методів аналізу ієрархій, групувань та експертних оцінок. Розробка методики створення і впровадження нової банківської послуги, технології вдосконалення бізнес-процесів, а також уточнення механізмів ціноутворення здійснювалися із застосуванням методів аналізу і синтезу,

спертних оцінок, структурного і системного аналізу, прогнозування, економіко-математичного моделювання та проектування

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів до розв’язання проблеми ефективності банківського бізнесу на основі побудови маркетингової стратегії банку та удосконалення методично-практичних аспектів її реалізації через розробку комплексної методики створення і впровадження на ринок нових банківських послуг. Новизна наукових результатів конкретизується у таких положеннях:

- уточнено економічний зміст категорії “ефективність банківського бізнесу” як комплексної узагальнюючої характеристики, що вбирає в себе всі економічні аспекти банківської діяльності, пов’язані з отриманням прибутку;
- запропоновано визначати економічні складові і поняття, що розкривають сутність банківського бізнесу та його ефективності з єдиних методологічних позицій, на основі загальнонаукового системного підходу; з цією метою вперше в економічній науці застосовано єдиний процесний підхід, у зв’язку з чим введено поняття “банківського процесу”;
- обґрунтовано доцільність використання для оцінки ефективності банківського бізнесу системи відносних показників (коефіцієнтів), які в комплексі характеризують результативність банківської діяльності з позицій отримання прибутку та дозволяють оцінювати ефективність банківського бізнесу в динаміці;
- обґрунтовано необхідність посилення ролі маркетингу в системі управління банком з метою вирішення фінансової проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу за допомогою поєднання фінансових і маркетингових методів управління;
- вперше проведено класифікацію маркетингових методів управління ефективністю банківського бізнесу з позицій напрямків їхнього впливу на фінансові результати банківської діяльності;
- обґрунтовано взаємозв’язок між фінансовою і маркетинговою стратегіями в процесі стратегічного управління банківським бізнесом, який



State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

лягає у пріоритетності маркетингової стратегії при виборі напрямків найбільш ефективного вкладання коштів відповідно до потреб ринку;

– набули подальшого розвитку основні принципи, напрямки та особливості побудови українськими банками продуктової, цінової та дистрибуційної стратегій;

– обґрунтовано можливість і доцільність розробки банківських послуг для широких верств населення із середнім рівнем доходів на підставі маркетингових досліджень ринку банківських послуг України та вивчення потреб споживачів;

– удосконалено механізм ціноутворення банківських кредитних послуг на основі комбінованого методу ціноутворення, що враховує ринкові фактори та структуру витрат банку;

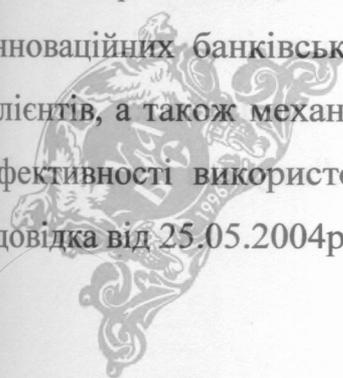
– розроблено загальну технологію перебудови існуючих банківських бізнес-процесів на принципах маркетингу та внесення змін в організаційну структуру управління банком із застосуванням процесного підходу.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження

полягає у подальшому розвитку теоретичних основ функціонування вітчизняного банківського бізнесу, визначається обґрунтованими рекомендаціями і пропозиціями щодо вдосконалення методів підвищення його ефективності на підставі маркетингової стратегії, створення методичного забезпечення практичних заходів її реалізації.

Обґрунтовані в дисертаційній роботі система фінансових показників та діагностична модель аналізу ефективності банківської діяльності доцільно використовувати для аналізу тенденцій та проведення сценарних розрахунків фінансових результатів роботи банківських установ.

Запропоновані в дисертації методика розробки і виведення на ринок інноваційних банківських послуг, призначених для задоволення цільових груп клієнтів, а також механізм розрахунку ціни банківської послуги та визначення її ефективності використовуються в практичній діяльності АКБ “Золоті ворота” (довідка від 25.05.2004р., №36/112).



State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

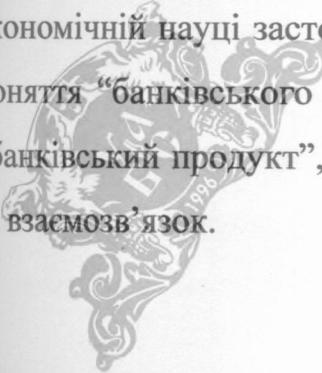
Положення та рекомендації щодо перебудови банківських бізнес-процесів на основі використання маркетингового і процесного підходів, внесення змін в організаційну структуру філії через створення бізнес-центрів, центру управління родажем банківських продуктів та розрахункового центру клієнта проваджуються в ході реалізації заходів по вдосконаленню системи управління апорізької територіальної філії ВАТ Банку "БІГ Енергія" (довідка від 0.08.2004р., № 23/38-73).

Крім того, науково-методичні розробки автора впроваджено у навчальний процес при викладанні дисциплін "Банківські операції", "Аналіз банківської діяльності", "Фінансовий менеджмент у банку", "Банківський маркетинг" на кафедрі банківської справи Харківської філії Української академії банківської справи.

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, які виносяться на захист, є внеском автора у розвиток теоретичних та практичних аспектів впровадження маркетингової стратегії та її впливу на ефективність банківського бізнесу, одержані дисертантом особисто і знайшли відображення в 10-ти опублікованих працях, серед яких 7 є одноосібними.

У статті "Особливості дистрибуційної стратегії банку" автором проаналізовано особливості побудови українськими банками дистрибуційної стратегії як одного з важливих елементів маркетингового управління банком, проведено класифікацію основних каналів збуту банківських продуктів.

У статті "Процесний підхід до визначення понять банківської діяльності" особисто автором запропоновано визначати економічні складові і поняття, що розкривають сутність банківської діяльності, з єдиних методологічних позицій, на основі загальнонаукового системного підходу; з цією метою вперше в економічній науці застосовано єдиний процесний підхід, у зв'язку з чим введено поняття "банківського процесу", суттєво поглиблено економічний зміст понять "банківський продукт", "банківська операція", "банківська послуга", встановлено їх взаємозв'язок.



У статті “Досвід застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-процесів” автору належить обґрунтування необхідності впровадження маркетингового підходу до управління банківськими бізнес-процесами з метою найкращого задоволення потреб клієнтів у банківських послугах та підвищення ефективності банківського бізнесу, а також загальна технологія перебудови існуючих банківських бізнес-процесів, внесення змін в організаційну структуру управління банком.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися і знайшли позитивну оцінку на наукових конференціях, серед яких: П'ята науково-практична конференція “Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2002), Друга Всеукраїнська науково-практична конференція “Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України” (м. Харків, 2002), Міжнародна науково-практична конференція “Динаміка наукових досліджень” (Дніпропетровськ-Донецьк-Харків, 2002). Крім того, результати дослідження доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедр банківської справи Української академії банківської справи та Харківської філії Української академії банківської справи.

Наукові публікації. Результати дослідження знайшли відображення у 10 наукових працях загальним обсягом 4,1 д.а., з яких 8 опубліковано у фахових виданнях, у тому числі особисто автору належить 3,3 д.а.

Структура і зміст дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Її повний обсяг – 228 сторінок, у т.ч. на 9 сторінках розміщено 9 таблиць, на 26 сторінках – 26 ілюстрацій, на 60 сторінках – 14 додатків та список використаних джерел із 230 найменувань.



РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ
ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

1.1. Основні складові та поняття ефективності банківського бізнесу

Проблема підвищення ефективності банківського бізнесу є найбільш гострою в ряду проблем, що стоять сьогодні перед вітчизняною банківською системою, від її вирішення залежить стабільність та подальший розвиток банківського сектора України [1, 2], в свою чергу, від ефективної роботи останнього залежить процес формування нової структури національної економіки, підтримка її стабільності, ефективності, а також розв'язання соціальних проблем суспільства [3, 4].

Питання ефективності банківського бізнесу є досить складним і багатограним, оскільки стосується всіх без виключення напрямків і сфер банківської діяльності, знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Воно є актуальним не тільки для конкретного банку, а й для банківського сектору окремого регіону та країни в цілому, знаходиться в центрі постійної уваги науковців та банкірів-практиків [5–17].

Щоб розібратися з економічною сутністю поняття “ефективність банківського бізнесу”, передусім слід визначитися з тим, що являє собою банківський бізнес.

Поняття “бізнес” (від англ. business – справа, підприємництво) тлумачиться у словниках як ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за власні чи взяті в кредит кошти підприємцем на його ризик і під його відповідальність, спрямована на отримання прибутку [18]. У цьому зв'язку, банківський бізнес може бути визначений як банківська діяльність, що є видом підприємницької діяльності, здійснюється за рахунок власних і залучених від клієнтів коштів, і спрямована на отримання прибутку [19].

Близькість понять “банківський бізнес” і “банківська діяльність”, дає підставу наголосити, що банківська діяльність як сфера вкладання капіталу може вважатися бізнесом в повній мірі лише тоді, коли вона спрямована на отримання прибутку і є прибутковою. В протилежному разі, вона перетворюється в просте здійснення необхідних власникам та клієнтам банківських функцій і операцій” [20].

Дослідження питань ефективності банківського бізнесу є важливою складовою в ряду тих досліджень, що проводяться вченими в сфері банківської діяльності, проте, при вивченні питань ефективності об’єктом досліджень є процес забезпечення фінансової стабільності банківських установ, зокрема та сторона фінансово-господарської діяльності банку, яка спрямована на досягнення якомога кращого економічного результату, забезпечення оптимального рівня прибутковості банку [21].

Вирішення проблем, пов’язаних з ефективністю банківського бізнесу, вимагає більш глибокого розгляду теоретичних основ банківської діяльності, зокрема з’ясування її економічного змісту з урахуванням специфіки сучасних умов трансформаційної економіки та в контексті функціонування фінансового ринку.

Закон України “Про банки і банківську діяльність” визначає банківську діяльність як “залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних і юридичних осіб” [22]. Головним економічним змістом цієї діяльності є фінансове посередництво, і банки, як суб’єкти цієї діяльності, виконують функції посередників на фінансовому ринку: акумулюють вільний грошовий капітал та розміщують його серед позичальників, перерозподіляючи тим самим фінансові ресурси та прискорюючи їхній рух [23–29].

Специфічність функцій, що виконують банки на фінансовому ринку, їх складна і багатогранна діяльність, величезний за обсягом рух грошових ресурсів, що проходять через ці фінансово-кредитні установи, дають підставу говорити про

кремий сегмент фінансового ринку, який отримав назву “ринок банківських послуг”. Як невід’ємній складовій фінансового ринку, йому притаманні всі процеси, що відбуваються на фінансовому ринку, а саме: діє ринковий механізм, реалізуються відносини купівлі-продажу, формується ціна на банківський товар під впливом попиту і пропозиції [30, 31]. В той же час, ринок банківських послуг як специфічна складова фінансового ринку, має свої особливості, що дозволяє відділити його від інших складових фінансового ринку. Серед цих особливостей – специфіка суб’єктів ринку банківських послуг та відносин, що виникають між ними, а також специфічність банківського товару, що купується-продається на цьому ринку [32].

Специфічними суб’єктами ринку банківських послуг є банківські установи, які пропонують ринку свій товар, формуючи його пропозицію. Покупцями, що формують попит на банківський товар, є клієнти банківських установ (власники заощаджень та позичальники). Саме з причини купівлі-продажу банківського товару між банками та їх клієнтами виникають фінансово-економічні відносини, що складають сутність поняття ринку банківських послуг.

З точки зору мікроекономічного підходу, банки є комерційними підприємствами, які виготовляють свій товар, що пропонується ринку. Як і будь-які бізнесові структури, вони отримують прибуток від своєї діяльності лише в тому випадку, якщо знаходять покупців свого товару. У цьому зв’язку, банківську діяльність можна розглядати як вид підприємництва, що приносить прибуток, тобто як вид бізнесу.

При дослідженні теоретичних основ функціонування ринку банківських послуг в цілому та банківських установ, як продавців на цьому ринку, важливого значення набуває з’ясування суті банківського товару, який є об’єктом купівлі-продажу між учасниками ринку. Серед вчених – економістів і банкірів-практиків не існує єдиної думки з цього приводу: в якості банківського товару, що пропонується ринку, називають і “банківський продукт”, і “банківську операцію”, і “банківську послугу” [27, 33–35]. Дослідження цих понять набуває важливого значення ще й з огляду на те, що в нормативних документах НБУ та економічній

літературі вони визначаються по-різному, часто підмінюються одне одним [36]. Перш ніж розглядати їх в контексті банківської діяльності, розберемося з семантикою таких понять як “продукт”, “послуга”, “операція”. У класичних словниках [37–39] можна знайти наступне їх тлумачення:

- продукт – результат людської праці, предмет, речовина, як результат труда в якій-небудь галузі виробництва;
- операція – окрема дія в ряду інших, подібних до неї;
- послуга – робота, яка виконана для задоволення будь-яких потреб; система господарських або інших зручностей, запропонованих будь-кому (причому для надання послуги необхідно виконати окремі дії).

Як бачимо, між послугою та продуктом існує тісний зв'язок: вони створюються для задоволення потреб споживачів, в їх основі лежать певні операції [40]. В той же час, на відміну від продукту, послуга надається споживачеві у вигляді діяльності. Серед особливостей послуг можна виділити їх фізичну невідчутність; невіддільність від виробника та невіддільність від споживача; неможливість накопичення та зберігання; мінливість якості; індивідуальний характер.

Розглядаючи зазначені поняття у контексті банківської діяльності, визначимося спочатку з поняттям “банківська операція”, оскільки саме вона лежить в основі і банківського продукту, і банківської послуги.

В економічній літературі можна знайти кілька визначень банківської операції, зокрема, ці операції трактуються як “види діяльності банку, які потребують досягнення відповідних цілей” [41, 42], або як “комплекс взаємопов'язаних дій банку, спрямованих на вирішення конкретної економічної задачі” [43]. Наведені визначення носять загальний характер і не розкривають суті банківської операції, так само, як інше її трактування: “надання фінансових послуг, необхідних ринку” [44].

Слід зазначити, що в банківському законодавстві відсутнє визначення поняття банківської операції, хоча стаття 47 Закону України “Про банки і банківську діяльність” і має назву “Банківські операції”, проте в ній міститься

лише перелік операцій, які мають право здійснювати банки на підставі банківської ліцензії [22]. (До речі, в цьому документі ми не знайдемо визначень понять “банківська послуга” та “банківський продукт”). Єдиним нормативним документом НБУ, в якому дається тлумачення банківської операції, є Положення про організацію операційної діяльності в банках України, затверджене Постановою Правління НБУ від 18.06.2003 р. № 254. Там операція банку визначається як “дія або подія, внаслідок якої відбуваються зміни у фінансовому стані банку, та яка відображається за балансовими або позабалансовими рахунками банку” [36].

Таке трактування банківської операції хоча й відповідає загальноприйнятому визначенню операції, що наводиться у словниках (як дія або подія), проте воно не розкриває її економічний зміст, не дає розуміння того, що за дії здійснюються банком, з якою метою вони проводяться, чому спричиняють свій вплив на фінансовий стан банку та знаходять потім своє відображення в банківському балансі, що відрізняє банківську операції від усіх інших операцій.

Найбільш точним, на наш погляд, є визначення банківської операції, як “сукупності взаємопов’язаних дій банку, що відповідають його функціям, спрямованим на вирішення конкретної економічної задачі по задоволенню певної фінансової потреби клієнта чи власної, з метою отримання прибутку” [45], оскільки найбільш повно розкриває її мету, економічний зміст та результат. Банківська операція не є банківським товаром, що продається на ринку, це, скоріше, виробнича діяльність банку по виготовленню банківського товару. У цьому зв’язку, подальше дослідження суті банківського товару будемо здійснювати серед понять “банківська послуга” і “банківський продукт”.

Аналіз поглядів на банківську послугу, що містяться в науковій літературі, дозволив об’єднати близькі за змістом визначення цього поняття у 3 групи.

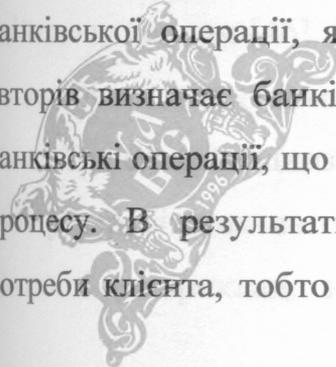
Перша група авторів розглядає банківську послугу як “комплексну діяльність банку із задоволення потреб клієнта при проведенні банківських операцій, спрямовану на одержання прибутку” [7, 46, 47], або визначає її як “любу масову операцію” [48], чи “задоволення фінансових потреб клієнта, виходячи з

фінансових можливостей банку" [49], або як "проведення банківських операцій за дорученням клієнта та на користь останнього за певну плату" [50].

Усі наведені вище визначення фактично ототожнюють банківську послугу з банківською операцією, розглядаючи обидва поняття, як певні дії (або процес), з тією лише різницею, що послуга надається в інтересах клієнта, тоді як банківська операція може проводитися й для самого банку. На думку авторів цієї групи, банківська операція перетворюється на банківську послугу лише тоді, коли вона проводиться для клієнта, а не з метою вирішення власних проблем банку. Саме наявність клієнта, необхідність задоволення його потреб перетворює банківську операцію на послугу.

Автори другої групи трактують банківську послугу як "діяльність банку, що супроводжує основні банківські операції" [45, 51, 52], або як "поєднання різних видів діяльності та можливостей банку по задоволенню потреб клієнта при проведенні банківських операцій, тобто таких дій банку, які прямо або опосередковано сприяють спрощенню, здешевленню та оптимізації процесу руху грошових коштів у всіх його різновидах" [53], або як "дії, які роблять банківську операцію більш зручною для банку або клієнта, створюють передумови для досягнення очікуваного результату з найменшими затратами та найбільшою вигодою" [54, 55]. У наведених визначеннях банківська послуга, так само, як і банківська операція є дією або діяльністю банку, проте, на відміну від поглядів авторів першої групи, банківська послуга вважається чимось другорядним та похідним по відношенню до банківської операції, оскільки тільки покращує результат від проведеної операції.

З точки зору авторів третьої групи банківська послуга визначається як "кінцевий результат діяльності банку, готовий продукт банку" [56], на відміну від банківської операції, яка є процесом виробництва цього продукту. Ця група авторів визначає банківську діяльність як виробничий процес, а різноманітні банківські операції, що здійснюються в ході цієї діяльності, складають суть цього процесу. В результаті банківських операцій задовольняються різноманітні потреби клієнта, тобто надаються банківські послуги. Саме така точка зору, на



наш погляд, заслуговує на увагу, оскільки дає можливість чітко розмежувати такі поняття, як "банківська послуга" і "банківська операція", підводить до розуміння суті поняття "банківський продукт", яке на сьогодні є найбільш неоднозначним і суперечливим.

Поняття "банківський продукт" з'явилося в економічній літературі відносно недавно, приблизно у 70-х роках ХХ сторіччя, і своєю появою зобов'язане використанню в практиці зарубіжних банків маркетингових досліджень, які до цього мали місце лише у виробничій сфері. Як результат – широке застосування у банківській діяльності не тільки концептуальних принципів та підходів маркетингу, випробуваних у промисловості, а й маркетингової термінології [57–61]. Тому термін "банківський продукт" зустрічається, перш за все, в роботах авторів, які досліджують проблеми банківського маркетингу [62–67].

У зв'язку з відносною новизною застосування маркетингового підходу у банківській діяльності, актуальними є дослідження банківського продукту, оскільки на сьогодні не існує єдиної точки зору на його сутність, економічну природу та властивості, відсутня чітко визначена термінологія. В той же час, в сучасних банківських виданнях різними авторами підкреслюється необхідність розширення спектру банківських продуктів, запровадження нових банківських продуктів, що має стати вирішальним фактором для підвищення ефективності банківської діяльності [1, 7].

В економічній літературі можна зустріти визначення банківського продукту як сукупності різноманітних послуг, що є результатом банківської діяльності [56]. Деякі автори вважають, що "банківський продукт – це послуга, яка задовольняє якусь потребу клієнта, спрямованість на розв'язання певної проблеми" [7], або розуміють під банківським продуктом будь-яку банківську послугу чи операцію, здійснену банком [46]. Інші трактують це поняття, як "сукупність всіх пропозицій по активним, пасивним операціям та послугам" [44].

Так само неоднозначно характеризується і склад банківського продукту. На думку зарубіжних авторів, поняття "банківський продукт" охоплює матеріальні цінності (наприклад, золоті монети та кредитні картки), послуги (наприклад,

ведення рахунків та консультування), права та комбінації вищезазначених складових [44]. В той же час, деякі вітчизняні автори включають до складу банківського продукту як банківські послуги, так і безготівкові платіжні засоби, підкреслюючи, що вони є результатом різноманітних банківських операцій [56].

Як бачимо, наведені точки зору не дають однозначного визначення банківського продукту та його складових, не дозволяють встановити специфічні та типові ознаки, які б відрізняли його від таких понять, як “банківська операція” чи “банківська послуга”. Єдине, у чому полягає однастайність наведених поглядів, це те, що в основі банківського продукту лежить або “банківська послуга”, або “банківська операція”, або і “операція”, і “послуга” одночасно.

Ще більш ускладнилося розуміння суті банківського продукту з прийняттям Постанови НБУ № 254, згідно з якою банківський продукт визначається як “стандартизовані процедури, що забезпечують виконання банками операцій, згрупованих за відповідними типами і ознаками” [36]. Фактично нормативний документ НБУ обмежив використання поняття банківський продукт лише сферою операційної діяльності банку, по суті відвівши йому другорядну роль, визначивши його як документ, схему, опис, в якому міститься процедура здійснення тієї чи іншої банківської операції. З огляду на односторонність визначення в Постанові № 254 поняття “банківська операція”, термін “банківський продукт” втратив той зміст, який вкладався в нього авторами, думки яких були розглянуті вище. Поряд з цим виникло протиріччя, пов’язане із використанням поняття “банківський продукт” при дослідженні маркетингової діяльності банку.

Широко відомим є те, що в теорії класичного маркетингу банківський продукт розглядається як один з найважливіших елементів комплексу маркетингу, за допомогою якого досягається вплив на клієнта, стимулюється попит на банківський товар [57, 62, 68]. В маркетинговому виконанні (розумінні) банківський продукт є тим товаром, який пропонується ринку як результат банківської діяльності, є об’єктом купівлі-продажу між банком та клієнтом.

Враховуючи класичну теорію маркетингу та з метою розв’язання протиріччя, яке виникло при трактуванні банківського продукту з прийняттям

Постанови № 254, у подальшому будемо використовувати зазначене поняття так, як воно трактується теорією маркетингу, тобто як результат банківської діяльності. Коли мова буде йтися про банківський продукт, як про опис банківських процедур, тобто в контексті операційної діяльності банку, будемо обов'язково посилатися на нормативний документ НБУ, тобто будемо робити позначення: "банківський продукт в розумінні Постанови № 254". У подальшому представляється доцільним внесення коректив у термінологію, що наводиться в нормативному документі НБУ з тим, щоб привести її до загальнонаукової.

З огляду на маркетингову діяльність банку, не існує принципової різниці між поняттями банківський продукт і банківська послуга, оскільки обидва ці поняття формують розуміння сутності банківського товару, який є об'єктом купівлі-продажу на ринку банківських послуг. Тому при розгляді маркетингової діяльності банку правомірним є застосування обох понять, в залежності від контексту в якому про них йдеться мова.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в сучасній економічній літературі, нормативних документах НБУ та на практиці трактування понять, що використовуються при дослідженні банківської діяльності та визначають її економічний зміст, не є однозначним, часто вони тлумачаться по-різному, підмінюються одне одним, а головне – не завжди узгоджуються між собою. Однією з причин, як представляється, є відсутність єдиного підходу до їх визначення і трактування [69].

В ході проведених в дисертаційній роботі досліджень для уточнення системи базових понять банківської діяльності було застосовано загальнонауковий системний підхід, який широко використовується в практиці сучасного менеджменту при дослідженні та управлінні складними об'єктами [70]. В основі системного підходу лежить поняття "система", причому будь-якій системі, незалежно від рівня абстрагування, притаманні характерні однакові риси (ознаки), що розкривають її суть:

1) система представляє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів;

2) система має певну структуру і взаємодіє з деяким середовищем.

Застосування поняття “система” до банківської діяльності передбачає ідентифікацію, розуміння та управління всіма взаємопов’язаними елементами цієї діяльності як системою, тобто побудову формальної моделі банківської діяльності. Ефективним шляхом для побудови такої моделі та визначення базових понять банківської діяльності є процесний підхід, що добре себе зарекомендував і досить активно використовується сьогодні на практиці [71–74]. Його основні поняття та відносини знайшли своє відображення у міжнародних стандартах з управління якістю ISO 9001 та розроблених на їх базі вітчизняних стандартах ДСТУ ISO 9001 [75, 76].

Суть процесного підходу полягає у тім, що бажаного результату можна досягти ефективніше, якщо будь-якою діяльністю, у тому числі й банківською, та зв’язаними з нею ресурсами управляти як процесами. У загальнонауковому розумінні процес є сукупністю послідовних дій для досягнення якогось результату, або послідовне змінювання станів, стадій розвитку [37].

Оскільки в реальному світі всі зміни і дії мають деяку тривалість і можуть бути розкладені на складові, маємо, що процес – це послідовність підпроцесів (часткових процесів), спрямована на досягнення певного результату. У стандартах ISO 9001 процес визначається як сукупність взаємопов’язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.

Входи – це ресурси, що надходять до процесу ззовні (матеріальні, інформаційні, фінансові). Виходи – продукція, матеріальна чи нематеріальна, яка є результатом процесу. У кожному процесі в тій чи іншій мірі задіяні люди та (або) інші допоміжні ресурси. Кожний процес складається із окремих робіт (підпроцесів), пов’язаних між собою.

Графічне зображення процесу відповідно до стандарту IDEF0 [77] представлено на рис. 1.1.

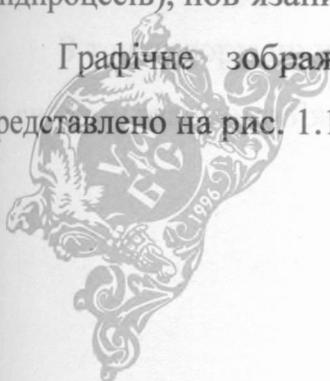




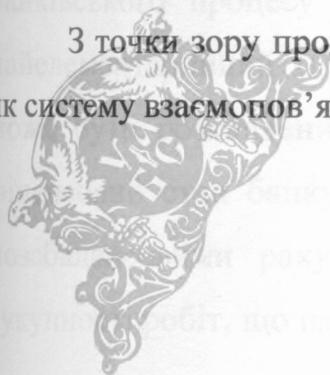
Рис. 1.1. Графічне зображення процесу

Згідно зі стандартом, прямокутники позначають роботи (підпроцеси), які відбуваються протягом певного часу і мають результати, що можна розпізнати. Стрілки на схемах показують взаємодію робіт між собою та зовнішнім середовищем, а також перехід на більш деталізовану процесну модель роботи.

З поняттям процесу тісно пов'язані поняття продукту і послуги, які також знайшли своє відображення у міжнародних стандартах. Так, наприклад, продукт визначається як результат (вихід) процесу, до його складу можуть бути: перероблені матеріали, технічні засоби (обладнання), інтелектуальна продукція та послуги. Відповідно до стандартів ISO 9001 послуга є результатом, по меншій мірі, одного виду діяльності, обов'язково здійсненого у взаємодії між постачальником та замовником і є, як правило, нематеріальною.

Оскільки розглянуті поняття є загальнонауковими, для застосування їх при системному дослідженні функціонування банківських установ необхідно уточнення цих понять з урахуванням банківської специфіки.

З точки зору процесного підходу банківську діяльність можна представити як систему взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів – банківських процесів.



Банківський процес, по суті, так само, як і процес у матеріальному виробництві, визначається як сукупність взаємопов'язаних взаємодіючих елементів (дій, робіт, підпроцесів), що трансформують входи на виходи. У найбільш загальному вигляді, відповідно до стандарту IDEF0, він представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Графічне зображення банківського процесу

Особливістю банківського процесу є те, що входами і виходами його є фінансові та інформаційні ресурси, а також права власності на них, що виникають та змінюються в ході реалізації процесу.

Кожний банківський процес має свою внутрішню будову, складається з окремих підпроцесів (ПК), які, в свою чергу, також складаються з окремих взаємопов'язаних між собою робіт. Отже, робота є окремим елементом банківського процесу і може також розглядатися як процес, або як дія чи найелементарніший (найпростіший) захід у банківському процесі, що вже не може бути розкладений на окремі складові. Деякі з цих складових змінюють фінансовий стан банку, що знаходить своє відображення за балансовими, або позабалансовими рахунками банку. Якщо внаслідок проведеної роботи або сукупності робіт, що входять до складу банківського процесу, відбуваються зміни

у фінансовому стані банку, то така робота (сукупність робіт) відповідає змісту поняття банківська операція, визначеному в Положенні про організацію операційної діяльності в банках України.

Графічне зображення внутрішньої будови банківського процесу можна представити за допомогою методології IDEF0 як сукупність ієрархічно упорядкованих та взаємопов'язаних діаграм [77], причому найбільш узагальненою є контекстна діаграма, розглянута на рис. 1.2, а її деталізація представлена, як приклад, у додатку А.

Взагалі банківські процеси не є однорідними, їх умовно можна поділити на операційні (виробничі) та управлінські процеси. В свою чергу, операційні процеси поділяють на клієнтські та внутрішньобанківські. Основу виробничої діяльності банку складають клієнтські процеси. Крім них в банку відбуваються процеси, що носять допоміжних характер (матеріально-технічне забезпечення, бухгалтерський облік, навчання персоналу тощо). Управлінські процеси (менеджмент, маркетинг, внутрішній аудит) забезпечують безперебійне функціонування виробничих процесів та їх взаємодію, досягнення цілей, що стоять перед банком та окремими його підрозділами.

Для розуміння суті банківського товару з точки зору процесного підходу вкрай важливим є розгляд саме клієнтських процесів. Як було показано раніше, входами і виходами банківського процесу є фінансові та інформаційні ресурси, а також права власності на них, причому останні виникають та змінюються безпосередньо в ході виробничої діяльності банку, що здійснюється для клієнта, тобто в ході реалізації клієнтського процесу.

Здійснюючи свою виробничу діяльність, банки не тільки оперують інформаційними та фінансовими ресурсами з метою досягнення найкращого фінансового результату від цієї діяльності, але й створюють нові та удосконалюють існуючі банківські процеси, здатні вирішити фінансові проблеми клієнтів, задовольнити їхні потреби. У зв'язку з цим можна говорити про продаж банком та, відповідно, купівлю його клієнтами, не матеріальних продуктів, не результатів процесів, як це має місце у сфері виробництва, а прав користування

банківськими процесами. Причому таке право здобувається не на завжди, а на певний визначений строк, як тимчасове користування банківським процесом. Протягом цього періоду клієнт стає співучасником банківського процесу.

Виходячи з цього, при розгляді взаємодії між банківською установою та її клієнтами, з точки зору процесного підходу, під “банківським продуктом” будемо розуміти банківський процес, що здійснюється для клієнта з метою вирішення певних його фінансових проблем і представляє собою стандартизовану, згідно з вимогами НБУ, сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих робіт та операцій [69]. Таке визначення банківського продукту не суперечить визначенню, що міститься в Постанові НБУ № 254, і в повній мірі відповідає суті операційної діяльності банку. Проте, на відміну від наведеного в нормативному документі НБУ, нове визначення банківського продукту враховує той факт, що клієнт, який купує банківський продукт, споживає не алгоритм, не правила, не опис процесу (стандартизовані задокументовані процедури, що частково знаходять своє відображення у договорі, укладеному між банком і клієнтом), а сам процес як комплекс взаємопов’язаних, взаємодіючих робіт.

Слід зауважити, що не всі банківські процеси є банківськими продуктами, а лише ті з них, що спрямовані на розв’язання проблем клієнтів, тому їх називають процесами обслуговування клієнтів. Зрозуміло, що такий процес в банку не може розпочатися, якщо буде відсутній клієнт з його вимогами та потребами. Клієнтські процеси визначають основний зміст, сенс банківської діяльності, оскільки не тільки вирішують фінансові проблеми клієнта, а й дозволяють досягти головної мети банківської діяльності – отримання прибутку.

Таке розуміння банківських процесів дозволяє уточнити визначення поняття банківської послуги. З урахуванням вищезазначеного, “банківська послуга” – це задоволення певної фінансової потреби клієнта, що здійснюється шляхом передавання банком у тимчасове користування клієнтові банківського процесу (продукту), термін користування яким визначається договором, укладеним між банком і клієнтом; в результаті її надання і банк, і клієнт отримують свою вигоду, користь: клієнт – у вигляді задоволення своєї потреби,

вирішення своїх проблем, а банк – у вигляді доходу та довготермінових стосунків (відносини) з клієнтом.

Отже, з точки зору процесного підходу, так само, як і в контексті теорії маркетингу, поняття “банківський продукт” та “банківська послуга” є дуже близькими за своїм економічним змістом. Відмінність полягає лише в тім, з позицій банку чи клієнта розглядаються ці поняття.

З урахуванням вищезазначеного, завершуючи розгляд базових понять банківської діяльності з точки зору процесного підходу, можемо дати визначення поняття банківської діяльності на мікрорівні як сукупності взаємопов’язаних та взаємодіючих процесів (клієнтських, управлінських, внутрішньобанківських), що забезпечують виконання функцій банку як фінансового посередника, призначені для вирішення клієнтських та внутрішньобанківських задач та спрямовані на отримання прибутку.

Серед банківських процесів були виділені клієнтські процеси. Саме вони, у взаємодії з іншими банківськими процесами (допоміжними, управлінськими), утворюють банківські продукти, які представляють цінність для клієнта лише перетворившись на банківські послуги, і тільки тоді приносять прибуток банку.

Певним чином організована сукупність банківських процесів, що здатна задовольнити певну фінансову потребу клієнта, спрямована на отримання прибутку, отримала назву банківського бізнес-процесу [78]. Тоді банківський бізнес, з точки зору процесного підходу, можна визначити як сукупність банківських бізнес-процесів (видів банківської діяльності), що створюють цінності для клієнтів через вирішення їх фінансових проблем, в результаті чого банк отримує прибуток.

Невіддільність банківського бізнесу від банківської діяльності та його націленість на отримання прибутку, оскільки в протилежному разі втрачається сенс бізнесу, одночасно спрощує, і разом з тим ускладнює визначення поняття “ефективність банківського бізнесу”.

Поняття “ефективність” походить від латинського effectus, або “ефект”, що означає результат якихось дій, або діяльності [79, с. 322], причому під ефектом, як

правило, розуміють позитивний, корисний результат. Виділяють кілька основних груп ефектів, притаманних банківській діяльності, серед яких: економічні, соціальні, виробничі, іміджеві, міжнародні, тощо.

З точки зору фінансової науки найважливішого значення для оцінки банківського бізнесу набувають економічні ефекти. У фінансовому словнику економічний ефект визначається як “корисний результат економічної діяльності, зиск від неї, який обчислюють як різницю між грошовим доходом від цієї діяльності та грошовими витратами на її здійснення” [24]. Отже, банківський прибуток, який обчислюється як різниця між банківськими доходами і витратами, є основним показником, що характеризує кінцевий економічний результат банківської діяльності. Проте, абсолютний показник розміру прибутку не дає можливості адекватно оцінити результативність ведення банківського бізнесу: маса прибутку може зростати й при нераціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, порушенні вимог режиму економії [80]. У цьому зв'язку, ефективність банківського бізнесу слід розглядати як відношення суми прибутку (отриманого економічного ефекту від банківської діяльності) до витрат ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), що знаходяться у розпорядженні банку і зумовили отримання цього результату.

Отже, поняття “ефективність банківського бізнесу” вбирає в себе всі економічні аспекти банківської діяльності, що пов'язані з отриманням прибутку, і характеризує зв'язок між вартістю вкладених у цей вид підприємницької діяльності ресурсів та результативністю їх використання.

Ефективність банківського бізнесу можна оцінити з точки зору двох підходів: макроекономічного та мікроекономічного. У відповідності з першим вона полягає у прискоренні руху національного капіталу, у підвищенні його прибутковості, забезпеченні стабільних темпів економічного зростання і, як результат, підвищення добробуту народу. З точки зору мікроекономічного підходу ефективність банківського бізнесу є комплексною узагальнюючою характеристикою діяльності банківської установи і полягає у максимізації

прибутку на вкладені в цій вид діяльності матеріальні, трудові та фінансові ресурси.

Неефективна, неприбуткова банківська діяльність ставить під сумнів доцільність ведення банківського бізнесу взагалі і робить його непривабливим з точки зору інвестиційного вкладання коштів. Тому в ефективній роботі банківських установ зацікавлені, передусім, їхні власники. Сам факт створення банку означає, що його акціонери, вкладаючи кошти у цей вид бізнесу, розраховують на ефективне їх використання: з одного боку, вони прагнуть забезпечити цілісність первинного внеску, а з іншого – отримати прибуток у вигляді дивідендів, або за рахунок зростання ринкової вартості акцій [16, 81]. У цьому зв'язку, зростання вартості банківського капіталу та рівня його прибутковості набуває надзвичайно важливого значення для підвищення привабливості банківського бізнесу з точки зору довгострокового вкладання коштів, стимулює подальший його розвиток.

Крім власників, у ефективній діяльності банківських установ зацікавлені їхні клієнти. Банки, в силу специфіки своєї діяльності, виконуючи функцію фінансового посередника, оперують значними обсягами залучених від клієнтів коштів, що в кілька разів перевищують їх власний капітал, тому ефективне використання цих ресурсів є гарантією своєчасного їх повернення, підвищує довіру до банку з боку його клієнтів.

Від ефективності банківського бізнесу напряму залежить подальша капіталізація банківської системи країни. Сьогодні проблема капіталізації стоїть дуже гостро і викликає серйозні занепокоєння з боку Національного банку України, оскільки містить небезпеку невиконання банками нормативного рівня адекватності капіталу, спричинену відставанням темпів зростання капіталу від темпів зростання активів та банківських зобов'язань [82, 83]. Вирішення проблеми капіталізації можливе за рахунок додаткового вливання капіталу, проведення додаткових емісій акцій. Однак, в силу низької ефективності, коли норма прибутку на банківський капітал значно менша, ніж в інших галузях економіки, банківський бізнес є сьогодні непривабливим з точки зору

інвестиційного вкладання коштів. Тому чи не єдиним джерелом нарощування банківського капіталу залишається банківський прибуток, проте, незначні його обсяги та повільні темпи зростання не дозволяють направляти на капіталізацію цей внутрішній банківський ресурс.

Отже, збільшення банківських прибутків, підвищення рівня прибутковості банківського капіталу, зроблять банківський бізнес більш привабливим, що сприятиме капіталізації банківської системи країни, зміцненню її потужності та подальшому розвитку. У цьому зацікавлені держава та суспільство, оскільки від розвитку банківської системи напруму залежить подальший розвиток економіки, підвищення добробуту суспільства.

Ефективність банківського бізнесу залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. До основних зовнішніх чинників належать:

- стабільність національних грошей і монетарна політика держави та Національного банку України;
- політика держави щодо оподаткування банківських доходів;
- ступінь регулювання банківської діяльності та вимоги НБУ щодо забезпечення нормативів капіталу, ліквідності, ризику;
- банківське законодавство щодо створення нових банків, можливості функціонування іноземного капіталу тощо;
- конкуренція на ринку банківських послуг, яка знижує рівень цін на банківські послуги та змушує підвищувати процентні ставки по залученим ресурсам, тим самим збільшує банківські витрати, знижує розмір прибутку;
- ступінь довіри до банківської системи з боку інвесторів і вкладників;
- прозорість функціонування банківського бізнесу, яка не сприяє виведенню капіталів з “тіні”.

До внутрішніх чинників можна віднести обсяг і масштаби діяльності банку, стан і ефективність використання його ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, рівень менеджменту [84]. Проте, головним внутрішнім фактором слід вважати банківський прибуток, який є головною метою банківської діяльності, універсальним фінансовим показником, що характеризує кінцевий результат

роботи банку та якість управління ним. Відсутність прибутку не дає підстави вважати банківську діяльність бізнесом, а недостатній його рівень свідчить про неефективну банківську діяльність та неефективність банківського менеджменту.

1.2. Аналітична оцінка ефективності банківського бізнесу

При дослідженні ефективності банківського бізнесу та виборі показників для її оцінки слід враховувати той факт, що ефективність – комплексне поняття, яке характеризує результативність банківської діяльності за певний період і відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами та вартістю ресурсів, що були вкладені в цей вид бізнесу. Тому для об'єктивної оцінки ефективності слід використовувати не одиничний показник, а систему відносних показників (коефіцієнтів), які б в комплексі характеризували результативність банківської діяльності, причому набір цих показників буде залежати від того, на якому рівні (окремого банку, його структурного підрозділу, чи банківської системи в цілому) проводиться аналіз [81].

Визначальною характеристикою ефективності банківського бізнесу, який має багато спільних рис з усіма іншими сферами вкладання капіталу, є ринкова ціна акцій. Показник ринкової ціни акцій широко використовується у світовій банківській практиці, оскільки більшість сучасних банків існує у вигляді акціонерних товариств відкритого типу, власники яких зацікавлені у зростанні вартості акцій, що визначається розміром дивідендів та рівнем ризику. Чим вищою буде ринкова ціна акцій банку, тим більш ефективним буде банківський бізнес, а значить, більш привабливим він буде для інвестиційного вкладання коштів.

Акції українських банків сьогодні не мають можливості вільного котирування в силу нерозвиненості українського фондового ринку, що унеможливило визначення їх ринкової ціни. Крім того, незначні розміри банківських прибутків та спрямування їх на збільшення банківського капіталу,

щоб забезпечити вимоги НБУ щодо достатності капіталу, не дозволяють багатьом українським банкам виплачувати в достатньому обсязі дивіденди своїм акціонерам. У зв'язку з цим – неможливість застосування показника ринкової ціни акцій для оцінки ефективності вітчизняного банківського бізнесу та необхідність використання з цією метою інших показників.

Замінниками показника ринкової вартості капіталу в міжнародній і вітчизняній банківській практиці традиційно вважаються показники прибутковості [14, 18] як найбільш узагальнюючі підсумкові характеристики ефективності банківської діяльності. Вони визначаються як співвідношення між банківським прибутком (доходом) та іншими показниками банківської діяльності, безпосередньо залежать від тих ринкових умов, за яких банку доводиться працювати, включаючи макрофінансову політику, законодавче регулювання банківської діяльності, конкуренцію та практику ведення бізнесу. Ці показники враховують не тільки сумарний позитивний результат роботи банку, а й структуру банківського балансу, пропорції та співвідношення, що склалися в структурі його активів і пасивів; показують комбінований вплив на результати поточної банківської діяльності таких факторів як ліквідність, управління активами та зобов'язаннями, ризики; дають можливість відстежувати найменші зміни у фінансовому стані банку, порівнювати його з основними конкурентами [85, 86].

В залежності від того, на якому рівні проводиться аналіз ефективності та які показники обрані для розрахунку того чи іншого показника прибутковості, можна надати оцінку та провести аналіз результативності як окремих операцій банку, різних напрямків його діяльності, роботи банку в цілому, так і ефективності функціонування банківської галузі окремого регіону та всієї країни.

Найважливішим серед показників прибутковості, який безпосередньо оцінює ефективність використання коштів власників банку, вкладених у банківський бізнес, є показник прибутковості (доходності) банківського капіталу (показник ROE – return on equity). Він дозволяє не тільки оцінити віддачу капіталу банку, а й характеризує привабливість банківського бізнесу з точки зору

інвестиційного вкладання коштів. В якомога більшому значенні цього показника зацікавлені не тільки власники банку, а й потенційні банківські інвестори [87].

В банківській практиці зарубіжних країн показник ROE часто розраховується як відношення чистого прибутку до середнього розміру акціонерного капіталу [88]. Такої ж методики дотримується ряд українських авторів [70, 89], які визначають прибутковість капіталу як відношення чистого прибутку після оподаткування до статутного фонду банку. Розрахований за такою методикою коефіцієнт ROE характеризує прибутковість акціонерного капіталу та встановлює розмір чистого прибутку, який одержують акціонери від інвестування. Проте, слід мати на увазі, що питома вага первинно вкладеного акціонерного капіталу в сукупному капіталі банку з розвитком і нарощуванням банківського бізнесу зменшується та перестає відігравати вирішальну роль при визначенні власних коштів банку [90]. Тому для більш точної оцінки ефективності банківського бізнесу при розрахунку показника ROE найбільш доцільно, на наш погляд, використовувати показник сукупного капіталу банку. Отже, будемо визначати показник ROE за формулою:

$$ROE = P_b / K, \quad (1.1)$$

де: P_b – чистий прибуток;

K – середня сума балансового капіталу.

Виходячи зі специфіки банківської діяльності, основним економічним змістом якої є фінансове посередництво, а також враховуючи той факт, що залучені кошти банку в декілька разів перевищують власний капітал, ефективність банківського бізнесу не може бути об'єктивно оцінена лише за допомогою показника ROE. Тому при аналізі ефективності, разом з показником прибутковості капіталу, вважаємо за доцільне використовувати показник прибутковості (рентабельності) активів, який у міжнародній банківській практиці отримав назву коефіцієнта ROA (return on assets) [91] і характеризує ефективність використання всіх ресурсів (і власних, і залучених), що є у розпорядженні банку.

Показник ROA визначається як відношення суми чистого прибутку за певний період до середньої вартості чистих активів за цей же період (загальних активів, зменшених на суму резервів, створених під активні операції банку та збільшених на суму нарахованих та неотриманих процентів) [10] за формулою:

$$ROA = P_b / A, \quad (1.2)$$

де: А – чисті активи.

Слід наголосити, що кожний з розглянутих вище показників прибутковості (ROE і ROA) характеризує лише певний бік ефективності функціонування банку: якщо прибутковість активів показує ефективність використання всіх ресурсів, які банк отримав у своє розпорядження, то показник прибутковості капіталу – доходність капіталу власників. Тому для надання узагальненої оцінки ефективності банківського бізнесу, привабливості його з точки зору інвестиційного вкладання коштів найбільш прийнятним, на наш погляд, буде використання показника ROE, тоді як показник ROA доцільно використовувати для оцінки внутрішньої політики банку, професіоналізму його управлінського апарату [70], тобто для оцінки ефективності банківського менеджменту.

Вкрай важливим є той факт, що коефіцієнти ROE і ROA можна використовувати для оцінки й аналізу ефективності банківського бізнесу як на мікрорівні (окремо взятого банку), так і на макрорівні (певного регіону чи країни в цілому). Проведений аналіз їх динаміки у 2000-2002 рр. дозволив відмітити схожі тенденції, що проявилися в Україні в цілому та в Харківському регіоні зокрема [2].

Показник ефективності функціонування банківського капіталу банків-юридичних осіб Харківської області знизився майже у 2 рази (рис. 1.3) і на 01.01.2003 р. склав 4,7% проти 10,1% на 01.01.2000 р., відбулося його зниження і по банківській системі України з 9,6 % до 8,0 %.

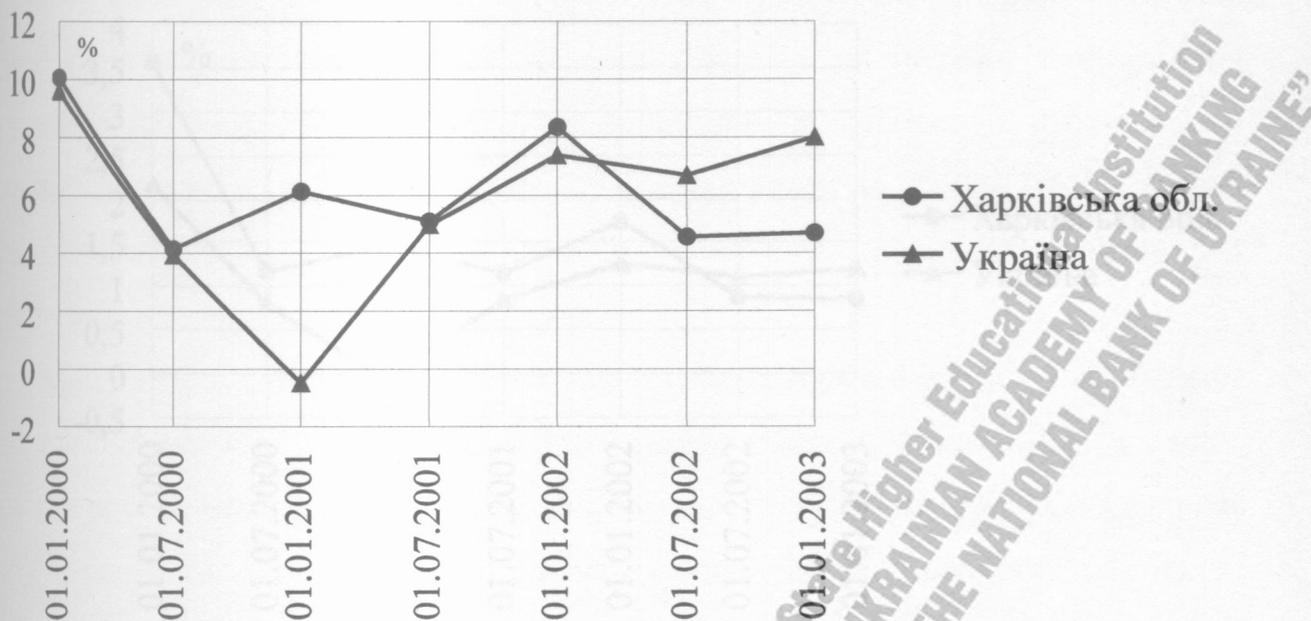


Рис. 1.3. Динаміка показника ROE у 2000-2002 рр.

Динаміка показника ROA (рис. 1.4) також свідчить про поступове зниження у досліджуваній період ефективності банківської діяльності як в Харківському регіоні (з 3,57% до 0,84%), так і в цілому по банківській системі України (з 2,17% до 1,2%).

Протягом останніх 3-х років банки України та банки регіону зазнали різких коливань обох показників ефективності: показник ROE був максимальним по банкам і області, і країні на 01.01.2000 року (відповідно 10,1% та 9,57%). Свого мінімального значення цей показник набув по банкам регіону на 01.07.2000 р. – 4,13%, (падіння тільки за півроку приблизно на 6%), а по банківській системі країни – на 01.01.2001 р., коли коефіцієнт ROE взагалі був від'ємним (- 0,46%). Саме за підсумками 2000 року банківська система країни зазнала збитків.

Дещо меншими були коливання показника ROA. Упродовж останніх 3-х років свого максимального значення він набув, як по банківській системі України, так і в Харківському регіоні, на 01.01.2000 р. (відповідно 2,17% та 3,57%). Мінімальним цей коефіцієнт був по банківській системі України на 01.01.2001 р. (-0,09%), а по банкам області – на 01.01.2003 р. (0,84%).

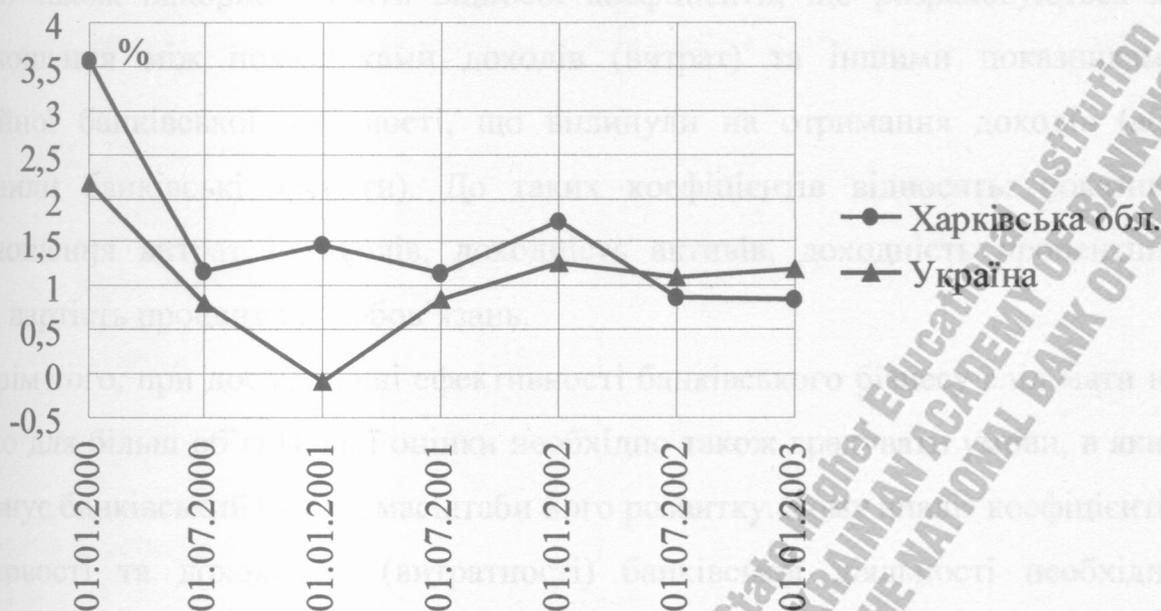


Рис. 1.4. Динаміка показника ROA у 2000-2002 рр.

Погіршення показників ефективності діяльності банківських установ Харківської області відображає загальну тенденцію зниження ефективності вітчизняного банківського бізнесу і є характерною ознакою сучасного етапу його розвитку. Враховуючи цей факт, можна припустити, що загальні проблеми, пов'язані з ефективністю, та шляхи їх розв'язання будуть схожими як для країни в цілому, так і для окремого її регіону чи окремо взятого банку, хоча й будуть мати свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності на тому чи іншому організаційному рівні. Тому подальший аналіз ефективності вітчизняного банківського бізнесу будемо проводити на прикладі роботи банків – юридичних осіб Харківського регіону, розглядаючи їх як один умовний банк, що складається з 12-ти самостійних банків, зареєстрованих на території області.

При дослідженні ефективності банківського бізнесу передусім необхідно провести аналіз відносних показників, що розраховуються на основі показника прибутку, зокрема таких показників прибутковості, як чиста процентна маржа, чистий спред, чиста маржа банківського прибутку тощо [12, 17, 92, 93].

Враховуючи, що абсолютний розмір банківського прибутку визначається як різниця між доходами та витратами, для оцінки ефективності банківського бізнесу

доцільно також використовувати відносні коефіцієнти, що розраховуються як співвідношення між показниками доходів (витрат) та іншими показниками операційної банківської діяльності, що вплинули на отримання доходів (або спричинили банківські витрати). До таких коефіцієнтів відносять: показник співвідношення витрат і доходів, доходність активів, доходність процентних активів, вартість процентних зобов'язань.

Крім того, при дослідженні ефективності банківського бізнесу слід мати на увазі, що для більш об'єктивної оцінки необхідно також врахувати умови, в яких функціонує банківський бізнес, масштаби його розвитку. Тому аналіз коефіцієнтів прибутковості та доходності (витратності) банківської діяльності необхідно доповнити аналізом показників структури банківського балансу, які характеризують розвиток та масштабність банківського бізнесу і опосередковано впливають на фінансовий результат банківської діяльності. До таких показників відносяться мультиплікатор капіталу, показник співвідношення між залученими і власними коштами, а також показники чистої процентної позиції, частки працюючих активів у загальних активах банку, частки ризикових активів у загальних активах банку тощо.

Завершуючи огляд показників для оцінки ефективності банківського бізнесу, слід зазначити, що в залежності від цілей дослідження може використовуватися той чи інший їх набір, при цьому обрані показники слід розглядати в динаміці. Крім того, слід мати на увазі, що на підставі динаміки окремо взятого відносного показника важко зробити однозначний висновок щодо результативності банківського бізнесу. Тому загальну оцінку ефективності слід робити на підставі комплексного аналізу обраних для дослідження показників, не забуваючи про те, що ефективність – поняття комплексне.

Для аналітичної оцінки ефективності функціонування банківського бізнесу в Харківському регіоні було обрано показники ефективності, наведені у табл. 1.1. Дослідження проводилося на протязі 2002 року, показники розраховувалися на 2 конкретні дати, що дозволило визначити їхню динаміку та зробити висновок про ефективність банківського бізнесу в регіоні.

Оцінка ефективності банківського бізнесу в Харківському регіоні

(%)

Показники	Алгоритм розрахунку	Значення показника		Оцінка динаміки
		01.01.2002	01.01.2003	
Показники прибутковості				
Прибутковість капіталу (ROE)	P_b/K	8,32	4,72	зниження
Прибутковість активів (ROA)	P_b/A	1,75	0,84	зниження
Чиста процентна маржа	$(D_p - R_p)/A$	7,26	5,48	зниження
Чистий спред	$(D_p/A_p) - (R_p/Z_p)$	7,81	6,88	зниження
Чиста маржа банківського прибутку	P_b/D	8,47	5,01	зниження
Показники доходності (витратності) банківської діяльності				
Співвідношення витрат і доходів	R/D	91,5	95,0	підвищення
Доходність активів	D/A	20,66	16,80	зниження
Доходність процентних активів	D_p/A_p	19,78	16,78	зниження
Вартість процентних зобов'язань	R_p/Z_p	11,97	9,9	зниження
Показники структури банківського балансу				
Мультиплікатор капіталу (Mk)	A/K	4,75	5,62	підвищення
Співвідношення між залученими і власними коштами банку (разів)	Z/K	3,8	4,5	підвищення
Чиста процентна позиція	$(A_p - Z_p)/A$	10,49	1,86	зниження

Примітка: A_p – процентні активи; Z – зобов'язання; Z_p – процентні зобов'язання; D – доходи; D_p – процентні доходи; R – витрати; R_p – процентні витрати.

Аналіз динаміки узагальнюючих показників ROE і ROA свідчить про їх зменшення протягом 2002 року відповідно у 1,5 та 2 рази. Показник співвідношення витрат і доходів, який широко використовується в ряді зарубіжних країн для оцінки ефективності банківської діяльності [94], також погіршився: на 01.01.2003 р. він становив 95%, тоді як на початок року – 91,5%. Це сталося внаслідок випереджаючих темпів зростання банківських витрат у порівнянні з темпами зростання банківських доходів, що пояснюється як розширенням масштабів банківської діяльності, зростанням обсягів здійснюваних банками операцій, так і зміною тих умов, в яких доводиться функціонувати банкам.

В умовах загострення конкурентної боротьби, яка розгортається на фоні макроекономічної стабілізації та укріплення національної грошової одиниці, банки Харківського регіону, намагаючись досягти конкурентних переваг на ринку та збільшити доходи, вели пошук додаткових джерел ресурсів, розширювали клієнтську базу, збільшували обсяги та розширювали спектр банківських послуг, розвивали мережу філій та відділень, внаслідок чого сталися зміни в структурі банківських балансів: активи і зобов'язання зростали більш швидкими темпами, ніж банківський капітал, про що свідчить зростання мультиплікатора капіталу (від 4,75 до 5,62) та показника співвідношення між залученими і власними коштами банку (від 3,8 до 4,5). Зрушення, що сталися в структурі банківських балансів слід вважати позитивними, оскільки банки стали краще виконувати свої посередницькі функції, зміцнилася довіра до них з боку вкладників, які стали більше заощаджувати в банках регіону. Це неминуче приводить до збільшення процентних витрат і зростання показника вартості процентних зобов'язань. Проте, як свідчать дані таблиці, вартість процентних зобов'язань, навпаки, зменшилася, що пояснюється падінням рівня процентних ставок (у 2002 в середньому по регіону ставки по депозитам знизилися році приблизно на 3%).

Зниження процентних ставок по розміщеним коштам (в цілому за рік приблизно на 1 %), незважаючи на швидке зростання протягом року обсягів кредитних операцій (на 43,5%), привело до погіршення показника доходності процентних активів, який знизився з 19,78% до 16,78%. Це вплинуло на показники, що характеризують ефективність посередницької банківської діяльності, зокрема, на показники чистого спреду, чистої процентної маржі та чистої процентної позиції.

Після незначного зниження показників чистого спреду та чистої процентної маржі у першому кварталі 2002 року, банкам вдавалося тримати їх протягом року на певному стабільному рівні, чого не можна сказати про показник чистої процентної позиції, який неухильно скорочувався (рис. 1.5).

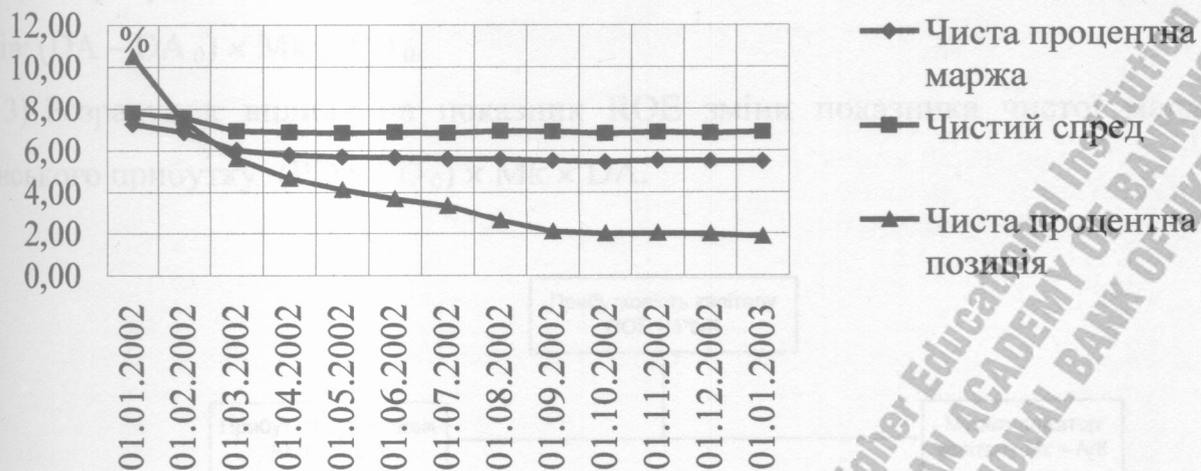


Рис. 1.5. Показники чистого спреду, чистої процентної маржі та чистої процентної позиції банків Харківського регіону у 2003 році

Зниження показника чистої процентної позиції свідчить про згортання масштабів посередницької банківської діяльності та поступову втрату банками основного джерела їхнього прибутку – чистого процентного доходу.

Проведений комплексний аналіз показників, представлених у таблиці, свідчить про зниження у 2002 році ефективності банківського бізнесу в Харківському регіоні. З метою пошуку шляхів його підвищення представляється доцільним подальше дослідження показника прибутковості капіталу (ROE) та визначення впливу на нього інших показників ефективності, зокрема, мультиплікатора капіталу (Mk), показників доходності активів (DA) та чистої маржі банківського прибутку (PD), а також встановлення взаємозв'язків між цими показниками [95]. Враховуючи алгоритм розрахунку зазначених показників (рис. 1.6), встановлюємо залежність між ними та показником прибутковості капіталу:

$$ROE = Mk \times DA \times PD.$$

В ході декомпозиційного аналізу коефіцієнта ROE визначимо вплив на нього кожного фактору за допомогою методу ланцюгових підстановок.

1) Розрахунок впливу на показник ROE зміни мультиплікатора капіталу:

$$(Mk - Mk_0) \times DA_0 \times PD_0.$$

2) Розрахунок впливу на показник ROE зміни показника доходності активів: $(DA - DA_0) \times Mk \times PD_0$.

3) Розрахунок впливу на показник ROE зміни показника чистої маржі банківського прибутку: $(PD - PD_0) \times Mk \times DA$.

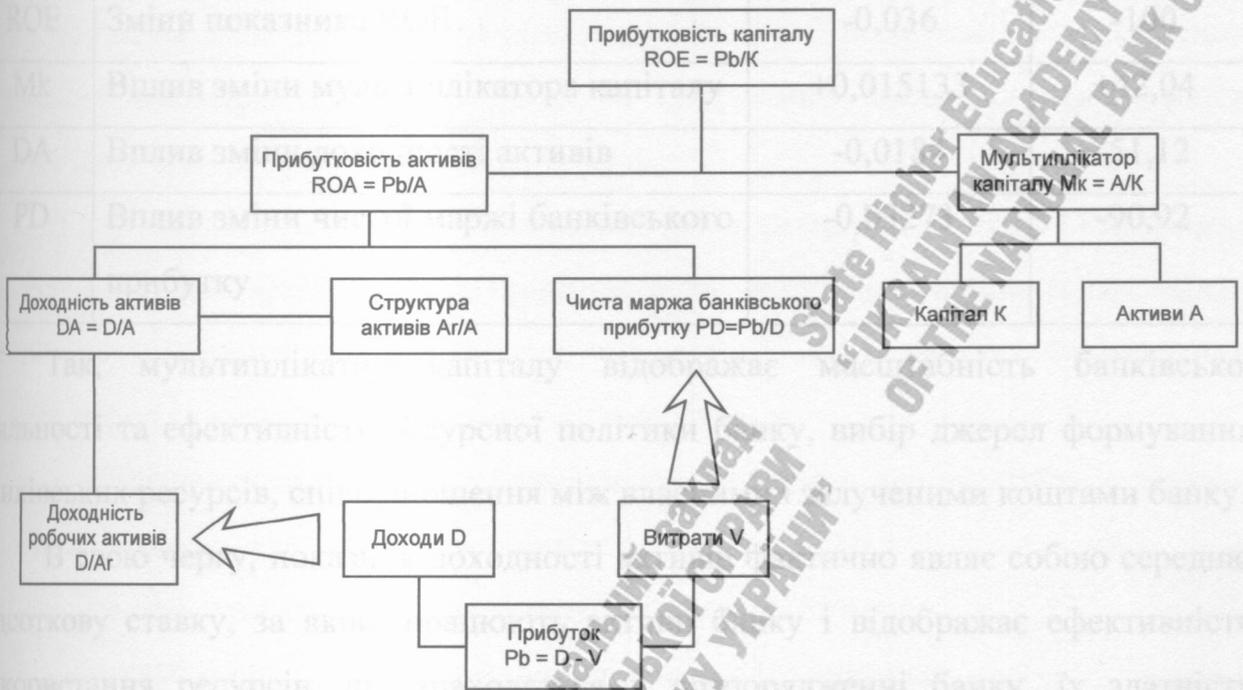


Рис. 1.6. Алгоритм розрахунку та взаємозв'язок фінансових показників, що впливають на ефективність банківського капіталу

Використовуючи вихідні дані для проведення факторного аналізу, наведені у додатку Б, визначимо ступінь впливу кожного з факторів на показник ROE (табл. 1.2).

Результати факторного аналізу показника ROE свідчать, що ефективність банківського капіталу знизилася на 0,036 одиниць. Це сталося внаслідок негативного впливу зниження доходності активів (-51,12%) та маржі прибутку (-90,92%), причому найбільший негативний вплив спричинив останній фактор. В той же час, вплив мультиплікатора капіталу на показник ROE був позитивним (+42,04%).

Результати факторного аналізу показника ROE

Агрегат	Найменування фактора впливу на показник ROE	Значення фактора впливу	
		абсолютне, од.	відносне, %
ROE	Зміни показника ROE	-0,036	-100
Mk	Вплив зміни мультиплікатора капіталу	+0,015133	+42,04
DA	Вплив зміни доходності активів	-0,0184	-51,12
PD	Вплив зміни чистої маржі банківського прибутку	-0,03273	-90,92

Так, мультиплікатор капіталу відображає масштабність банківської діяльності та ефективність ресурсної політики банку, вибір джерел формування банківських ресурсів, співвідношення між власними і залученими коштами банку.

В свою чергу, показник доходності активів фактично являє собою середню відсоткову ставку, за якою працюють активи банку і відображає ефективність використання ресурсів, що знаходяться в розпорядженні банку, їх здатність приносити доход. Він враховує структуру банківських активів, їхню якість, зокрема, вплив на ефективність частки неприбуткових активів (каси, дебіторської заборгованості, основних засобів) та активів з негативною класифікацією (проблемних кредитів, сумнівної дебіторської заборгованості тощо) та відображає політику управління портфелем, особливо в частині структури активів і доходів по ним [96].

Показник чистої маржі банківського прибутку відображає фінансово-виробничий результат банківської діяльності (частку доходу, що залишається в розпорядженні банку), свідчить про ефективність управління банківськими доходами і витратами [97]. Він показує, наскільки ефективною є політика ціноутворення на банківські послуги (політика процентних ставок, комісійні), чи достатніми є обсяги їхнього продажу, а також здатність банку контролювати витрати, зокрема процентні та адміністративні.

Добуток показників доходності активів та чистої маржі банківського продукту дає значення показника прибутковості активів (коефіцієнт ROA), який є найбільш узагальненою характеристикою ефективності діяльності керівництва банку, свідчить про те, наскільки успішно менеджери банку справляються із завданням добування чистого прибутку із його активів [96]: $ROA = DA \times PD$.

Протягом 2002 року цей показник знизився у 2 рази, що стало головною причиною зниження показника ROE та свідченням зниження ефективності банківського бізнесу в Харківському регіоні.

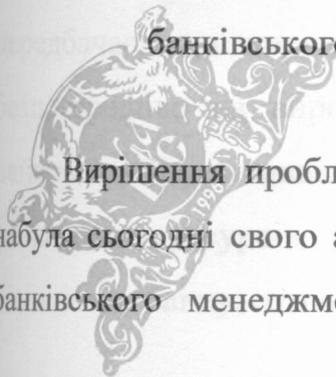
Підсумовуючи результати проведених досліджень, і враховуючи напрямки впливу основних факторів на прибутковість банківського капіталу, можна визначити найбільш загальні шляхи підвищення ефективності банківського бізнесу, серед яких найголовнішими слід вважати:

- збільшення прибутку від банківської діяльності, яке досягається завдяки збільшенню доходів та скороченню витрат;
- поліпшення структури та якості банківських активів;
- оптимізацію джерел формування банківських ресурсів.

Вирішення цих завдань у значній мірі залежить від ефективності банківського менеджменту [98], який сьогодні виявився неспроможним ефективно впливати на процеси, що відбуваються в банківській сфері. Тому подальший пошук шляхів підвищення ефективності банківського бізнесу будемо проводити на основі досліджень практики банківського менеджменту та ефективності функціонування існуючої системи управління банками.

1.3. Роль маркетингової стратегії у вирішенні проблем ефективності банківського бізнесу

Вирішення проблеми підвищення ефективності банківського бізнесу, яка набула сьогодні свого актуального значення, у значній мірі залежить від якості банківського менеджменту [99, 100], його здатності ефективно вирішувати



завдання, пов'язані з управлінням банківською діяльністю, та впливати на процеси, що відбуваються в банку.

Управління банківською діяльністю можна представити як процес прийняття управлінських рішень, що здійснюється в межах певного коридору дій, визначеного внутрішніми та зовнішніми факторами. Центральною ланкою процесу управління є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища [101].

Складність процесу управління банком потребує створення відповідної системи управління; особливість її побудови визначається специфікою банківської діяльності, що пов'язана з рухом фінансових ресурсів, який супроводжує надання фінансових послуг клієнтам банку. Тісний взаємозв'язок та взаємозалежність всіх аспектів банківської діяльності з фінансовим фактором безпосередньо позначається на системі управління банком і проявляється в тому, що прийняті управлінські рішення прямо чи опосередковано впливають на фінансові результати роботи банку.

Першочерговим завданням, що вирішується в процесі управління банком, є досягнення найкращих фінансових результатів через ефективне використання фінансових ресурсів, у зв'язку з чим ефективність управління банківською установою в значній мірі залежить від ефективності управління фінансами, тобто від ефективності фінансового менеджменту [7, 102–108].

Забезпечення ефективності банківського бізнесу, досягнення високої фінансової стійкості банку через ефективне використання фінансових ресурсів є основною метою не тільки фінансового менеджменту, а й управління банком в цілому [100]. Тому головним підходом при побудові системи управління банком закономірно вважається так називаний виробничо-фінансовий підхід, який передбачає, що керуючі впливи з боку органу управління спрямовуються безпосередньо на виробничо-фінансову діяльність банку з тим, щоб досягти найкращих фінансових результатів в заданих границях часу, в межах наявних фінансових ресурсів. Відповідно до цього визначаються цільові орієнтири діяльності банку, створюються механізми їх реалізації, будується відповідна

організаційна структура. Саме така побудова системи управління, при якій прибутковість операцій визначається як вирішальний мотив функціонування банку, характерна для більшості вітчизняних банківських установ [109].

Оскільки проблема ефективності банківського бізнесу лежить у площині виробничо-фінансової діяльності банку, а управління нею відноситься до першочергових завдань фінансового менеджменту, то для її вирішення традиційно пропонуються фінансові методи, серед яких визначальними є управління грошовими потоками, фінансовими показниками, ризиками, структурою банківського балансу тощо [110–125]. Однак сьогодні, як показали результати аналізу ефективності діяльності банківських установ Харківської області, управління ефективністю лише фінансовими методами, в рамках побудованої за виробничо-фінансовим принципом системи управління, не дозволяє отримувати високих фінансових результатів, про що свідчить поступове зниження практично всіх показників, що характеризують ефективність банківського бізнесу в регіоні. Серед головних причин – неспроможність менеджменту оперативно реагувати на зміни тих умов, в яких сьогодні доводиться працювати банкам.

Характерною ознакою сучасного розвитку вітчизняного банківського бізнесу є загострення конкурентної боротьби, яка розгортається на ринку банківських послуг не тільки між українськими, а й зарубіжними банками, що виходять на український ринок з дешевими фінансовими ресурсами [126]. В результаті конкурентної боротьби знижується ціна банківських послуг, що неминуче позначається на показниках ефективності. В цих умовах банки, щоб отримати бажану норму прибутку, намагаються оптимізувати управління фінансовими ресурсами, поліпшити структуру своїх балансів, нарощують обсяги та розширюють спектр банківських послуг, втягуючи в процес банківського обслуговування широкі верстви населення, найбільш “агресивні” банки ведуть “полювання” за кращими корпоративними клієнтами своїх конкурентів [83, 127]. Проте, як показує практика, далеко не всі банки виявилися спроможними стабілізувати свої прибутки, що є свідченням неадекватного реагування об’єкту

управління на управляючі впливи з боку органів управління. Як представляється, головною причиною цього є недосконалість підходів до побудови існуючої системи управління, зосередженість переважно на фінансовому аспекті управління банківською діяльністю та недооцінка ролі маркетингу в системі управління банком.

Маркетинг, як комплексна система заходів щодо вивчення ринку й активного впливу на споживацькі потреби з метою збуту товарів і одержання прибутку, почав застосовуватися в західних банках в 70-ті роки минулого століття [128, 129], коли світова банківська індустрія зазнала істотних змін, пов'язаних з посиленням конкуренції, що було обумовлено цілою низкою факторів, серед яких:

- тенденції до інтернаціоналізації банківської індустрії, взаємопроникнення ринків та різні підходи банків різних країн до задоволення потреб клієнтів [130];
- відкриття нових ринків капіталів, розвиток міжбанківського ринку, розростання нерегульованих державами євrorинків і т.п.;
- регулююча роль банківського законодавства, що дозволяє передати частину банківських послуг до небанківських установ і приводить до дивергенції банківської індустрії, стрімкого збільшення кількості нетрадиційних банківських послуг;
- зростаючий вплив нових інформаційних технологій на банківську індустрію, автоматизація банківської діяльності тощо.

Розповсюдження маркетингу в зарубіжних банках відбулося протягом досить короткого часу, його теоретичні основи були закладені західними економістами [14, 15, 68, 131]. Спочатку маркетинг розглядався як поєднання заходів стимулювання з доброзичливістю, а сьогодні він взятий на озброєння і широко використовується більшістю зарубіжних банків, про що свідчить практика проведення маркетингових досліджень, визначення маркетингових стратегій, здійснення маркетингового планування, встановлення та розвиток довготривалих партнерських відносин між банками та клієнтами, у тому числі,

впровадження CRM-технологій [132–137]. Маркетингова складова пронизує всі сфери діяльності банківських установ, як на рівні взаємодії з макросередовищем, так і на рівні управління окремими бізнес-процесами. Вона лежить в основі роботи всіх бізнес-підрозділів банку, сприяє росту доходів та зниженню ризику банківської діяльності, дедалі відіграючи все більш вирішальну роль в управлінні, перетворюючись у провідну його функцію – “маркетинг менеджмент” [63, 138–141].

Маркетингове управління банком вимагає прийняття всіх управлінських рішень, у т.ч. й фінансових, з позицій задоволення потреб клієнта, зміцнення його платоспроможності, отримання останнім прибутку, без чого неможливим стає фінансове благополуччя банку, його прибуткова діяльність. Це приводить до зміни філософії банківського бізнесу від “прибуток будь-якою ціною” до “прибуток через максимальне задоволення потреб клієнтів” і потребує постійної оцінки ринку, створення нових банківських послуг та просування їх до споживачів [58, 66, 142]. У такому контексті система маркетингу перетворюється в основний, домінуючий над системою менеджменту елемент системи управління банком [143], виконує функції нормативного її елемента і є ланкою, що поєднує зовнішнє та внутрішнє середовища банку (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Місце маркетингу в системі управління банком

З перетворенням маркетингу в провідну функцію управління всі інші напрями менеджменту слід розглядати через призму маркетингового управління, що вимагає розробки комплексної програми поведінки банку, стратегії і тактики його розвитку з урахуванням процесів, які відбуваються на фінансовому ринку так в окремих його сегментах. При цьому задачею менеджменту стає реалізація планів маркетингу та заходів, визначених в них.

Нагромаджений закордонними банками досвід в області впровадження маркетингу має важливе значення для України, оскільки тенденції і проблеми розвитку вітчизняних банків аналогічні світовим, зокрема:

- вихід українських банків на світові фінансові ринки, їх інтеграція у світову фінансову систему;
- посилення конкурентної боротьби як між вітчизняними, так і зарубіжними банками, що виходять на український ринок;
- участь банків у фінансово-промислових групах з метою розширення частки ринку;
- широке впровадження сучасних банківських технологій, інформаційних систем, що перетворює банки з суто фінансових в інформаційно-фінансові установи;
- створення експертних систем та інтегрованих інформаційних баз для розробки стратегії розвитку банку та оперативного управління;
- прискорений розвиток інформаційних мереж і служб, що займаються збором і оперативним аналізом інформації з метою координації процесів прийняття рішень, проведення операцій на валютному і міжбанківському кредитному ринку.

Зазначені процеси почали формуватися в Україні значно пізніше, ніж в розвинених країнах, так само, як і необхідність впровадження маркетингу в банківську діяльність. Сьогодні більшість вітчизняних банків усвідомлюють важливу багатогранну роль маркетингу у вирішенні завдань, що пред'являються ринком, про що свідчить створення та функціонування маркетингових служб, розробка концепцій маркетингу, вивчення ринку, перший досвід впровадження

CRM-систем, програм лояльності клієнтів [144–148]. Однак, аналіз поведінкової мотивації значної більшості банків свідчить про недостатній рівень маркетингових досліджень та діяльності маркетингових служб: сьогодні маркетинг розглядається банками виокремлено від багатьох інших складових банківської діяльності, як другорядний елемент в системі управління, оскільки вивчає, головним чином, зовнішнє середовище банку. Діяльність маркетингових служб носить фрагментарний, непослідовний характер і не надає управлінській ланці необхідних узагальнень щодо потреб ринку, що не дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси банку, спрямовувати їх у найбільш прибуткові сфери діяльності, і, як результат, негативно позначається на ефективності ведення банківського бізнесу [64].

Натомість, як свідчить закордонний досвід, впровадження маркетингу в систему управління банками, приводить до істотного підвищення рентабельності банків. За оцінками французьких фахівців [149] банки, що здійснюють стратегію, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів, можуть підвищити на 50-100% рентабельність своєї діяльності (рис. 1.8).

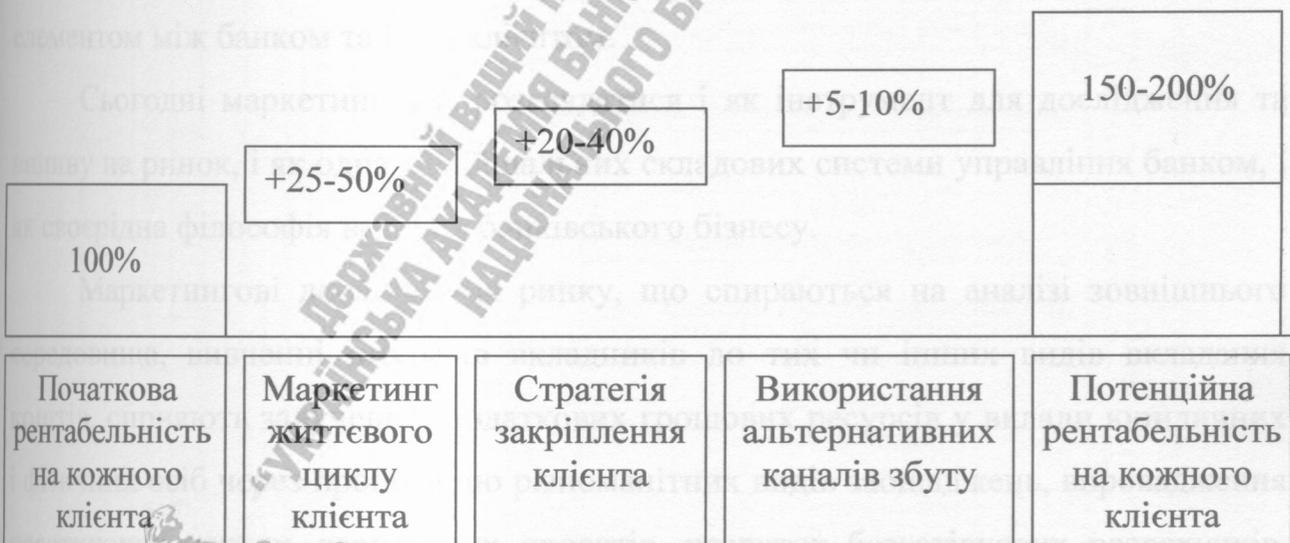


Рис. 1.8. Вплив маркетингу на рентабельність банку (з розрахунку на одного клієнта)

У цьому зв'язку, проблема ефективності банківського бізнесу, може вирішуватися не тільки фінансовими, а й маркетинговими методами [150–152]. Далеко неповний перелік маркетингових методів представлений на рис. 1.9.

При вирішенні проблем ефективності фінансовими методами можна чітко визначити, на які фінансові показники слід спрямувати керуючі впливи, яким чином слід поліпшити структуру банківського балансу, як збільшити банківський прибуток (через збільшення доходів та оптимізацію витрат). Можна, навіть визначити найбільш загальні шляхи для досягнення цих результатів. Наприклад, з метою підвищення банківських доходів слід збільшувати обсяги реалізації банківських послуг; нарощувати клієнтську базу; підвищувати доходність банківських активів за рахунок раціоналізації їхньої структури, скорочувати частку недоходних та проблемних активів; проводити виважену цінову політику; зменшувати ризиковість банківського бізнесу. Для скорочення банківських витрат необхідно зменшувати витратність банківської діяльності, перш за все, за рахунок введення режиму економії щодо адміністративних витрат; оптимізувати структуру залучених коштів за рахунок більш дешевих джерел банківських ресурсів. Вирішити ці питання здатний лише маркетинг, який є з'єднуючим елементом між банком та його клієнтом.

Сьогодні маркетинг має розглядатися і як інструмент для дослідження та впливу на ринок, і як одна з вирішальних складових системи управління банком, і як своєрідна філософія ведення банківського бізнесу.

Маркетингові дослідження ринку, що спираються на аналізі зовнішнього середовища, вивченні інтересів вкладників до тих чи інших видів вкладання коштів, сприяють залученню додаткових грошових ресурсів у вклади юридичних і фізичних осіб через пропозицію різноманітних видів заощаджень, впровадження пластикових карток, зарплатних проектів, розвиток безготівкових розрахунків, вирішуючи тим самим проблему банківських ресурсів. Так само, як і знання потреб споживачів дозволяє ефективно вкладати кошти, пропонуючи клієнтам широкий вибір кредитних продуктів.

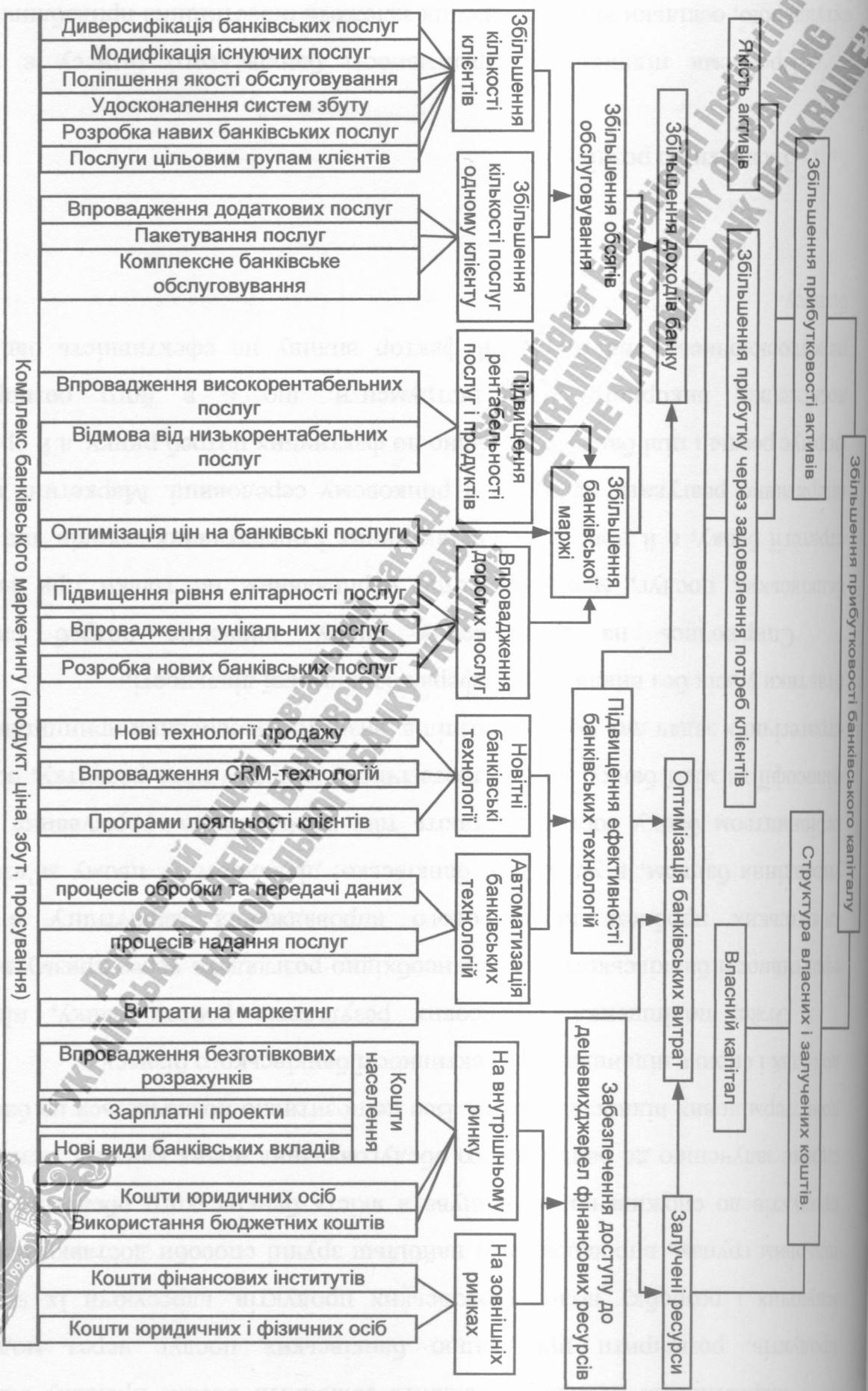


Рис. 1.9. Маркетингові методи підвищення ефективності банківського бізнесу



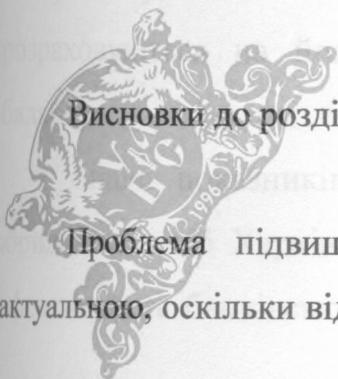
Маркетингові методи дозволяють збільшити обсяги продажу банківських продуктів, розширити пропозицію банківських послуг через модифікацію існуючих і розробку нових банківських продуктів, адресуючи їх конкретним цільовим групам, впроваджувати найбільш зручні способи доставки банківських продуктів до споживачів, підвищувати якість банківського обслуговування, що сприяє залученню до банківського обслуговування нових клієнтів, встановленню довготермінових відносин з ними. Все це позитивно позначається на банківських доходах і сприяє підвищенню ефективності банківського бізнесу.

Отже, поліпшення фінансових результатів роботи банку, підвищення ефективності банківського бізнесу необхідно розглядати через призму вирішення клієнтських проблем та широкого впровадження маркетингу в систему управління банком, в усі сфери банківської діяльності. У цьому зв'язку, перед керівництвом банку гостро постають такі проблеми, як формування загальної філософії та місії банку, вибір стратегічного напрямку його розвитку, постановка стратегічних задач для його підрозділів, визначення основних принципів стратегії і тактики у всіх без виключення сферах банківської діяльності.

Спираючись на дослідження ринку, вивчення потреб споживачів банківських послуг, маркетинг стає вирішальним не тільки при визначенні стратегії банку, а й при розробці тактичних і оперативних заходів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Маркетинг не тільки формує реальні цілі банку відповідно до фактичних потреб ринку, а й організує їх досягнення, використовуючи інструменти, що є в його розпорядженні, перетворюючись у вирішальний фактор впливу на ефективність банківського бізнесу.

Висновки до розділу 1.

Проблема підвищення ефективності банківського бізнесу є найбільш актуальною, оскільки від її вирішення залежить інвестиційна привабливість цього



виду підприємництва, зростання банківського капіталу, подальший розвиток вітчизняної банківської системи, її економічне зростання.

При дослідженні проблем ефективності банківського бізнесу були розглянуті основні складові та поняття банківського бізнесу, серед яких: “банківська послуга”, “банківський продукт”, “банківська операція”, “банківська діяльність”, вперше запропоновано визначати їх з єдиних методологічних позицій, на основі загальнонаукового системного підходу. У зв’язку з чим було уточнено зміст і дано визначення цих понять з токи зору процесного підходу, для чого введено поняття “банківського процесу”. Це дозволяє узгоджувати зазначені поняття між собою, встановлювати найбільш суттєві зв’язки між ними.

Поняття “ефективність банківського бізнесу” є узагальнюючою комплексною характеристикою банківської діяльності, яка вбирає в себе ті її економічні аспекти, що пов’язані з отриманням прибутку. У цьому зв’язку, ефективність банківського бізнесу пропонується визначати, як відношення суми прибутку (отриманого економічного ефекту від банківської діяльності) до витрат ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), що знаходяться у розпорядженні банку і зумовили отримання цього результату.

Враховуючи, що ефективність банківського бізнесу комплексне поняття, для об’єктивної її оцінки доцільно використовувати не одиничний показник, а систему відносних показників (коефіцієнтів), які в комплексі характеризують результативність банківської діяльності та дозволяють оцінити її в динаміці, проте, основним слід вважати показник прибутковості банківського капіталу (ROE), який безпосередньо оцінює ефективність використання коштів власників банку, вкладених у банківський бізнес. Разом з показником ROE доцільно використовувати й інші відносні показники, що пов’язані з прибутком, або розраховуються на його основі, а також показники структури банківського балансу.

Аналіз показників ефективності, проведений на прикладі роботи банків-юридичних осіб Харківської області, дозволив зробити висновок про зниження ефективності банківського бізнесу в регіоні. З метою пошуку шляхів для її

підвищення було встановлено взаємозв'язки між окремими показниками ефективності, проведено факторний аналіз показника ROE і було визначено, що низька рентабельність банківського бізнесу в значній мірі викликана проблемами, що мають місце в банківському менеджменті, про що свідчить зниження показника прибутковості активів (ROA), який характеризує ефективність управління банком. Це дало підстави для пошуку шляхів підвищення ефективності банківського бізнесу через дослідження і аналіз існуючої системи управління банком.

Проблема ефективності визначає фінансовий аспект діяльності банку, тому управління нею відноситься до першочергових завдань фінансового менеджменту, і, отже, для її розв'язання традиційно пропонуються фінансові методи, серед яких визначальними є управління грошовими потоками, фінансовими показниками, ризиками, структурою банківського балансу тощо. Побудована за фінансово-виробничим принципом система управління банком, в якій головною метою і вирішальним мотивом є прибуток, не дозволяє сьогодні досягати високих результатів, оскільки не враховує інтереси покупців банківських послуг. У зв'язку з цим зроблено висновок про необхідність внесення коректив в існуючу систему управління банком, посилення в ній роль маркетингової складової, що дозволить комплексно вирішувати проблему ефективності банківського бізнесу, поєднуючи фінансові і маркетингові методи для її розв'язання.



State Higher Educational Institute
 "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"
 "НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"
 "Державний вищий навчальний заклад
 "УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"

якої представлені на рис. 2.1. Кожен з елементів у стратегії виконує свою функцію, обумовлену роллю в ключовій ринкової стратегії банку. Наприклад, взаємини банку із середовищем є необхідними для ідентифікації банку. У свою чергу успішні маркетингові ринків, є проблемною для банку, тому що бан у сфері вивчення середовища, якості прийняття банку є важливим елементом загальної стратегії і реалізація здійснюється в рамках загальної стратегії, що представляє собою узагальнену

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
БАНКУ

2.1. Планування маркетингової стратегії банку, її зв'язок з фінансовою стратегією

Як відзначалося в попередньому розділі, проблема підвищення ефективності банківського бізнесу може бути розв'язана за умови посилення ролі маркетингу в усіх сферах банківської діяльності, через впровадження маркетингового підходу в систему управління банком. Основним постулатом такого підходу є орієнтація на ринкове середовище та адекватне реагування на його динаміку. З перетворенням маркетингу в провідну функцію управління всі інші напрями менеджменту, як системи заходів для отримання найвищих результатів при зниженні витрат, розглядаються через призму маркетингового управління, що вимагає розробки комплексної програми поведінки банку, стратегії й тактики його розвитку з урахуванням процесів, що відбуваються на фінансовому ринку, прийняття всіх управлінських рішень з позицій задоволення потреб клієнта. Це обумовлює важливість розробки та реалізації маркетингової стратегії банку, основні елементи якої представлені на рис. 2.1. Кожний з елементів у стратегії маркетингу виконує свою функцію, обумовлену реаліями існуючої ринкової ситуації. Так, наприклад, взаємини банку із середовищем є ціннісними для нього, оскільки забезпечують імідж банку. У свою чергу позиція, що характеризує засвоєння нових ринків, є проблемною для банку, тому що вимагає вирішення багатьох задач у сфері вивчення середовища, якості прийняття рішень та підготовки персоналу.

Маркетингова стратегія банку є важливим елементом загальної стратегії розвитку банку, її розробка і реалізація здійснюється в рамках загальної процедури стратегічного менеджменту, що представляє собою узагальнену

модель довгострокових дій, які мають бути виконані для досягнення стратегічних цілей банку за допомогою розподілу і координації ресурсів [139, 153–156]. Процес стратегічного менеджменту в банку передбачає розробку і реалізацію загального курсу банку (місія, філософія, стратегічні цілі), а також окремих стратегій (фінансової, маркетингової, стратегії управління персоналом).

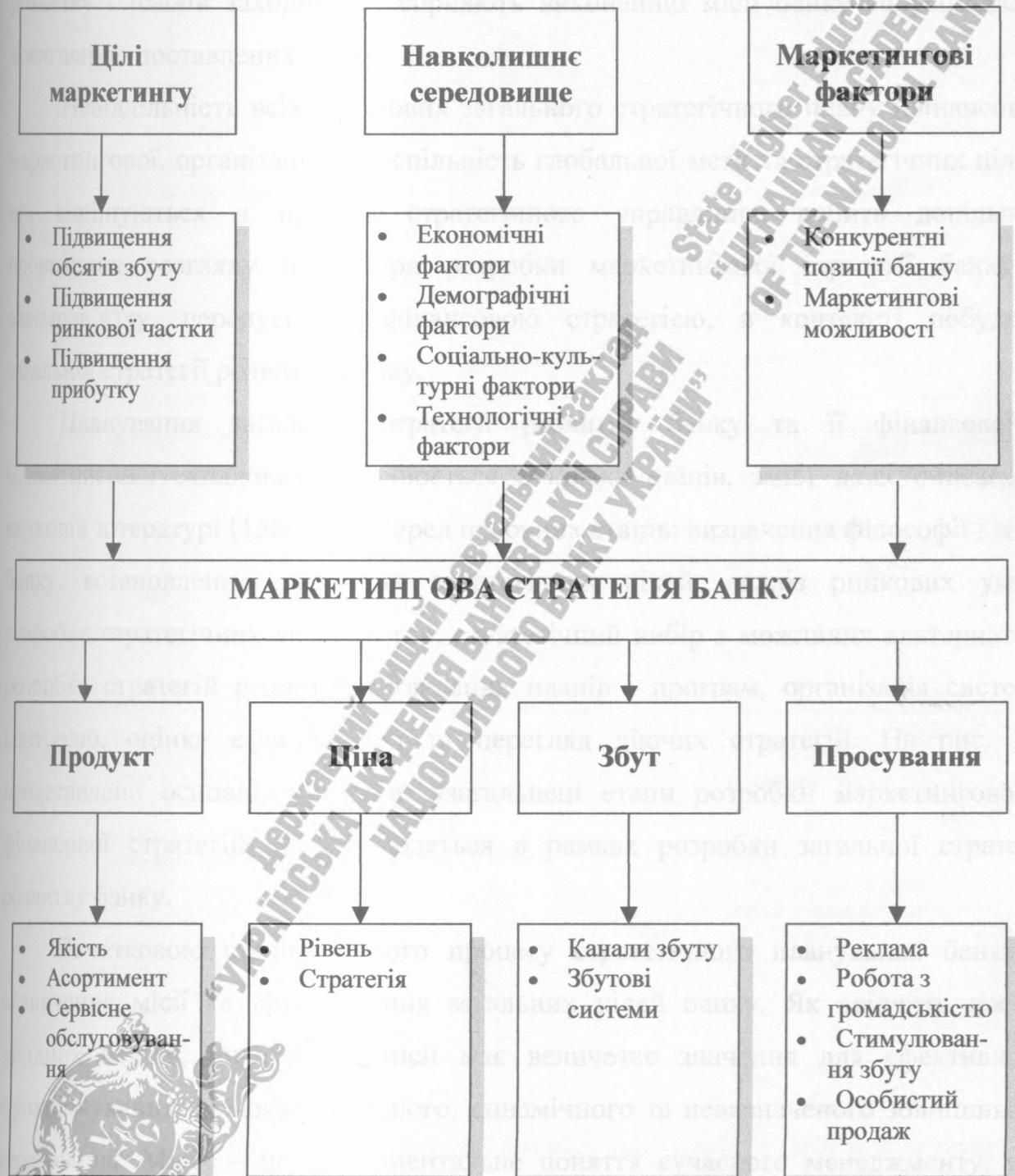


Рис. 2.1. Елементи маркетингової стратегії банку

За своїм предметним змістом стратегічний менеджмент стосується лише основних процесів, які відбуваються в банку та за його межами, приділяючи при цьому головну увагу можливостям розвитку та реалізації стратегічного потенціалу [9, 157]. Стратегічне управління є процесом визначення ключових пріоритетів у діяльності банку та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку і планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню поставлених цілей.

Невіддільність всіх складових загального стратегічного плану (фінансової, маркетингової, організаційної), спільність глобальної мети та стратегічних цілей, що вирішуються в процесі стратегічного управління, робить доцільним проведення розгляду процедури розробки маркетингової стратегії банку у взаємозв'язку, передусім, з фінансовою стратегією, в контексті побудови загальної стратегії розвитку банку.

Планування загальної стратегії розвитку банку та її фінансової і маркетингової складових здійснюється в кілька етапів, зміст яких описано в науковій літературі [158–164]. Серед основних етапів: визначення філософії і місії банку, встановлення загальних стратегічних цілей, аналіз ринкових умов, розробка стратегічних альтернатив, стратегічний вибір з можливих альтернатив, розробка стратегій розвитку, складання планів і програм, організація системи контролю, оцінка ефективності та перегляд діючих стратегій. На рис. 2.2 представлено основні, найбільш узагальнені етапи розробки маркетингової і фінансової стратегій, що проводяться в рамках розробки загальної стратегії розвитку банку.

Початковою стадією всього процесу стратегічного планування банку є визначення місії та встановлення загальних цілей банку. Як свідчить досвід західних банків, визначення місії має величезне значення для ефективного функціонування в умовах складного, динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Місія – це фундаментальне поняття сучасного менеджменту, яке характеризує сферу діяльності, на яку банк орієнтується з урахуванням потреб ринку, особливостей банківських послуг та конкурентних переваг банку. У

глобальному контекстів місія деталізує статус банку та забезпечує напрями та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях управління банком.

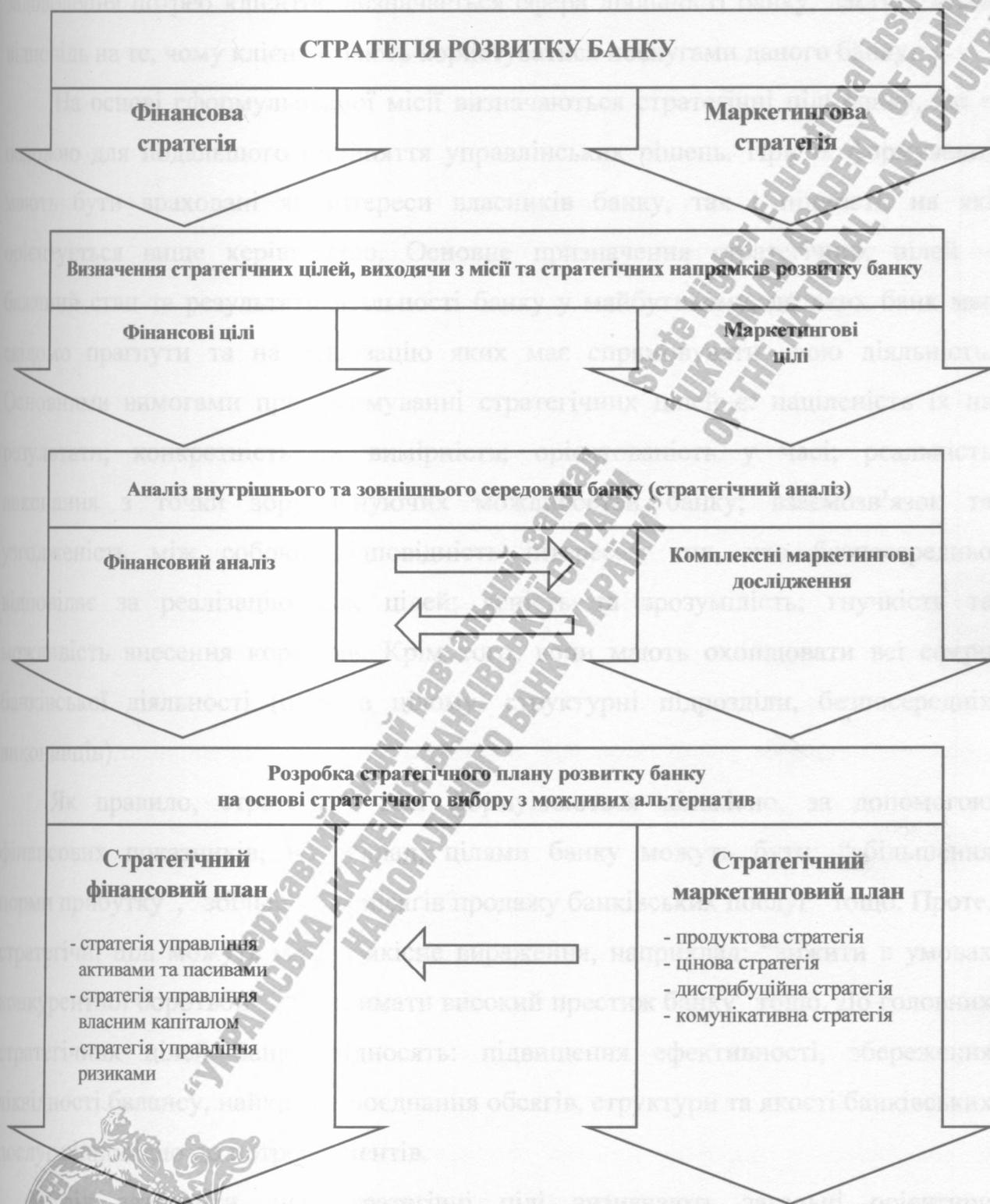


Рис. 2.2. Взаємозв'язок фінансової і маркетингової стратегій при їх розробці в рамках формування загальної стратегії розвитку банку

При формуванні місії, текст якої повинен мати просту і зручну для сприйняття форму, акцент робиться на те, що банк здійснює свою діяльність для задоволення потреб клієнтів; визначається сфера діяльності банку, дається чітка відповідь на те, чому клієнти мають користуватися послугами даного банку.

На основі сформульованої місії визначаються стратегічні цілі банку, які є основою для подальшого прийняття управлінських рішень. При їх формуванні мають бути враховані як інтереси власників банку, так і цінності, на які орієнтується вище керівництво. Основне призначення стратегічних цілей – бажаний стан та результати діяльності банку у майбутньому, до яких банк має свідомо прагнути та на реалізацію яких має спрямовувати свою діяльність. Основними вимогами при формуванні стратегічних цілей є: націленість їх на результати; конкретність та вимірність; орієнтованість у часі; реальність виконання з точки зору існуючих можливостей банку; взаємозв'язок та узгодженість між собою; відповідність інтересам тих, хто безпосередньо відповідає за реалізацію цих цілей; ясність та зрозумілість; гнучкість та можливість внесення коректив. Крім того, вони мають охоплювати всі сфери банківської діяльності (банк в цілому, структурні підрозділи, безпосередніх виконавців).

Як правило, стратегічні цілі формулюються кількісно, за допомогою фінансових показників; наприклад, цілями банку можуть бути: “збільшення норми прибутку”, “збільшення обсягів продажу банківських послуг” тощо. Проте, стратегічні цілі можуть мати і якісне вираження, наприклад: “вижити в умовах конкурентної боротьби”, “підтримати високий престиж банку” тощо. До головних стратегічних цілей банку відносять: підвищення ефективності, збереження ліквідності балансу, найкраще поєднання обсягів, структури та якості банківських послуг відповідно до потреб клієнтів.

Слід зазначити, що стратегічні цілі визначають загальні орієнтири банківської діяльності, тому вони є визначальними при формуванні як маркетингової, так і фінансової стратегій банку, загальні для обох стратегій, і, в основному, збігаються. Проте, при формуванні кожної із зазначених стратегій

загальні цілі банку конкретизуються відповідно до особливостей фінансової чи маркетингової діяльності.

Загальні цілі маркетингової діяльності конкретизуються в цілях окремих елементів комплексу маркетингу для окремих видів послуг та ринків. Прикладом маркетингових цілей може бути: досягнення певної частки ринку, досягнення певної доходності від банківської послуги на ринку, просування нової послуги на існуючому ринку тощо. Тоді як цілі фінансової стратегії втілюються у показниках, що відображають прибутковість банку, фінансові результати його діяльності, структуру банківського балансу, профіль ризиків тощо, яких бажано досягти у майбутньому.

Наступним етапом стратегічного планування є стратегічний аналіз, який є головною передумовою розробки ефективної стратегії банку [84, 165]. На цьому етапі вище керівництво банку відстежує фактори, які є найважливішими для майбутнього розвитку банку, у першу чергу – розвиток зовнішнього середовища. Головною метою стратегічного аналізу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін банку, у зв'язку з чим стратегічний аналіз поділяється на внутрішній та зовнішній. Зовнішній аналіз передбачає оцінювання впливу зовнішніх факторів та визначення ключових факторів, встановлення конкурентної позиції банку. Внутрішній аналіз включає оцінку фінансового стану банку, банківських послуг та продуктів, організаційної структури банку, кваліфікації персоналу тощо.

При визначенні внутрішніх можливостей банку, його сильних і слабких сторін визначальна роль належить фінансовому аналізу, який є важливим елементом фінансової стратегії. В ході стратегічного фінансового аналізу надається оцінка всієї діяльності банку (починаючи із доцільності залучення ресурсів, раціонального їх розміщення в активні операції у поєднанні зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і як підсумок – способи максимального підвищення прибутковості діяльності банку.

Оцінка зовнішнього середовища банку та перспектив його розвитку надається в результаті маркетингових досліджень ринку, які є невід'ємною

складовою маркетингової стратегії банку. Комплексні маркетингові дослідження здійснюються у відповідності з цілями маркетингової стратегії та розглядаються як безперервний процес, що забезпечує постійний зв'язок з ринком шляхом проведення спостережень, аналізу та прогнозування ринку [166, 167]. В ході маркетингових досліджень враховуються безліч умов, перспектив і обмежень у розвитку як ринку, так і самого банку, а також зв'язки між ними, вивчається спроможність банку пристосуватися до змін у потребах споживачів та його можливість активно впливати на формування та розширення ринку. В задачі маркетингових досліджень входить: вивчення маркетингового середовища, комплексне дослідження ринку та оцінка існуючого стану справ, а також можливостей банку для реалізації намічених ним стратегічних альтернатив.

Аналіз середовища є основною і необхідною умовою ефективного здійснення стратегічного управління банку, він передбачає виявлення, аналіз та оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають як на стратегію маркетингу так і на стратегію банку в цілому (Додаток В). Ступінь впливу кожного з факторів визначається за допомогою методу експертних оцінок.

Поєднати між собою результати аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, провести спільне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища банку дозволяє метод ситуаційного SWOT-аналізу [5, 168], який є завершальним етапом стратегічного аналізу, широко використовується в зарубіжній банківській практиці, і представляє собою процедуру групування внутрішніх і зовнішніх стратегічних факторів та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на процес досягнення стратегічних цілей.

В ході SWOT-аналізу зокрема, та маркетингових досліджень в цілому, що проводяться в рамках стратегічного маркетингового планування, з'єднуються в єдиний процес всі цілі банку (загальні, фінансові маркетингові), реальні можливості внутрішнього середовища банку (виробничі, інтелектуальні, матеріальні, фінансові) із зовнішнім середовищем, з факторами економічного, політичного, науково-технічного та соціального порядку, на які сам банк вплинути не може, але має їх постійно враховувати, з умовами конкурентної

боротьби та потребами споживачів банківських послуг. На цьому етапі проявляється тісний зв'язок між фінансовою і маркетинговою складовими стратегічного планування: комплексний аналіз фінансової та маркетингової інформації в процесі стратегічного аналізу дозволяє проводити розробку стратегічних альтернатив розвитку банку, стратегічний вибір та формування стратегії банку, і на цій основі – спрогнозувати напрямки руху фінансових ресурсів та визначити фінансові показники майбутнього розвитку банку з урахуванням потреб ринку.

В процесі розробки стратегічних альтернатив діяльності банку вирішуються наступні задачі: сегментація ринку та вибір цільового сегменту, в рамках якого буде здійснюватися діяльність; виявлення основних факторів конкурентоспроможності; визначення оптимальних строків початку та завершення діяльності на цільовому сегменті ринку [169].

Сегментація ринку передбачає розподіл неоднорідного крупного ринку на ряд більш дрібних однорідних сегментів, проводиться шляхом групування клієнтів за критеріями максимально схожих інтересів та потреб, що дозволяє:

- більш точно окреслити цільовий ринок, виходячи з потреб клієнтів;
- визначити переваги та слабкості самого банку в боротьбі за освоєння даного ринку;
- більш чітко поставити цілі та спрогнозувати можливості успішного проведення маркетингових програм.

Сегментація може проводитися за двома напрямками: за групами споживачів та за характеристиками послуг, що пропонуються клієнтам. Кожен з напрямків передбачає розподіл споживчого ринку на клієнтські групи [106, 170, 171]. Як правило, сегментація споживачів банківських послуг проводиться шляхом розподілу їх на групи фізичних (роздрібний ринок) та юридичних осіб, в свою чергу, останні поділяються на клієнтів корпоративного ринку (підприємства, фірми), кредитно-фінансових інститутів та урядовий ринок.

При сегментації роздрібного ринку беруть до уваги географічні, психографічні, соціально-економічні, демографічні та інші фактори, в рамках

яких виділяють різні критерії сегментації. Найбільш важливими, на наш погляд, є соціально-економічні фактори, до яких відносяться такі показники, як рівень доходу, вік, стать, професія клієнта та місце його проживання. В рамках психографічних факторів виділяють гіпотетичні моделі способу дій покупця, що не піддаються спостереженню. При цьому розрізняють загальні особисті ознаки покупця, стиль його життя, мотиви придбання даного банківського продукту.

Віковий розподіл клієнтури пов'язаний з поняттям “життєвого циклу”, відповідно до якого індивідуум від народження до смерті проходить ряд послідовних стадій, на кожній з яких у нього з'являються певні потреби. Це дозволяє поєднувати клієнтів, що знаходяться на певних етапах життєвого циклу, і будувати на цьому маркетингову стратегію.

В житті кожної людини виникають різні події, так звані “переломні моменти”, до яких відносяться: закінчення школи, одруження, придбання житла, народження дітей, просування по службі, зміна місця проживання, одержання капіталу, вихід на пенсію тощо. Врахування таких “переломних моментів” в житті людини дає можливість банку проводити відповідну продуктову політику в рамках маркетингової стратегії.

При сегментації корпоративного ринку у якості критеріїв сегментації застосовують: річний оборот, географію, особливості виробництва, структуру дочірніх компаній, число службовців, рівень експорту, розміщення та кількість закордонних офісів, фінанси, оборотні кошти, поточні зобов'язання, основні засоби, довгострокова і короткострокова заборгованість, суми сплачених відсотків, прибутковість, відносини з конкурентами.

У діяльності фірм теж існують “переломні моменти”, які змінюють характер їхньої роботи і створюють сприятливі можливості для продажу їм відповідних банківських продуктів: організація нової кампанії (стартова банківська позичка), розширення збутової мережі (кредитні картки для розрахунків з підприємствами роздрібною торгівлі, оренда приміщень, вантажівок), зміна асортименту продукції (позички на придбання нового обладнання та устаткування, ділове консультування, “франчайзинг”), розширення виробництва (фінансування

інвестицій), початок експортної діяльності (консультування з питань зовнішньоторговельної діяльності, кредитування експорту, допомога в організації переговорів із закордонними фірмами, інкасування грошових коштів, акредитиви тощо), розширення штату працівників підприємства (відкриття нових депозитних рахунків, грошові розрахунки, страхування та пенсійне обслуговування), придбання іншої фірми (консультування, фінансування операцій з придбання акцій, реєстрація випусків акцій тощо), переведення підприємства в інше приміщення (позички на придбання нерухомості, оренда), підвищення окладів службовцям (трастові послуги, консультування з питань купівлі цінних паперів).

За результатами сегментації ринку відбувається відбір цільових ринків (сегментів), на які буде спрямовувати свої зусилля банк. Під цільовим ринком розуміють розмір попиту на конкретний вид послуг, що пред'являється однорідними, з точки зору певних критеріїв, групами споживачів.

Вибір цільового ринку може здійснюватися або “від продукту” або “від клієнта”. Вибір “від продукту” означає, що для кожного виду банківської послуги на основі інформації про клієнтів визначається цільова група, яка може бути зацікавлена в цій послугі. Процес вибору цільового ринку “від клієнта” називають ще методом “перехресного продажу”, коли банк постійно вирішує питання: “які ще банківські послуги можна запропонувати існуючим клієнтам”, “до яких ще цільових ринків може належати даний клієнт”.

Наступним кроком, що є вирішальним при розробці стратегічних альтернатив та виборі стратегії, має стати оцінка конкурентних переваг банку та реальних можливостей їх ефективного використання на обраному цільовому сегменті. При здійсненні подібних оцінок в розрахунок приймаються: особливості організаційної структури, система управління та процедури контролю за реалізацією стратегії, прийняті в банку; стиль керівництва та прийняття рішень; можливості керівних кадрів та персоналу. Крім того, стратегічний вибір формується також під впливом об'єктивних оцінок загальної конкурентної ситуації, специфіки ринкової поведінки конкурентів та споживачів.

На підставі розглянутих стратегічних альтернатив здійснюється стратегічний вибір та формування стратегічного плану розвитку банку, в рамках якого проводиться розробка стратегічних маркетингового та фінансового планів.

Маркетингова складова стратегічного плану описує основні напрямки діяльності банку в плановому періоді, шляхи досягнення проектних обсягів залучення та розміщення кредитних ресурсів, можливість надання банківських послуг з урахуванням їх позиціонування на вибраних цільових сегментах, методи роботи з різними групами клієнтів. Особлива увага на цьому етапі маркетингового планування приділяється плануванню комплексу маркетингу, який включає продукт, ціну, збут (доведення до клієнта) та просування, формуванню відповідно продуктової, цінової, дистрибуційної та комунікативної стратегій, складанню функціональних планів підрозділів, що приймають безпосередню участь у їх реалізації.

Незважаючи на те, що прийняття рішення про вибір ефективної стратегії маркетингу в сучасних умовах виступає як один з основних компонентів забезпечення загальної конкурентоспроможності банку, само по собі воно ще не означає досягнення банком успіху на ринку. Прийняття рішення про стратегію та її остаточне формулювання відбувається на вищому рівні управління банку, у той час як її практична реалізація торкається інтересів окремих підрозділів банку. Тому дуже важливо, щоб відповідні підрозділи приймали безпосередню участь у формуванні стратегії, бо інакше, в процесі її реалізації, будуть вироблятися різні, суперечливі та неефективні, з точки зору всього банку, рішення, що може привести до серйозних конфліктів та втрати переваг, які були визначені в ході вибору стратегії. Щоб зробити процес реалізації стратегії максимально керованим, необхідно ще на стадії формування стратегії включати спеціалістів різних підрозділів до складу робочої групи з вироблення стратегічних альтернатив. Крім того, на етапі, коли стратегія вже сформована, слід підключати цих спеціалістів до розробки основних напрямків здійснення маркетингових заходів, представлених у вигляді спеціальних проектів та програм.

...основами, та ... капіталом та ризиками, чоможливо без врахування

При плануванні маркетингової стратегії слід передбачити також формування системи маркетингового контролю, яка дозволить відстежувати та аналізувати адекватність маркетингових дій на зміни у зовнішньому ринковому середовищі банку, а також здійснювати оцінку ефективності впровадження та перегляд діючої стратегії з метою пошуку слабких місць та усунення виявлених недоліків.

Слід зазначити, що саме маркетингова стратегія має стати визначальною при формуванні фінансової стратегії, оскільки визначає найбільш привабливі з точки зору задоволення потреб клієнтів сектори ринку, дозволяє визначити найбільш пріоритетні, з точки зору отримання доходів, напрямки вкладання коштів.

Складений на основі плану маркетингу стратегічний фінансовий план дозволяє завчасно забезпечити ресурсами програму майбутнього розвитку банку, встановити пропорції розподілу коштів між секторами ринку з урахуванням ризикованості та дохідності кожного сегменту, підвищити ефективність використання власних і залучених коштів, підготувати тим самим підґрунтя для майбутніх конкурентних переваг [172, 173]. У цьому зв'язку, розробка і реалізація маркетингової стратегії, як невід'ємної складової загальної стратегії розвитку банку, є запорукою його успішного розвитку, сприяє поліпшенню його фінансових результатів та підвищенню ефективності банківського бізнесу. Як показує світовий досвід, за інших рівних умов, ті банки, що мають чітко визначені стратегію та плани, значно частіше домагаються успіху. В той же час, 70% успішно сформульованих стратегій зазнали невдачі через їх незадовільну реалізацію [9].

Завершуючи розгляд процесу стратегічного планування в банку, можна зазначити, що існує тісний зв'язок між маркетинговою та фінансовою стратегіями при їх розробці в рамках загальної стратегії розвитку банку. При цьому слід наголосити, що вирішення задач, передбачених фінансовою стратегією, серед яких підвищення ефективності банківського бізнесу, реалізація стратегій управління активами і пасивами, власним капіталом та ризиками, неможливо без врахування

цілей і задач, що вирішуються в ході реалізації маркетингової стратегії. Так само, як і побудова маркетингової стратегії неможлива без врахування фінансової інформації. Проте, саме маркетингова стратегія є визначальною при вищенні пріоритетних напрямків вкладання коштів, спрямування фінансових ресурсів у ті сектори ринку, які є найбільш привабливими з точки зору задоволення потреб клієнтів, що сприяє підвищенню доходів від банківської діяльності, позитивно впливає на фінансові результати роботи банку та ефективність банківського бізнесу.

2.2. Особливості стратегій розвитку основних елементів комплексу маркетингу банківської установи

Реалізація маркетингової стратегії та її вплив на ринок досягається через такі загальновідомі з теорії класичного маркетингу групи факторів, як продукт, ціна, збут, просування, що в сукупності утворюють комплекс маркетингу [60, 62, 65, 66, 174]. Для кожного з елементів комплексу маркетингу розробляється своя стратегія впливу на цільовий ринок, у зв'язку з чим виділяють: продуктову, цінову, дистрибуційну та комунікаційну стратегії (Додаток Д).

Продуктова стратегія відіграє вирішальну роль при плануванні комплексу маркетингу, оскільки вибір інших стратегій комплексу маркетингу залежить від сукупності банківських продуктів, визначених продуктовою стратегією [175, 176].

Формування продуктової стратегії банку проводиться в два етапи. На першому здійснюється оцінка всіх присутніх на даний момент в арсеналі банку продуктів, по кожному з них вивчається рівень збуту, частка ринку, розмір витрат та рівень рентабельності. Структура продуктового ряду аналізується також з точки зору збалансованості між рівнями диверсифікації та прибутковості, старими та новими продуктами.

На другому етапі здійснюється розробка стратегії розвитку продуктового ряду, вирішуються питання його оптимізації, доцільності внесення змін у його

структуру з урахуванням стадій життєвого циклу кожного продукту, а також необхідність його розширення за рахунок нових банківських продуктів.

При формуванні продуктової стратегії необхідно чітко визначити її цілі, оскільки від цього буде залежати подальше формування в рамках планування комплексу маркетингу цілей цінової, комунікаційної стратегій та стратегії збуту.

У відповідності до загальнобанківських, фінансових та маркетингових цілей стратегія розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах. Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат (цілі першого рівня) та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку більш конкретних продуктових цілей [177].

Ієрархію цілей продуктової стратегії банку, яка дозволяє визначити найбільш ефективні способи маркетингового впливу на підвищення ефективності банківського бізнесу, можна встановити на підставі класифікації маркетингових методів управління (див. рис. 1.9).

Вплив продуктової стратегії на доходи банку досягається через розв'язання цілей другого рівня: збільшення обсягів банківського обслуговування (продажу банківських продуктів) та підвищення розміру банківської маржі, причому перша ціль є, на наш погляд, більш актуальною, оскільки збільшення маржі в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг неминуче викличе втрату банком певної частини своїх клієнтів, в результаті додатковий дохід, отриманий від підвищення тарифів на банківські послуги, може не перекритися втратами від недоотримання прибутку внаслідок відпливу клієнтів, що відмовилися користуватися дорогими послугами.

Подальша деталізація цілей другого рівня приводить до розробки більш вузьких цілей третього рівня. Для збільшення обсягів продажу банківських продуктів необхідно збільшити число клієнтів та кількість послуг, що надаються одному клієнту. Відповідно, з метою підвищення розміру банківської маржі, можуть бути поставлені цілі збільшення частки високорентабельних продуктів у продуктовому портфелі банку та впровадження дорогих послуг.

Для зручності побудови стратегії необхідна подальша конкретизація її цілей. У такий спосіб збільшенню числа клієнтів задовольняють наступні цілі четвертого рівня: диверсифікація послуг, їх модифікація, поліпшення якості обслуговування тощо. З погляду збільшення кількості послуг одному клієнтові представляється актуальною наступна конкретизація продуктивних цілей: персоніфікація банківських продуктів, впровадження додаткових послуг та їх пакетування.

Для збільшення частки високорентабельних продуктів необхідно поставити цілі просування на ринок саме таких продуктів та відмовитися від окремих низькорентабельних продуктів. Однак, слід мати на увазі, що відмова від деяких низькорентабельних продуктів може привести до негативних наслідків, оскільки, як правило, такого роду продукти найчастіше доповнюють основний продуктивний ряд, слугують засобом залучення клієнтури, тим самим сприяють збільшенню банківських доходів.

Ціль впровадження на ринок дорогих послуг конкретизується через цілі надання елітарності існуючим послугам та впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку. Елітарність існуючим послугам надає, наприклад, організація елітарного обслуговування VIP-клієнтів, які, при приблизно рівних витратах, приносять значно більше доходів, ніж звичайні клієнти, або продаж "золотих" та "платинових" пластикових карток. Впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку, сприятиме збільшенню банківської маржі при грамотному використанні політики "зняття вершків", але, як правило, приносить надприбуток лише обмежений проміжок часу, поки на ринок з аналогічними послугами не вийдуть інші банки.

Формування цілей нижнього рівня при розробці продуктивної стратегії буде неповним, якщо не буде поставлена ціль розробки і впровадження нових банківських продуктів, яка позитивно впливає на розв'язання не однієї, а кількох цілей верхнього рівня. Це пов'язано з особливістю розуміння поняття "новий банківський продукт", яке може мати різне смислове навантаження. Наприклад, продукт може бути добре відомим на ринку банківських послуг, і в той же час

абсолютно новим для конкретного банку; різні варіації та модифікації традиційних банківських продуктів, які широко представлені сьогодні на ринку, можна також вважати новими. Разом з тим, з розвитком науково-технічного прогресу з'являються принципово нові банківські продукти, які не мають аналогів на ринку. У цьому зв'язку, розробка та впровадження нових, з різних точок зору, банківських продуктів при формуванні продуктової стратегії сприяє вирішенню таких цілей вищого рівня, як збільшення кількості клієнтів та збільшення кількості послуг одному клієнтові, що позитивно впливає на збільшення обсягів банківського обслуговування. Так само, як реалізація нових високорентабельних продуктів та продуктів, яким немає сьогодні аналогів на ринку, сприяє досягненню цілі збільшення банківської маржі. В цілому це приводить до збільшення банківських доходів та підвищення ефективності банківського бізнесу.

Враховуючи порядок визначення банківського прибутку як різниці між доходами і витратами, реалізація головної мети, поставленої при формуванні продуктової стратегії, досягається також через реалізацію загальної цілі оптимізації банківських витрат, якій відповідають такі продуктові цілі другого рівня, як підвищення ефективності банківських технологій та одержання дешевих джерел фінансових ресурсів. Подальша деталізація й конкретизація зазначених цілей може бути проведена по аналогії з розглянутою вище ієрархією цілі збільшення доходів.

При диференціюванні цілі підвищення ефективності банківських технологій перед банківською установою постають цілі впровадження новітніх банківських технологій, автоматизації банківських процесів, які конкретизуються в цілях нижнього рівня, серед яких удосконалення процесів обробки та передачі даних, бізнес-процесів, систем збуту банківських продуктів тощо.

Одержання дешевих джерел фінансування діяльності банку, як ціль другого рівня, вимагає постановки цілей третього рівня: одержання дешевих фінансових ресурсів відповідно на внутрішньому і зовнішніх ринках. Необхідність такого розподілу пояснюється різними підходами при побудові продуктивних стратегій

для вітчизняного та зарубіжних ринків. Дешеві фінансові ресурси на внутрішньому ринку можна отримати за рахунок поповнення власної капітальної бази банку, широкого залучення коштів фізичних осіб, використання бюджетних коштів тощо.

Одержати дешеві фінансові ресурси на зовнішніх ринках можна як за рахунок дешевих кредитів зарубіжних фінансових інвесторів, так і від нефінансових корпорацій і громадян. Використання таких ресурсів є досить привабливим, бо дозволяє отримувати значні прибутки тільки від різниці в процентних ставках, діючих на міжнародних та вітчизняному фінансових ринках, проте сьогодні, у зв'язку з низькою привабливістю нашої країни для зарубіжних інвесторів, одержання значного доходу від зарубіжних інвестицій поки що залишається проблематичним; з пом'якшенням інвестиційного клімату ця ситуація буде змінюватися.

Проведена робота по визначенню продуктових цілей банку дає можливість безпосередньо приступити до розробки продуктової стратегії банку. Для цього необхідно розподілити задачі та ресурси у відповідності з обраними цілями. Слід мати на увазі, що не всі цілі нижнього рівня мають рівну значимість для досягнення вищих цілей продуктової стратегії, вони відрізняються й складністю реалізації. Крім того, в силу обмеженості банківських ресурсів, недоцільним виявляється рівномірний розподіл коштів для досягнення нерівнозначних цілей. Виходячи з цього, наступним кроком при побудові продуктової стратегії має бути ранжирування визначених цілей у відповідності з трьома критеріями (табл. 2.1), кожний з яких визначено методом експертних оцінок за шкалою від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення), та у відповідності з обраною ваговою шкалою:

1. Значимість для досягнення вищої цілі – 0,45.
2. Складність досягнення цілі – 0,3.
3. Обсяги ресурсів, необхідні для досягнення цілі – 0,25.

Таблиця 2.1

Відповідність цілей обраним критеріям

Цілі продуктової стратегії	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3
Модифікація послуг	6	8	8
Поліпшення якості обслуговування	8	3	4
Надання додаткових послуг	6	9	6
Персоніфікація послуг	7	5	6
Продаж пакетів банківських послуг	6	9	9
Розробка та впровадження нових послуг	8	4	2
Просування на ринки високорентабельних продуктів	9	1	2
Відмова від окремих низькорентабельних продуктів	7	3	8
Надання елітарності існуючим послугам	8	1	2
Розробка і впровадження послуг, які не мають аналогів на ринку	8	0	1
Автоматизація процесу надання послуг	7	4	1
Отримання дешевих коштів на внутрішньому ринку	9	3	3
Отримання дешевих коштів закордонних інвесторів	9	1	3

В результаті зважування значень критеріїв для кожної цілі та підведення підсумків знайдено інтегральні показники відповідності цілей обраним критеріям (табл. 2.2).

На підставі інтегральних показників можна визначити найбільш прийнятні шляхи прикладення зусиль банку, причому перевага у виборі продуктової стратегії має надаватися більш глибокому проникненню на вже існуючі ринки та розширенню їхніх границь замість розробки принципово нових банківських

продуктів та їх диверсифікації. Подібний вибір заснований на відносно більшій економічності перших двох підходів при їх достатній ефективності та надійності.

Таблиця 2.2

Ранжирування цілей продуктової стратегії

Найменування цілі	Інтегральний показник
Продаж пакетів банківських послуг	7,65
Модифікація послуг	7,1
Надання додаткових послуг	6,9
Персоніфікація послуг	6,15
Відказ від окремих низькорентабельних продуктів	6,05
Отримання дешевих коштів на внутрішньому ринку	6,0
Покращення якості обслуговування	5,5
Розробка та впровадження нових послуг	5,3
Отримання дешевих коштів закордонних інвесторів	5,13
Просування на ринки високорентабельних продуктів	4,85
Автоматизація надання послуг	4,6
Придання елітарності існуючим послугам	4,4
Розробка та впровадження послуг, які не мають аналогів	3,85

Розглянемо найбільш ефективні, за результатами проведеного дослідження, продуктової стратегії, які можуть бути взяті на озброєння вітчизняними банками.

Стратегія пакетування банківських послуг, що базується на об'єднанні взаємодоповнюючих послуг в пакети та одночасному продажі їх одному клієнту є досить ефективною, оскільки не потребує значних витрат на її реалізацію. Так, наприклад, юридичним особам можуть бути запропоновані пакети, які включають: розрахунково-касове обслуговування; інвестиційні, трастові, консультаційні послуги. Фізичних осіб можна зацікавити пакетами, до яких

входять депозитні послуги, розрахунково-касове обслуговування у національній та іноземній валютах, пластикові картки. До пакетів можуть включатися, крім банківських, ще й деякі небанківські послуги. Найважливішу роль при реалізації стратегії пакетування послуг відіграє цінова політика, оскільки неможливо ефективно використовувати переваги пакетного підходу без гнучкої системи зниження тарифів.

Метою стратегії персоніфікації послуг є розробка й доведення до кожного клієнта набору послуг, які клієнт сприймає як такі, що створені спеціально для задоволення його персональних потреб. Для успішної реалізації такої стратегії необхідна ретельна сегментація ринку та грамотне позиціонування послуги. Прикладом реалізації подібної стратегії може служити вклад "директорський", який передбачає наявність значного мінімального залишку на рахунку та видачу "золотої" пластикової картки. Подібними "персональними" послугами можуть бути "студентський", "пенсійний", "молодіжний" і т.п. вклади. При більш глибокій сегментації може бути передбачений, наприклад, вклад "різдвяно-молодіжний". Упроваджуючи практику подібних послуг банк полегшує співробітництво зі своїм клієнтом, пропонує йому найбільш корисну, призначену особисто для нього схему.

Продуктова стратегія по наданню елітарності існуючим послугам є важливою з точки зору залучення заможних клієнтів, оскільки елітарність обслуговування передбачає більш високу ціну. Зазначена продуктова стратегія може мати два підходи: усі послуги, що надаються у певному місці (певним клієнтам) – елітні; частина послуг, із тих, що пропонуються банком – елітні. Стратегією, що реалізує перший підхід, може бути організація відділень VIP-обслуговування, до яких пред'являються підвищені вимоги щодо компетенції персоналу, зручності обслуговування, естетики приміщень тощо. Зрозуміло, що така стратегія потребує додаткових витрат, проте, при наявності широкої клієнтської бази створення відділень VIP-обслуговування може бути рентабельним. Другий підхід базується на виділенні із загальної сукупності банківських послуг окремих з них та надання їм статусу елітних. Прикладом

подібної стратегії може бути пропозиція “золотих” та “платинових” пластикових карток.

Досить ефективною є стратегія надання додаткових послуг, зокрема, це можуть бути пільгові чи безкоштовні послуги. Ця стратегія схожа зі стратегією продажу пакетних послуг. Однак, якщо пакетні послуги припускають використання всього переліку послуг, що входять у пакет, додаткові послуги надають клієнтові право на певні пільги. При формуванні такої стратегії особливого значення має вибір основної послуги (як правило, це дорогі або елітні послуги, а також й ті рядові послуги, попит на які у даному банку невисокий). В якості додаткових можуть обиратися як банківські, так і небанківські послуги. Прикладами реалізації подібної стратегії можуть бути оперативне надання комерційного кредиту клієнтам банку, що зберігає цінні папери в банку, або надання страхових полісів власникам міжнародних пластикових карток, емітованих банком.

Особливого значення у сучасних умовах набувають процеси, пов'язані з автоматизацією банківських послуг, впровадженням новітніх технологій у банківську діяльність. Реалізація стратегій, пов'язаних з впровадженням нових технологій сприяє максимальному наближенню послуг до клієнта, досягненню комплексного впливу на нього, дозволяє оптимізувати банківські процеси, прискорити процес банківського обслуговування, хоча й потребує значних первинних затрат. Прикладами реалізації зазначених стратегій є впровадження Інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу, встановлення банкоматів тощо. Дуже часто новітні технології настільки сильно змінюють саму послугу, що вона може вважатися новою.

З урахуванням змін у потребах клієнтів, існуючих технологіях та стані конкуренції на ринку банки не можуть покладатися тільки на існуючі продукти, тому однією з пріоритетних сьогодні може вважатися стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів, яка передбачає: удосконалення або модифікацію існуючого банківського продукту; розробку і впровадження нових продуктів з числа існуючих на ринку, які поки що не

надаються даним банком; створення принципово нових банківських продуктів, яким ще немає аналогів на ринку. Одна із таких стратегій була обрана для дослідження, що буде проведено у третьому розділі даної роботи.

Підсумовуючи розгляд продуктових стратегій, що можуть застосовуватися вітчизняними банками, слід зазначити, що правильна постановка цілей та їхнє ієрархічне узгодження при їх розробці дозволить вибрати пріоритетні напрямки розвитку продуктового ряду, ефективно розподілити фінансові ресурси банку, що позитивно вплине на подальше формування цінової, комунікаційної, збутової стратегій при плануванні комплексу маркетингу.

Ціна є ще одним важливим елементом комплексу маркетингу, що дозволяє впливати на ринок та споживачів банківських послуг. Слабкий розвиток цінових стратегій в українських банках зумовлений недооцінкою їх ролі в складі загальної маркетингової стратегії та пониженням ролі ціни як потужного фактору впливу на ринок, а також пояснюється існуючою практикою встановлення цін на банківські послуги, що в більшості своїй не враховує структуру банківських витрат. Ціноутворення на банківські послуги має особливості, викликані широким їх розмаїттям. Крім того, зацікавленість банків у пакетному наданні послуг своїм клієнтам значно ускладнює визначення собівартості окремих елементів, що входять до складу таких послуг. Незважаючи на це, у банківському ціноутворенні використовуються типові цінові стратегії, що враховують специфіку банківських послуг.

Під ціновою стратегією розуміють визначення банком з усіх можливих напрямків дій в області ціноутворення головного, який забезпечує досягнення поставленої мети в кожному конкретному місці й у конкретний часовий відрізок [178]. Керівництво банку вибирає одну основну або кілька альтернативних стратегій ціноутворення в залежності від рейтингу самого банку, розміру контролюваного ним ринку та конкретної ситуації економіко-політичної кон'юнктури. При цьому слід чітко усвідомлювати, що цілі стратегії можуть змінюватися в залежності від фактора часу, кон'юнктури ринку та фінансового стану банку. У зв'язку з цим, розпочинаючи розробку цінової стратегії, банк,

перш за все, має визначити цілі ціноутворення [179], серед яких: максимізація поточного прибутку; утримання позицій на ринку; лідерство на ринку; лідерство за якістю продуктів.

Ціль максимізації поточного прибутку буде актуальною, якщо банк надає унікальні послуги, яким немає аналогів на ринку, а значить відсутні конкуренти, або попит на послуги значно перевищує їх пропозицію. І, навпаки, відсутність попиту на банківські послуги може привести до необхідності їхнього збуту за будь-якою ціною, навіть зі збитками, що вимагає впровадження цінової стратегії утримання позицій на ринку; ретельний аналіз структури витрат та правильна постановка цілей такої стратегії дозволяє не тільки досягти ринкової стабільності, але й отримати помірний прибуток. На відміну від попередніх цінових стратегій, лідерство на ринку досягається завдяки розробці цінової стратегії, яка дозволяє розраховувати оптимальні ціни та отримувати значні прибутки вже на початкових етапах життєвого циклу нового продукту. Постановка цілі лідерства на ринку за якістю продуктів дозволяє банку обійти конкурентів завдяки максимальному підвищенню якості продуктів.

В залежності від поставлених цілей виділяються різноманітні види і групи цінових стратегій. Так, одна й та ж ціна може бути віднесена до різних стратегічних категорій в залежності від конкретної ситуації, зокрема від рівня цін на різних ринках [65], у зв'язку з чим виділяють шість основних цінових стратегій (рис. 2.3), а вже в рамках обраної стратегії розглядаються відповідні цінові політики. Наприклад, у рамках стратегії “асоційованого ринку” розробляються політики: пільгових цін; гнучких цін; еластичних цін; конкурентних цін; неокруглених цін; політика масових закупівель. У рамках стратегії “лідера” застосовуються політики: “зняття вершків”, дискримінаційних цін, єдиних цін, престижних цін.

Деякі автори пропонують розподіляти цінові стратегії на три групи: диференційовані, конкурентні й асортиментні [180].

У стратегіях диференційованого ціноутворення однакові послуги реалізується різним групам споживачів за різними цінами, причому ціна може

мінятися, як в залежності від сегмента ринку (індивідуальні і корпоративні позичальники; клієнти, що розрізняються за рівнем кредитоспроможності), так і за часом (залежать від фази циклу розвитку банківського продукту, сезонності).

		Ціна послуги у порівнянні з ціною послуги-аналога		
		нижча	приблизно однакова	вища
Ціна послуги у порівнянні з ціною послуги-аналога	нижча	демпінг	латентний демпінг	орієнтація на певний цільовий сегмент
	однакова або вища	стратегія входження у ринок	стратегія “асоційованого ринку”	стратегія лідера або “зняття вершків”

Рис. 2.3. Цінові стратегії банків

До групи стратегій конкурентного ціноутворення відносяться ті стратегії, при використанні яких банки встановлюють ціни в залежності від своєї позиції на ринку. Прикладом можуть служити спроби проникнути на “чужий” ринок та захоплення якомога більшої його частки за допомогою демпінгових цін. До таких стратегій відносяться й географічні стратегії банківського ціноутворення, коли ціни банківських послуг у різних регіонах розрізняються в залежності від ступеня розвиненості ринку банківських послуг, рівня конкуренції тощо.

У групі асортиментних цінових стратегій критерієм слугує взаємозалежність цін на різні види послуг. Наприклад, придбання відповідного, заздалегідь визначеного, пакету банківських послуг може обійтися клієнту дешевше, ніж їхнє роздільне придбання. Передбачається також надання банком дешевих та безкоштовних послуг, якщо в результаті цього клієнту прийдеться скористатися й іншими послугами, оплата яких відшкодує банку втрачений на початку реалізації таких послуг прибуток або, навіть, збитки.

Розглянуті точки зору на вибір цінової стратегії приводить до висновку щодо необхідності застосування у банківській сфері не окремої стратегії, а їхньої компіляції, що пояснюється специфікою банківської діяльності та розмаїттям фінансових послуг, що надаються клієнтам. Як невід'ємна складова маркетингової стратегії, вона має розглядатися у тісному взаємозв'язку з іншими складовими, комплексу маркетингу, передусім, з продуктовою стратегією.

Існують різні методи визначення цін на банківські послуги [181]. На нашу думку, найбільш оптимальною представляється наступна їх класифікація:

1. Витратні методи ціноутворення, що базуються на визначенні: повних витрат; прямих витрат; беззбитковості та забезпеченні цільового прибутку.

2. Ринкові методи ціноутворення, при яких ціни встановлюються з орієнтацією на: ціннісну значимість банківської послуги, що відчувається споживачем; конкуренцію (рівень поточних ринкових ставок); на досягнення рівноваги між витратами виробництва і станом ринку.

3. Економетричні методи ціноутворення: питомих показників; кореляційно-регресійного аналізу; експертних оцінок.

Витратні методи ціноутворення ґрунтуються на покритті витрат, пов'язаних з наданням банківської послуги. Метод, заснований на визначенні повних витрат, передбачає включення до ціни банківської послуги всіх витрат (як перемінних, так і умовно-постійних), що несе банк при виробництві зазначеної послуги, з подальшим додавання певної суми прибутку, яку бажає одержати банк. На відміну від попереднього, метод, заснований на визначенні прямих витрат, передбачає включення до ціни банківської послуги лише прямих витрат на її виробництво та бажаного прибутку. Метод визначення ціни на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку є, фактично, різновидом методу, заснованого на визначенні повних витрат, з тією лише різницею, що передбачає аналіз точки беззбитковості при наданні послуги.

Незважаючи на простоту витратних методів ціноутворення, вони є досить затратними і не завжди дозволяють чітко визначити витрати на надання конкретної послуги. Крім того, фактор конкуренції не сприяє підвищенню ціни на

банківську послугу, навіть, якщо й зростають витрати на її надання. Тому в банківській сфері є доцільним використання ринкових методів ціноутворення, які враховують рівень цін банків-конкурентів, рівень попиту на банківські послуги, чутливість клієнтів до рівня встановлюваних цін.

При використанні методу встановлення ціни з орієнтацією на ціннісну значимість продукту, що відчувається споживачем, банки часто виходять з того, що цінність послуги для клієнта потрібно не просто констатувати, а всіляко підкреслювати і створювати у споживача відповідне уявлення про те, що без послуги такої якості, що надається саме цим банком, йому просто не обійтися [62].

Використовуючи метод встановлення цін з орієнтацією на конкуренцію, банки орієнтуються на ціни, що діють на ринку, причому встановлені ціни не змінюються доти, поки їх не змінять банки-конкуренти, незважаючи навіть на те, що власні витрати банку при наданні таких послуг можуть зростати.

Метод встановлення цін з орієнтацією на досягнення рівноваги між витратами виробництва та станом ринку є поєднанням ринкових і витратних методів ціноутворення. При встановленні ціни зазначеним методом спочатку банк має оцінити свої можливості з урахуванням ринкової ситуації, визначити передбачувані обсяги продажу обраної послуги та витрати, пов'язані з наданням визначеного обсягу. Надалі, враховуючи існуючий ринковий попит на дану послугу, він зможе вибрати оптимальне співвідношення між ціною та обсягом продажу і, врахувавши інші показники ринкової кон'юнктури, встановити остаточну ціну на цю послугу.

Серед економетричних методів ціноутворення найчастіше використовується метод експертних оцінок.

Встановлення цін на банківські продукти за допомогою витратних методів ціноутворення найчастіше практикують банки-лідери з тим, щоб, на основі проведених розрахунків витрат, встановлювати ринкові орієнтири, якими надалі будуть керуватися інші банки. Зміни в ціні на певні види банківських послуг банків-лідерів слугують сигналом відповідного коректування цін іншими банками

[182]. У цьому зв'язку, можна констатувати, що найбільшого поширення в нашій країні набули ринкові методи ціноутворення, зокрема метод встановлення цін з орієнтацією на конкуренцію. Крім того, слід також зазначити, що більшість українських банків ще не приділяють достатньої уваги формуванню цінової стратегії та питанням ціноутворення, найчастіше вони встановлюють ціни на свої послуги найпростішими способами [183]. Наприклад, ціна кредиту встановлюється шляхом додавання декількох відсотків до вартості залучених ресурсів. Деякі банки за орієнтир беруть поточні ринкові ставки, а також тарифи на послуги, що надаються Національним банком України, ставку Libor тощо.

При впровадженні комплексу маркетингу в систему управління банком важливого стратегічного значення, поряд з продуктовою та ціновою стратегіями, набуває дистрибуційна стратегія (стратегія збуту банківських продуктів). Через ефективну організацію систем збуту вирішується процес доведення банківських продуктів до споживачів, в результаті банк має можливість безпосередньо впливати на своїх клієнтів, стимулюючи попит на банківські продукти, тим самим розширюючи обсяги їхнього продажу [184].

Системи збуту розрізняються в залежності від видів, обсягів та способів надання банківських послуг і охоплюють місце збуту і його вибір, канали збуту, а також фізичний збут банківських продуктів.

Під місцем збуту розуміють вибір географічного місця розміщення банку з метою надання банківських послуг. При виборі місць збуту необхідно, в першу чергу, оцінити регіон, в якому банк збирається здійснювати свої операції, з точки зору чисельності потенційних клієнтів. На якість вибору місця збуту впливають: густота населення, міграційні процеси, рівень економічної активності в даній географічній місцевості, розвиненість інфраструктури (розміщення зупинок громадського транспорту, місць паркування автомобілів, пішохідних зон), вигідність розташування банківських підрозділів відносно крупних торговельних центрів, вокзалів, аеропортів та інших місць з інтенсивним переміщенням потенційних клієнтів. Важливого значення для визначення зони дії банку в регіоні є рівень конкуренції та показники діяльності головних конкурентів. На основі

порівняльного аналізу усіх зазначених факторів банк має вивчити всі можливі варіанти розміщення своїх відділень та вибрати найбільш перспективний варіант.

Під каналами збуту розуміють наявні у банка можливості вибору цільових груп клієнтів для реалізації їм банківських продуктів (рис. 2.4). При цьому розрізняють прямі (власні) та непрямі (чужі) канали просування банківських продуктів (інших банків, небанківських установ, торговельних організацій тощо).



Рис. 2.4. Канали збуту банківських продуктів

Особливості банківських продуктів та ринків їхнього збуту висунули на перший план прямі канали, як найбільш розвинені і розповсюджені. В той же час, вже сьогодні банки мають можливість продавати як власні продукти через чужі канали збуту, так і чужі продукти через власні канали. Типовим прикладом є

отримання готівки через банкомат одного банку за допомогою пластикових карток, емітованих іншими банками.

В залежності від характеру взаємодії між клієнтом і банком прямі канали збуту банківських продуктів поділяються на традиційні (стаціонарні, мобільні) – засновані на безпосередньому контакті клієнта з продавцем, та нетрадиційні (дистанційні) – канали віддаленого доступу до банківських продуктів, до яких відносять пристрої самообслуговування, електронні та телефонні мережі тощо. Стаціонарні канали збуту банківських продуктів є найбільш поширеними. Вони можуть бути централізованими, коли продаж банківських продуктів здійснюється через головний офіс банку, та децентралізованими, коли збутом продуктів займаються філії та відділення.

Сьогодні у світі найбільш поширеними є децентралізовані системи збуту. Це пов'язано з трансформаційними процесами на ринку покупців банківських послуг, для яких філії відіграють роль консультативного центру, бо саме через них реалізується переважна більшість продуктів масового попиту: стандартизовані продукти і послуги в сфері платіжного обороту, грошові вклади (депозити, ощадні вклади населення, інвестиційні заощадження), споживчі кредити населенню тощо. За кордоном філії приносять банкам більше 50% прибутків [185]. Через мережу філій і відділень отримують сьогодні банківські послуги більшість юридичних осіб та громадян України.

Поряд з децентралізованою має місце й централізована система доставки банківських продуктів через головний офіс, що пов'язано, перш за все, з необхідністю виправдати очікування VIP-клієнтів при здійсненні ними крупних фінансових операцій. Тому банк повинен мати висококваліфікованих спеціалістів-консультантів, які надають такі послуги. Крім того, перевагою централізованої системи є короткий шлях прийняття рішень, оскільки саме у головному офісі банку знаходяться носії різних рівнів компетенції, тоді як у керівників філій та відділень може не вистачати відповідного рівня повноважень для прийняття управлінських рішень по крупним операціям.

Вітчизняні банки використовують переважним чином стаціонарні канали збуту банківських продуктів, які передбачають обслуговування клієнта при безпосередньому контакті з персоналом через систему філій та відділень, причому регіональні мережі банків щороку неухильно зростають. Тільки за 2002 рік мережа філій банківських установ України збільшилася на 51 одиницю і станом на 1.01.2003 р. складалася із 1401 філії. Враховуючи, що на зазначену дату до Державного реєстру було занесено 182 банки [2], на одну банківську установу в середньому припадає приблизно 8 філій. Найпотужніші мережі стаціонарних каналів збуту банківських продуктів мають найкрупніші системні банки України. Наприклад, мережа одного лише ПриватБанку – одного з лідерів банківського бізнесу – налічує 1410 філій та відділень, розташованих по всій території України.

Розвинені регіональні банківські мережі дозволяють розширювати обсяги збуту банківських продуктів, роблять їх більш доступними для широкого кола клієнтів. Активи таких банків неухильно зростають. В той же час, як свідчить аналіз ефективності роботи українських банків у I кварталі 2003 року, банки, що мають великі активи, обтяжені величезною мережею філій та відділень, як правило, мають невисокі показники прибутковості активів. Якщо по банківській системі цей показник склав 0,25%, то у ПриватБанка він був у 2 рази нижчим (0,11%), а у банку “Аваль”, який також має широку мережу стаціонарного збуту своїх продуктів, – у 25 разів нижчим (0,01%) [186]. Схожа картина спостерігається і в Харківському регіоні: серед банків-юридичних осіб найвищий показник прибутковості активів (0,44%) мав на 1.04.2003 р. банк “Меркурій”, мережа якого малорозвинена (одна філія та 5 відділень). У найбільшого харківського банку – АКІБ “УкрСиббанк”, який має 175 філій та безбалансових відділень по всій території країни, цей показник набагато нижчий (0,12 %). Отже, як свідчать результати проведеного аналізу, збільшення масштабів діяльності банків за рахунок зростання активів та розширення мережі філій та відділень негативно відображається на їхніх прибутках та знижує ефективність банківської діяльності: збільшення банківських активів на 1000 грн., як правило, призводить до зменшення прибутку на 20 грн. [2].

Сьогодні українські банки, в силу слабкої розвиненості інших каналів збуту, вимушені й надалі розширювати свою мережу [187], але, з метою скорочення витрати на її утримання, замість філій вони відкривають безбалансові відділення. З цією ж метою філії деяких крупних системних банків також перетворюються у безбалансові відділення. Проте, слід зауважити, що безбалансові відділення, на відміну від філій, надають своїм клієнтам обмежене число послуг (прийняття вкладів, приймання платежів, видача споживчих кредитів тощо).

Як представляється, стаціонарні канали збуту банківських продуктів у найближчі роки будуть залишатися домінуючими в нашій країні, оскільки за допомогою розширення мережі філій та відділень реалізується сьогодні стратегічна мета діяльності багатьох банків – захоплення ринку фізичних осіб. Однак, поряд з цим, будуть розвиватися й інші канали доставки банківських продуктів.

Крім стаціонарних, можуть утворюватися більш гнучкі – мобільні системи збуту, до яких відносяться зовнішні служби збуту та пересувні філії. Зовнішні служби збуту (так звані виїзні служби банку) відповідають, як правило, за певні сегменти ринку або за надання окремих послуг існуючим та залучення нових клієнтів. Їх доцільно створювати там, де існує особлива конкуренція, наприклад, в різноманітних торговельних точках, для видачі споживчих кредитів населенню під куплені товари (дорога побутова техніка, теле- і радіоапаратура, мобільні телефони, автомобілі тощо). Таку практику винесення робочих місць банку у торговельну мережу здійснюють ряд українських банків (УкрСиббанк, ПриватБанк).

В зарубіжній банківській практиці свого поширення набула така система збуту, як пересувні філії. Вона використовується у великих за площею та малонаселених областях, коли стаціонарне обслуговування клієнтів є економічно невідповідним. В Україні пересувні філії можна застосовувати у віддаленій від районних центрів сільській місцевості, не охопленій банківськими послугами. Слід зауважити, що функціонування мобільних систем збуту пов'язане з

високими матеріальними затратами та невеликим обсягом угод, тому при їх створенні необхідно ретельно аналізувати їх ефективність.

В сучасних умовах розвиток банківського бізнесу тісно пов'язаний з впровадженням передових банківських технологій, що викликало появу нових, більш ефективних засобів просування на ринок банківських продуктів. Альтернативні (нетрадиційні) канали збуту банківських продуктів дозволяють максимально наблизити їх до клієнта, роблять їх доступними у просторі й часі, що дає клієнтові можливість отримувати банківські послуги та управляти своїм рахунком, не приходячи в банк, в режимі реального часу, протягом 24 годин на добу та 7 днів на тиждень. До таких принципово нових сучасних каналів дистанційного банківського обслуговування відносяться телефонні мережі (телефон-банкінг), комп'ютерна мережа Інтернет (інтернет-банкінг), пристрої самообслуговування (банкомати, POS-термінали).

Нетрадиційні канали з'явилися в нашій країні лише в останні кілька років в основному у вигляді оплати товарів у торгівельній мережі безготівковим шляхом та отримання готівки за допомогою пластикових карток через банкомати або POS-термінали. Одним з перспективних напрямків розвитку інтерактивних послуг, який сьогодні набуває широкого розвитку в Україні, є використання каналів мобільної телефонії, завдяки чому управління рахунком та здійснення платежів може здійснюватися за допомогою мобільного телефону. Системи телефон-банкінгу запровадили у себе ПриватБанк, УкрСиббанк, УкрІнбанк та інші.

Все далі популярнішими стають в Україні системи електронної доставки банківських продуктів клієнтам. У порівнянні із традиційними методами збуту, такі системи мають ряд суттєвих переваг, серед яких: зручність для клієнтів, простота у використанні; відносно легке охоплення значного числа споживачів на фінансовому ринку через системи телекомунікації; висока мобільність, що дає змогу мати доступ до системи з любого комп'ютера; оперативність – можливість цілодобового доступу до банківських послуг та швидкої зміни їхнього асортименту у відповідності з потребами споживачів; інформаційність, що

дозволяє клієнту детально ознайомитися з різноманітними банківськими продуктами та вибрати з них найбільш привабливі.

Серед електронних систем збуту найбільш поширеною в Україні є система “клієнт-банк”, призначена для електронного обслуговування корпоративних клієнтів. Така система потребує спеціального програмного забезпечення і охоплює обмежений набір функцій: передачу в банк платіжних доручень, заявок на перерахування валюти, доручень на купівлю-продаж валюти; отримання виписок з рахунків; повідомлення про відмову у проведенні операцій. Проте, така система дозволяє, не виходячи з дому чи офісу, отримувати банківські послуги та будувати ефективне управління бізнесом.

Дедалі популярнішою стає в Україні система інтернет-банкінгу, яка дозволяє, як юридичним, так і фізичним особам отримувати повноцінне банківське обслуговування у режимі реального часу завдяки унікальним можливостям мережі Інтернет [188]. Простота і досяжність цієї системи забезпечується мінімальними вимогами до обладнання клієнта, не потребує встановлення спеціалізованого програмного забезпечення при високій надійності та безпеці здійснення банківських операцій. Системи збуту банківських продуктів з використанням інтернет-технологій набули широкого розвитку в багатьох країнах світу [189, 190]. В нашій країні реально можна говорити про впровадження інтернет-банкінгу ПриватБанком та УкрСиббанком; більшість вітчизняних банків знаходяться на початковому етапі їх впровадження – етапі маркетингових досліджень та організації інформаційної присутності.

Сьогодні у зарубіжній банківській практиці активно використовуються непрямі канали збуту, які є альтернативою прямим каналам обслуговування, розглянутим вище. Їх поява викликана й тісно пов'язана з посиленням конкуренції на ринку фінансових послуг та реалізацією банками концепції “комплексного фінансового обслуговування”, яка передбачає поєднання банківських і небанківських продуктів та каналів їхнього збуту [191, 192]. Для кращого задоволення потреб клієнтів банки кооперуються між собою, а також з небанківськими установами, торгівельними організаціями. В нашій країні

прикладом такої кооперації може бути спільний проект між АКІБ “УкрСиббанк” та ЗАТ “Київстар Дж.Ес.Ем.”, який передбачає впровадження принципово нової системи банківського обслуговування компанії, завдяки якій головний офіс “Київстар Дж.Ес.Ем.” має можливість централізовано контролювати та здійснювати координацію всіх фінансових потоків, що проходять через мережу філій компанії. В свою чергу, банк отримав нові канали збуту своїх продуктів в регіонах присутності компанії.

При побудові дистрибуційної стратегії найбільш складним виступає питання співвідношення між різними каналами збуту. Деякі західні банки в 1999-2000 рр. з метою скорочення витрат практично ліквідували мережу своїх відділень, розраховуючи на те, що клієнти стануть обслуговуватися за допомогою Інтернету. Однак, у 2000-2001 рр. навпаки, були вимушені створюватися нові філії, оскільки частина клієнтів надавала перевагу обслуговуванню безпосередньо в філіях [193]. Як свідчить зарубіжних досвід, сьогодні при виборі каналів збуту банки мають враховувати той факт, що клієнти на перший план висувають ефективність проведення банківських операцій, готовність банків оперативно й точно вирішувати їхні проблеми, можливість віддаленого доступу до фінансових продуктів при збереженні прямих контактів з банківськими працівниками. Отже, відбуваються так звані процеси гомогенізації, перетворення окремого банківського продукту в масовий товар, чому не в малій мірі сприяють сучасні альтернативні канали збуту.

У цьому зв'язку, представляється доцільним впровадження інтегрованого підходу при виборі каналів збуту банківських продуктів [194], головними вимогами якого є можливість надання широкого спектру банківських послуг з використанням різноманітних каналів збуту та надійність доступу протягом 24-х годин на добу та 7-ми днів на тиждень, що дозволить банку обслуговувати максимальну кількість клієнтів. Такий підхід дозволить банку, завдяки необмеженому доступу клієнтів до широкого асортименту банківських послуг, отримати значні прибутки за рахунок комісійних. Тому українським банкам доцільно розвивати нові, альтернативні та удосконалювати традиційні канали

збуту свої продуктів, застосовуючи інтегрований підхід до побудови дистрибуційної стратегії.

Безумовно, вибір стратегії збуту в певній мірі залежить від обраної банком продуктової стратегії, в основі якої лежать потреби та уподобання клієнтів. Якщо банк при реалізації продуктової стратегії надає перевагу продуктам, розрахованим на масового споживача, то при доведенні їх до клієнта будуть використовуватися системи збуту, пов'язані із впровадженням нових технологій. Якщо ж банк, враховуючи потреби клієнтів, надає перевагу банківським продуктам, що вимагають індивідуального обслуговування, для їхнього збуту має створюватися широка мережа філій та відділень. Виходячи з цього можна виділити три основні типи дистрибуційної стратегії:

- стратегія збуту, спрямована на індивідуалізацію банківських продуктів та персоналізацію банківського обслуговування; яка передбачає надання послуг в одному місці, використовуючи широку мережу філій та відділень;
- стратегія збуту, спрямована на гомогенізацію банківських продуктів, що можливе, перш за все, завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій у банківську діяльність;
- стратегія інтегрованого збуту банківських продуктів, яка базується на використанні комплексного підходу та поєднанні традиційних і альтернативних каналів збуту.

Перша стратегія має орієнтуватися на тих клієнтів, які цінують персоналізоване обслуговування та готові за це платити. В рамках цієї стратегії банкам необхідно розвивати ті продукти, які мають високий рівень індивідуалізації (фінансові консультації, податкове планування, управління активами), а також вкладати кошти у дизайн своїх філій та відділень, навчання персоналу методам високопрофесійного спілкування з клієнтами. Другий тип стратегії збуту полягає у наданні найбільш дешевих банківських продуктів тим клієнтам, які шукають найбільш вигідні для себе умови. Реалізувати таку стратегію можна лише за рахунок реального зниження затрат завдяки оптимізації внутрішньої структури, економії на масштабах, використанню сучасних

технологій. Однак, ця стратегія вимагає проведення агресивної рекламної кампанії.

На наш погляд, найоптимальнішою буде третя стратегія, яка застосовує інтегрований підхід до побудови систем доставки банківських продуктів виходячи із потреб і уподобань клієнтів та з урахуванням фінансових та ресурсних можливостей самого банку [195]. Задоволення потреб клієнтів має бути вирішальним, коли мова йдеться про розширення мережі філій, введення щоденного режиму роботи, відмову від комісійних за деякі види банківських операцій, або при впровадженні альтернативних форм збуту. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів, збільшити обсяги продажу банківських продуктів, що безперечно приведе до збільшення прибутків та підвищення ефективності банківської діяльності.

Важливого значення при реалізації комплексу маркетингу набуває комунікаційна стратегія, спрямована на забезпечення ефективного впливу на цільову аудиторію, метою якої є спонукання існуючих та потенційних клієнтів до споживання послуг даного банку [196, 197]. Для формування та підтримки бажаного образу банківських продуктів та самого банку в очах громадськості та клієнтури застосовується спеціальний комплекс маркетингових комунікацій (комплекс стимулювання), який складається з чотирьох основних засобів впливу, до яких належить: реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг.

Реклама є способом неособистого просування банківських послуг, іміджу банку, або потреб споживачів через відомого спонсора [146]. Стимулювання збуту є короткотерміновим інструментом впливу на цільовий ринок з метою заохочення до купівлі (стимулювання споживачів) або продажу банківських послуг (стимулювання працівників банку). Зв'язки з громадськістю – сукупність зусиль банку, спрямованих на створення сприятливого клімату від своєї діяльності шляхом взаємодії з усіма секторами зовнішнього середовища. Прямий маркетинг передбачає стимулювання продажу банківських послуг працівником банку в ході особистого спілкування, телефонної бесіди або через засоби

поштового зв'язку. Ефективне застосування комунікаційної стратегії українськими банками має надзвичайно важливого значення, проте використовується сьогодні ще не повною мірою.

Розглянуті стратегії – продуктова, цінова, дистрибуційна та комунікативна – є найважливішими компонентами маркетингової стратегії банку. Досягти органічного їх поєднання та узгодження в рамках інтегрованої стратегії маркетингу – найбільш складна та відповідальна задача, що стоїть перед маркетинговою службою банку.

2.3. Методичні аспекти впровадження діагностичної моделі аналізу ефективності банківської діяльності в систему стратегічного маркетингового планування

В системі стратегічного маркетингового планування визначальна роль належить стратегічному аналізу, в ході якого здійснюється оцінка та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ банку, його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Дослідження зовнішніх можливостей дозволяють визначити найбільш перспективні й вигідні напрямки діяльності банку з точки зору ринкових умов, що склалися.

Враховуючи важливе значення, яке мають результати аналізу внутрішніх можливостей банку для виявлення факторів впливу на кінцеві результати роботи банку та вибору маркетингової стратегії, що дозволяє спрямовувати фінансові ресурси в ті сегменти ринку, які приносять найбільший дохід, тим самим забезпечується позитивний вплив на ефективність та розвиток банківського бізнесу, вважаємо за доцільне зупинитися докладніше на методичних підходах до аналізу ефективності банківської діяльності. З цією метою побудуємо діагностичну модель аналізу ефективності банківської діяльності (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Діагностична модель аналізу ефективності банківської діяльності

Діагностична модель дозволяє проводити аналіз ефективності на 3-х рівнях, кожний з яких відповідає певному етапу аналізу. На першому етапі проводиться узагальнена оцінка ефективності банківської діяльності в цілому на підставі узагальнених показників ефективності, що дозволяє оцінити результативність роботи банку в цілому, відстежити основні тенденції та намітити найбільш загальні напрямки підвищення ефективності. На другому етапі аналізується ефективність окремих напрямків банківської діяльності (окремих підрозділів банку). Третій етап аналізу передбачає оцінку ефективності окремих банківських продуктів.

Кінцевою метою побудови діагностичної моделі має стати оцінка сильних і слабких сторін банку, встановлення тенденцій змін фінансової позиції банку в майбутньому та визначення напрямків найбільш ефективного вкладання ресурсів. Підготовлені на основі впровадження діагностичної моделі рекомендації мають стати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на поліпшення результатів банківської діяльності. З посиленням маркетингової складової банківської діяльності та впровадженням маркетингу в систему управління банком, діагностичну модель доцільно використовувати при проведенні комплексних маркетингових досліджень, що здійснюються в рамках планування маркетингової стратегії банку. Це дозволить спрямувати зусилля банку й фінансові потоки з урахуванням тенденцій розвитку ринку та відповідно до потреб споживачів.

Для побудови діагностичної моделі використовуються дані балансового звіту та звіту про фінансові результати роботи банку, що дає можливість зв'язати окремі статті балансу з конкретними фінансовими результатами, дозволяє здійснювати оцінку ефективності діяльності банку та фінансових результатів в динаміці; проводити аналіз структури балансу, банківських доходів і витрат та структурних змін, визначати вплив факторів на результати роботи банку, ефективність окремих напрямків банківської діяльності та банківських продуктів.

Дослідження ефективності банківської діяльності з використанням діагностичної моделі будемо проводити на прикладі роботи банків-юридичних

осіб, що працюють в Харківській області, оскільки тенденції їхнього розвитку та основні показники діяльності, як показав проведений аналіз (див. підрозділ 1.2), віддзеркалюють загальні тенденції і проблеми, що є характерними для банківської системи країни в цілому. Крім того, діяльність банків-юридичних осіб на ринку банківських послуг регіону є найбільш репрезентативною, оскільки їхня частка в структурі основних показників, що характеризують роботу банківської системи регіону є значно вищою, ніж частка інших банківських установ, що працюють на регіональному ринку банківських послуг (Додаток Е1), в них зосереджені основні фінансові ресурси та проходять основні фінансові потоки регіону.

Дослідження ефективності з використанням діагностичної моделі доцільно розпочинати з аналізу узагальнюючих показників ефективності з тим, щоб виявити загальні тенденції. Такий аналіз було проведено у підрозділі 1.2, в результаті з'ясовано, що головною причиною зниження ефективності банківської діяльності стали незначні обсяги прибутків. Це вимагає проведення більш детального аналізу фінансового результату діяльності банків-юридичних осіб регіону.

У 2002 році банки-юридичні особи регіону отримали 24 млн. грн. прибутків, що на 13 млн. грн., або на 35,1 % менше, ніж у 2001 році. У порівнянні з минулим роком темпи його зростання уповільнилися (рис. 2.6).

Фінансовий результат діяльності банку безпосередньо залежить від співвідношення банківських доходів і витрат, а також їх динаміки. У порівнянні з минулим роком доходи від банківської діяльності збільшилися на 9,4 % і склали на 01.01.2003 р. 482756 тис. грн., тоді як витрати банків зростали більш високими темпами – на 13,6 %, та склали на 01.01.2003 р. 458618 тис. грн.

Подальший аналіз фінансового результату будемо проводити шляхом постатейного аналізу доходів і витрат, визначення їхньої структури та динаміки на дві звітні дати (01.11.2001 та 01.11.2002), при цьому слід враховувати, що вищезазначені показники відображаються у звітності наростаючим підсумком з початку року, а при використанні абсолютних показників доходів і витрат для розрахунку відносних показників, їх необхідно приводити до річного еквівалента.

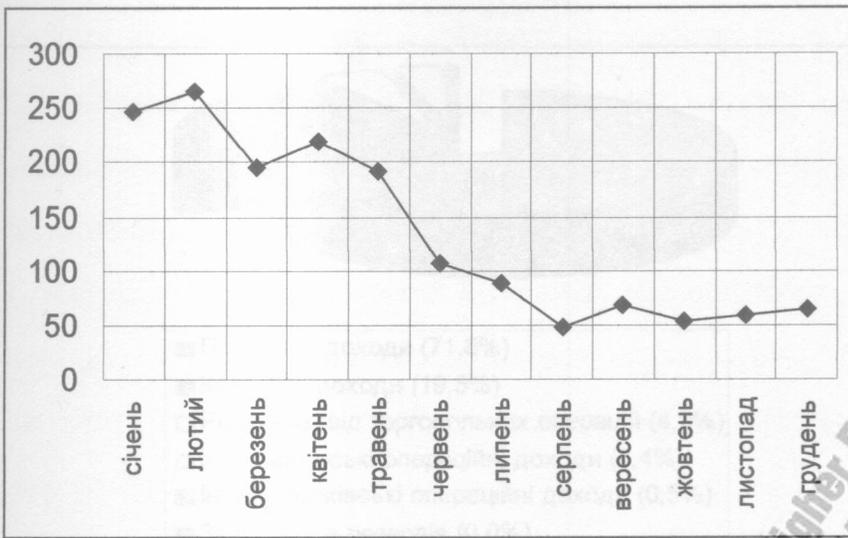


Рис. 2.6. Динаміка прибутку банківських установ Харківської області у 2002 році (наростаючим підсумком, у % до відповідного періоду попереднього року)

Аналіз темпів зростання складових доходів у порівнянні з минулим роком (Додаток Е2) свідчить про прискорене зростання непередбачених доходів (у 13,5 рази), інших банківських та інших небанківських операційних доходів (відповідно у 4,8 та 1,5 рази). Дещо повільнішими були темпи зростання процентних та комісійних доходів (відповідно у 1,1 та 1,2 рази), знизилися темпи доходів від торговельних операцій (на 3,3%) та операцій з резервами (на 98,8%).

Нерівномірність темпів зростання окремих складових доходів спричинили відповідні зрушення у їхній структурі. На 1.11.2002 року в структурі доходів банків регіону (рис. 2.7) найбільшою була частка процентних доходів – 71,6%, комісійні склали 19,5%, доходи від торговельних операцій – 4,9%, інші банківські та небанківські операційні доходи відповідно 3,4% та 0,5%.

У порівнянні з минулим роком відбулися певні зміни в структурі доходів (Додаток Е3): зменшилися частки процентних доходів (на 1,39 %) та доходів від торговельних операцій (на 0,82 %). Натомість відбулося зростання частки інших банківських операційних доходів (на 2,63 %), комісійних доходів (на 0,87 %) та інших небанківських операційних доходів (на 0,12 %).

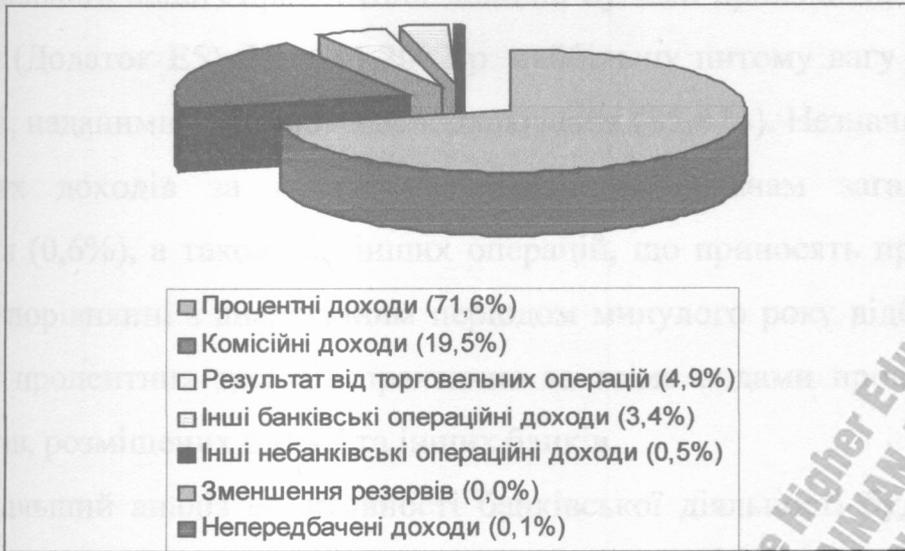


Рис. 2.7. Структура доходів банків-юридичних осіб Харківської області на 01.11.2002 р.

Оскільки основним джерелом банківських доходів є процентні доходи, то доцільним є проведення більш детального їх аналізу, особливо з огляду на тенденцію до їх зниження. З цією метою проведемо факторний аналіз процентних доходів та встановимо вплив на них таких факторів, як зміна середніх залишків процентних активів (A_p) та мінливість середнього рівня процентної ставки по розміщеним коштам (P_A).

Розрахунок впливу на процентний дохід (D_p) зміни середніх залишків процентних активів проводиться за формулою: $(D_p - D_{p0})_{A_p} = (A_p - A_{p0}) P_{A0}$.

Вплив мінливості середнього рівня процентних ставок на процентний дохід визначається за формулою: $(D_p - D_{p0})_P = (P_A - P_{A0}) A_p$.

Вплив обох зазначених факторів на зміну процентних доходів становитиме: $(D_p - D_{p0}) = (D_p - D_{p0})_{A_p} + (D_p - D_{p0})_P$.

Результати факторного аналізу процентних доходів представлені у Додатку Е4. Зростання процентних доходів на 27779,7 тис. грн. сталося внаслідок збільшення обсягів процентних активів (182,5%), тоді як вплив фактору мінливості середньої процентної ставки був негативним (-82,5%), що спричинило недоотримання банком процентних доходів в сумі 22911,4 тис. грн.

Подальший аналіз процентних доходів будемо проводити, досліджуючи їх структуру (Додаток Е5). На 1.11.2002 р. найбільшу питому вагу мали доходи за кредитами, наданими суб'єктам господарювання (85,6 %). Незначною була частка процентних доходів за кредитами, наданими органам загальнодержавного управління (0,6%), а також від інших операцій, що приносять процентний дохід (0,1%). У порівнянні з аналогічним періодом минулого року відбулося незначне зростання процентних доходів практично за всіма видами процентних активів, крім коштів, розміщених в НБУ та інших банків.

Подальший аналіз ефективності банківської діяльності будемо проводити шляхом дослідження доходності окремих напрямків банківської діяльності, зокрема тих видів банківської діяльності, що приносять процентний дохід (Додаток Е6).

Найвищою була доходність кредитів, наданих органам загальнодержавного управління (22,0%), суб'єктам господарювання (20,8%), фізичним особам (16,3%), а також операцій з цінними паперами (15,1%), найнижчою – коштів, розміщених в інших банках (5,0%).

На підставі попередньо проведених розрахунків (див. Додаток Е5 та Додаток Е6), порівняємо структуру процентних активів зі структурою доходів, які отримує банк від розміщення цих активів, причому процентні активи розташуємо в порядку зниження їхньої доходності (табл. 2.3).

Як видно з таблиці 2.3, кредити, надані суб'єктам господарювання займають найбільшу питому вагу у процентних активах (69,34%), вони ж приносять банкам регіону й найбільші процентні доходи (85,54%), при тому, що їхня доходність є досить високою (20,75%). Найменш доходними були кошти, розміщені в інших банках (5,01%): хоча їх частка у процентних активах є досить високою (22,64%), доходи від них складають лише 6,75% загальної суми процентних доходів. У цьому зв'язку слід зауважити, що в аналогічному періоді минулого року частка міжбанківських кредитів у процентних активах була ще більшою, і складала 24,04%. Зниження її протягом року на 1,44% свідчить про позитивні зрушення, які відбуваються у структурі активів банківських установ регіону. В той же час,

висока їх частка у кредитному портфелі свідчить про те, що банки або вимушені певну частину своїх ресурсів вкладати у малоприбуткові активи з метою підтримки своєї ліквідності, або не хочуть ризикувати, надаючи кредити юридичним та фізичним особам.

Таблиця 2.3

Структура процентних активів, процентних доходів та середня доходність процентних активів банків Харківського регіону станом на 1.11.2002 р.

Види процентних активів	Частка у процентних активах	Частка у процентних доходах	Відхилення (+,-)	Середня доходність процентних активів*
Кредити, надані органам загальнодержавного управління	0,46	0,6	+0,14	22,02
Кредити, надані суб'єктам господарювання	69,34	85,54	+16,2	20,75
Кредити фізичним особам	4,33	4,2	- 0,13	16,34
Цінні папери	3,24	2,9	- 0,34	15,08
Кошти, розміщені в інших банках	22,64	6,75	- 15,89	5,01
Усього	100,00	100,00	-	16,82

*дані приведені до річних

Практично однаковими й не досить високими є частки у процентних активах та процентних доходах таких статей, як кредити, надані фізичним особам (відповідно 4,33% та 4,2%), цінні папери (3,24% та 2,9%), кредити, надані органам загальнодержавного управління (0,46% та 0,6%). В той же час, доходність цих операцій є достатньо високою (відповідно 16,34%, 15,08% та 22,02%). Отже, як представляється, банкам необхідно ретельніше аналізувати структуру своїх активів, у т.ч. за ступенем їхньої доходності, надавати перевагу при вкладанні

коштів у найбільш прибуткові активи, передусім нарощувати кредитування суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб.

Аналіз банківських доходів необхідно доповнити аналізом витрат. На 1.11.2002 середні загальні витрати становили 386,4 млн. грн. проти 325,8 млн. грн. у відповідному періоді минулого року, або зросли на 18,6% (Додаток Е7), у той час як банківські доходи за аналогічний період збільшилися тільки на 12,8%. Найбільш швидкими темпами (в 1,6 рази) зростали інші небанківські операційні витрати (відповідно до Постанови Правління НБУ від 18.06.2003р. №255 вони отримали назву загальних адміністративних витрат) [198].

Темпи зростання процентних та комісійних витрат були приблизно однаковими, у порівнянні з минулим роком вони підвищилися у 1,2 рази, тоді як темпи приросту інших банківських операційних та непередбачених витрат знизилися відповідно на 37,8% та 52,9% (з 2003 року інші банківські операційні витрати мають назву інших операційних витрат) [198].

Зміни у темпах зростання окремих складових банківських витрат спричинили відповідні зрушення у їхній структурі (Додаток Е8). У структурі банківських витрат традиційно переважають інші небанківські операційні та процентні витрати: станом на 1.11.2002 року їх частки склали відповідно 51,1% та 43,4%. У порівнянні з відповідним періодом минулого року частка небанківських операційних витрат збільшилася на 12,3%, тоді як частка процентних витрат практично не змінилася, незважаючи на переорієнтацію банків на більш дорогі джерела залучених коштів, передусім вклади населення.

Відбулося незначне підвищення у порівнянні з аналогічним періодом минулого року частки комісійних витрат (на 0,1%) та зменшення частки інших банківських операційних витрат (на 0,3%). Позитивним слід вважати зменшення протягом року витрат, пов'язаних із формуванням резервів, що свідчить про поліпшення структури кредитного портфелю за рахунок списання безнадійних активів.



Наступним етапом аналізу витрат є поглиблене дослідження тих статей, частка яких в структурі витрат є найбільшою, зокрема, інших небанківських операційних та процентних витрат.

Протягом періоду, що аналізується, інші небанківські операційні витрати збільшилися у 1,56 рази, причому зростання відбулося по всіх без виключення складових цієї статті витрат (Додаток Е9). Найбільш швидкими темпами зростали витрати на сплату податків та інших обов'язкових платежів (у 2,45 рази) та штрафи, пені, що були сплачені (у 3,32 рази), дещо повільнішими були темпи зростання витрат на утримання персоналу (на 55%) та інших небанківських операційних витрат (на 73%), що спричинило відповідні зміни у структурі інших небанківських операційних витрат (Додаток Е10).

На 01.11.2002р. витрати на утримання персоналу складала 40,2%; традиційно висока їх частка витрат є необхідною умовою зростання якості послуг та успішної конкуренції на фінансовому ринку. Частка інших небанківських операційних витрат, яка складає близько 30,0%, збільшилася у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 2,9%, до неї відносяться: витрати на аудит, маркетинг та рекламу, підготовку кадрів, спонсорство та операції з філіями, причому на останні припадає переважна частина зазначених витрат. Ретельний аналіз усіх складових інших небанківських операційних витрат та пошук резервів їх скорочення дозволяє не тільки зменшити витрати банків, але й позитивно впливає на ефективність їхньої діяльності.

Значну частку у сукупних банківських витратах мали процентні витрати, пов'язані із залученням ресурсів для проведення активних банківських операцій. З метою пошуку резервів для їхньої оптимізації необхідно провести їх факторний аналіз, визначивши вплив таких факторів як середні залишки процентних зобов'язань (Z_p) та середній рівень процентної ставки (P_s).

Вплив зміни середніх залишків процентних зобов'язань на зміну середніх процентних витрат (R_p) визначається за формулою: $(R_p - R_{p0})_{Z_p} = (Z_p - Z_{p0}) \times P_{s0}$.

Вплив зміни середньої процентної ставки по залученим коштам на зміну процентних витрат буде визначатися за формулою: $(R_p - R_{p0})_{P_s} = (P_s - P_{s0}) \times Z_p$.

Сукупний вплив обох факторів на загальну зміну процентних витрат визначається за формулою: $(R_p - R_{p0}) = (R_p - R_{p0})_{Zp} + (R_p - R_{p0})_{Ps}$.

Розрахунок впливу вищезазначених факторів на розмір процентного доходу представлено у Додатку Е11. За період, що аналізується, процентні витрати зросли на 25899,5 тис. грн., що сталося внаслідок збільшення на 323,05% обсягів процентних зобов'язань, тоді як зниження середнього рівня процентної ставки позитивно позначилося на розмірі процентних витрат: вони зменшилися на 223,05%.

Доцільним є подальший аналіз структури процентних витрат (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структура процентних витрат банків Харківського регіону на 01.11.2002 р.

На 01.11.2002 р. у структурі процентних витрат найбільшу питому вагу мали процентні витрати за коштами фізичних осіб (57,97%) та строковими коштами юридичних осіб (21,73%), на ці дві складові припадає близько 80% всіх процентних та 34,5 % всіх банківських витрат (Додаток Е12). Протягом року відбулося їх збільшення відповідно на 18,11% та 2,98%. Незначними були витрати, пов'язані з обслуговуванням поточних рахунків юридичних осіб (1,59%), бюджетних коштів (1,28%), коштів, отриманих в НБУ (1,67%) та від інших банків (5,69%), а також цінних паперів власного боргу (2,77%). Їхня частка в структурі процентних витрат протягом року знизилася (відповідно на 0,38%, 0,36%, 6,33% та 0,35%).

Для з'ясування причин, що вплинули на структуру процентних витрат та привели до їх зростання, проаналізуємо середню вартість процентних зобов'язань банківських установ регіону (Додаток Е13). Найвищою була вартість зобов'язань за вкладками фізичних осіб (23,02%) та випущених банком боргових зобов'язань (17,92%). Саме ці статті займають у витратах банку найбільшу частку (60,7%). Найдешевшими були кошти юридичних осіб до запитання (0,65%), тому й витрати, що несе банк по обслуговуванню поточних рахунків, є незначними (1,59%). Дещо дорожчими були строкові депозити юридичних осіб (8,17%), а також кошти, отримані від НБУ (3,89%) та інших банків (6,29%).

На підставі попередньо проведених розрахунків (Додаток Е12) та (Додаток Е13) порівнюємо структуру процентних зобов'язань зі структурою процентних витрат, які несе банк від залучення коштів, причому процентні зобов'язання розташуємо у порядку збільшення їхньої вартості (табл. 2.4).

Більше половини процентних зобов'язань сформовані за рахунок коштів юридичних осіб, з них кошти до запитання склали 24,33%, строкові – 26,45%. Якщо кошти до запитання є найбільш дешевим джерелом ресурсів (їхня вартість – 0,65%, а частка в структурі витрат – 1,59%), то строкові кошти – більш дорогий ресурс для кредитування: їхня вартість складає 8,17%, а частка в структурі витрат – 21,77%. Найбільш дорогими для банків є вклади фізичних осіб (їхня середня вартість – 17,92%), по ним банки несуть найбільші витрати (57,97% всіх процентних витрат), в ресурсах банків їхня частка складає 25%, проте ці кошти є найбільш стабільним джерелом банківських ресурсів.

Зіставлення структури процентних зобов'язань з структурою процентних витрат, з урахуванням вартості процентних зобов'язань, дозволяє знайти шляхи оптимізації ресурсної бази банку через збільшення в структурі зобов'язань тих статей, за якими банк несе найменші витрати, та проведення виваженої політики по тих напрямках залучень, що спричиняють значні витрати. Наприклад, представляється доцільним збільшувати ресурсну базу за рахунок залучення дешевих ресурсів, якими є кошти до запитання юридичних і фізичних осіб, бюджетні кошти; підвищувати в структурі зобов'язань частки строкових

депозитів юридичних та фізичних як найбільш стабільного джерела кредитних ресурсів, шукати можливості для зниження процентних ставок.

Таблиця 2.4

Структура процентних зобов'язань, процентних витрат та середня вартість процентних зобов'язань банків Харківського регіону станом на 1.11.2002 р.

(%)

Види процентних зобов'язань	Частка у процентних зобов'язаннях	Частка у процентних витратах	Відхилення (+,-)	Середня вартість процентних зобов'язань (%) *
Кошти суб'єктів господарювання до запитання	24,33	1,59	- 25,92	0,65
Кошти бюджету	4,11	1,28	- 2,83	3,10
Кошти НБУ	4,26	1,67	-2,59	3,89
Кошти інших банківських установ	8,99	5,69	-3,3	6,29
Кошти суб'єктів господарювання строкові	26,45	21,73	-4,72	8,17
Субординований борг	5,29	7,3	+2,01	13,71
Кошти від випуску боргових цінних паперів	1,54	2,77	+1,23	17,92
Кошти фізичних осіб	25,03	57,97	+32,94	23,02
Усього зобов'язань	100,00	100,00	-	9,94

*дані приведені до річних

Постатейний аналіз доходів і витрат дозволив не тільки дослідити динаміку цих показників та зміни у їх структурі, але й дав можливість визначити шляхи збільшення банківських доходів та скорочення банківських витрат як джерел

збільшення прибутку банку. Разом з тим, проведений аналіз не дає уявлення про структуру прибутку в розрізі банківських продуктів, згрупованих в залежності від видів банківської діяльності, що потребує подальших досліджень. Зокрема, такий аналіз має бути спрямований на поглиблене вивчення банківської діяльності з позицій ефективності, доходів та дозволяти оцінювати кожну операцію з метою виявлення найбільш значущих банківських послуг з точки зору їхнього впливу на формування банківського прибутку.

В основу дослідження складових банківського прибутку та оцінки ефективності основних видів банківських продуктів покладено методику, представлену М.Р. Ковбасюком [199], причому в процесі дослідження зазначена методика була певним чином удосконалена. Наприклад, при дослідженні складових банківського прибутку фінансові результати банку було згруповано не у дві, як зазначалося в [199, с. 174], а в три групи (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Складові прибутку (збитку) банку

До групи прибутків (збитків) від основної банківської діяльності (Pb_O) віднесено: прибуток (збиток) від розміщення коштів, кредитів і операцій з цінними паперами (Pb_P); прибуток (збиток) від комісійних послуг (Pb_K); прибуток (збиток) від торговельних операцій з іноземною валютою, цінними паперами тощо (Pb_T). До цієї групи не увійшов прибуток (збиток) від інших банківських операцій (Pb_{IB}), оскільки існують певні труднощі при ідентифікації операцій, які класифікуються як "інші" при віднесенні їх до банківської чи небанківської діяльності. Інші операції безпосередньо не пов'язані з посередницькою функцією банків, доходи від їх проведення важко прямо віднести до процентних, комісійних або до результатів від торговельних операцій. Крім того, немає чіткого критерію при розподілі інших операцій на банківські та небанківські, в результаті при відображенні їх у бухгалтерському обліку в різних банках та ж сама операція обліковується на різних рахунках. Щоб не виникало непорозумінь при аналізі прибутку від різних видів діяльності банків-юридичних осіб Харківської області, а також для елімінування розбіжностей при обліку інших операцій в різних банках, представляється доцільним не включати прибутки від інших видів банківської діяльності до групи фінансових результатів банку від основної діяльності, а віднести їх до групи, куди входять фінансові результати від інших видів діяльності банку (як банківських, так і небанківських). Таким чином, другу групу формують фінансові результати від інших видів операційної діяльності банків (Pb_I), до яких відносять: інші банківські операційні доходи, небанківські операційні доходи (Pb_{INB}), операції з резервами (Pb_{REZ}). До окремої групи було віднесено фінансовий результат від непередбачених операцій (Pb_N). Таким чином, загальний фінансовий результат роботи банку до оподаткування (Pb_S) розраховується за формулою: $Pb_S = Pb_O + Pb_I + Pb_N$. Отже, й аналіз фінансового результату банківської системи регіону доцільно проводити в розрізі кожної з груп.

Прибутки від основної банківської діяльності розраховуються за формулою: $Pb_O = Pb_P + Pb_K + Pb_T$. Кожна із зазначених складових Pb_O відповідає певному виду банківської діяльності і розраховується як різниця між доходами і

витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Так, наприклад, прибуток від розміщення коштів визначається як різниця між процентними доходами, що отримані від надання кредитів, проведення операцій з цінними паперами та процентними витратами, безпосередньо пов'язаними із формуванням ресурсів для здійснення вказаних операцій (прямі витрати). Проте, слід зазначити, що віднесення на конкретний банківський продукт тільки прямих витрат було б невірним, оскільки в процесі своєї діяльності банк, крім прямих, несе також накладні витрати, що носять загальнобанківський характер. До них відносять інші небанківські операційні витрати, які важко безпосередньо віднести на якийсь окремий банківський продукт. У зв'язку з цим, накладні витрати (R_{ZB}) мають розподілятися між усіма видами банківських продуктів, для більш точного визначення собівартості останніх та прибутку. В нашому прикладі базою для розподілу накладних витрат було взято доходи від основної банківської діяльності (D_0) [199]. З метою віднесення накладних витрат на конкретні види основної банківської діяльності використовується коефіцієнт розподілу (K_R), який визначається як відношення суми накладних витрат до суми доходів від основної банківської діяльності $K_R = R_{ZB} / D_0$.

Розрахунок складових банківського прибутку до сплати податків банківських установ Харківської області на 1.11.2001р. та 1.11.2002р. наведено у Додатку Е14 та Додатку Е15. На підставі цих розрахунків проведено аналіз динаміки складових банківського прибутку від різних видів діяльності (Додаток Е16), результати якого свідчать, що банки-юридичні особи Харківської області значно погіршили свою діяльність, що призвело до зменшення прибутку на 13516,3 тис. грн., або на 32,1%. Це було викликано зменшенням прибутку від основної банківської діяльності на 59647,5 тис. грн. (або на 141,6%), зокрема збитковою діяльністю від розміщення коштів, кредитів та операцій з цінними паперами (119,81%), зменшенням прибутків від надання комісійних послуг (на 13,82%) та торговельних операцій (на 7,98%). Разом з тим, банки збільшили прибутки від інших видів банківської, небанківської діяльності та операцій із резервами (відповідно на 27,8 %, 1,0% і 80,2%).

Структура банківського прибутку в залежності від видів банківської діяльності представлена на рис. 2.10.

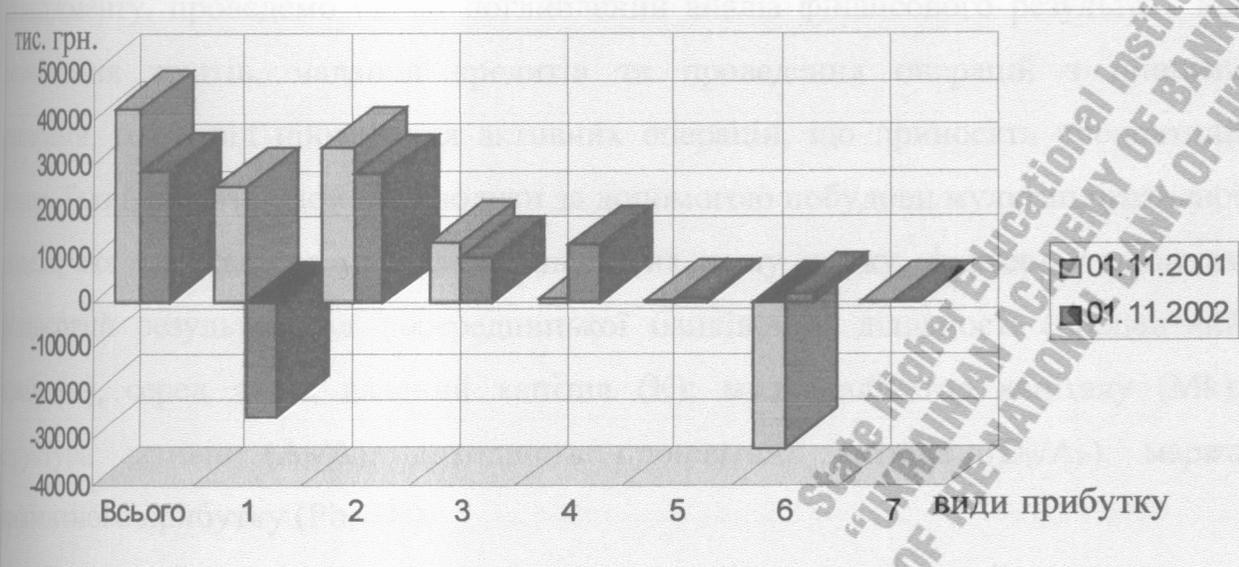


Рис. 2.10. Структура прибутку в залежності від видів банківської діяльності:

- 1 – розміщення коштів, кредитів і операцій з цінними паперами; 2 – комісійних послуг; 3 – торговельних операцій; 4 – інших банківських операцій; 5 – інших небанківських операцій; 6 – операцій з резервами; 7 – непередбачених операцій

Результати аналізу динаміки структури банківського прибутку вказують на те, що банки регіону не спроможні отримувати прибутки від основної діяльності, пов'язаної з посередництвом, тобто вони не виконують сьогодні головну свою функцію по залученню коштів та інвестуванню їх у продуктивні активи задля отримання процентного доходу. Зменшилися також прибутки від надання платних фінансових послуг (комісійних та від торговельних операцій), що вимусило банки шукати джерела нетрадиційних доходів, зростання яких свідчить про нездоровий інтерес до спекулятивних прибутків, спровокований необхідністю покрити дефіцит основного процентного доходу банку. Головною причиною такого стану справ є, на наш погляд, незадовільний стан банківського менеджменту, невміння та неспроможність вищого керівництва банків ефективно управляти банківськими установами.

Оскільки отримання прибутків від основної банківської функції – фінансового посередництва – має пріоритетне значення для банківського менеджменту, проведемо більш поглиблений аналіз фінансового результату від розміщення коштів, надання кредитів та проведення операцій з цінними паперами, тобто від проведення активних операцій, що приносять процентний доход. Такий аналіз будемо проводити за допомогою побудови мультиплікативної моделі, яка замикається на найважливіші, на нашу думку, фактори впливу на фінансовий результат від посередницької банківської діяльності (процентний прибуток), серед яких: власний капітал (K); мультиплікатор капіталу (M_k); структура активів (A_p/A); доходність процентних активів (D_p/A_p); маржа процентного прибутку (Pb_p/D_p).

З урахуванням зазначених факторів модель факторного аналізу процентного прибутку (Pb_p) матиме такий вигляд:

$$Pb_p = K \times \frac{A}{K} \times \frac{A_p}{A} \times \frac{D_p}{A_p} \times \frac{Pb_p}{D_p}$$

або в агрегованому вигляді: $Pb_p = K \times M_k \times H_1 \times H_2 \times H_3$.

Розрахунок впливу зазначених факторів на розмір прибутків від посередницької діяльності проводиться за допомогою методу ланцюгових підстановок в кілька етапів.

1. Розрахунок впливу на прибуток зміни власного капіталу:

$$(K - K_0) \times M_k \times H_{10} \times H_{20} \times H_3.$$

2. Розрахунок впливу на прибуток зміни мультиплікатора капіталу:

$$(M_k - M_k_0) \times H_{10} \times H_{20} \times H_{30} \times K.$$

3. Розрахунок впливу на прибуток зміни структури активів:

$$(H_1 - H_{10}) \times H_{20} \times H_{30} \times K \times M_k.$$

4. Розрахунок впливу на прибуток зміни доходності процентних активів:

$$(H_2 - H_{20}) \times K \times M_k \times H_1 \times H_{30}.$$

5. Розрахунок впливу на прибуток зміни маржі процентного прибутку:

$$(H_3 - H_{30}) \times K \times M_k \times H_1 \times H_2.$$

У Додатку E17 наведено вихідні дані для проведення факторного аналізу процентного прибутку. Його результати представлено у Додатку E18.

Позитивним був вплив на зміни розміру процентного прибутку банків регіону таких факторів як збільшення власного капіталу та мультиплікатора капіталу (відповідно на 7,1% і 10,0%). Негативно вплинули на процентний прибуток погіршення структури чистих активів (за рахунок зменшення в них частки процентних активів) та зниження доходності процентних активів, (відповідно на -7,3% та -4,4%). Якщо зниження розміру процентних ставок було цілком виправданим (відбувалося в рамках грошово-кредитної політики НБУ на фоні загострення конкуренції на фінансовому ринку), то погіршення структури активів є результатом неефективного банківського менеджменту. Процентних активів було недостатньо, щоб заробити процентний дохід, достатній для покриття витрат, пов'язаних із залученням ресурсів та тієї частки адміністративних витрат, яка відноситься на діяльність банків по розміщенню коштів. В результаті процентні та адміністративні витрати "з'їли" процентний прибуток, про що свідчить негативний вплив такого фактору, як маржа процентного прибутку. За рахунок її зниження банки втратили 105,4% своїх процентних прибутків.

Проведений з використанням діагностичної моделі аналіз ефективності діяльності банківських установ Харківського регіону дозволяє не тільки оцінити фінансові результати, встановити вплив на них різноманітних факторів, а й визначити шляхи поліпшення фінансових результатів та показників ефективності банківської діяльності в цілому, конкретних її напрямків, а також окремих банківських продуктів, серед яких найголовнішим є збільшення банківського прибутку, яке досягається завдяки збільшенню доходів та скороченню витрат.

Підвищенню банківських доходів сприятиме збільшення обсягів продажу банківських продуктів, перш за все, роздрібних, їх диверсифікація; нарощування клієнтської бази; підвищення доходності банківських активів за рахунок раціоналізації їхньої структури, скорочення частки недоходних та проблемних

активів; проведення виваженої процентної політики; зменшення ризиковості банківського бізнесу.

З метою скорочення банківських витрат слід зменшувати витратність банківської діяльності, перш за все, за рахунок виважених підходів щодо адміністративних витрат, оптимізувати структуру та знижувати вартість залучених коштів, вести пошук нових економічних каналів доставки банківських продуктів для зменшення витрат на утримання мережі філій та відділень.

Діагностична модель поєднує воедино фінансові та маркетингові методи підвищення ефективності банківської діяльності, є основою для прийняття управлінських рішень в області фінансової та маркетингової діяльності, дозволяє побудувати ефективну маркетингову стратегію, спрямувати керуючі впливи та фінансові ресурси у ті сфери банківської діяльності, що приносять найкращі результати та орієнтуються на потреби споживачів банківських послуг.

Висновки до розділу 2

Удосконалення системи управління банківськими установами на принципах маркетингу вимагає розробки активної і гнучкої маркетингової стратегії банку та ефективних заходів щодо її реалізації. Від правильно обраної маркетингової стратегії, яка вимагає ретельного вивчення ринку, показує, як досягти поставлених цілей і визначає, на які ринки слід вийти банку, які послуги необхідно надавати клієнтам і яким чином треба будувати свої взаємини з партнерами та конкурентами, у великій мірі залежить успіх банку, його переваги у конкурентній боротьбі.

Для успішної реалізації маркетингової стратегії актуальною є розробка відповідного організаційно-методичного апарату, який би не тільки спирався на сучасний світовий досвід використання методологічного забезпечення процесу вироблення та реалізації стратегічних рішень, а й враховував специфічні реалії вітчизняного ринку банківських послуг. Основними етапами стратегічного

планування маркетингу, якому відповідає певне організаційно-методичне забезпечення, є: визначення місії банку, встановлення загальних цілей банку та цілей маркетингу, комплексні маркетингові дослідження, аналіз і оцінка факторів, що впливають на стратегію маркетингу, постановка маркетингових задач, розробка стратегічних альтернатив та вибір маркетингової стратегії з розроблених альтернатив, розробка комплексу маркетингу, складання планів маркетингу, організація системи маркетингового контролю.

Існує тісний зв'язок між маркетинговою та фінансовою стратегіями, причому пріоритетну роль в системі управління банком відіграє маркетингова стратегія, оскільки дозволяє визначити найбільш прибуткові напрямки вкладання коштів з урахуванням потреб споживачів, що є підставою для розробки фінансових показників банківської діяльності, формування стратегій управління активами і пасивами, власними коштами та ризиками.

Ядро банківського маркетингу складає комплекс маркетингу, який об'єднує такі загальновідомі з теорії класичного маркетингу групи перемінних факторів, як продукт, ціна, збут, просування (комунікації). Через комплекс маркетингу банк має можливість безпосередньо впливати на своїх клієнтів та забезпечувати відповідну реакцію з їхнього боку. Для кожного з елементів комплексу маркетингу розробляється своя стратегія впливу на цільовий ринок, у відповідності з чим виділяються продуктова, цінова стратегія, стратегія збуту та комунікаційна стратегія.

Продуктова стратегія, яка визначає ті банківські послуги, що будуть запропоновані ринку, відіграє вирішальну роль при плануванні комплексу маркетингу. Саме при формуванні цілей продуктової стратегії, їх ієрархії визначаються оптимальні напрямки підвищення ефективності банківського бізнесу на основі запропонованого в роботі алгоритму.

З метою вибору найбільш оптимальної продуктової стратегії побудовано діагностичну модель аналізу ефективності банківської діяльності банку, яка дозволяє не тільки оцінити фінансові результати, встановити вплив на них різноманітних факторів, а й визначити напрямки поліпшення фінансових

результатів, показників ефективності банківської діяльності в цілому та конкретних її напрямків, а також окремих банківських продуктів з метою найбільш прибуткового вкладання коштів, що сприяє поліпшенню фінансових показників та підвищенню ефективності банківського бізнесу.

Модель поєднує воедино фінансові та маркетингові методи впливу на ефективність банківського бізнесу, є основою для прийняття управлінських рішень, дозволяє побудувати ефективну маркетингову стратегію, спрямувати керуючі впливи та фінансові ресурси у ті сфери банківської діяльності, що приносять найкращі результати та орієнтуються на потреби споживачів банківських послуг.

**Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"**



РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

3.1. Методика розробки нових банківських послуг, орієнтованих на цільовий сегмент ринку

Як зазначалося в підрозділі 2.2, продуктова стратегія впровадження нових банківських послуг має ряд переваг перед іншими продуктовими стратегіями, оскільки в результаті впровадження нових банківських послуг банк має можливість не тільки розширити границі контрольованого ним ринку за рахунок збільшення кількості клієнтів з числа потенційних, що зацікавлені новою послугою, а й збільшити кількість послуг, що надаються одному клієнту в разі, якщо новою послугою стануть користуватися старі клієнти. В результаті – збільшуються банківські доходи, зростає прибутковість одного клієнта, що позитивно впливає на ефективність банківського бізнесу.

Найбільш ефективною, на наш погляд, є стратегія, яка передбачає модернізацію та удосконалення відомих на ринку банківських послуг, або така, що дозволяє поєднувати в пакети кілька існуючих банківських та небанківських послуг, в результаті з'являється нова пакетна банківська послуга, здатна задовольнити цілий комплекс потреб клієнта. Трудомісткість такої стратегії є значно нижчою, у порівнянні зі стратегією розробки і впровадження принципово нових послуг, яким немає аналогів на ринку. Практика показує, що удосконалення існуючих послуг, як правило, є найкращим способом модернізації продуктового ряду, який дає змогу значно підвищити доходи від банківської діяльності. При цьому вдається уникнути ризику неприйняття ринком нової банківської послуги, а також витрат, пов'язаних з її розробкою та впровадженням. Тому, з метою економії банківських ресурсів, доцільною є розробка такої банківської послуги, яка поєднує у собі найкращі характеристики існуючих на світових та вітчизняних

ринках банківських послуг і базується на сучасних банківських технологіях. Методика розробки саме такої послуги представлена в даній роботі. При розробці методики враховувалися основні принципи інноваційного маркетингу: орієнтація на потреби існуючих та потенційних клієнтів, формування споживчого попиту на нову банківську послугу, активний вплив на потреби та побажання клієнтів.

Процес розробки нової банківської послуги передбачає певну логічну послідовність дій та проводиться в кілька етапів, на кожному з яких приймається рішення, що стає вхідним для наступного етапу та визначає подальший хід розробки банківської послуги. Основними етапами було визначено: вивчення потреб клієнтів, пошук ідей, відбір ідей, розробка послуги за задумом, розробка стратегії маркетингу, аналіз операційних та збутових можливостей, розробка банківської послуги, її випробування та впровадження на ринок (Додаток Ж).

На першому етапі розробки нової банківської послуги здійснюється пошук потреб клієнтів. З цією метою банку необхідно постійно відстежувати стан фінансового ринку, виявляти потреби існуючих та потенційних клієнтів з тим, щоб раніше від конкурентів визначити та задовольнити їх. Основна роль тут належить маркетинговим дослідженням, які включають:

- збір внутрішньої первинної інформації про потреби та бажання клієнтів, що представляють для них цінність і здатні вирішити їхні проблеми (ця інформація надходить безпосередньо від клієнтів, а також від персональних менеджерів та інших співробітників банку);
- збір зовнішньої інформації про нові банківські послуги та модернізацію існуючих банківських послуг, що надаються банками-конкурентами.

В основному ця робота проводиться службою маркетингу, хоча до неї доцільно залучати всіх працівників банку, що обслуговують клієнтів. З метою вивчення відношення клієнтів до нової послуги, з якою банк планує вийти на ринок, доцільно проводити тематичні маркетингові дослідження. Крім того, банк має постійно відслідковувати появу послуг-новинок у провідних українських банків.

В ході вирішення завдання створення методики розробки та впровадження нової банківської послуги було проведено дослідження ринку банківських послуг України. Сучасний стан його розвитку свідчить, що найбільш засвоєним є ринок юридичних осіб, однак, загострення конкуренції, необхідність пошуку нових джерел ресурсів та сфер їх вкладання спонукають банки все активніше упроваджуватися на ринок фізичних осіб, розробляти нові банківські послуги для різних верств населення, удосконалювати форми і методи обслуговування [200–202]. Сьогодні частка користувачів банківських послуг від дорослого населення країни є незначною, особливо у порівнянні з країнами Центральної та Східної Європи: ті, хто користуються депозитними вкладами, картковими рахунками, споживчими кредитами складають відповідно 0,6%, 4,6% та 1,1% [203]. Недостатня розвиненість ринку банківських послуг для фізичних осіб та практично необмежені перспективи для його розвитку робить розробку методики створення та впровадження нової банківської послуги для цієї категорії клієнтів найбільш актуальною та перспективною на сучасному етапі.

Маркетингові дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб, проведені у I половині 2003 року однією з українських консалтингових фірм [203], дозволяють виявити найбільш поширені банківські послуги, що пропонуються населенню та основні потреби споживачів. Серед опитуваних (3000 респондентів, які мешкають у містах із населенням понад 50 тис. чоловік) – тільки 54,6% мають ділові стосунки хоча б з одним з банків, тобто користуються хоча б однією банківською послугою. Найбільш поширеними серед населення є платіжні послуги (зокрема комунальні), якими користуються 44,1 % від числа опитуваних, рахунки для зарахування заробітної плати, пенсій або стипендій мають 23,5 % респондентів, поточні рахунки – 9 %, переказ грошей здійснюють 7,6 %, пластикову картку мають 6,8 %; рівень користування іншими послугами не перевищує 2,7 %.

Для здійснення більш глибокого аналізу ринку фізичних осіб була проведена оцінка респондентами кожної банківської послуги з точки зору її важливості та ступеня задоволеності умовами її надання. Результати оцінювання

представлено за допомогою матриці пріоритетності (рис.3.1), в якій кожна послуга зображена графічно у двовимірному просторі, де по горизонталі відображається важливість послуги для респондентів, а по вертикалі – ступінь задоволеності нею. Слід зазначити, що послуги, які розташовані в кожній з чвертей діаграми, потребують окремої маркетингової стратегії.



Рис. 3.1. Матриця пріоритетності банківських послуг: 1 – здійснення платежів (зокрема комунальних); 2 – переказ готівки; 3 – рахунки для зарахування заробітної плати, пенсії або стипендії; 4 – подорожні чеки; 5 – пластикова платіжна картка; 6 – поточний рахунок; 7 – депозитний рахунок; 8 – оренда сейфу; 9 – поточний кредит по платіжній картці; 10 – кредит для придбання побутових товарів; 11 – кредит для придбання автомобіля; 12 – кредит для придбання нерухомості; 13 – кредит на інші потреби під заставу; 14 – купівля-продаж готівкової валюти; 15 – купівля-продаж банківських металів; 16 – купівля-продаж цінних паперів (облігації, сертифікати тощо); 17 – інтернет-банкінг; 18 – система телефон-банк; 19 – мобільний банкінг

До числа “основних” потрапили платіжні послуги, переказ готівки та рахунки для зарахування заробітної плати, пенсій та стипендій. Послуги депозитного рахунку, подорожні чеки та кредити по платіжній картці отримали середні оцінки респондентів з точки зору їх важливості та ступеня задоволеності, тому розташовані в центрі матриці. До числа “нішевих” послуг віднесені послуги оренди сейфу, купівлі-продажу банківських металів, цінних паперів, Інтернет-банкінг, телефон-банкінг, мобільний банкінг. Ці послуги можуть стати перспективними для банку з точки зору доходності, якщо будуть прикладені певні зусилля для формування попиту на них. Найбільшої уваги заслуговують послуги, що потрапили в зону розриву: їх важливість, визначена клієнтами, не відповідає ступеню задоволеності умовами їхнього надання. До таких послуг було віднесено поточні рахунки та споживчі кредити для придбання побутових товарів. Кредити на придбання нерухомості та автомобілів також розташувалися близько до зони розривів, хоча формально потрапили в зону “нішевих”. Результати проведеного аналізу дозволили зробити висновок про необхідність негайного розвитку тих послуг, за якими спостерігається розрив між попитом і пропозицією, на них мають бути спрямовані основні зусилля банків при розробці маркетингової стратегії.

Наступним кроком стало дослідження розвитку операцій кредитування населення на споживчі потреби. Проведений аналіз свідчить про позитивні тенденції щорічного збільшення їх обсягів, проте темпи їх зростання залишаються досить повільними, особливо у порівнянні зі стрімким розвитком вкладних операцій (рис. 3.2). Отже, з одного боку маємо незадоволеність попиту населення в операціях споживчого кредитування, а за іншого – недостатні їх обсяги та повільні темпи зростання [204].

Подальший аналіз ринку споживчого кредитування фізичних осіб виявив, що найчастіше громадяни отримують кредити на придбання побутових товарів, аудіо- та відеотехніки, вартість яких знаходиться у цінових сегментах \$100-\$300 та \$300-\$500, що складає відповідно 33,5% та 40,5% від числа укладених ними з банками договорів. Частка кредитів, виданих населенню на придбання товарів,

вартість яких попадає у ціновий сегмент від \$500 до \$1000, складає лише 20,5% від всіх виданих споживчих кредитів. До переліку товарів, що знаходяться у зазначеному ціновому сегменті, відноситься комп'ютерна техніка, і, як показали опитування громадян, найбільшу потребу населення має в кредитах для її придбання.

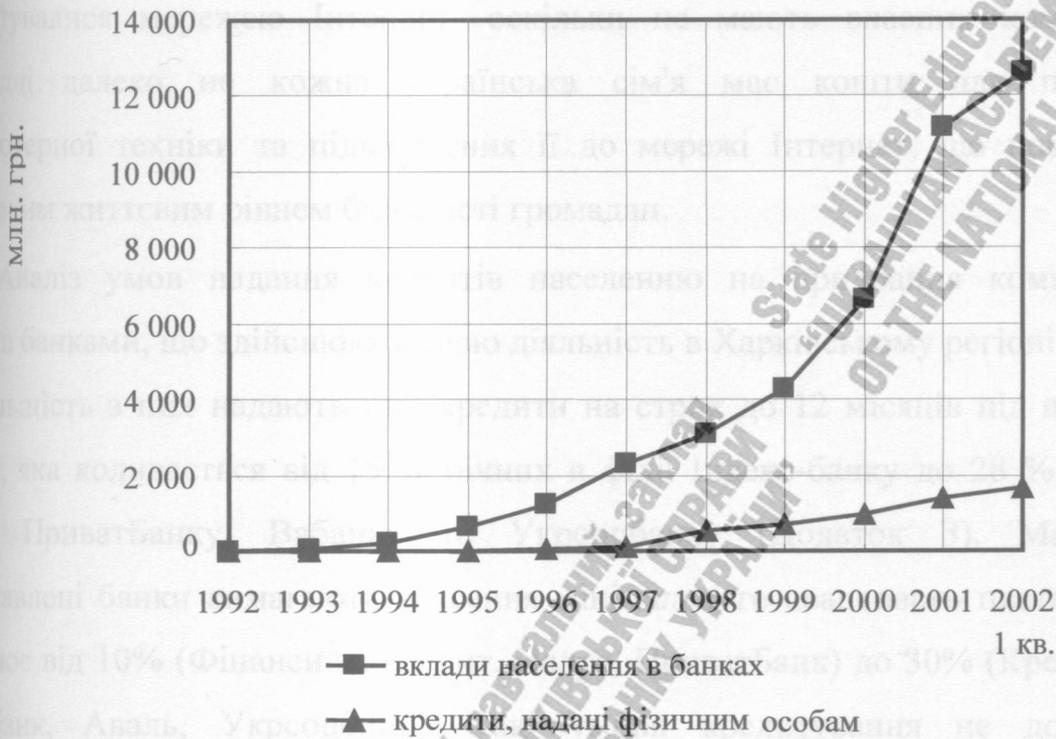


Рис. 3.2. Динаміка обсягів вкладних та кредитних операцій банків з фізичними особами

Потребу в комп'ютерній техніці мають не тільки школярі, студенти, науковці, люди інтелектуальної праці а й інші широкі верстви населення, які вирішують проблеми, пов'язані з їх освітньою, науковою, професійною діяльністю. Наявність комп'ютера надає його власнику можливість приєднатися до світової інформаційної "павутини" – мережі Інтернет, що відкриває безмежні можливості для його використання, дозволяє вирішувати й інші потреби, пов'язані з отриманням інформації, спілкуванням, розвагами тощо. Хоча кількість фізичних осіб – користувачів мережі Інтернет в Україні щороку зростає (тільки за 2002 рік їх число збільшилося на 45%), більшість громадян не мають доступу до

Мережі. На кінець 2002 року чисельність користувачів Інтернету складала лише 2 млн. осіб, або 4% населення України, причому на долю м. Києва припадало близько 65% всіх підключених до Мережі, ще 20–25% абонентів знаходилися у містах-мільонерах [205]. Опитування, проведені серед учнів шкіл та студентів вузів виявило, що більше половини всіх опитуваних жодного разу не користувалися мережею Інтернет, оскільки не мають власних комп'ютерів. Сьогодні далеко не кожна українська сім'я має кошти для придбання комп'ютерної техніки та підключення її до мережі Інтернет, що пояснюється невисоким життєвим рівнем більшості громадян.

Аналіз умов надання кредитів населенню на придбання комп'ютерної техніки банками, що здійснюють свою діяльність в Харківському регіоні свідчить, що більшість з них надають такі кредити на строк до 12 місяців під процентну ставку, яка коливається від 15 % річних в філії Індекс-банку до 28 % річних у філіях ПриватБанку, Вабанку та Укрсоцбанку (Додаток 3). Майже всі представлені банки вимагають внесення мінімального авансового платежу, який дорівнює від 10% (Фінанси та кредит, Надра, ПриватБанк) до 30% (Кредит-банк, Ощадбанк, Аваль, Укрсоцбанк). Такі умови кредитування не дозволяють більшості фізичних осіб скористатися споживчими кредитами на придбання комп'ютерної техніки, причини – недостатній рівень доходів громадян, щоб здійснювати в коротких термін (за 1 рік) погашення кредиту, отриманого на досить велику суму та під високі проценти. В свою чергу, банки, з причини низького рівня кредитоспроможності громадян та високого рівня ризику, не видають такі кредити.

Отже, з одного боку, існує потреба на роздрібному ринку фізичних у придбанні необхідного комп'ютерного обладнання та підключення його до мережі Інтернет, а з іншого – недостатній рівень доходів громадян, який не дозволяє придбати таку техніку як за власні кошти, так і за рахунок банківського кредиту.

Виявлені в результаті маркетингових досліджень потреби цільового сегменту ринку дозволяють перейти до наступного етапу розробки нової банківської послуги – пошуку ідей щодо задоволення цих потреб. З метою

отримання якомога більшого числа ідей, проводиться відповідна робота як в самому банку, так і за його межами. Маркетингова служба банку повинна постійно вносити в базу даних всі ідеї, що виникають. Вартість такої бази величезна, правильне її використання та конфіденційність є могутнім резервом зростання банку.

У зв'язку із генерацією ідей особливий інтерес для керівництва банку представляють так звані творчі методи. Як правило, робота проходить у групах, щоб використати для вирішення проблеми творчий потенціал багатьох людей. При цьому розрізняють системно-логічні методи, зокрема морфологічний, та інтуїтивно-творчі методи, до яких відноситься "мозкова атака" та "синектика". Якщо при застосуванні логічних методів проблема розкладається на частини і ведеться пошук оптимальної комбінації часткових рішень, то за допомогою інтуїтивно-творчих методів проблему розглядають як одне ціле. При розробці нової банківської послуги був використаний морфологічний метод, який включає 5 позицій.

1. Проблема описується в цілому, ніяких рішень заздалегідь не пропонується.
2. Проблема розкладається на окремі компоненти, що впливають на її вирішення.
3. Для кожного компонента пропонується ряд альтернативних рішень.
4. Альтернативні рішення компонентів проблеми комбінуються.
5. Вибираються найбільш прийнятні альтернативні рішення.

Після виявлення та визначення проблеми, пов'язаної з придбанням за рахунок коштів банку комп'ютерного обладнання та підключення його до мережі Інтернет для осіб із середнім рівнем доходів, зазначена проблема була розкладена на окремі компоненти, серед яких головними стали:

— вивчення можливостей використання коштів банку у вирішенні проблеми придбання фізичними особами із середнім рівнем доходів комп'ютерного обладнання, у т.ч. модему для виходу в Інтернет;

— вивчення можливостей отримання додаткових доходів. В основі операції фінансового

- можливі шляхи захисту банку від ризику неповернення клієнтом коштів, отриманих для придбання комп'ютерного обладнання;
- пошук та з'ясування можливостей для надання додаткових банківських послуг в рамках основної, що дозволило б створити дійсно інноваційну пакетну банківську послугу, здатну задовольнити потреби клієнта у комплексному банківському обслуговуванні, тим самим підвищити доходи банку та досягти конкурентних переваг на ринку банківських послуг для фізичних осіб;
- підключення клієнта до мережі Інтернет та можливість залучення до участі в операційних витратах партнерів банку (інтернет-провайдерів) в разі реалізації послуги в рамках спільної акції.

Наступним кроком стало знаходження альтернативних рішень для кожного з визначених компонентів проблеми.

З метою вирішення проблеми використання коштів банку для придбання фізичними особами із середнім рівнем доходів комп'ютерного обладнання, у т.ч. модему для виходу в Інтернет, були розглянуті два альтернативні рішення. Перше - придбання за рахунок споживчого кредиту. Оскільки, як показало дослідження, існуючі сьогодні умови споживчого кредитування не дозволяють визначеній цільовій групі (фізичним особам із середнім рівнем доходів) скористатися споживчим кредитом на придбання комп'ютерної техніки та підключення її до мережі Інтернет, то виходом з цієї ситуації могло б стати подовження терміну кредитування до 3-х – 5-ти років. Але в такому разі значно зростає кредитний ризик для банку, що ставить під загрозу не тільки отримання ним доходів, а й може привести до погіршення його ліквідності, у зв'язку з чим актуальним стає пошук шляхів зниження кредитного ризику при кредитуванні осіб з середнім рівнем доходів.

Другим варіантом розв'язання проблеми придбання комп'ютерного обладнання фізичною особою із середнім рівнем доходів, стала пропозиція замінити споживче кредитування фінансовим лізингом, що водночас вирішило би проблему збільшення строків користування банківським кредитом і дало можливість банку отримати додаткові доходи. В основі операції фінансового

лізингу лежить довгострокова оренда комп'ютерного обладнання, придбаного банком на замовлення клієнта при умові періодичної сплати останнім лізингових платежів, які за період користування об'єктом лізингу повністю відшкодовують вартість обладнання та приносять дохід банку [109, 206]. Оскільки клієнт отримує обладнання не за власні кошти, а за рахунок коштів банку, то фактично має місце особливий вид кредитування – “лізинговий кредит”, який надається у товарній формі та відповідає основним принципам банківського кредитування – строковості, зворотності, платності, забезпеченості та цільового характеру використання. Однак сьогодні в нашій країні, незважаючи на прийнятий Закон України “Про фінансовий лізинг” та Цивільний кодекс України, які суттєво розширили сферу застосування фінансового лізингу, дозволивши використовувати його в операціях з фізичними особами, банки, в силу різних обставин, практично не проводять такі операції [207]. Серед основних причин – відсутність механізмів надання лізингових послуг населенню та специфіка фінансового лізингу, при якому протягом дії лізингового договору обладнання є власністю банку, тому, в разі відмови клієнта погашати заборгованість, перед банком постає проблема реалізація обладнання, яке, в силу особливостей комп'ютерної техніки, дуже швидко морально застаріває і не знаходить попиту на ринку. У цьому зв'язку, при виборі з двох альтернатив перевага була надана споживчому кредиту.

Головною проблемою, яка постає перед банком при наданні споживчого кредиту фізичним особам з невисоким рівнем доходів, є низький рівень кредитоспроможності потенційного позичальника; це не дозволяє останньому повернути кредит протягом одного року, оскільки при таких умовах клієнт вимушений був би більше половини своїх доходів направляти на погашення кредиту, що привело б до різкого зростання ризику неповернення кредиту. В разі подовження термінів кредитування кредитоспроможність клієнта зростає, оскільки зменшується сума щомісячного платежу, що направляється на погашення кредиту, при умові, що кредит та відсотки за ним погашаються

щомісячно рівними сумами. Для підтвердження такого висновку встановимо залежність між строками кредитування та кредитоспроможністю позичальника.

Аналіз кредитоспроможності полягає у визначенні здатності позичальника своєчасно і в повному обсязі погашати заборгованість за кредитом, сплачувати проценти за ним, ступеня ризику, який банк готовий взяти на себе; розміру кредиту, який може бути наданий при даних обставинах і, нарешті, умов його надання [208–210]. Кожний банк розробляє власну методичку оцінки кредитоспроможності фізичних осіб, враховуючи при цьому досвід, накоплений вітчизняними та зарубіжними банками.

В нашому дослідженні кредитоспроможність позичальника будемо визначати за спрощеною методикою, на підставі коефіцієнта кредитоспроможності ($K_{кр}$), який залежить від доходів та витрат позичальника, а також щомісячних платежів в погашення заборгованості за кредитом та відсотків за ним, що має сплачувати позичальник. Коефіцієнт кредитоспроможності розраховується як відношення сукупного середньомісячного доходу (MD) позичальника до суми його середньомісячних витрат (MR) та щомісячних платежів по кредиту та відсотків (MPk):

$$K_{кр} = \frac{MD}{MR + MPk}, \quad (3.1)$$

Нормативне значення $K_{кр}$ – не менше 1,3. В разі, якщо розрахункове значення кредитоспроможності не менше ніж нормативне, позичальник може претендувати на отримання кредиту.

Для встановлення залежності між кредитоспроможністю позичальника та строками кредитування проведемо розрахунки для умовного позичальника, який отримує дохід в розмірі 376,38 грн., що дорівнює сумі середньомісячної зарплати одного штатного працівника в економіці України у 2002 році, при умові придбання ним комп'ютерного обладнання за рахунок споживчого кредиту в сумі 2500 грн. Ця сума відповідає мінімальній вартості сучасного комп'ютерного

обладнання, до складу якого входить персональний комп'ютер, монітор та модем, що дозволяє працювати з операційною системою MS Windows і дає можливість підключитися до мережі Інтернет, а також отримувати інші банківські послуги, побудовані на сучасних інформаційних технологіях (наприклад, Інтернет-банкінг).

При розрахунку кредитоспроможності позичальника відсоткова ставка була взята на рівні 26%, що відповідає середній вартості споживчого кредиту на придбання комп'ютерного обладнання на ринку Харкова у 2002 році. Крім того, було встановлено умови погашення суми заборгованості і процентів, за якими платежі вносяться щомісяця, рівними сумами. За позичками з фіксованими виплатами сума щомісячного платежу розраховується за формулою [211]:

$$MP_k = \frac{SP \times p}{1 - (1 + p)^{-t}} \quad (3.2)$$

де SP – сума кредиту на придбання комп'ютерного обладнання;

p – величина процентної ставки;

t – термін погашення кредиту (місяців).

Проведемо розрахунки сум щомісячних платежів для кредитів, що видаються на терміни 1 рік, 2 роки, 3 роки, за формулою (3.2) та, підставивши отримані результати у формулу (3.1), знайдемо відповідні коефіцієнти кредитоспроможності позичальника (табл. 3.1). Як свідчать результати, представлені у табл. 3.1, при умові надання банком споживчого кредиту на один рік, що відповідає сучасним умовам надання кредитів на придбання комп'ютерного обладнання, клієнт із середньостатистичним рівнем доходів не зможе придбати таке обладнання, оскільки показник його кредитоспроможності не відповідає нормативному і складає 0,8. В разі збільшення терміну кредитування кредитоспроможність клієнта зростає: якщо термін подовжити до двох років – $K_{кр}$ підвищується до 1,17, а при збільшенні до трьох років – досягає нормативного значення (1,3).

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок між кредитоспроможністю позичальники та термінами надання споживчого кредиту на ринку м. Харкова у 2002 році

(грн.)

Умови кредитування	Строк надання споживчого кредиту		
	12 місяців (1 рік)	24 місяці (2 роки)	36 місяців (3 роки)
Приблизна вартість комп'ютерного обладнання (комп'ютер та модем)	2500	2500	2500
Середньомісячний дохід	376,38	376,38	376,38
Середньомісячні витрати (умовно беруться в розмірі 50% від суми середньомісячного доходу)	188,19	188,19	188,19
Середньомісячна сума платежів в погашення кредиту та процентів за ним	238,83	134,69	100,73
Коефіцієнт кредитоспроможності позичальника ($K_{кр}$)	0,8	1,17	1,30

Як бачимо, подовження терміну кредитування приводить до підвищення кредитоспроможності позичальника при умові, якщо погашення суми заборгованості та процентів буде здійснюватися фіксованими сумами щомісяця. Разом з тим, суттєве збільшення строків кредитування (до 3-х років), у порівнянні з існуючими на ринку, та зростання суми кредиту одному позичальнику, що пов'язано з вартістю комп'ютерного обладнання, містить небезпеку для банку. У зв'язку з чим, наступним важливим компонентом вирішуваної проблеми є питання пошуку альтернативних рішень для захисту від кредитного ризику. Серед різних варіантів вирішення проблеми було обрано, на наш погляд, найбільш

безпечно: подовжити термін видачі кредиту на придбання комп'ютерного обладнання власникам зарплатних карток, які працюють на фінансово-стабільних підприємствах, що є партнерами банку.

Оскільки всі грошові доходи клієнта зараховуються на його картковий рахунок у вигляді заробітної плати, банк автоматично отримує високий рівень забезпечення кредиту. Йому необхідно лише періодично, не рідше одного разу у квартал, проводити перевірку фінансового стану підприємства, на якому працює позичальник, щоб заздалегідь виявить можливі проблеми, які можуть виникнути у зв'язку з погіршенням фінансового стану підприємства, в результаті чого воно не зможе своєчасно виплачувати заробітну плату своїм працівникам. У разі надання такого кредиту банк може укласти з позичальником договір застави майна, за яким додатковим забезпеченням отриманого кредиту стане придбане за рахунок споживчого кредиту комп'ютерне обладнання, що знизить небезпеку втрат в разі неповернення кредиту.

За допомогою зарплатної платіжної картки, якою володіє позичальник в рамках зарплатного проекту, можна вирішити питання погашення заборгованості перед банком. З цією метою було знайдено простий механізм (Додаток К), який передбачає щомісячне договірне списання з карткового рахунку клієнта фіксованих сум, розмір яких, з урахуванням формули (3.2), визначається на підставі формули:

$$MPK = \frac{SP \times p}{1 - (1 + p)^{-t}} + SD, \quad (3.3)$$

де SD – місячна вартість додаткових послуг.

Знайдений механізм щомісячного договірного списання коштів з карткового рахунку клієнта фіксованими сумами дозволяє не тільки знизити кредитний ризик, а й трудомісткість документального оформлення операцій, підвищує рентабельність операцій з використанням пластикових карток [212–214].

Наступним кроком при розробці нової банківської послуги було дослідження можливості надання додаткових послуг в рамках основної. Метою впровадження додаткових послуг має стати не стільки розв'язання існуючих потреб клієнтів, скільки розвиток і формування у них нових потреб у банківському обслуговуванні шляхом популяризації банківських послуг серед широких верств населення, в результаті – відкриваються нові можливості для встановлення тривалих взаємовідносин з клієнтами. Найбільш логічним в рамках запропонованої методики було надання доступу клієнту до свого рахунку з метою оперативного одержання банківської інформації про його стан. При розв'язанні цієї проблеми окремі її компоненти та альтернативні рішення були зведені в матрицю, яка має назву “морфологічна скринька” (рис. 3.3), що дозволило виявити 54 можливих варіанти вирішення проблеми шляхом простої комбінації альтернативних рішень.

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Компоненти проблеми	Можливі рішення		
Засіб отримання інформації	людина	телефон, у т.ч. мобільний	мережа Інтернет (система банк-клієнт)
Спосіб передачі інформації	паперовий	голосовий (SMS-повідомлення)	електронний
Джерела інформації	співробітники банку		дані електронної бази банку (ОДБ)
Необхідна техніка	автотранспорт	телефон, у т.ч. мобільний	комп'ютер

Рис. 3.3. Пошук альтернативних рішень розв'язання проблеми отримання доступу клієнту до свого рахунку (“морфологічна скринька”)

Безліч висунутих ідей підлягає наступному відсіванню, щоб зосередитися тільки на тих з них, які заслуговують найбільшої уваги. Як правило, не більш 1%

Ідеї доходять до стадії ринкового тестування і ще менше виходять на ринок. Ціль даного етапу – відсів непридатних ідей на ранній стадії, щоб уникнути у майбутньому небажаних витрат. Багато банків успішно використовують з цією метою метод "фільтруючого переліку", в якому перелічуються якості нової послуги, що є найбільш значимими, а далі всі ідеї порівнюються за цими параметрами. Рівень наявності якості у кожній ідеї оцінюється за десятибальною шкалою, а кожній якості відповідає своя вага. Інтегральні показники кожної ідеї порівнюються і вибирають найкращі. При розробці нової послуги для відбору ідей з більш як 50-ти можливих скористаємося методом "фільтруючого переліку" (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фільтруючий перелік

Показники	Вага	Ідея 1.	Ідея 2	Ідея 3
Оперативність отримання інформації	0,30	10	10	9
Вартість для клієнта	0,25	10	9	9
Зручність отримання інформації	0,20	7	9	5
Витрати для банку	0,15	2	1	2
Привабливість для клієнта	0,10	7	6	5
Інтегральний показник	1	7,9	7,8	6,75

Порівняємо три варіанти вирішення проблеми:

- 1). Одержання необхідної інформації за допомогою комп'ютера та електронної пошти безпосередньо з операційного дня банку та інших баз даних банку.
- 2). Одержання необхідної інформації в голосовому режимі (або у вигляді SMS-повідомлень) по телефону (у т.ч. мобільному) від електронної системи, підключеної до операційного дня банку й інших баз даних.

3). Одержання необхідної інформації безпосередньо від співробітників банку.

Таким чином, з розглянутих варіантів ідеї обраним категоріям найбільшою мірою задовольняє перша, яка забезпечує максимальну зручність клієнтурі при відносно невисоких затратах (при умові наявності у клієнта комп'ютерного обладнання), а також для банку (при умові наявності у нього спеціального устаткування).

В результаті було запропоновано рішення про можливість доповнити розроблений продукт послугами банківського та небанківського характеру, серед яких – надання доступу клієнту до інтерактивного користування своїм рахунком та підключення його комп'ютера до мережі Інтернет, що дозволить створити дійсно інноваційну пакетну послугу та досягти конкурентних переваг на ринку банківських послуг для фізичних осіб. Надання клієнту доступу до інтерактивного користування своїм рахунком стане поштовхом до подальшого розвитку сучасних каналів збуту банківських продуктів, впровадженню новітніх технологій, сприятиме формуванню у клієнтів інноваційного мислення, бажання користуватися банківськими послугами та стимулюватиме виникнення у них нових потреб.

Після детального опрацювання кожного з варіантів розв'язання проблеми надання клієнту доступу до інтерактивного користування своїм рахунком було запропоновано два альтернативних рішення:

- підключення клієнта до мережі Інтернет та надання йому послуг Інтернет-банкінгу;
- підключення клієнта до системи клієнт-банк та надання йому в якості подарунка, можливість доступу до мережі Інтернет.

Відразу слід зазначити, що перший варіант в разі, якщо банк ще не має розробленої банківської послуги Інтернет-банкінгу, є занадто дорогим, оскільки вимагає розробки або придбання спеціального програмного забезпечення, що може значно збільшити витрати банку на нову послугу. Але, у разі, якщо Інтернет-банкінг вже впроваджено в даному банку, підключення до нього нового

клієнта не вимагатиме значних витрат для банку, у зв'язку з чим є доцільним надавати цю послугу клієнту за символічну плату. Щоб стимулювати клієнта користуватися Інтернет-банкінгом і в майбутньому мати активного користувача банківськими послугами, банк міг би придбати для клієнта та подарувати йому безкоштовно Інтернет-картку, що надає доступ до мережі Інтернет без договорів та абонплати (наприклад, на 10 годин доступу щомісяця протягом 3-х місяців). Безкоштовний доступ клієнта до свого рахунку через мережу Інтернет протягом 3-х місяців стимулював би отримання клієнтом навичок управління своїм рахунком.

Ті банки, які ще не запровадили послугу Інтернет-банкінгу, могли б надати клієнту доступ до його рахунку через систему клієнт-банк. Ця система впроваджена сьогодні у всіх банках України, має невисоку вартість і не вимагає значних додаткових затрат при впровадженні.

З вирішенням питання придбання клієнтами із середнім рівнем доходів комп'ютерного обладнання за рахунок банківського кредиту та можливості надання йому додаткових послуг дистанційного управління своїм рахунком, банк міг би взяти на себе надання клієнту ще однієї, але вже небанківської послуги – підключення його до мережі Інтернет. Оскільки в кожному регіоні України працює велика кількість інтернет-провайдерів, які надають інтернет-послуги, банк може передбачити можливість залучення до участі в рамках спільної акції по розповсюдженню та реалізації створюваного ним банківського продукту одного чи кількох інтернет-провайдерів, які б могли надавати клієнтам знижки при підключенні до Мережі. Така спільна акція була б вигідною не тільки для банку, оскільки в операційних витратах банку могли б взяти участь інтернет-провайдери, а і його партнерам, оскільки зростання числа користувачів Інтернет позитивно позначилося б на збільшенні їхніх доходів.

Слід зауважити, що даний компонент вирішення проблеми не є обов'язковим, якщо в банку не розроблене програмне забезпечення для Інтернет-банкінгу. В цьому випадку клієнт сам зможе вирішити проблему підключення до мережі Інтернет без участі банку. Але, якщо в рамках розробки нової банківської

послуги було поставлене завдання надання додаткових банківських послуг, які б дозволити поєднати старі технології з дійсно інноваційними, у т.ч. використання сучасних способів доставки банківських послуг до клієнта, зокрема, застосування Інтернет-банкінгу, то підключення клієнта до мережі Інтернет має стати обов'язковим елементом нової банківської послуги.

Наступним кроком у пошуку та відборі ідей в процесі розробки продуктової стратегії стало комбінування альтернативних рішень при розв'язанні кожної з компонентів проблеми, після чого були обрані найбільш прийнятні варіанти вирішення поставленої проблеми, пов'язаної з задоволенням потреб цільової групи споживачів.

Варто чітко розрізняти ідею послуги та її задум. Під ідеєю розуміють лише загальне уявлення про майбутню послугу, у той час, як її задум – це відпрацьована ідея, представлена у вигляді доступних для сприйняття клієнтами понять і відбиває основні "плюси" нової послуги для цільового сегмента ринку. В результаті проведеного пошуку та відбору ідей, було знайдено рішення, яке втілюється у розробці задуму нової банківської послуги під назвою "Інтернет-комп'ютер-банкінг", яка поєднує у собі кілька існуючих банківських послуг та послуг небанківського характеру (рис. 3.4), і покликана задовольнити потреби цільової групи клієнтів – фізичних осіб з середнім рівнем доходів, які є власниками зарплатних карток фінансово-стійких підприємств у комплексі різноманітних банківських послуг, серед яких:

- придбання комп'ютерного обладнання (у т.ч. модему для виходу до мережі Інтернет) за рахунок споживчого кредиту на строк до 3-х років при умові погашення кредиту та відсотків за ним щомісяця, фіксованими сумами;
- можливість здійснювати платежі в погашення заборгованості за кредитом рівними частинами шляхом договірного списання коштів з їх карткового рахунку;
- можливість управління своїм картковим рахунком (через систему Інтернет-банкінг або систему клієнт-банк);

– безкоштовне підключення за рахунок банку до мережі Інтернет (або клієнт-банк) на строк до 3-х місяців.

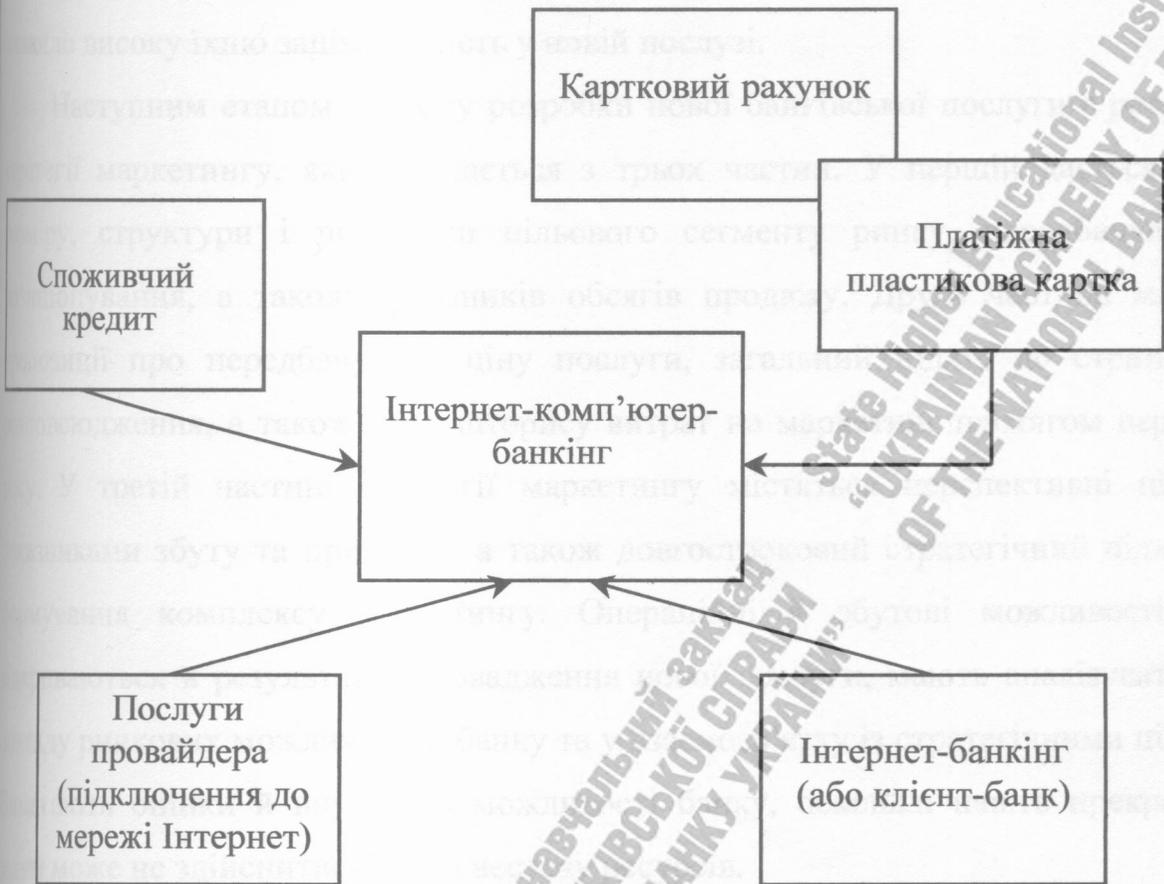


Рис. 3.4. Складові комплексної банківської послуги “Інтернет-комп’ютер-банкінг”

Метою наступного етапу є розробка і тестування варіантів задумів нової послуги з метою подальшого правильного її позиціонування на цільовому сегменті. З цією метою банк аналізує вигоду від впровадження нової послуги для самого банку та наявності відповідної потреби з боку споживачів, а також з'ясовує думки клієнтів цільового сегмента щодо запропонованих альтернативних варіантів. При цьому саме реакція клієнтів має стати визначальною.

Для з'ясування думок клієнтів цільового ринку проводиться опитування. З цією метою розробляються різного роду анкети для різних фокусних груп. За підсумками опитування робиться висновок про перспективи розвитку різних варіантів майбутньої послуги та обсяги її можливого збуту. Для тестування нової

банківської послуги у відповідності з варіантами задумів розглянуті групи клієнтів-власників зарплатних карток, серед яких працівники закладів освіти, інших підприємств, батьки учнів шкіл. Проведене опитування зазначених груп виявило високу їхню зацікавленість у новій послугі.

Наступним етапом процесу розробки нової банківської послуги є розробка стратегії маркетингу, яка складається з трьох частин. У першій дається опис розміру, структури і поведінки цільового сегменту ринку, передбачуваного позиціонування, а також показників обсягів продажу. Друга частина містить пропозиції про передбачувану ціну послуги, загальний підхід до стратегії її розповсюдження, а також до кошторису витрат на маркетинг протягом першого року. У третій частині стратегії маркетингу містяться перспективні цілі за показниками збуту та прибутку, а також довгостроковий стратегічний підхід до формування комплексу маркетингу. Операційні й збутові можливості, що відкриваються в результаті впровадження нової послуги, мають аналізуватися з погляду ринкових можливостей банку та у взаємозв'язку із стратегічними цілями. Вимагають оцінки й внутрішні можливості банку, оскільки навіть прекрасний задум може не здійснитися через нестачу ресурсів.

Якщо результати аналізу всіх складових частин операційних і збутових можливостей банку цілком задовольняють не тільки розробників, а й вище керівництво, то можна приступати безпосередньо до розробки послуги. На цій стадії задум повинний втілитися в щось більш конкретне: у розробку на практиці техніки надання нової послуги (розробки відповідного бізнес-процесу); підготовку нормативної документації; організацію системи навчання персоналу. Найважливіша вимога, що висувається до розробників на цьому етапі полягає у тім, щоб досягти максимально повної відповідності послуги характеристикам, закладеним у її задумі. Тільки в цьому випадку нова послуга зможе задовольнити потреби клієнтів.

Наступним кроком є випробування нової послуги в реальних умовах, серед обмеженого кола клієнтів. Етап випробування є важливим з погляду перевірки на практиці якості послуги, потреби в ній, доступності, ціни. Спробний маркетинг

– це реалізація банківських послуг на визначеній частині цільового сегменту ринку, а також спостереження за реальним розвитком ситуації в рамках запропонованого плану маркетингу.

Для визначення часу випробування банківських послуг на ринку необхідно врахувати релевантні фактори. Наприклад, випробовування нової послуги найбільш доцільно розпочинати у вересні, оскільки припинить свою дію фактор літнього спаду ділової активності, розпочнуться заняття в школах та вищих навчальних закладах, виникне необхідність у придбанні комп'ютерної техніки, підключенні її до мережі Інтернет, отже клієнти зможуть найбільшою мірою відчути переваги отримання нової послуги. Вибір місця випробування, як правило, визначається регіональною структурою діяльності банку. Найбільш ефективними для випробувань є ті підрозділи банку (філії та відділення), в яких частка цільового сегменту в структурі клієнтури найбільша, а значить, і результати іспитів є представницькими. Тривалість перевірки нової послуги, як правило, не повинна перевищувати квартал, оскільки цього часу цілком достатньо і для банку, щоб отримати необхідні результати, і для клієнтів, щоб докладніше дізнатися та звикнути до нової банківської послуги. За результатами випробування слід проаналізувати інформацію про динаміку реалізації нової послуги, структуру клієнтів, що скористаються нею, позитивні і негативні моменти при її просуванні. За результатами такого аналізу вносяться корективи в план маркетингу та бізнес-процес, після чого приймається остаточне рішення про впровадження нової послуги на ринок на комерційній основі.

Для виведення послуги на ринок необхідно вибрати придатний момент. Найбільш доцільним, представляється, грудень: до початку грудня, як правило, завершено повний цикл випробовування послуги та внесені необхідні корективи; у грудні спостерігається підвищена ділова активність, пов'язана із завершенням фінансового року та очікуванням свята, необхідністю робити новорічні подарунки своїм близьким, що є позитивним фактором для впровадження нової послуги. При масовому впровадженні нової послуги особливий упор робиться на цільовий сегмент, однак доцільно запропонувати її й іншим категоріям клієнтів.

До моменту впровадження послуги-новинки у всіх відділеннях банку та на підприємствах, де запроваджені зарплатні проекти, мають бути в необхідній кількості бланки договорів та іншої документації, а також рекламні матеріали. Рекламна кампанія повинна проводитися на підставі плану, складеному відповідно до маркетингової стратегії.

Зазначена процедура розробки та впровадження нової банківської послуги має знайти своє конкретне втілення у спеціальному документі – Програмі розробки та впровадження нової банківської послуги (Додаток Л), яка охоплює заходи, спрямовані на створення, освоєння виробництва та ринку нової банківської послуги, описує цілі і задачі, що необхідно вирішити, засоби досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники, які будуть отримані в результаті її реалізації [215]. Програма дає можливість визначити життєздатність послуги в умовах конкуренції, напрямки її розвитку, і має стати для керівництва банку справжньою програмою дій при реалізації продуктової стратегії в процесі здійснення інноваційної діяльності.

3.2. Удосконалення механізму ціноутворення та оцінка ефективності впровадження нової банківської послуги

Встановлення цін на банківські послуги є важливим елементом цінової стратегії банку, що розробляється в рамках планування комплексу маркетингу. Ціна банківської послуги, як і будь-яка інша ціна, складається із двох складових: собівартості та надбавки (прибутку), що має одержувати банк від надання послуги. Собівартість банківської послуги визначається сукупністю трудових, матеріальних і грошових витрат.

При формуванні ціни, незалежно від методів ціноутворення, бажано мати постійну інформацію про динаміку структури витрат, пов'язаних із наданням банківської послуги. Унаслідок того, що комерційні банки в основному надають клієнтам не окремі види, а цілий комплекс послуг, буває досить складно

визначити структуру витрат, пов'язаних з наданням якоїсь окремо взятої послуги. В результаті банки дуже часто орієнтуються на визначення загального прибутку і не звертають уваги на витрати по наданню окремих видів послуг, у зв'язку з чим ціна останніх встановлюється не на основі реальної вартості, а виходячи з існуючого рівня цін банків-конкурентів, або з урахуванням цінності зазначеної послуги для клієнта, особливо якщо він є акціонером банку. Отже, вкрай важливим є проведення розрахунків витрат, пов'язаних з наданням конкретної послуги.

При визначенні ціни банківської послуги слід керуватися основними параметрами, представленими на рис. 3.5 [216], відповідно до яких мінімально-можлива (гранична) ціна визначається собівартістю послуги, а максимально-можлива – наявністю в ній конкретних унікальних переваг у порівнянні з послугами конкурентів.

Наднизька ціна	Можлива ціна			Надвисока ціна
отримання прибутку при такій ціні неможливе	дорівнює собівартості	відповідає рівню цін банків-конкурентів	враховує унікальні достоїнства послуги	формування попиту при такій ціні неможливе

Рис. 3.5. Основні параметри, що враховуються при встановленні ціни на банківські послуги

Незважаючи на те, що ціни на послуги банків-конкурентів відображають, як правило, середній рівень, банк при встановленні ціни на свої послуги має керуватися їх собівартістю та обраною ціновою стратегією. Тому, якщо є реальна можливість одержати достатній прибуток, який задовольняє цілям банку при нижчій собівартості банківської послуги, ніж у конкурентів, то банку необхідно використати цю перевагу для залучення нових клієнтів та закріплення своїх конкурентних позицій на вже завойованих сегментах через впровадження нових послуг серед існуючих клієнтів.

Оскільки запропонована в підрозділі 3.1 нова банківська послуга є пакетною, а в основі її ціни лежать витрати банку, то для встановлення граничної, або мінімально-можливої ціни необхідно визначити собівартість усіх її складових. Отже, головним завданням банку при встановленні ціни на нову банківську послугу буде визначення витрат, пов'язаних з:

- наданням споживчого кредиту на придбання комп'ютерного обладнання;
- підключенням клієнта до системи віддаленого доступу до свого рахунку (мережі Інтернет-банкінгу або до системи клієнт-банк);
- обслуговування клієнта в системі Інтернет-банкінгу (або в системі клієнт-банк);
- обслуговуванням карткових рахунків клієнтів в частині, що пов'язана із списанням сум в погашення заборгованості за кредитами та комісійних за користування Інтернет-банкінгом (або системою клієнт-банк).

Зрозуміло, що в кожному конкретному банку собівартість окремих складових нової банківської послуги буде різною, оскільки залежить від багатьох факторів, серед яких найголовнішими є вартість залучених ресурсів, рівень оплати праці, структура накладних витрат, розвиненість додаткових послуг, що входять до складу нової пакетної послуги, їхня вартість тощо.

Основною складовою нової банківської послуги є споживчий кредит на придбання комп'ютерного обладнання, і саме з його наданням пов'язані найбільші банківські витрати. У зв'язку з цим, при розробці методики ціноутворення нової банківської послуги докладно зупинимося саме на методиці розрахунку вартості споживчого кредиту як найбільш складної в методичному плані. Вартість всіх інших складових (витрати, пов'язані із обслуговуванням карткового рахунку, підключенням клієнта до систем віддаленого доступу клієнта до свого рахунку та обслуговуванням цих систем) буде встановлена на рівні, що відповідає вартості цих послуг у провідних українських банках. Для розрахунку ціни будемо використовувати узагальнені статистичні дані, що характеризують діяльність банків Харківського регіону.

Ціною кредиту є процент, який отримує банк від позичальника, він має економічно обумовлені границі. Нижня границя кредиту в цілому по банківській системі визначається нормою витрат системи на акумулювання та розміщення коштів, її орієнтиром служить облікова ставка НБУ, за якою здійснюється рефінансування комерційних банків. Для кожного конкретного банку вона відповідає мінімально допустимому середньому рівню процента, який дозволяє покривати всі витрати банку, пов'язані з наданням кредиту, але не приносить прибутку. Таку граничну ціну кредиту називають базисною процентною ставкою [217]. Верхня границя кредиту містить у собі, крім базисної процентної ставки, ще певну норму прибутку, на яку розраховує банк при наданні кредиту.

Формування ціни кредиту відбувається під впливом ціноутворюючих факторів, до основних з них більшість економістів відносить: вартість залучених кредитних ресурсів, норми обов'язкових резервів, порядок віднесення загальнобанківських витрат на собівартість, діючий порядок оподаткування, інфляцію, ризику. Деякі фахівці [180] вважають, що з числа цих факторів треба виключити податкові платежі, оскільки кількісні співвідношення змін у ставках податку та ставках відсотка можуть не тільки не збігатися, але і взагалі не спостерігатися.

При формуванні ціни кредиту слід дотримуватися також структури витрат, що визначається Правилами бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України [198], згідно з якими до основних видів витрат, що безпосередньо пов'язані з банківською діяльністю, відносяться процентні, комісійні, торговельні та інші банківські операційні витрати. Крім того, у банку виникають й інші операційні витрати, які не пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю, (витрати на оренду, інкасацію тощо), а також загальні адміністративні витрати, які забезпечують роботу банку: витрати на утримання персоналу (заробітна плата, премії); сплата податків та інших обов'язкових платежів, крім податку на прибуток; витрати на утримання та експлуатацію основних засобів та нематеріальних активів; інші експлуатаційні витрати (роботи і послуги, що

використовуються банком у процесі його комерційної діяльності, SWIFT, винагорода посередникам, охорона тощо) [218].

Слід враховувати також, що відповідно до загальноприйнятої методології витрати, пов'язані з будь-якою банківською операцією, поділяються на прямі та непрямі (накладні) [217]. Прямі витрати безпосередньо відносяться на конкретну банківську операцію, їх розмір є перемінною величиною і змінюється, як правило, пропорційно обсягам здійснюваних банківських операцій. Непрямі, або накладні витрати, носять загальнобанківський характер і переносяться на вартість окремих видів банківських продуктів за допомогою відповідних коефіцієнтів розподілу.

З урахуванням різних підходів до визначення основних факторів, які спричиняють свій вплив на формування ціни кредитної послуги, та існуючих класифікацій банківських витрат будемо використовувати методику, відповідно до якої до основних ціноутворюючих факторів належать (рис. 3.6): вартість залучених коштів, норми обов'язкового резервування та нормативи ліквідності, загальні адміністративні витрати, банківські ризики, норма прибутку, інфляція.

При розрахунку вартості кредитної послуги будемо використовувати узагальнені показники діяльності банків-юридичних осіб Харківської області. (Узагальнений харківський банк здійснює стандартний набір операцій, серед яких: надання кредитів юридичним та фізичним особам, операції з цінними паперами, валютні операції, залучення депозитів юридичних і фізичних осіб тощо).

Визначальним ціноутворюючим фактором є вартість залучених коштів, від якої залежить сума прямих процентних витрат банку, що безпосередньо відносяться на вартість кредиту. Ресурси, які використовує банк для проведення активних операцій, розрізняються строками залучення і мають свою визначену вартість, що характеризується відповідним рівнем процента.

Оскільки дуже важко визначити, які саме ресурси приймають участь у "виготовленні" конкретного активу, то при розрахунку процентних витрат будемо використовувати середньозважену процентну ставку.

ОСНОВНІ ЦІНОУТВОРЮЮЧІ ФАКТОРИ



Рис. 3.6. Формування ціни кредитної послуги

Ресурси, які використовує банк для проведення активних операцій, розрізняються строками залучення і мають свою визначену вартість, що характеризується відповідним рівнем процента. Оскільки дуже важко визначити, які саме ресурси приймають участь у “виготовленні” конкретного активу, то при розрахунку процентних витрат використовують середньозважену процентну ставку. При цьому слід зауважити, що у світовій банківській практиці для визначення вартості ресурсів використовуються два підходи. При першому визначають середньозважену процентну ставку тільки залучених коштів, при другому – як залучених, так і власних. Існує думка, що власні кошти банку, як правило, не повинні використовуватися для одержання доходу, а покликані бути гарантією ліквідності банку та схоронності коштів вкладників [178], тому в нашому прикладі вартість кредитних ресурсів будемо визначати з урахуванням тільки залучених коштів банку.

В ідеальному випадку вартість зобов'язань, що будуть використовуватися для фінансування конкретного активу, заздалегідь відома, однак на практиці для визначення вартості залучених коштів найчастіше використовують наближені методи, серед яких: метод одного фонду, метод кількох фондів, метод узгоджених строків, метод комерційних ставок.

За методом одного фонду усі залучені кошти об'єднуються в єдиний фонд, після чого обчислюється його середньозважена ціна. Головною перевагою цього методу є його простота.

При встановленні ціни за методом кількох фондів всі залучені ресурси об'єднуються, в залежності від строків їх залучення, в кілька фондів, кожний з яких має свою середньозважену процентну ставку. Як правило, чим довший строк, тим більша процентна ставка (за умови нормальної кривої доходності). В результаті короткострокові ресурси будуть фінансуватися за рахунок фонду короткострокових ресурсів, а довгострокові – фонду довгострокових ресурсів, що дозволяє мати більш точну інформацію про фінансовий результат проведеної операції.

Метод узгодження строків дозволяє узгодити кожний вид зобов'язань з конкретним активом в залежності від строків, що дає можливість з більшим ступенем точності обчислити маржу банківських продуктів.

При встановленні ціни за методом комерційних ставок ціна кредиту встановлюється на рівні базових процентних ставок, які відповідають ринковим. Різниця між ринковою ставкою та ціною залучених коштів розглядається як прибуток від операції.

Оскільки в нашому прикладі при впровадженні нового банківського продукту не можна напевно знати, які саме ресурси будуть використані для його виготовлення, будемо обчислювати вартість залучених коштів за методом одного фонду, враховуючи простоту цього методу, а за базу для розрахунку візьмемо середньозважену процентну ставку банківських ресурсів, яка розраховується за формулою:

$$P_s = \frac{\sum_i p_i \cdot v_i \cdot t_i}{\sum_i v_i \cdot t_i} \quad (3.4)$$

де P_s – середньозважена процентна ставка залучених ресурсів банку;

p_i – процентна ставка, під яку залучається i -ий вид ресурсів;

v_i – обсяг i -го виду ресурсів;

t_i – середній строк залучення i -го виду ресурсів.

В чисельнику формули (3.4) знаходяться процентні витрати (R_{p_i}) по кожному з видів ресурсів: $R_{p_i} = p_i \times v_i \times t_i$.

У нашому прикладі середньозважена процентна ставка кредитних ресурсів, залучених банком, дорівнює по банкам Харківського регіону 9,24% (Додаток М.1), однак вона не відображає реальної вартості кредитних ресурсів, оскільки, як відомо, частина залучених банком коштів не використовується для надання послуг, що зумовлено необхідністю їх обов'язкового резервування відповідно до вимог НБУ. Обов'язковому резервуванню підлягають усі залучені кошти

юридичних і фізичних осіб як у національній, так і в іноземній валюті, за винятком кредитів, залучених від інших банків та іноземних інвестицій, отриманих від міжнародних фінансових установ [219], причому нормативи резервування встановлюються диференційовано, в залежності від виду та строку зобов'язань, у зв'язку з чим кожному виду залучених коштів банку відповідає свій норматив обов'язкового резервування. (Розрахунок середньої суми обов'язкових резервів наведено в Додатку М.2.). Крім того, для забезпечення своєї ліквідності та безперервного проведення розрахунків банки вимушені тримати на кореспондентських рахунках та в касі певний залишок коштів, який не використовується для здійснення активних операцій [220]. Внаслідок цього реальна середня вартість кредитних ресурсів (P_{SR}), що використовуються для проведення активних операцій, виявляється для банку вищою, ніж середня процентна ставка по залученим коштам; вона виражається через середню ставку залучених коштів співвідношенням:

$$P_{SR} = P_s \cdot \frac{V}{V - V_R - V_L} \quad (3.5)$$

де V – загальний обсяг залучених ресурсів;

V_R – середня сума обов'язкових резервів за відповідний період;

V_L – середня сума коштів в касі та на коррахунках за відповідний період, що забезпечує ліквідність банку.

При визначенні реальної вартості залучених коштів слід враховувати той факт, що на момент розрахунку ціни кредитної послуги ситуація в Україні характеризувалася надлишковою ліквідністю банківської системи. [221].

Наприклад, нормативи ліквідності, встановлені НБУ, перевищувалися банками Харківського регіону у 2,5–3 рази. Тому розмір показника V_L у формулі (3.5) має відповідати не фактичному його значенню, що склався за відповідний період, а мінімально-допустимому, в межах нормативу миттєвої ліквідності H_4 . [220], що

дозволяє не тільки забезпечувати відповідний рівень ліквідності банку, а й направляти надлишкові резерви ліквідних коштів на кредитування фізичних осіб.

Норматив N_4 визначається як відношення суми коштів в касі та на кореспондентських рахунках до зобов'язань банку, що обліковуються за поточними рахунками (V_{PR}), причому його нормативне значення має бути не менше, ніж 0,2. У цьому зв'язку нескладно записати формулу для V_L , яка відповідатиме мінімальній середній суми коштів, що має знаходитися в касі та на коррахунках за відповідний період: $V_L = N_4 \times V_{PR}$. Враховуючи, що зобов'язання, які обліковуються на поточних рахунках, складають 508518,1 тис грн., значення V_R становитиме 101703,6 тис. грн. Реальна вартість кредитних ресурсів (P_{SR}), з урахуванням V_R та V_L , розрахована за формулою 3.5, складає 10,19%.

Виходячи з середньої вартості залучених ресурсів, можна розрахувати суму прямих процентних витрат, пов'язаних із залученням коштів для видачі кредиту (R_{PK}), що визначається за формулою: $R_{PK} = (P_{SR} \times V_K) / 100$, де V_K – обсяг виданих кредитів (брутто). Ця сума дорівнює 162355,53 тис. грн. і відноситься безпосередньо на вартість кредитної послуги. Разом з тим, на вартість кредитної послуги відносяться й інші прямі витрати (R_{IK}), зокрема витрати, пов'язані з оформленням операцій та документообігом, їх розміри є перемінними величинами і напряду залежать від обсягів здійснюваних кредитних операцій, тому для їх визначення, як правило, проводяться спеціальні обстеження. Крім того, на вартість кредитної послуги слід віднести також витрати, пов'язані з оплатою праці працівників кредитного підрозділу; їхня середня сума за період, що розглядається, дорівнювала 18056,19 тис. грн.

Розраховуючи вартість кредитної послуги не можна обмежитися тільки визначенням розміру прямих витрат, оскільки жодна банківська послуга не може бути здійснена без так званих “інфраструктурних” операцій та процедур, які забезпечують життєздатність банку як єдиного цілого та його взаємодію із зовнішнім середовищем [217]. Тому важливим завданням є встановлення частки загальнобанківських (накладних) витрат, яка буде перенесена на вартість кредитної послуги (R_{ZBK}). Ця частка є для даного виду операцій умовно-

постійною величиною; для її визначення використовують різні методики розподілу загальнобанківських витрат, що базуються на різноманітних критеріях і показниках [213, 222, 223], серед яких найчастіше використовують ті, що наведені у Додатку М.3.

Із-за відсутності більш детальних даних, будемо переносити загальні адміністративні витрати на вартість кредитної послуги пропорційно фонду заробітної плати працівників кредитного підрозділу банку, причому розподілу підлягатиме тільки та сума, що дорівнює витратам на утримання всіх структурних підрозділів банку, крім кредитного, оскільки витрати на утримання останнього були віднесені до складу інших прямих витрат, пов'язаних з видачею кредиту.

В нашому прикладі середня загальна сума витрат на утримання персоналу складає 106212,9 тис. грн., у тому числі заробітна плата працівників кредитного підрозділу – 18056,19 тис. грн., або 17% загальної суми витрат на утримання персоналу. Загальні адміністративні витрати становлять 152991,6 тис. грн. Розрахунок частки загальних адміністративних (накладних) витрат, що відноситься на вартість кредиту, наведено у Додатку М.4; їх сума склала 31425,43 тис. грн.

Загальна сума прямих і накладних витрат, що відноситься на вартість виданих кредитів (R_K), розраховується за формулою: $R_K = R_{PK} + R_{IK} + R_{ZBK}$; вона становить 211837,2 тис. грн. Зазначена сума дорівнює собівартості кредитної послуги і включається в ціну кредиту через коефіцієнт внутрішньої вартості кредитної послуги (K_{VVK}), який широко застосовується в міжнародній банківській практиці при розрахунку вартості будь-якої банківської операції [217, 224] і має вигляд:

$$K_{VVK} = \frac{R_K - D_{IK}}{V_K - V_{ZK}} \cdot 100\% \quad (3.6)$$

D_{IK} – додаткові доходи, що можуть бути віднесені до кредитних операцій;

V_K – обсяг виданих кредитів (брutto);

V_{ZK} – “заморожені” кредити”.

Оскільки при розрахунку внутрішньої вартості кредитних операцій ми не мали даних відносно D_{IK} та V_{ZK} , то в нашому прикладі K_{VVK} дорівнює: 13,3%. Знайдений коефіцієнт внутрішньої вартості кредитної послуги міг би вважатися мінімальною ціною кредиту, якби кредитні вкладення банку не були обтяжені ризиком, тобто існувала абсолютна впевненість у своєчасному поверненні кредитів та відсотків за ними. З огляду на кредитний ризик вимоги банку до рівня мінімальної процентної ставки підвищуються: вона має не тільки компенсувати банку витрати, пов'язані з кредитними операціями, а включати ще й ризикову процентну ставку, рівень якої істотно залежить від прийнятої методики оцінювання банківських ризиків. При розрахунку ціни кредитної послуги, в силу відсутності достатніх масивів даних для застосування статистичних методів, будемо застосовуватися непрямі показники ризику, зокрема величину резервів під кредитні ризики. Відповідно до вимог НБУ [225] банки здійснюють класифікацію своїх кредитних портфелів за кожною кредитною операцією в залежності від ступеня ризику (на стандартні, під контролем, субстандартні, сумнівні, безнадійні) та формують резерви для відшкодування можливих втрат від кредитних операцій. Загальна сума резервів (по балансу), при умові, якщо вони сформовані повністю, буде означати ту частку кредитних вкладень, які не будуть вчасно, або взагалі, повернені. Їх питома вага в обсязі кредитного портфеля фактично буде відповідати середньому коефіцієнту резервування, за яким здійснювалося формування резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків. Цей коефіцієнт будемо вважати коефіцієнтом ризику кредитного портфелю (K_{RISK}). Формула для його визначення матиме вигляд: $K_{RISK} = Z_K / (V_K - Z_K)$, де Z_K – середня сума резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями (розрахункова). В нашому прикладі K_{RISK} становить 0,0736.

Ризикова процентна ставка по кредитним операціям (P_{RISK}) розраховується шляхом зважування коефіцієнта внутрішньої вартості кредитних операцій на коефіцієнт ризику кредитного портфелю: $P_{RISK} = K_{VVK} \times K_{RISK}$. розмір склав 0,84%.

В нашому прикладі P_{RISK} дорівнює 0,98 %.

Отже, враховуючи проведені розрахунки, можемо знайти мінімальну ціну кредиту, або базисну процентну ставку по кредитним операціям (P_{BAZ}), яка розраховується за формулою: $P_{BAZ} = K_{VVK} + P_{RISK}$.

Знайдена базисна процентна ставка дорівнює 14,28% і дозволяє покривати всі витрати банку, пов'язані з наданням кредитів, враховуючи ризик кредитного портфелю банку, але не приносить доходу. Щоб отримувати прибуток, який являє собою різницю між сумою доходів, отриманих від позичальників за надані кредити та витратами банку на проведення кредитних операцій, банк має встановити ціну кредитної послуги на рівні, що перевищує базисну ставку на величину надбавки (банківської маржі), яка повинна відповідати бажаному для даного банку рівню прибутковості.

Оскільки нова банківська послуга, що розробляється в даній дисертаційній роботі, розрахована на широкі верстви населення з середнім рівнем доходів, то при визначенні остаточної ціни слід враховувати не тільки середній рівень витрат банку та рівень витрат банків-конкурентів, а й необхідність розширення ділових стосунків з клієнтами, більш глибокого проникнення на відповідний сегмент ринку фізичних осіб. Це вимагає від банку гнучкої цінової стратегії, яка передбачає на перших порах встановлення таких цін, які забезпечують лише мінімальну маржу, але дає змогу банку закріпитися на певному сегменті ринку. Згодом, по мірі зростання кількості клієнтів та обсягів продажу одному клієнту, ціни можуть залишатися на тому й самому рівні, але маржа банку почне зростати внаслідок зниження рівня витрат за рахунок "ефекту масштабу". Таким чином, при розрахунку ціни нової послуги банківську маржу будемо встановлювати на рівні, який би забезпечував банку середній рівень прибутковості активів, що фактично склався, або відповідав середньому показнику прибутковості активів по групі банків, до якої належить банк.

Показник прибутковості активів, який розраховувався за формулою (1.2), що була наведена в підрозділі 1.2, дорівнює фактичній середній відсотковій ставці, за якою працюють чисті активи банку; його середній розмір склав 0,84%. Якщо при розрахунку показника прибутковості активів замість чистих активів у

формулі (1.2) скористатися показником “працюючих” активів, які склали 1912564 тис. грн., фактична середня відсоткова ставка “працюючих” активів становитиме 1,19% і є, на наш погляд, більш прийнятною при встановленні ціни кредитної послуги. При встановленні остаточного розміру банківської маржі ($N_{РБК}$) слід, на наш погляд, врахувати необхідність підвищення ефективності банківської діяльності, тому в нашому прикладі середню відсоткову ставку “працюючих” активів збільшимо, наприклад, у 2 рази, що становитиме 2,38% і буде відповідати розміру банківської маржі нової банківської послуги. Таким чином, ціна кредитної послуги банку, або ефективна процентна ставка по кредитам ($P_{ЕК}$), яка не тільки покриватиме витрати банку, пов’язані з кредитними операціями, а й буде приносити дохід банку, визначається за формулою: $P_{ЕК} = P_{ВазК} + N_{РБК}$. і становить 16,67%.

Ще одним важливим фактором, що впливає на формування ціни кредитної послуги, є інфляція. Знецінення грошей приводить до зниження протягом терміну кредитування реальної вартості виданих кредитів та відсотків, що виплачуються за ними. Тому при встановленні ціни кредиту слід врахувати очікувані темпи інфляції [226]. Залежність між очікуваним середньорічним рівнем інфляції за період дії кредитної угоди (I), реальною ($P_{РК}$) і номінальною ($P_{НК}$) процентними ставками представлена наступним рівнянням: $P_{НК} = P_{РК} + I + (P_{РК} \times I / 100)$. При порівняно невеликих рівнях інфляції, вираз у дужках можна опустити. Однак при високій інфляції, а особливо в умовах гіперінфляції, даний компонент формування номінальної ставки є суттєвим. Необхідно також відзначити, що номінальна ставка складається під впливом очікуваного, а не поточного рівня інфляції, тому вона є, у визначальній мірі, відображенням інфляційних очікувань суспільства.

При розрахунку номінальної процентної ставки врахуємо той факт, що за прогнозами фахівців рівень інфляції на 2003 рік склав 6 %, а реальна процентна ставка ($P_{РК}$), яка забезпечує нормальний рівень рентабельності для банку, відповідає знайденій вище ефективній процентній ставці ($P_{ЕК}$). Тоді номінальна процентна ставка, що буде перевищувати темп падіння курсу гривні, і на яку

треба орієнтуватися при укладанні кредитних угод, щоб застрахувати платежі за кредитом від знецінення, становитиме 23,66 %. Підсумовуючи проведені розрахунки, зведемо знайдені показники у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура ціни кредитної послуги

№ строки	Складові ціни кредитної послуги	Умовне позначення показника	Розмір ставки (%)
1.	Середньозважена процентна ставка залучених ресурсів банку	P_S	9,24
2.	Реальна середня ставка залучених ресурсів (частка прямих процентних витрат, пов'язаних із залученням коштів для видачі кредиту)	P_{SR}	10,19
3.	Коефіцієнт інших прямих непроцентних витрат пов'язаних з видачею кредиту	K_{IK}	1,13
4.	Коефіцієнт загальнобанківських (накладних) витрат, що відносяться на вартість кредитної послуги	K_{ZBK}	1,97
5.	Коефіцієнт внутрішньої вартості кредитної послуги (Стр.2 + Стр.3 + Стр.4)	K_{VVK}	13,3
6.	Ризикова процентна ставка	P_{Risk}	0,98
7.	Базисна процентна ставка (Стр.5 + Стр.6)	P_{BazK}	14,28
8.	Середня норма прибутку	N_{PbK}	2,38
9.	Ефективна (реальна) процентна ставка по кредитам (Стр. 7+ Стр.8)	$P_{EffK},$ P_{RK}	16,67
10.	Номінальна процентна ставка (ціна кредитної послуги)	P_{NK}	23,66

Визначена в результаті проведених розрахунків номінальна процентна ставка є узагальненою середньою ціною кредитної послуги банку. Її розмір відповідає середньому рівню процентних ставок, що діяли на ринку у 2002 році. Отже, якщо ми бажаємо розширити число клієнтів банку за рахунок кредитування осіб із середнім рівнем доходів, то є доцільним збільшити термін кредитування на придбання комп'ютерного обладнання до 3-х років при умові встановлення процентної ставки на рівні 23,66%, що дещо нижче, ніж існуючий на цей момент рівень процентних ставок по аналогічним кредитам.

При встановленні ціни на інші складові нової банківської послуги зазначимо, що методика розрахунку її вартості може відрізнятися від наведеної вище, що пов'язано із специфікою зазначеної послуги. Оскільки в дисертаційній роботі не ставилося завдання розрахунку всіх без виключення складових нової банківської послуги, то їхня ціна буде встановлена на рівні, що відповідає рівню ринкових цін на аналогічні види послуг. Так наприклад, в залежності від того, яка система віддаленого доступу клієнта до свого рахунку буде використовуватися в новій послугі (система клієнт-банк, або система Інтернет-банкінгу), вартість її підключення та обслуговування буде різною. Як свідчать результати аналізу цін, встановлених українськими банками на підключення і використання системи клієнт-банк, можна констатувати про досить широкий діапазон цін: від безплатної (в АКБ "Меркурій", АКБ "Надра") до низької – на рівні від 1 до 55 грн. (АКБ "Укрсоцбанк", КБ "Фінанси і кредит", ПУМБ), високої – 200-300 грн. (АКБ "Антарес", АКБ "Трансбанк") та дуже високої – 500-650 грн. (АКБ "Форум", АБ "Ажіо"). Досить багато банків встановлюють на цю послугу договірну ціну [227].

Слід зазначити, що особливістю ціноутворення у банківській справі є не тільки складність розрахунків затрат по окремо взятій послугі, а й необхідність враховувати інтереси клієнтів, орієнтуватися на ціни конкурентів. Тому при встановленні ціни на підключення клієнта до системи клієнт-банк необхідно не тільки орієнтуватися на рентабельність, скільки визначити ціну на такому рівні, щоб забезпечити банку високі конкурентні переваги у боротьбі за клієнта.

Сьогодні високу конкурентоспроможність банку визначає не просто низька ціна, а високі споживчі якості банківської послуги, забезпечити які можна лише за допомогою ефективного управління витратами, індивідуального підходу до клієнта на базі комплексної оцінки всіх взаємоекономічних вигод. Отже, щоб досягти конкурентних переваг, представляється доцільним встановити ціну підключення до системи клієнт-банк на рівні 55 грн., що відповідає тарифу, встановленому на цю послугу в "УкрСиббанку", у тому числі установка системи клієнт-банк – 35 грн., виїзд спеціаліста для настройки системи – 20 грн.

В разі використання системи Інтернет-банкінгу, ціна нової послуги для клієнта має бути символічною, а краще – безкоштовною, оскільки підключення клієнта до системи не вимагає від банку додаткових витрат (навіть, оформлення договору Інтернет-банкінгу є складовою частиною загального договору між банком і клієнтом, що укладається при наданні нової послуги). Щоб користуватися системою Інтернет-банкінгу клієнту необхідно мати вихід до мережі Інтернет та отримати від банку відповідний доступ до системи. Якщо банк вважає за доцільне стимулювати клієнта до інтерактивного користування своїм рахунком, він може надати клієнту безкоштовно (за рахунок власних витрат) картку доступу до мережі Інтернет, наприклад на 10 годин щомісяця протягом 3-х місяців, що коштуватиме для банку приблизно 30 грн. щомісяця.

Тарифи, пов'язані з розрахунковим обслуговуванням клієнта в системі клієнт-банк або в системі Інтернет-банкінгу, у зв'язку з необхідністю стимулювання їхнього розвитку та з причини низької собівартості для банку, також мають бути для фізичної особи мінімальними. Їх розмір у нашому прикладі буде взято на рівні 14 грн. у разі підключення клієнта до системи клієнт-банк та на рівні 10 грн. – при підключенні його до системи Інтернет-банкінгу. (При цьому витрати банку будуть залежати від кількості проведених клієнтом транзакцій).

При розрахунку ціни наступної складової нової банківської послуги – обслуговування карткового рахунку клієнта – слід акцентувати, що до нової банківської послуги належить лише операція списання з карткового рахунку сум в погашення заборгованості за кредитом та комісійних за користування Інтернет-

банкінгом (або системою клієнт-банк), яка проводиться, як правило, один раз на місяць і відповідає вартості однієї транзакції. Ціна такої транзакції, особливо якщо вона проводиться автоматичному режимі шляхом введення необхідних даних в базу даних програмного забезпечення, яке самостійно буде формувати необхідний файл списання, є мізерно малою і має бути для клієнта-фізичної особи безплатною. Що стосується витрат, пов'язаних з випуском карток, відкриттям карткового рахунку, то вони не входять до вартості нової послуги, оскільки її користувач – фізична особа, яка вже є клієнтом даного банку як учасник зарплатного проекту, і ще до отримання споживчого кредиту мала зарплатну картку та відкритий картковий рахунок.

Отже, підсумовуючи проведені розрахунки та розміркування, встановлено ціну нової послуги, яка є комплексною і включає у себе вартість усіх її складових (Додаток Н). Це дозволяє перейти до визначення доцільності та ефективності впровадження нової послуги на ринок банківських послуг для фізичних осіб.

Оскільки економічна ефективність у вирішальній мірі залежить від розміру прибутку, який отримує банк від впровадження нової послуги, то при прогнозуванні останнього необхідно визначити, якою мірою банк повинен збільшити обсяг реалізації нової послуги.

В основі розрахунку ефективності лежить визначення беззбиткового (критичного) обсягу продажу нової банківської послуги. Точкою беззбитковості (BEP – break-even point) будемо вважати такий обсяг реалізації, коли результат від реалізації (сума отриманих доходів) відшкодовує затрати (собівартість), і банк не має ні прибутку, ні збитку [84].

Розрахунок беззбиткового обсягу продажу нової банківської послуги представлено у Додатку П.

В нашому прикладі, щоб досягти точки беззбитковості, банк має реалізувати від 70 (якщо середня сума кредиту складає 2500 грн. і відповідає мінімальній вартості комп'ютерного обладнання) до 17 послуг (якщо середня сума кредиту складає 10000 грн.). Перевищення обсягів реалізації послуги, визначених в точці беззбитковості, означає, що послуга стає прибутковою.

3.3. Напрямки вдосконалення банківських бізнес-процесів при реалізації маркетингової стратегії

Для успішної реалізації маркетингової стратегії, спрямованої на впровадження нових банківських послуг, важливого значення набуває стратегія доведення їх до споживачів. Комплексний характер нової банківської послуги не дозволяє зосередити її збут в якомусь окремому підрозділі банку, що потребує внесення коректив в організаційну структуру останнього.

Аналіз організаційних структур багатьох банків, що діють в Україні, свідчить, що найбільш розповсюдженою організаційною формою є функціональна, яка має вертикальну побудову і об'єднує діяльність по виконанню окремих подібних функцій у функціональні підрозділи (відділи).

Функціональна структура відповідає функціональній (виробничій) побудові системи управління, змістом якої є спеціалізація – чіткий розподіл виробничих функцій і закріплення їх за відповідними підрозділом та працівником, що дає можливість постійного удосконалення та ускладнення технологічних процесів, дозволяє підвищити якість послуг, скоротити час на проведення операцій, внаслідок чого забезпечується висока якість обслуговування клієнтів. З економічної точки зору, якщо при тій самій якості послуг, швидкості та якості банківського обслуговування скорочуються витрати на утримання виробничих підрозділів, то це має приводити до підвищення ефективності банківської діяльності. В той же час, в результаті такої спеціалізації, коли всі банківські послуги розподілені і закріплені за відповідними структурними підрозділами, неможливим стає комплексне обслуговування клієнта. Наприклад, операціоніст, який обслуговує клієнта, може бачити, що зменшуються обороти по його рахунку, але при функціональній організаційній структурі він не знає що і як можна запропонувати клієнту, щоб вирішити його проблеми. В результаті – втрачає як банк, так і клієнт, що в умовах посилення конкурентної боротьби приводить до втрати клієнтів та зниження ефективності банківського бізнесу.

Отже, з розвитком диверсифікації банківських послуг переваги від спеціалізації при функціональній організаційній структурі втрачаються, а неможливість комплексного обслуговування клієнтів при існуючій організаційній структурі робить функціональну систему управління банком та відповідну їй функціональну організаційну структуру неефективними. Слід зауважити, що функціональна форма структурної організації може бути ефективною лише для невеликих банківських установах, які надають неширокий спектр банківських послуг, що дозволяє, завдяки спеціалізації, дійсно "мінімізувати" затрати при проведенні окремих робіт чи операцій.

В умовах функціональної організаційної структури впровадження нової банківської послуги найчастіше реалізується в рамках існуючих функціональних підрозділів, проте розробка нових комплексних та пакетних банківських послуг вимагає не тільки узгодження їх з продуктовим рядом банку, а й ставить задачу комплексного обслуговування клієнта і, отже, вимагає інших підходів до побудови організаційної структури банку, що давало б можливість найбільш повного задоволення потреб клієнтів у банківському обслуговуванні, дозволяло б пропонувати клієнтові широкий спектр банківських послуг.

В цих умовах вирішального значення набуває маркетингова складова банківської діяльності, якою мають бути охоплені й насичені як управлінські, так і операційні банківські процеси. Важливим стає пошук нових, орієнтованих на маркетинг, способів організації банківської роботи, напрямів вдосконалення організаційної структури банку, перебудова та удосконалення існуючих, а також розробка нових бізнес-процесів.

Оскільки маркетинговий підхід стосується практично всіх складових діяльності банку, процес перебудови організаційної структури перетворюється у досить складну управлінську задачу, яка потребує урахування усіх внутрішніх взаємозв'язків, їх взаємних впливів, формалізованого управління, документального оформлення всіх функціональних та організаційних процесів. Для вирішення цієї задачі вкрай важливим є складання детального опису існуючих бізнес-процесів та запланованих змін, а також розробка відповідної

методології проектування. В основу такої методології може бути покладений процесний підхід, для впровадження якого вже є напрацьовані відповідні методики та інструменти [71, 72, 75, 77, 78, 228, 229], зокрема:

- мови моделювання IDEF, за допомогою яких є можливість графічного представлення систем як сукупності взаємодіючих робіт і функцій;
- програмні засоби для здійснення та автоматизації всіх етапів розробки систем, серед яких ARIS та BPwin;
- CASE-технології розробки складних інформаційних систем;
- існуюча практика застосування зарубіжними та вітчизняними підприємствами міжнародних стандартів менеджменту якості ISO 9001, які містять рекомендації щодо складання подібних описів.

Отже, сьогодні є всі необхідні умови для використання процесного підходу при перебудові системи управління банком на принципах маркетингу. Узагальнена схема такої перебудови представлена на рис. 3.7.

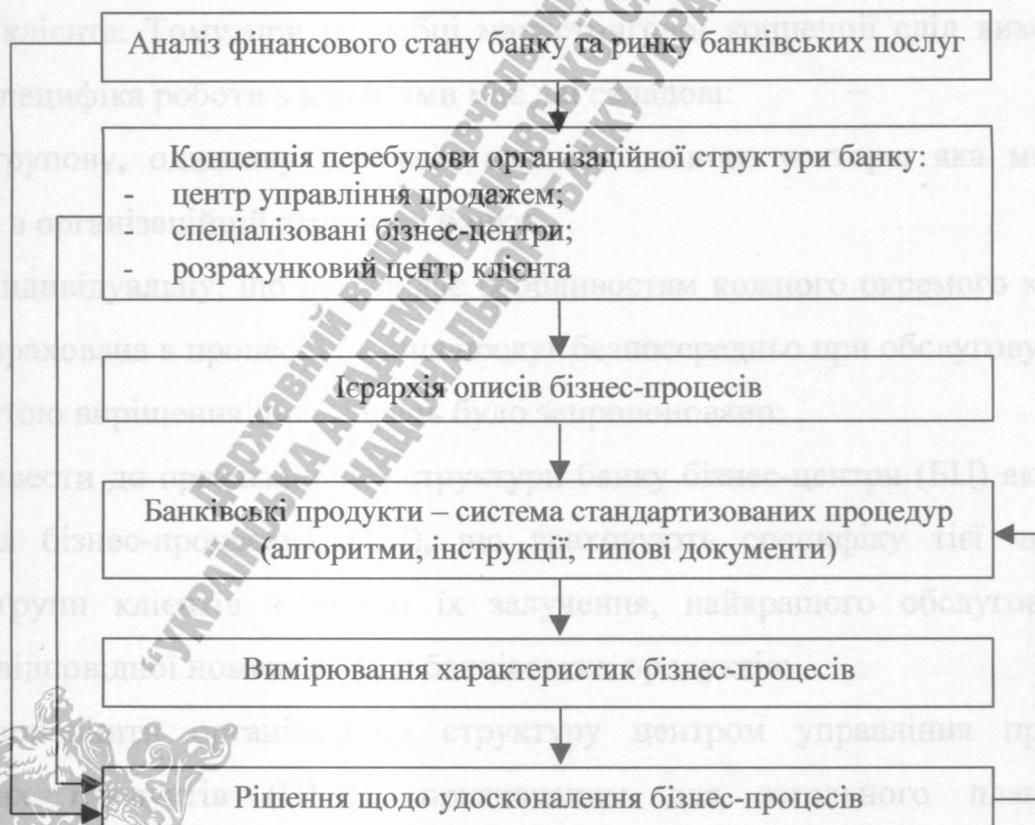


Рис. 3.7. Технологія розробки проекту перебудови бізнес-процесів

Процес перебудови діяльності банку з використанням маркетингового і процесного підходів є багатоплановим і включає:

- визначення місії банку та його стратегічних цілей, виходячи з аналізу, насамперед, зовнішнього середовища;
- здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає аналіз та зміну внутрішнього середовища банку з тим, щоб його структура і принципи функціонування відповідали місії і були спрямовані на досягнення поставлених стратегічних цілей;
- внесення змін до організаційної структури та формування такої організаційної структури, яка б поділяла банк не за функціональним (виробничим), а за клієнтським (в залежності від сегментації ринку) принципом і давала можливість для комплексного обслуговування клієнтів.

Впровадження маркетингу вимагає врахування особливостей ринку та його сегментів, що знаходяться в сфері інтересів банку, а також особливостей кожного окремого клієнта. Тому при розробці маркетингової концепції слід виходити з того, що специфіка роботи з клієнтами має дві складові:

- групову, однакову для всіх клієнтів певного сектора, яка має бути врахована в організаційній структурі банку;
- індивідуальну, що відповідає особливостям кожного окремого клієнта і має бути врахована в процесі надання послуг безпосередньо при обслуговуванні.

З метою вирішення цих завдань було запропоновано:

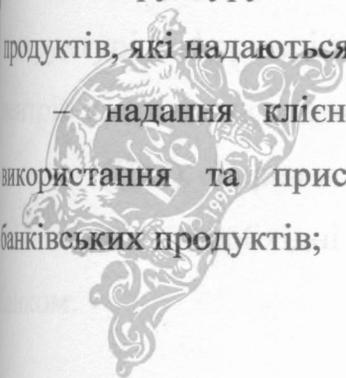
- ввести до організаційної структури банку бізнес-центри (БЦ) як центри управління бізнес-процесами (БП), що враховують специфіку тієї чи іншої цільової групи клієнтів з метою їх залучення, найкращого обслуговування, розробки відповідної номенклатури банківських продуктів;
- доповнити організаційну структуру центром управління продажем банківських продуктів (ЦУП), призначеним для загального планування, координації, контролю та аналізу діяльності підрозділів банку, що причетні до обслуговування клієнтів, у тому числі бізнес-центрів;

– підкріпити роботу бізнес-центрів відповідним механізмом – розрахунковим центром клієнта (РЦ), який дозволяє реалізувати максимально широку за спектром пропозицію банківських продуктів [143].

Оскільки впровадження ЦУП, БЦ та РЦ має базуватися на тих відносинах, що вже склалися в банку, слід організувати взаємозв'язки нових підрозділів з існуючими підрозділами, тобто вписати нові елементи в існуючу структуру.

Бізнес-центри як основні управляючі елементи, орієнтовані на цільові сегменти ринку, на які банк просуває свої продукти, виконують такі функції:

- аналіз клієнтської бази з метою її структуризації, виявлення клієнтів – потенційних споживачів банківських продуктів;
- аналіз контрагентів клієнтів з метою встановлення ділових стосунків з ними;
- встановлення з клієнтами відносин відповідно до моделі розрахункового центру;
- формування та упровадження розрахункових центрів для різних сегментів ринку;
- здійснення аналізу продажу та післяпродажного обслуговування клієнтів в межах моделі розрахункового центру;
- вивчення та аналіз потреб клієнтів в окремих банківських продуктах, в тому числі тих, надання яких не забезпечується банком;
- розробка пропозицій щодо створення та впровадження нових банківських продуктів, поліпшення їхніх характеристик та зміни умов надання вже існуючих банківських продуктів, враховуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- структурування та формування бізнес-пакетів, що складаються з продуктів, які надаються банком;
- надання клієнтам консультаційних послуг з питань оптимального використання та пристосування до специфіки їхньої діяльності окремих банківських продуктів;



- підготовка заходів щодо підвищення кваліфікації керівників бізнес-центрів;
- розробка пропозицій щодо оптимізації окремих бізнес-процесів;
- підготовка схем взаємодії власників та учасників суміжних бізнес-процесів;
- контроль якості післяпродажного обслуговування клієнтів;
- підготовка пропозицій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів.

Виконання цих функцій спрямовано на досягнення наступних результатів:

- одержання доходу від здійснення продажу банківських продуктів та позитивного фінансового результату діяльності банку;
- мінімізацію витрат на здійснення продажу банківських продуктів;
- збільшення клієнтської бази банку;
- задоволення потреб клієнтів;
- підвищення ступеня заповнення розрахункових центрів клієнтів банківськими продуктами;
- збільшення кількості банківських продуктів та підвищення їхньої якості.

Для реалізації функцій бізнес-центрів та встановлення з кожним клієнтом відносин, необхідних для надання останньому оптимального за потребами та економічною ефективністю комплексу банківських послуг, а також з метою подальшого стійкого підтримання відносин з клієнтами, до складу бізнес-центрів доцільно ввести менеджерів вищого рівня – керівників бізнес-центрів (власників бізнес-процесів), а також спеціалістів-експертів відповідних сегментів ринку та менеджерів, що спеціалізуються по роботі з відповідною категорією клієнтів (учасників бізнес-процесів).

Для інформаційного і технічного забезпечення роботи таких бізнес-центрів в структурі інформаційних систем реалізовані програмні засоби розрахункових центрів клієнтів як елементи фронт-офісу інтегрованої інформаційної банківської системи (IBS). Через них відбувається інформаційна та фінансова взаємодія з клієнтами та необхідні зв'язки з операційними процесами, що здійснюються банком.

Реалізація такої концепції перебудови організаційної структури здійснюється з використанням методології BSC (Balanced Scorecard), що широко використовується сьогодні як інструмент управління бізнесом і дає можливість встановлювати індивідуально позначені цілі працівникам, бізнес-одиницям (філіям) та банку в цілому, і саме головне – дозволяє довести такі цілі до виконавців на всіх рівнях організації [230].

Однією з ключових переваг BSC є взаємодоповнення фінансових показників діяльності банку операційними, стратегічними та якісними показниками, котрі визначають майбутню ефективність бізнесу. Це виглядає як переведення загальної стратегії банку в систему чітко поставлених цілей і задач, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення у рамках 4-х проєкцій, якими є: фінанси, маркетинг (клієнти), внутрішні бізнес-процеси, навчання і ріст персоналу (Додаток Р).

Згідно з цією структурою на подальших кроках деталізації проєкту розробляються схеми бізнес-процесів з деталізацією їх до окремих операцій, робіт і навіть, заходів (приклад такої схеми представлено у Додатку С).

Розробка ієрархічної системи описів дозволяє забезпечити та контролювати взаємодію та узгодженість окремих процесів між собою, як по відношенню до існуючих процесів, так і нових процесів, що плануються до впровадження. Крім того, така система описів має стати базою для подальшої розробки алгоритмів і процедур функціонування операційних підрозділів банку, а також посадових інструкцій окремих працівників цих підрозділів. В сукупності така система документів містить опис операційних процедур банку, тобто відповідає змісту поняття “банківський продукт”, визначеному в Положенні про організацію операційної діяльності в банках України, затвердженому Постановою Правління НБУ від 18 червня 2003 р. №254 [36].

Проміжним завершальним етапом розробки проєкту має бути оцінювання ресурсних витрат на здійснення проєкту. Наявність чітко розписаних процедур дозволяє здійснити вимірювання цих витрат, виявити вузькі місця проєкту і здійснити необхідне його коригування з метою отримання найбільш ефективних

проектних рішень. Використання міжнародних стандартів якості ISO 9001, сучасних методологічних та інструментальних засобів проектування інформаційних систем дозволяє робити описи банківських бізнес-процесів, здійснювати їх реструктуризацію, та перетворювати проектні рішення у складові банківських продуктів.

Отже, реалізація маркетингового підходу до організації банківської діяльності не призводить до істотних змін в структурі основних бізнес-процесів банківської установи, а лише доповнює її спеціалізованими елементами – бізнес-центрами обслуговування, зорієтованими на роботу в окремих секторах фінансового ринку. Перепроекування банківських бізнес-процесів дозволить скоординувати діяльність різних підрозділів банку в процесі впровадження комплексних банківських послуг та комплексного обслуговування клієнтів, що сприятиме найефективнішому використанню всіх можливостей роботи з клієнтами для найповнішого задоволення їх насущних потреб. В результаті зросте доходність обслуговування одного клієнта, що позитивно позначиться фінансових результатах роботи банку та ефективності банківського бізнесу.

Висновки до розділу 3

Безпосередня реалізація маркетингової стратегії банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через реалізацію комплексу маркетингу, до якого відноситься продукт, ціна, збут і просування.

Для дослідження та узагальнення методичних підходів щодо реалізації маркетингової стратегії було обрано продуктову стратегію розробки та впровадження на ринок нової банківської послуги, при цьому було визнано доцільним, з метою економії ресурсів, проводити розробку нової послуги на базі існуючих послуг, що вже відомі на світових і вітчизняних банківських ринках.

Процес розробки та впровадження нової банківської послуги передбачає певну логічну послідовність дій, серед яких: пошук потреб клієнтів, генерація та

відбір ідей, розробка задуму нової банківської послуги та його перевірка, розробка програми маркетингу, аналіз операційно-збутових можливостей банку, розробка та випробування послуги, виведення її на ринок.

В результаті проведеного аналізу ринку банківських послуг та вивчення потреб існуючих та потенційних клієнтів була виявлена цільова група споживачів, до якої відносяться фізичні особи з середнім рівнем доходів, що є власниками зарплатних карток фінансово-стійких підприємств, і мають потребу в придбанні комп'ютерної техніки та користуванні мережею Інтернет. Ця група споживачів, в силу недостатнього рівня кредитоспроможності, не може скористатися банківськими кредитами для вирішення своїх проблем, оскільки банки надають такі кредити під високі проценти та на короткі (до одного року) строки.

Необхідність задоволення потреб обраної цільової групи привела до створення нової банківської послуги "Інтернет-комп'ютер-банкінг", яка дозволяє задовольнити потреби клієнтів у комплексі різноманітних банківських та небанківських послуг, серед яких: придбання комп'ютерного обладнання (у т.ч. модему для виходу до мережі Інтернет) за рахунок споживчого кредиту на строк до 3-х років; можливість здійснювати платежі в погашення заборгованості за кредитом шляхом договірною списання коштів з карткового рахунку клієнта; отримання доступу до управління своїм картковим рахунком (через систему Інтернет-банкінг або систему клієнт-банк); підключення клієнта до мережі Інтернет. Детально розроблена методика створення та впровадження такої банківської послуги дозволяє використовувати її у практичній банківській діяльності. В результаті її впровадження банк вирішує важливу соціальну задачу – можливість доступу осіб із середнім рівнем доходів до банківських послуг, зокрема, кредитних, через подовження термінів кредитування, що сприяє збільшенню доходів банку від обслуговування одного клієнта, позитивно позначається на ефективності банківського бізнесу. Запропонована методика має універсальний характер і може використовуватися при розробці будь-яких нових банківських послуг.

Для встановлення ціни на комплексну банківську послугу необхідно провести розрахунок цін окремих її складових. В роботі уточнено механізм

розрахунку ціни споживчого кредиту на основі методики ціноутворення “середні витрати плюс прибуток”. Проведено розрахунок базисної процентної ставки, яка враховує структуру банківських витрат та фактор ризику. При встановленні остаточної ціни кредиту здійснено коригування базисної процентної ставки з врахуванням норми прибутку та інфляції. При цьому доведено, що розрахунок базисної процентної ставки має проводитися незалежно від методів ціноутворення, які використовує банк для розрахунку ціни банківської послуги.

Розрахунок ефективності нової послуги здійснено шляхом встановлення точки беззбитковості, в результаті зроблено висновок про доцільність її впровадження на ринок банківських послуг для фізичних осіб.

У зв'язку з неможливістю широкого впровадження комплексних банківських послуг та комплексного обслуговування клієнтів в рамках побудованої за функціональним принципом організаційної структури, виникає необхідність перебудови банківських бізнес-процесів на принципах маркетингового і процесного підходів, розглядається узагальнена схема такої перебудови. Вона передбачає введення до організаційної структури банку бізнес-центрів як центрів управління бізнес-процесами, що враховують специфіку цільових груп клієнтів з метою їх залучення, найкращого обслуговування, розробки відповідної номенклатури банківських продуктів; центру управління продажем банківських продуктів, призначеного для загального планування, координації, контролю та аналізу діяльності бізнес-центрів та підрозділів банку, що причетні до обслуговування клієнтів. Такі організаційні зміни пропонується доповнити відповідним механізмом – розрахунковим центром клієнта, який дозволяє реалізувати максимально широку за спектром пропозицію банківських послуг. Це дозволить збільшити доходи банку за рахунок найкращого задоволення потреб клієнтів у банківському обслуговуванні, розширення клієнтської бази та спектру банківських послуг завдяки впровадженню комплексних банківських послуг, сприятиме мінімізації банківських витрат, пов'язаних з їх продажем, що позитивно вплине на фінансовий результат роботи банку та підвищить ефективність банківського бізнесу.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової задачі, яка полягає в обґрунтуванні концептуальних та методичних засад підвищення ефективності банківського бізнесу на основі впровадження маркетингової стратегії в процес стратегічного управління банком. За результатами проведеного дослідження сформульовані наступні висновки та пропозиції:

1. Проблема підвищення ефективності банківського бізнесу є найбільш гострою і актуальною в ряду проблем, що стоять перед вітчизняною банківською системою. Успішне її вирішення позитивно впливає на привабливість банківського бізнесу з точки зору інвестиційного вкладання коштів, є важливою передумовою підвищення рівня капіталізації банківської системи країни, її конкурентоспроможності, стабільного функціонування і подальшого зростання, що сприяє розвитку економіки України, підвищенню добробуту суспільства.

2. З метою удосконалення теоретичних засад визначення ефективності банківського бізнесу доцільно проводити дослідження банківського бізнесу, його економічних складових і понять, що розкривають його сутність, з єдиних методологічних позицій, на основі загальнонаукового системного підходу. З цією метою запропоновано використовувати передбачений міжнародними стандартами управління якістю ISO 9000:2001 процесний підхід, суть якого полягає в тім, що бажаного результату можна досягти ефективніше, якщо будь-якою діяльністю, у тому числі банківською, та зв'язаними з нею ресурсами управляти як процесами, у зв'язку з чим введено поняття “банківського процесу” і на його основі визначено економічний зміст та встановлено взаємозв'язок понять “банківський продукт”, “банківська послуга”, “банківська операція”, “банківська діяльність”, “банківський бізнес”.

3. Ефективність банківського бізнесу є комплексним поняттям, яке вбирає в себе всі економічні аспекти банківської діяльності, пов'язані з отриманням

прибутку, і характеризує зв'язок між вартістю вкладених у цей вид підприємницької діяльності ресурсів та результативністю їх використання. Ефективність банківського бізнесу слід розглядати з точки зору двох підходів: макроекономічного і мікроекономічного. У відповідності з першим вона полягає у прискоренні руху національного капіталу, підвищенні його прибутковості, забезпеченні стабільних темпів зростання і, як результат, підвищення добробуту народу. З точки зору мікроекономічного підходу ефективність банківського бізнесу полягає у максимізації прибутку на вкладені власниками у банківську діяльність ресурси (матеріальні, трудові та фінансові).

4. З метою оцінки ефективності банківського бізнесу визначено систему відносних показників, які в комплексі характеризують результативність банківської діяльності. До них віднесено показники, що пов'язані з показником прибутку або розраховуються на його основі (прибутковість активів, прибутковість капіталу, доходність активів, витратність зобов'язань тощо), а також показники структури банківського балансу (мультиплікатор капіталу, співвідношення між залученими і власними коштами банку, чиста процентна позиція).

5. За результатами аналізу основних показників ефективності, проведеного на прикладі роботи банків-юридичних осіб Харківської області, встановлено тенденції до зниження банківського бізнесу в регіоні. Факторний аналіз показника прибутковості капіталу (ROE) дозволив виявити одну з головних причин зниження рентабельності банківського капіталу – неефективність банківського менеджменту, про що свідчить погіршення показника прибутковості активів (ROA).

6. Проведені дослідження існуючої практики управління банками дозволили встановити тісний зв'язок між прийнятими управлінськими рішеннями та фінансовими результатами роботи банку, у зв'язку з чим управління ефективністю здійснюється переважно фінансовими методами, які не враховують ринкову ситуацію і потреби споживачів банківських послуг. До основних фінансових методів відносяться: управління фінансовими потоками, фінансовими

показниками, ризиками, структурою банківського балансу тощо. У цьому зв'язку, з метою суттєвого підвищення ефективності банківського бізнесу визнано за доцільне внесення змін в систему управління банком та посилення в ній ролі маркетингу, що дозволить забезпечувати вплив на ефективність банківського бізнесу за допомогою не лише фінансових, а й маркетингових методів управління.

7. З метою комплексного вирішення проблеми ефективності банківського бізнесу та вибору найбільш дієвих методів управління проведено класифікацію маркетингових методів з позицій напрямків їхнього впливу на фінансові результати банківської діяльності. Фундаментальні положення такого підходу формують базу для удосконалення теоретичних засад та розробки методичного інструментарію впровадження маркетингу в систему управління банком.

8. Удосконалена на принципах маркетингу система управління банком повинна передбачати прийняття всіх управлінських рішень, у тому числі й фінансових, з позицій задоволення потреб клієнтів, потребує постійної оцінки ринкового середовища та адекватного реагування на його динаміку, активного впливу на потреби споживачів банківських послуг, вимагає розробки активної і гнучкої маркетингової стратегії та ефективних заходів щодо її реалізації.

9. Встановлено, що розробка маркетингової стратегії, як невід'ємної складової процесу стратегічного планування діяльності банку, має проводитися у тісному взаємозв'язку з формуванням фінансової стратегії банку. При цьому доведено пріоритетність маркетингової стратегії для встановлення загальних стратегічних цілей банку, визначення найбільш ефективних напрямків вкладання фінансових ресурсів з урахуванням потреб споживачів. Це дозволить розробляти фінансові показники майбутнього розвитку банку, формувати стратегії управління активами і пасивами, власними коштами та ризиками, які є складовими стратегічного фінансового плану банку. В свою чергу, складений на основі плану маркетингу стратегічний фінансовий план дозволить завчасно забезпечити ресурсами програму майбутнього розвитку банку, підготовляючи тим самим підґрунтя для майбутніх конкурентних переваг.

основною для прийняття рішень, що сприятимуть спрямувати зусилля банку й фінансові

10. За результатами систематизації основних принципів побудови українськими банками продуктової, цінової, дистрибуційної та комунікативної стратегій визначено найбільш ефективні шляхи удосконалення і подальшого розвитку комплексу банківського маркетингу. При виборі продуктової стратегії визнано за доцільне визначати та встановлювати ієрархію цілей, і на цій основі обирати найбільш ефективні методи маркетингового впливу на фінансові результати банківської діяльності. Вибір цінової стратегії слід проводити в залежності від фактора часу, кон'юнктури ринку та фінансового стану банку, а при ціноутворенні поєднувати ринкові та витратні методи, віддаючи перевагу методу встановлення цін з орієнтацією на досягнення рівноваги між витратами виробництва та станом ринку. При побудові дистрибуційної стратегії доцільним є впровадження інтегрованого підходу, який передбачає удосконалення традиційних і розвиток нових, альтернативних каналів збуту банківських продуктів, що дозволить банку обслуговувати максимальну кількість клієнтів, збільшувати свої доходи за рахунок комісійних.

11. Обґрунтовану в дисертаційній роботі діагностичну модель аналізу ефективності банківської діяльності доцільно використовувати при проведенні комплексних маркетингових досліджень, що здійснюються в рамках планування маркетингової стратегії банку. Діагностична модель дозволяє проводити оцінку ефективності банківської діяльності та фінансових результатів в динаміці, аналізувати структуру балансу, банківських доходів і витрат, тенденції структурних змін, визначати вплив факторів на результати роботи банку, ефективність окремих напрямків банківської діяльності та банківських продуктів, проводити сценарні розрахунки фінансових результатів роботи банківських установ. Визначені на базі діагностичної моделі фінансові методи вирішення проблеми ефективності необхідно доповнити маркетинговими методами впливу на фінансові результати роботи банку, і на цьому підґрунті будувати ефективну маркетингову стратегію банку. Підготовлені на основі впровадження діагностичної моделі рекомендації мають стати основою для прийняття управлінських рішень, що дозволить спрямувати зусилля банку й фінансові

потоки з урахуванням тенденцій розвитку ринку та відповідно до потреб споживачів.

11. З метою удосконалення методично-практичних аспектів реалізації маркетингової стратегії банку було обрано для дослідження продуктову стратегію впровадження нових банківських послуг, яка має ряд переваг перед іншими стратегіями, оскільки в результаті впровадження нових банківських послуг банк має можливість не тільки розширити границі контрольованого ним ринку за рахунок збільшення кількості клієнтів з числа потенційних, що зацікавлені в даною послугою, а й збільшити кількість послуг, що надаються одному клієнту. Вибір саме такої стратегії сприятиме максимальному наближенню послуг до клієнта, досягненню комплексного впливу на нього, дозволить оптимізувати банківські процеси, прискорити процес банківського обслуговування, в результаті збільшуються банківські доходи, що позитивно впливає на ефективність банківського бізнесу.

12. Запропонована в дисертації комплексна методика створення і впровадження на ринок інноваційних банківських послуг базується на результатах маркетингових досліджень вітчизняного ринку банківських послуг та аналізі потреб потенційних та існуючих клієнтів банківських установ, і передбачає встановлення цільової групи споживачів, для якої буде розроблено нову банківську послугу. Розробку методики проведено на прикладі інноваційної пакетної комплексної банківської послуги "Інтернет-комп'ютер-банкінг", яка здатна вирішити важливу соціальну проблему – задоволення потреб фізичних осіб із середнім рівнем доходів у придбанні комп'ютерної техніки та отриманні доступу до мережі Інтернет за рахунок банківського кредиту, а також можливість дистанційного банківського обслуговування. Перевагою запропонованої методики є те, що вона має універсальний характер і може використовуватися у практичній банківській діяльності при розробці будь-яких банківських послуг.

13. Запропонований в ході розробки методики механізм щомісячного договірною списання коштів з карткового рахунку клієнта фіксованими сумами розширює можливості доступу власників зарплатних карток із середнім рівнем

доходів до банківських послуг, дозволяє подовжити строки кредитування на споживчі потреби, не збільшуючи при цьому кредитні ризики. Розроблений механізм сприяє збільшенню доходів банку та позитивно позначається на ефективності банківського бізнесу, оскільки дозволяє збільшити кількість "активних" користувачів платіжних карток та "прив'язати" їх до банку. Автоматизація операцій списання коштів в погашення заборгованості за кредитом, нарахованих відсотків та в оплату додатково наданих послуг дозволить використовувати цей механізм як в рамках запропонованої нової банківської послуги "Інтернет-комп'ютер-банкінг", так й інших (перерахування коштів з карткового рахунку за комунальні платежі, сплату податків і зборів, оплату послуг мобільного зв'язку, на депозитний рахунок тощо).

14. При встановленні ціни на комплексну банківську послугу необхідно проводити розрахунок цін окремих елементів, що входять до її складу, при цьому можуть використовуватися різні методики ціноутворення. Враховуючи специфіку нової банківської послуги, при встановленні ціни було визнано за доцільне використовувати комбінований метод ціноутворення, який враховує ринкові фактори та структуру витрат, пов'язаних із наданням послуги. Розрахунок ціни споживчого кредиту, який є основою нової послуги, проводився на основі методу "середні витрати плюс прибуток", що дозволяє встановлювати реальні затрати, пов'язані з наданням кредиту. При цьому було доведено доцільність та необхідність розрахунку базисної процентної ставки, яка враховує структуру банківських витрат та фактор ризику. Остаточне формування ціни кредитної послуги запропоновано здійснювати шляхом коригування базисної ставки з урахуванням бажаної норми прибутку та прогнозного рівня інфляції. Вдосконалена на прикладі розрахунку ціни споживчого кредиту методика ціноутворення може використовуватися при встановленні цін на будь-які банківські послуги, що мають кредитну основу.

15. При вирішенні питання про доцільність впровадження нової послуги на ринку необхідним є визначення її ефективності. З цією метою запропоновано проводити розрахунок точки беззбитковості, або критичного (беззбиткового)

обсягу продажу нової банківської послуги. Оскільки економічна ефективність у вирішальній мірі залежить від розміру прибутку, який отримує банк від впровадження нової послуги, то при прогнозуванні останнього необхідно визначити, якою мірою банк повинен збільшити обсяг реалізації нової послуги.

16. Для успішної реалізації маркетингової стратегії, спрямованої на впровадження нових банківських послуг, важливого значення набуває стратегія поведіння їх до споживачів. Комплексний характер нової банківської послуги не дозволяє зосередити її збут в якомусь окремому підрозділі банку і потребує внесення коректив в організаційну структуру банку. З метою вдосконалення організаційної структури та перебудови банківських бізнес-процесів запропоновано загальну технологію перебудови існуючих банківських бізнес-процесів на основі маркетингового та процесного підходів. Створення бізнес-центрів та центру управління продажем банківських продуктів, підкріплених механізмом розрахункового центру клієнта, дозволить використовувати всі можливості роботи з клієнтами для найповнішого задоволення їх насущних потреб, сприятиме збільшенню доходів банку, позитивно вплине на фінансовий результат роботи банку, підвищить ефективність банківського бізнесу.

Державний вищий навчальний заклад
 «УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»
 НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тігіпко С.Л. Стратегічні завдання розвитку банківської системи України в умовах глобалізації світової економіки // Вісник Української академії банківської справи. – 2003. – № 2 (15). – С. 3-8.
2. Шлапак О., Пушкарьов В., Карчева Г. Фінансовий стан, тенденції та проблеми функціонування і розвитку банків у 2002 році // Вісник Національного банку України. – 2003 – № 3. – С. 2-10.
3. Комплексна програма розвитку банківської системи України на 2003-2005 роки. – К.: Національний банк України, 2003. – 25 с.
4. Шаповалов А.В. Перспективи розвитку національної банківської системи // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 5. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2002. – С. 7-11.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – Видавничий центр “Академія”, 2001. – 320 с.
7. Банківський менеджмент: Навчальний посібник / О. Кириченко, І. Пленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
8. Заруцька О., Коваленко В. Тенденції ціноутворення банківського процентного продукту // Вісник Національного банку України. – 2002 – № 8. – С. 36-38.
9. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
10. Полулях Є. Деякі аспекти аналізу фінансово-господарської діяльності комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 1998. – № 9. – С. 28-29.
11. Примостка О.О. Підходи до визначення економічної ефективності банківської діяльності // Формування ринкової економіки: Міжвідомчий науковий

- бірник. Заснов. у 1992 р. / Вип.11 / Від. ред. О.О. Беляєв. – К.: КНЕУ, 2003. – С.193-200.
12. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 280 с.
 13. Примостка Л.О. Методичні аспекти аналізу ефективності управління портфелями комерційних банків // Банківська справа. – 2000. – № 1. – С. 27-30.
 14. Роуз Питер С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: “Дело ЛТД”, 1995. – 768 с.
 15. Синки Дж. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-го перераб. изд. / Под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. – М.: Catallaxy, 1994. – 820 с.
 16. Соколовський С. Методика оцінки основних фінансових операцій комерційного банку за допомогою системи трансфертного ціноутворення // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 8. – С. 31-33.
 17. Тиркало Р.І., Щибиволок З.І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 233 с.
 18. Енциклопедія банківської справи України / Редкол.: В.С. Стельмах та ін. – К.: Молодь, Ін Юре, 2001. 680 с.
 19. Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 494 с.
 20. Програма дій, спрямованих на сприяння прискореній капіталізації банківської системи з метою збереження відповідності її потребам економіки і суспільства, прийнята Асоціацією українських банків // <http://www.uab.com.ua>
 21. Примостка О.О. Аналіз ефективності діяльності комерційних банків // Финансы Украины. – 2003. – №4. – С. 97-101.
 22. Закон України “Про банки і банківську діяльність” від 7.12.2000 р. № 2121-III // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності (Додаток до журналу “Вісник Національного банку України”). – 2001. – № 1. – С. 3-46. Із

мінами і доповненнями, внесеними Законом України від 20.09.2001 р. № 2740-III (2740-14) // ВВР. – 2002. – № 5.

23. Долан Э.Д., Кэмпбелл К.Д., Кэмпбелл Р.Д. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика: Пер. с англ. В.Лукашевича и др.; Под общей ред. В.Лукашевича и М. Ярцева. – Спб.: Санкт-Петербург, “Оркестр”, 1994. – 496 с.

24. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Львів: Видавництво “Центр Європи”, 1997. – 576 с.

25. Гроші та кредит: Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. / М.І. Савлук, А.М. Мороз, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За заг. ред. М.І. Савлука. – К: КНЕУ, 2002. – 398 с.

26. Івасів Б.С. Гроші та кредит: Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2000. – 510 с.

27. Лаврушин О.И. Деньги, кредит, банки. – М., “Финансы и статистика”, 1998. – 448 с.

28. Лагутін В.Д. Гроші та грошовий обіг: Навчальний посібник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1998. – 313 с.

29. Финансы. Денежное обращение. Кредит / Под ред. Л.А. Дробозиной. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 464 с.

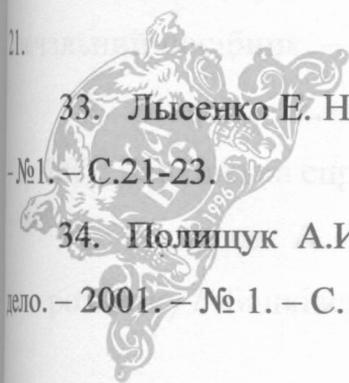
30. Строев Е. Экономические реформы в России: взгляд в будущее // Вопросы экономики. – 2001. – № 6. – С. 5-9.

31. Співак Л. Фінансові послуги: економічна сутність і роль в економіці // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 2. – С. 47-48.

32. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможності банківської системи України // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 6. – С. 19-21.

33. Лысенко Е. Несколько слов о банковских услугах // Мир денег. – 2000. – №1. – С.21-23.

34. Полищук А.И. Новые банковские услуги и продукты // Банковское дело. – 2001. – № 1. – С. 28-31.



35. Пруський С. Проблеми планування портфеля активних банківських операцій // Банківська справа. – 2002. – № 2. – С. 16-19.
36. Положення про організацію операційної діяльності в банках України, затверджене Постановою Правління Національного банку України від 18 червня 2003 р. №254 // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності (Додаток до журналу “Вісник Національного банку України”). – 2003. – № 8. – С. 61-75.
37. Большая советская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – Т. 21. – 639 с.
38. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: 1978. – 797 с.
39. Словарь иностранных слов – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1980. – 624 с.
40. Співак Л.С. Структуризація ринку послуг в перехідній економіці // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. – КНЕУ, 2001. – Вип.5. – С. 148-153.
41. Методичні вказівки щодо застосування стандартів внутрішнього аудиту в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 20.07.1999 № 358 // <http://www.rada.kiev.ua>
42. Деньги, кредит, банки. Справ. пособие / Г.И Кравцова, Б.С. Войтешенко, Е.И. Кравцов и др. Под общ. ред. Г.И. Кравцовой. – Мн.: Меркванне, 1994. – 270 с.
43. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир – 2004. – 895 с.
44. Введение в банковское дело: Учебное пособие. /Под ред. проф. Г. Асхауэра. – М.: «Научная книга», 1996. – 630 с.
45. Голуб А., Семенюк Л., Смовженко Т. Гроші. Кредит. Банки.: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво “Центр Європи”, 1997. – 206 с.
46. Андреев А. Особливості становлення ринку банківських послуг в Україні // Банківська справа. – 1999. – № 4. – С. 35-37.
47. Андреев. А. Ринок банківських послуг в Україні: основні тенденції його розвитку // Банківська справа. – 1999. – № 5. – С. 52-53.

48. Бузуев В.М., Бузуев А.В., Шишаев А.В. Политическая экономия. Капиталистическая система хозяйства. (Капитал). – М.: Прометей, 1990. – 228с.

49. Матук Ж. Финансовые системы Франции и других стран / Пер. с франц. – В 2-х т. – М.: АО “Финстат-информ”, 1994. – Т.1/Кн.2. – 356 с.

50. Банковская система России. Настольная книга банкира / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: ИИК «ДеКА», 1995. – С. 486. – М.: Дело ЛТД 1995.

51. Мороз А.Н. Основы банковского дела. – К.: Либра, 1994. – 330с. – 1995.

52. Вступ до банківської справи / За ред. М.І.Савлука. – К.: Лібра, 1998.- 344с.

53. Иванов А.Н. Банковское обслуживание корпоративных клиентов в области внешнеэкономической деятельности // Деньги и кредит. – 1999.– № 10. – С. 69-74. Шапов С.О., Професійний підхід до управління грошима

54. Иванов А.Н. Платежные услуги американских банков // Деньги и кредит. – 1997.– № 9. – С. 58-64.

55. Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.

56. Дзюблюк О. До питання про суть комерційного банку і специфіку банківського продукту // Вісник Національного банку України. – 1999.– № 4. – С. 60-62. Бузуєва Ч., Деякі аспекти банкіранг банківських бізнес-процесів як

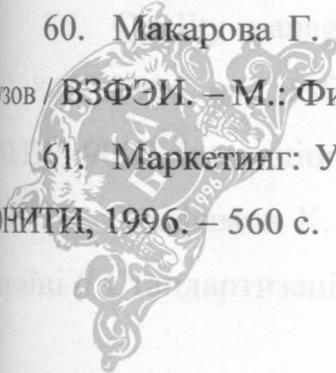
57. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704 с. Національного банку України – № 3. – С. 20-23.

58. Хруцкой В.Е. Современный маркетинг. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с. вское дел – № 3. – С. 20-23.

59. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Навч.-метод.посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 1999. – 84 с.

60. Макарова Г. Л. Система банковского маркетинга: Учеб. пособие для вузов / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110 с. INTERNATIONAL STANDARD

61. Маркетинг: Учебник / Под. ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с. ролні стандарти з управління якістю ISO 9000-в фінансовій діяльності банківської справи, якікість. – 1999.– № 2. – С. 59-63.



State Higher Educational Institution
 "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"
 OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE
 Державний вищий навчальний заклад
 "Українська академія банківської справи"
 Національного банку України

62. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь; АО «Тарнекс», К: ЦММС «Писпайп», 1993. – 656 с.
63. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
64. Егоров Е.В., Романов А.В., Романова В.А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие. – М.: ТЕИС, 1999. – 102 с.
65. Севрук В.Т. Банковский маркетинг. – М.: Дело ЛТД 1994. – 120 с.
66. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 104 с.
67. Банковский маркетинг / Под ред. А.В.Фалько. – М.: Вече, 1994. – 252 с.
68. Джозлин Р.В., Хамфриз Д.К. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование. – М.: “Церих – ПЭЛ”, 1995. – 96 с.
69. Шамов С.О., Семенюк Л.П. Процесний підхід до визначення понять банківської діяльності // Вісник Львівського ун-ту. Серія економічна. – Вип. 32. – 2003. – С. 238-245.
70. Васюренко О.В. Современные методы управления банковскими ресурсами. – Харьков: Гриф, 1997. – 392 с.
71. Гужва В.М., Постевой А.Г. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 458 с.
72. Бушуева І., Дем'яненко В. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 3. – С. 20-23.
73. Тютюнник А.В. Управление изменениями [Change Management] в банке // Банковское дело. – 2002. – № 3. – С. 20-23.
74. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
75. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Revision of ISO 8402:1994 and ISO 9000-1:1994) DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 9000. International Organization for Standardization, 1999.
76. Трофимов К. Міжнародні стандарти з управління якістю ISO 9000 в Україні // Стандартизація, сертифікація, якість. – 1999. – № 2. – С. 59-63.

77. Маклаков С.В. ВРwin и ERwin. CASE-средства разработки информационных систем. – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2000. – 256 с.
78. Деревянко Е., Лагода Т. Бизнес по мерке // Бизнес. – 2004. – №7. – С. 4-56.
79. Большая советская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1978. – Т. 30. – 632 с.
80. Романенко О. Управління активами і пасивами у процесі керівництва комерційним банком // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 8. – С. 16-28.
81. Брігхем Євхен. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
82. Шаронов А.Г. Банковский капитал: вопросы и решения // Банковское дело. – 2001 – № 1. – С. 40-42.
83. Семенюк Л.П. Конкуренція як фактор подальшого розвитку банківської системи // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. – №1 (12) – С. 53-55.
84. Парасій-Вергуненко І. Методичні аспекти стратегічного аналізу фінансових результатів комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 1999. – № 11 – С. 49-51.
85. Аналіз діяльності комерційного банку: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за спеціальністю “Банківський менеджмент” / За ред. Ф.Ф. Бутинця та А.М.Герасимовича. – Житомир: ПП. “Рута”, 2001. – 384 с.
86. Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 1999. – №4. – С. 35-48.
87. Прозоров Ю. Аналіз регіонального розподілу банківських лідерів Європи. // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 12. – С. 26-28.
88. Банки на развивающихся рынках: В 2 т. Т. 2 Интерпретирование финансовой отчетности / Под. ред. Крис Дж. Барлтроп и Дианы Мак Нотон – М.: Финансы и статистика, 1994. – 228 с.

89. Савлук М., Мороз А. Шлях розвитку довжиною десять років // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 6. – С. 22-24.
90. Таскі Г., Куценко О. Як аналізувати таблиці даних щодо стану комерційних банків // Вісник Національного банку України. – 1999. – № 9. – С. 55-57.
91. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М., Юркевич А.І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок. (Укр.-англ., -рос. тлумачний словник). – К.: Видавнич. буд. “Максимум”, 2000. – 592 с.
92. Черкасов В.Е. Финансовый анализ в коммерческом банке. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 272 с.
93. Кочетков В.Н., Омельченко А.В. Основы экономического анализа банковской деятельности. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1996. – 168 с.
94. Недилько А. Соотношение расходов и доходов как методика определения эффективности // Банковская деятельность. – 2001. – № 9. – С. 64-67.
95. Міщенко В., Пластун В. Моніторинг позичок у сучасній банківській практиці України // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 8. – С. 9-13.
96. Головач А.В., Захожай В.Б., Головач Н.А. Банківська статистика. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту та бізнесу, 1998. – 192 с.
97. Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1997. – 172 с.
98. Семенюк Л.П. Проблеми ефективності банківського бізнесу та шляхи їх розв’язання // Вісник Української академії банківської справи – 2003. – № 2(15). – С. 71-74.
99. Тавасієв А.М. Банковский менеджмент // Деньги и кредит. – 1997. – №8. – С. 57-64.
100. Хэндскомбе Р. Эффективное управление важно для каждого банка // Бизнес и банки. – 1991. – №9. – С. 11-15.
101. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: ЗЛЮ “Олимп-Бизнес”, 1997. – 1120 с.

102. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ “ДИС”, 1997. – 288 с.
103. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 799 с.
104. Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H., Nadauld S. D. Strategic financial management. – Homewood: Irwin, 1988. – Vol. 9. – 240 p.
105. Герасименко Р., Шамілева Л. Прогнозування фінансових результатів діяльності банку в системі банківського менеджменту // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 3. – С. 33-36.
106. Гриджук Д. Специфіка управління комерційним банком в умовах реформування економіки // Вісник Національного банку України. – 1998. – № 10. – С. 26-27.
107. Гриценко Р. Оцінка якості менеджменту банку // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 4. – С. 34-35.
108. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. – М.: Перспектива, 1996. – 191 с.
109. Банківські операції: Підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Лушківка та ін./ За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2000. – 384 с.
110. Миллер Р. Л., Ван-Хуз Д. Д. Современные деньги и банковское дело. – М.: Инфра-М, 2000. – 856 с.
111. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк. Управление и операции. – М.: “Все для всех”, 1993. – 320 с.
112. Агафонов А., Бжезинский А., Григорьева Е. Управление активами и пассивами в коммерческом банке // Банк. – 1996. – № 8. – С. 10-14.
113. Васюренко О.В. Менеджмент кредитних операцій у комерційних банках. – Харків: РВП “Оригінал”, 1998. – 72 с.
114. Зражевский В.В. Пути совершенствования механизма управления финансами современной кредитной организации // Банковское дело. – 2001. – №1. – С. 10-13.

115. Зражевский В.В. Принципы оптимизации управления финансовыми потоками в коммерческом банке // Банковское дело. – 2001. – №7. – С. 9- 10.
116. Ашкинадзе А. От бюджетирования к финансовому управлению банком // Аналитический банковский журнал. – 2002. – №7. – С. 92-96.
117. Васюренко О., Азаренкова Г. Управління ліквідністю банку з погляду швидкості його фінансових потоків / Банківська справа. – 2003. – №1. – С. 40-63.
118. Корнієнко Т. Стратегічне управління активами та пасивами комерційного банку в умовах перехідної економіки // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 10 – С. 14-17.
119. Корнієнко Т. Оцінка збалансованості процентних операцій при аналізі прибутковості комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 11. – С. 24-28.
120. Кредитний ризик комерційного банку: Навчальний посібник / Ред. Вітлінський В.В. – К.: Знання, 2000. – 251 с.
121. Примостка Л. Управління активами і пасивами комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 10. – С. 14-17.
122. Поморина М.А. О некоторых подходах к управлению банковской ликвидностью // Банковское дело. – 2001. – № 9. – С. 5-11.
123. Романенко О. Управління процентним ризиком грошових потоків банку // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 3. – С. 21-25.
124. Шелудько Н. До визначення фінансової стійкості комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 3. – С. 40-43.
125. Корнєєв В.В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках. – К.: НДФІ, – 2003. – 376 с.
126. Патрікад Л., Крохмалюк Д. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України // Вісник Національного банку України. – 2004. – №1. – С. 38-43.
127. Полищук О., Арестархов О. Битва за розницю // Бизнес. – 2004. – № 3. – С. 38-39.

128. Daniel T. Carroll. Ten Commandments for Bank Marketing. – Bankers Magazine, Autumn 1970, p. 74-80.
129. Kotler Philip, Armstrong Gary. Principles of Marketing. Prentice Hall, 1991.
130. Науменкова С. Ринок фінансових послуг: основні тенденції розвитку // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 1. – С. 36-43.
131. Рид Э., Коттер Р., Гилл Э. и др. Коммерческие банки: Пер. с англ. – М.: ИП “Космополис”, 1991. – 480 с.
132. Кагерманн Х. Повний комплекс послуг з одних рук оцінки // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 10. – С.34-35.
133. G. Lynn Shostack. Bank Sell Services – Not Things. – Bankers Magazine, Winter 1997, p. 40-45.
134. Berger A.N., Leusner J.N., Mingo J.J. The efficiency of bank branches // Journal of Monetary Economics, – 1997. № 40. – p.p.141-162.
135. Коноваленко Н. Эффективны ли Ваши взаимоотношения с клиентами? Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 58-62.
136. Гнатюк Н., Водянов В. Информационные технологии для банков: CRM Банковские технологии.– 2001. – № 9. – С. 2-3.
137. Пінчук Н.С., Галузинський Г.П., Орленко Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 328 с.
138. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
139. Joseps P. Guiltian, Gordon W. Paul. Marketing management strategies and programs. USA, Boston, Mass: The Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1997, p. 115-143.
140. Doyle Peter. Marketing Management and Strategy. – Prentice Hall, 1994.
141. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учеб. пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 191 с.
142. Оніщенко С. Методика оцінки регіональних ринків та їх використання в банківській діяльності // Банківська справа. – 2000. – № 1. – С. 35-39.
143. Різноокий А.Ф., Шамоу С.О., Семенюк Л.П. Досвід застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-

- процесів // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – №1 (16) – С. 85-90.
144. Полищук О. Математика лояльності // Бизнес. – 2004. – № 4. – С. 38-40.
145. Бушуєва І. Маркетингова стратегія банку з депозитних послуг // Вісник Національного банку України. – 2002. – № 1. – С. 15-16.
146. Єрмоленко Г., Журба І. Практичні аспекти застосування комплексу маркетингових комунікацій у банківській діяльності // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 4 – С. 62-63.
147. Заїка А. Правильно налагоджені відносини з клієнтом – запорука успіху банку // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 10. – С. 3-4.
148. Кліменко Д.Б. Інструменти залучення коштів комерційного банку // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 12-16.
149. Мерсье Ж. Э. Банковский маркетинг, ориентированный на повышение рентабельности // Бизнес и банки. – 1998. – № 52 – С. 3.
150. Christopher Martin, McDonald Malcolm H. B. Effective Marketing Management. – Cranpied School of Management, 1986.
151. Robinson P.J. Application of Conjoint Analysis. In: Montgomery D. B., Wittink D. R., eds. Market Management and Analysis. – Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1980.
152. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 4. – С. 8-10.
153. Вествуд Д. Маркетинговый план. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
154. Поречкіна Л.С. Стратегічний маркетинг банківських послуг. – К.: Либідь, 1998. – 152 с.
155. Dibb S., Simkin L., Pride W., Ferrell O., Marketing: Concepts and Strategies. – Houghton Mifflin Co., 1994.
156. Harper W. Boyd, Jean-Claude Larreche, Walker. MARKETING STRATEGY: Planning and Implementation, USA, University of Wisconsin, Madison: Irwin McGraw-Hill, 1995, 210 p.

157. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
158. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
159. Банковское дело: Стратегическое руководство. / Пер. с англ.: Под ред. Платонова, М. Хиггинса. – М.: Изд-во АО “Консалтбанкир”, 1998. – 432 с.
160. Бланк И.А. Стратегия управления финансами. – К.: МП “Итем Лтд”. – П “АДЕФ – Украина”, 1996. – 534 с.
161. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 52 с.
162. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. – Учебное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 384 с.
163. Hopkins David. The Marketing Plan. – The Conference Board, Inc. 1984.
164. McDonald Malcolm H. B. Marketing Plans: 2nd edition. – Heinemann Professional Publishing, 1989.
165. Dolan Robert J. Conjoint Analysis: A Managers Guide. – Harvard Business School, 1990.
166. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: МСБ-89, 1997. – 80 с.
167. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 1998. – 116 с.
168. Burns Alvin C., Bush Ronald F. Marketing Research. – New Jersey, Prentice Hall, 1995.
169. Green Paul, Srinivasan V. Conjoint Analysis in Consumer Research: Issue and Outlook // Journal of Consumer Research. – Vol. 5. – September. – 1978.
170. Porter M. E. Competitive Strategy. – New York, The Free Press, 1980.
171. Consumer Market Research Handbook: 3rd ed., R. Worcester and J. Downham, eds. – McGraw book Co., 1986.
172. Лунин В.Г. Комплексная система управления банком // Банковское дело. – 2001. – № 7. – С. 6-10.

173. Овдій Ю. Планування – актуальне завдання банків України // Вісник Національного банку України. – 2000. – № 7. – С. 10-12.
174. Нікітін А.В. Маркетинг у банку: Навч.-метод. посібник для самост. навч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.
175. Day G.S. Diagnosing the Product Portfolio, Journal of Marketing, Vol. 41, April, 1977.
176. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1996. – 255 с.
177. Семенюк Л.П. Визначення цілей продуктової стратегії банку як вирішального фактору планування комплексу маркетингу // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.7. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – С. 245-250.
178. Тарасевич В.М. Ценовая политика в системе маркетинга: Учебное пособие / Под ред. проф. Багиева Г.Л. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 110 с.
179. Семенюк Л.П. Цінові стратегії при впровадженні нових банківських продуктів // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: Зб. наук. статей. – Харків: Основа, 2002. – С. 99-100.
180. Васищенко Э.Н. Регулирование деятельности коммерческого банка. – М.: Финстатинформ, 1995. – 144 с.
181. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: теория и 86 ситуаций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 545 с.
182. Гойденко Ю.Н., Рожков Ю.В. Монополизм и цены банковских услуг // Банковское дело. – 2002. – № 6. – С. 44-47.
183. Гладких Д. Цінова структура банківських послуг і кредитних ресурсів в Україні // Вісник Національного банку України. – 1999. – № 3. – С. 50-51.
184. Шимкович В. Стратегия на выбор // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 12-17.
185. Блащук Ю. Не нужно заигрывать с потребителем, нужно делать работу, которая приносит прибыль. // Бизнес. – 2004. – №4. – С. 58-59.

186. Цхведиани В. Итоги работы банковской системы Украины за I квартал 2003 г. // Бизнес. – 2003 – № 19. – С. 36-39.
187. Ньюнан Д. Как украинские банки подходят к глобальным вопросам? // Банковская практика за рубежом. – 2001. – № 12. – С. 49-53.
188. Решетников П. Досвід використання інформаційних технологій у банківській справі // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 4. – С.40-43.
189. Куприйчук В. Электронный банковский бизнес нашел свое место // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 84-86.
190. Михно В.И. Интернет-банкинг: развитие и проблемы регулирования // Банковское дело. – 2001. – № 11. – С. 35-39.
191. Павлова О. Банки превращаются в финансовые супермаркеты // Банковская практика за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 61-63.
192. Шимкович В. Лицом к клиенту // Банковская практика за рубежом. – 2001. – № 12. – С. 2-6.
193. Вересюк А. Частные банки: новый век и новые тенденции // Банковская практика за рубежом. – 2001. – № 8. – С. 50-59.
194. Семенюк Л.П. Сучасні системи інтегрованих каналів збуту банківських продуктів // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Динаміка наукових досліджень”. Том 25. Економіка. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С. 6.
195. Коваленко В.В., Семенюк Л.П. Особливості дистрибуційної стратегії банку // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 10 (28). – С. 69-77.
196. Bovee C. I., Thill J. V., Dovel G. P., Wood M. B. Advertising Excellence. – McGraw-Hill, 1995.
197. Баранов П.А. Особенности рекламы в коммерческих банках // Финансы и кредит. – 1998. – №.10-11. – С. 11.
198. Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 18 червня

- 2003 р. № 255 // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності (Додаток до журналу "Вісник Національного банку України"). – 2003. – № 10. – С. 134-160.
199. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств: Навчальний посібник. – К.: Видавничий дім "Скарби", 2001. – 336 с.
200. Воронцов И. Деньги населения: активная борьба за клиента // Банковское дело. – 2003. – № 5. – С. 41-43.
201. Найман Э., Одарюк А., Цхведиани В., Арестархов О. На манеже все те же // Бизнес. – 2004. – № 7. – С. 48-52.
202. Неделку Е. Война миров // Бизнес. – 2004. – № 23. – С. 54-56.
203. Состояние рынка банковских услуг Украины в 2002 г. // <http://www.gfk-usm.com.ua>.
204. Семенюк Л.П. Сучасний стан і перспективи розвитку операцій комерційних банків із фізичними особами // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми ринкової трансформації України. Зб. наук. праць. Вип.1 (XXXIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2003. – С. 334-343.
205. Martishevsky D. A. Cost-Benefit analyses of two alternative approaches to Internet Banking in Ukraine // National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2001.
206. Ширинская Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2-е изд., перераб. и доп., 1995. – 160 с.
207. Лагода Т., Деревянко Е. Лизинг в законе // Бизнес. – 2004. – № 3. – С. 48-49.
208. Кредитування: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: Знання, КОО, 2000. – 215 с.
209. Панова Г.С. Кредитна політика комерційних банків: Навчальний посібник. – М.: НКЦ, НДС, 1997. – 464 с.
210. Євтух Л.Б. Механізм кредитування та перспективи його розвитку в Україні // Банківська справа. – 2003. – № 2. – С. 68-70.

211. Гриценко О. Гроші та грошово-кредитна політика: Навч. посібник. – К.:

Основи 1996. – 180 с.

212. Савін К. Платіжні картки як сучасний інструмент банківського маркетингу // Банківська справа. – 2000. – № 1. – С. 40-46.

213. Шульга Н., Сокольська О. Стратегічне та оперативне планування діяльності банку на ринку платіжних карток // Вісник Національного банку України. – 2000 – № 9. – С. 44-49.

214. Аურიемма М. Дж., Коли Р.С. Индустрия банковских пластиковых карточек. – М.: ИНФРА, 1997. – 240 с.

215. Семенюк Л.П. Розробка нових банківських продуктів як пріоритетний напрямок розвитку банківських інновацій” // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.8. – Суми: ВВП “Мрія-1” ТТД, УАБС, 2003. – С. 341-346.

216. Киселев В.В. Коммерческие банки: настоящее и будущее. – М.: Финстатинформ, 1998. – 400 с.

217. Грядовая О.В. Об определении внутренней стоимости банковских операций // Деньги и кредит. – 1997. – № 11. – С. 55-60.

218. План рахунків бухгалтерського обліку банків України,, затверджені постановою Правління Національного банку України від 21.11.1997 р. № 388 // <http://www.rada.kiev.ua>.

219. Положення про порядок формування обов’язкових резервів для банків України, затверджене постановою Правління Національного банку України від 27.06.2001 р. № 244 // <http://www.rada.kiev.ua>.

220. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001р. № 368 // <http://www.rada.kiev.ua>.

221. Кубатура денег. // Бизнес. – 2002. – № 31. – С. 11.

222. Садвакасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. – М.: Ось-89, 1998. – 160 с.

223. Кадыров А. Коммерческие банки и анализ их хозяйственной деятельности. – СПб.: СПбУЭФ, 1993. – 152 с.

224. Гойденко Ю.Н., Рожков Ю.В. Монополизм и цены банковских услуг // Банковское дело. – 2002. – № 6. – С. 44-47.

225. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків, затверджене постановою Правління Національного банку України від 6.07.2000 р. № 279 // <http://www.rada.kiev.ua>.

226. Маршалл Д.Б., Бансал В.К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 247.

227. Тарифы на расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц // Бизнес. – 2003. – № 8. – С. 50-51.

228. Калянов Г. CASE-технологии. Консалтинг при автоматизации бизнес-процессов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2002. – 320 с.

229. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование. – М.: Экмос, 2001. – 240 с.

230. Kaplan R. S., Norton D.P. Why does business need a balanced scorecard? // Journal of Cost Management. – 1997. – №3. – pp. 5-10.

