

**О.Є. Сєдих, аспірант**  
ДВНЗ “Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана”

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТАМИ БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

*У статті досліджується проблематика удосконалення управління банківськими продуктами у банках України в умовах фінансової кризи на всіх стадіях менеджменту продуктів банку: розробка та впровадження банківських продуктів, ціноутворення на продукти банку, організація продажу продуктів банку, а також пропонуються актуальні заходи щодо підвищення ефективності ведення банківської діяльності загалом.*

*Ключові слова: банківський продукт, управління банківськими продуктами, фінансова криза.*

**Постановка проблеми.** Світова фінансова криза та погіршення макроекономічних показників України в 2008-2009 рр. вимагають від менеджменту банку відповідних змін у здійсненні банківської діяльності, зокрема управлінні продуктами банку, адже в нових умовах необхідні нові підходи щодо менеджменту банківських продуктів, що спрямовані на підвищення фінансової безпеки банківської установи та вирішення важливих проблем, таких як, наприклад, підвищення ліквідності банку. Саме тому у цій роботі ми й розглянемо заходи щодо підвищення ефективності менеджменту продуктів банку на всіх стадіях управління продуктами банку: розробка та впровадження банківських продуктів, ціноутворення та організація продажу банківських продуктів, а також інші заходи, що стосуються покращення організації бізнес-процесів банку загалом та управління банківськими продуктами зокрема.

**Мета статті** – дослідити умови управління продуктами банку в умовах фінансової кризи та запропонувати дієві механізми щодо його вдосконалення. У дослідженні автор використав такі методи: порівняння (умов надання банківських продуктів у різні проміжки часу), абстрагування (від несуттєвих змін в умовах банківських пропозицій), аналіз (дослідження окремих аспектів управління продуктами у комерційних банках) та системний підхід (дослідження управління банківськими продуктами в умовах світової фінансової кризи з різних аспектів діяльності банку).

**Виклад основного матеріалу.** В умовах фінансової кризи перед банками постає нагальна проблема залучення додаткових коштів фізичних та юридичних осіб, що при зменшенні довіри до банківської системи країни, особливо серед населення, є зовсім не простим завданням. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, стає можливим завдяки удосконаленню політики управління депозитними продуктами банку, зокрема, розробці універсальних депозитів, в межах яких клієнт може без розірвання угоди знімати кошти з депозиту та поповнювати вклад. Таким чином, такі ощадні пропозиції не

підлягатимуть дії мораторію на дострокове зняття коштів з вкладу, а можливість вільного користування грошима сприятиме відновленню довіри приватних осіб та залученню таких необхідних ресурсів населення. При розробці універсального депозиту для фізичної особи насамперед варто звернути увагу на такі важливі параметри вкладу, як відсоткова ставка, незнижувальний залишок, обмеження щодо зняття коштів з депозиту, а також можливість використання коштів за допомогою картки.

Поряд з універсальними депозитами для фізичних осіб в умовах світової фінансової кризи банкам варто розробляти та впроваджувати депозитні лінії для корпоративних клієнтів. Причому, якщо раніше багато таких продуктів зводилось лише до оформлення звичайного депозиту та при необхідності – додаткових угод до нього, то в нинішніх умовах постає нагальна потреба в розробці універсальної депозитної лінії з можливістю розміщення та зняття коштів юридичною особою без жодних обмежень. Дослідження продуктового ряду 50 найбільших банків за обсягом активів за станом на 01.01.2009 [6] показало, що однією з найбільш вдалих пропозицій такого універсального вкладу юридичним особам є депозит Online від Укрсоцбанку. Процентні ставки за депозитом є досить вигідними, зокрема, 13 % у грн., 7 % у дол. США та 6,5 % в євро. При цьому вкладник може знімати кошти без жодних обмежень в той час, як банк встановлює комісію за зняття у розмірі 0,05 % від частки депозиту, що повертається вкладнику, але не менше 1 гривні, що дозволяє банку отримати ще й комісійні доходи [11].

В умовах зменшення довіри населення до банківської системи України підвищення ефективності управління продуктами банку може бути забезпечено за допомогою розробки та впровадження короткострокових депозитів з терміном розміщення коштів до 1 міс., наприклад, 7 та 14 днів. Вкладнику легше довірити кошти банку на більш короткий термін, а при своєчасній виплаті процентів за вкладом клієнт може довірити кошти на більш тривалий період. Крім цього, такі депозити дозволяють залучити нових клієнтів, що мають вільні кошти, які знадобляться вкладнику через короткий проміжок часу.

Стосовно роботи з кредитними продуктами, то керівництву банку варто провести активну роботу щодо стимулювання погашення існуючої заборгованості за рахунок реструктуризації кредитів, тим більше, що таку політику заохочує Національний банк України, який у постанові від 5 лютого 2009 № 49 дозволив банкам “самостійно та на власний ризик, з урахуванням фінансового стану позичальників – фізичних осіб, приймати рішення про реструктуризацію наданих їм кредитів” [2] та “підвищувати на один рівень категорію реструктуризованої кредитної операції з позичальниками, яких віднесено до класів “Б”, “В” та “Г”, за якою стан обслуговування позичальником боргу протягом останніх шести місяців визначений як добрий за умови, що кредитним договором (або змінами до нього щодо реструктуризації заборгованості) встановлено строк погашення

основного боргу та/або процентів/комісій не рідше одного разу на місяць” [2].

У цій постанові НБУ також рекомендував банкам здійснювати “реструктуризацію заборгованості з дотриманням таких принципів:

- 1) створення умов для забезпечення відновлення платежів за кредитом шляхом продовження строків дії кредитних договорів та/або зменшення щомісячних платежів до прийняттого рівня, виходячи з фінансових можливостей позичальника;
- 2) уникнення конфлікту інтересів банку та клієнтів під час реалізації застави за кредитом;
- 3) незастосування штрафних санкцій (пені, штрафи тощо) за реструктуризованими кредитами в разі забезпечення виконання позичальниками умов додаткового договору або дострокового їх погашення” [2].

Реструктуризацію позик банківські установи можуть здійснювати за допомогою таких заходів:

- 1) збільшення строку кредитування;
- 2) впровадження кредитних канікул;
- 3) перехід на іншу схему або валюту погашення позики;
- 4) зменшення процентної ставки при достроковому погашенні частини заборгованості.

Дослідження кредитної політики 50 найбільших банків за обсягом активів за станом на 01.01.2009 [6] показало, що деякі українські банки вже впровадили програми з реструктуризації виданих позик на початку 2009 року. Так, зокрема, у лютому 2009 року Укргазбанк впровадив програму “Зміна валюти кредиту”, згідно з якою позичальник отримує можливість перевести отриману позику з національної до іноземної валюти за умови обов’язкового дострокового погашення 10 або 20 % кредиту. У разі дострокового погашення 10 % позики встановлюється нова процентна ставка в гривні на рівні близько 15 % річних. Якщо ж клієнт має у своєму розпорядженні кошти для дострокового погашення на рівні 20 % і вище, процентна ставка в гривні залишається на рівні тієї, яка діяла по валютному кредиту, або близько 13 % річних [9].

Аналогічні програми, що сприяють вчасному погашенню позик, можуть бути впроваджені й для юридичних осіб. У січні 2009 року банк “Надра” впровадив акцію для корпоративних клієнтів, у яких є заборгованість за кредитом. При частковому погашенні строкової заборгованості по основному боргу на залишок по кредиту банк пропонує встановити пільгову відсоткову ставку, що залежить від величини погашення. Причому при погашенні всієї простроченої заборгованості банк звільняє клієнта від зобов’язання сплати нарахованої пені та штрафів. Аналогічна акція була впроваджена в банку “Надра” й для фізичних осіб [8].

В умовах обмеження кредитування з боку НБУ та різкого підвищення процентних ставок за позиками у 2008 році особливо актуальною стала розробка спеціальних програм з іншими контрагентами, зокрема

автосалонами. Сутність спеціальної програми може полягати у компенсації частини відсоткової ставки контрагентом. Це дозволить банку запропонувати досить вигідні умови кредитування, а представникам реального сектора економіки збільшити обсяг продажу товару. У січні 2009 року програми співробітництва з окремими автосалонами були впроваджені в Індекс-Банку (автомобілі Рено, строк – до 7 років, валюта – гривня, процентна ставка – до 26,9 % річних) [7] та ВТБ Банк (автомобілі – Mitsubishi, строк – до 7 років, валюта – гривня, процентна ставка – 20,49 % річних) [12].

Підвищення ефективності управління продуктами банку також може бути досягнуто за рахунок створення та підтримки різноманітних акційних пропозицій та програм лояльності для клієнтів банку. Застосування таких програм дозволяє утримати клієнта банку, що зменшує його витрати, адже як показали останні дослідження – “затрати на залучення нового клієнта у десять разів перевищують витрати на продаж продукту діючому клієнту” [3, с. 228].

В умовах світової фінансової кризи та зменшення довіри до банківської системи України особливо актуальним стає залучення нових коштів та утримання існуючих вкладів клієнтів, що може бути здійснено за допомогою розробки та впровадження ефективної бонусної програми за депозитами. Одним з найбільш вдалих прикладів такої депозитної політики, на нашу думку, є програма лояльності від АльфаБанку. Спеціалісти банку запропонують підвищену ставку +0,5 % за вкладами понад 100 000 грн. / 20 000 дол. США / 20 000 євро, для клієнтів, які розмістили принаймні один депозит в АльфаБанку, діє програма “Отримай більше”, яка дозволяє отримати бонус при відкритті наступного депозиту – збільшену відсоткову ставку на 0,5 %, для пенсіонерів за всіма депозитами відсоткова ставка збільшується на 0,3 % річних, а для клієнтів, які заповнили заявку на оформлення депозиту на сайті АльфаБанку, за депозитами “Прогрес”, “Рантьє” або “Ощадний” встановлюється збільшений на 0,3 % річних розмір відсоткової ставки [5].

Ефективність програми лояльності або акції можна оцінити за такою формулою:

$$E_l = \Delta Q \cdot R_f - \Delta Q \cdot D - C, \quad (1)$$

- де  $E_l$  – показник ефективності реалізації програми лояльності;  
 $\Delta Q$  – зміна обсягів продажу продукту від реалізації акції або програми лояльності;  
 $R_f$  – середньозважена процентна ставка або комісія при продажу банківського продукту;  
 $D$  – зниження процента або тарифу в рамках акції чи програми лояльності;  
 $C$  – додаткові витрати банку на проведення програми лояльності.

Позитивне значення коефіцієнта свідчить про ефективність акції або програми лояльності в той час, як його негативне або нульове значення свідчить про необхідність припинення або реінжинірингу акції чи програми лояльності.

Стосовно ціноутворення на банківські продукти, то в умовах підвищення фінансових ризиків банківським установам варто застосовувати метод ціноутворення, який отримав назву “базова ставка плюс прибуток”. Суть цього методу полягає в тому, що розмір кредитного або депозитного процента визначається як сума базової ставки (LIBOR, EUIBOR чи KIBOR) та кредитної/депозитної маржі – прибутку, що перевищує операційні й адміністративні витрати плюс компенсація за кредитний ризик або премії, яку готовий сплачувати банк вкладнику. Встановлення плаваючої ставки дозволить банку періодично змінювати дохідність/собівартість своїх операцій, що зменшить процентні ризики банківської установи.

Водночас в умовах світової фінансової кризи зменшення попиту на банківські продукти та зниження доходів банків, на нашу думку, необхідні зміни й у політиці продажу банківських продуктів. Так, для підвищення продажу продуктів банку необхідно зменшити роль традиційних каналів продажу, зокрема відділень, точок продажу та фінансових посередників у той час, як привабливість наступних нетрадиційних каналів, внаслідок відносно невеликих витрат на їх обслуговування та розширення кількості потенційних клієнтів, буде тільки зростати: інтернет-портали, фінансові інформаційні портали та call-center. Так, зокрема, у січні-лютому 2009 р. провідний банк України УкрСиббанк припинив діяльність 100 відділень, причому деякі з них були адаптовані до центрів самообслуговування [10].

Підвищення ефективності продажу продуктів банку також може бути здійснено за рахунок покращення впровадження CRM-системи (від англійської *custom relationship management* – управління відносинами з клієнтами). Так, за результатами досліджень, що “проводяться у сфері автоматизації бізнесу різними консалтинговими компаніями, економічна ефективність від впровадження CRM-систем може досягати до 300 %” [1, с. 54].

Запорукою ефективного управління банківськими продуктами в умовах посилення конкуренції є підвищення вимог щодо якості банківських продуктів та впровадження нових технологічних пропозицій, що вимагає від керівництва банку пошуку нових ефективних методів розвитку, які б надали змогу закріпити конкурентні переваги на ринку і забезпечити виконання місії. Здійснення цього є можливим завдяки системному проведенню бенчмаркінгу (від англ. *benchmark* – початок відліку, контрольна точка [4, с. 136]). Суть бенчмаркінгу в банку полягає у дослідженні бізнес-процесів, внутрішніх процедур та технологій, методик аналізу та ціноутворення на банківські продукти у провідних банках-конкурентах з метою підвищення ефективності управління банком. У порівнянні зі звичайним конкурентним аналізом бенчмаркінг здійснюється на більш детальній, формалізованій та системній основі, що дозволяє отримати більш точну та якісну інформацію.

В умовах світової фінансової кризи виживають та досягають успіху ті банківські установи, що займаються бізнесом найефективнішим способом, досягаючи зниження витрат при збереженні високої якості продуктів. Однією з найсучасніших та найефективніших бізнес-моделей, що дають змогу банківській установі досягти реальних конкурентних переваг, є аутсорсинг. Так, опитування, “проведене серед 145 топ-менеджерів провідних світових компаній, підтвердило, що аутсорсинг дедалі більше стає для них стратегічною ініціативою. Він активно використовується у багатьох сферах діяльності, але особливе значення має в непромислових сферах, так обсяг ринку аутсорсингу в США у 2005 році досягнув 25,7 млрд. дол. США” [4, с. 154].

Необхідною передумовою вибору підрядника з найкращими умовами, на нашу думку, є проведення тендера на виконання певних робіт, організацію якої здійснює спеціальний підрозділ, наприклад, Управління закупівель, а рішення щодо вибору постачальника приймається відповідальним незалежним органом (наприклад, закупівельною комісією).

**Висновки та перспективи подальших наукових розробок у даному напрямі.** Отже, у керівництва банку є широкий вибір механізмів підвищення ефективності управління банківськими продуктами на кожній стадії управління продуктами банку: розробка та впровадження банківських продуктів (розробка універсальних депозитних продуктів, короткострокових депозитів, спеціальних програм із зовнішніми контрагентами, реструктуризація проблемної кредитної заборгованості, акційних пропозицій та програм лояльності), ціноутворення (встановлення ціни за методом “базова ставка + прибуток”, впровадження плаваючих ставок за кредитними пропозиціями) й організація продажу продуктів банку (скорочення кількості відділень, продаж продуктів за допомогою альтернативних каналів збуту), а також інших заходів, що забезпечують підвищення ефективності всіх процесів менеджменту банківських продуктів зокрема та банківської діяльності загалом (бенчмаркінг, аутсорсинг, впровадження та удосконалення інформаційно-аналітичних систем у банку).

У подальшій науковій роботі варто розглянути проблематику оцінки ефективності управління банківськими продуктами та критерії формування оптимального продуктового ряду банківської установи в умовах світової фінансової кризи.

### *Список літератури*

1. Калистратов, Н. В. Банковский розничный бизнес [Текст] / Н. В. Калистратов, В. А. Кузнецов, А. В. Пухов. – М. : БДЦ-Пресс, 2006. – 424 с.
2. Про окремі питання банківської діяльності [Текст] : постанова Правління Національного банку України від 5 лютого 2009 № 49.
3. Рой, С. Маркетинг финансовых услуг [Текст] / С. Рой ; пер. с англ. В. В. Ильина и А. В. Болдышевой ; под. общ. ред. Е. В. Калугина. – М. : Вершина, 2007. – 256 с.
4. Савельев, С. В. Новітній маркетинг [Текст] : навч. посібник / С. В. Савельев, С. І. Чоботар, Д. А. Штефанич. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
5. [www.alfabank.com.ua](http://www.alfabank.com.ua) [Електронний ресурс].
6. [www.aub.com.ua](http://www.aub.com.ua) [Електронний ресурс].
7. [www.indexbank.ua](http://www.indexbank.ua) [Електронний ресурс].

8. [www.nadra.com.ua](http://www.nadra.com.ua) [Електронний ресурс].
9. [www.ukrgasbank.com](http://www.ukrgasbank.com) [Електронний ресурс].
10. [www.ukrsibbank.com](http://www.ukrsibbank.com) [Електронний ресурс].
11. [www.usb.com.ua](http://www.usb.com.ua) [Електронний ресурс].
12. [www.vtb.com.ua](http://www.vtb.com.ua) [Електронний ресурс].

#### *Summary*

In this article the author researches the main problems improvement of banking products management in Ukrainian banks under conditions of financial crisis on all steps of banking products management: development and implementation of banking products, pricing and sales, and also offers important actions guided to increase effectiveness of banking activity as a whole.

Отримано 17.09.2009

Сєдих, О.Є. Удосконалення управління продуктами банку в умовах фінансової кризи [Текст] / О.Є. Сєдих // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. - Суми: УАБС НБУ, 2009. – Вип. 26. – С. 206–213.