

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

І. О. Лютий, О. О. Солодка

# БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ

ПІДРУЧНИК

*Затверджено  
Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів  
вищих навчальних закладів*

Київ  
“Центр учбової літератури”  
2010

ББК 65.262.1я73  
УДК 336.71(075.8)  
Л 96

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 1.4/18–Г–1536 від 03.07.2008)*

Рецензенти:

**Мищенко В. І.** – доктор економічних наук, професор, Директор Центру наукових досліджень Національного банку України;

**Криклій А. С.** – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент АЕН України, Голова Правління ВАТ КБ «Інтербанк»;

**Примостка Л. О.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту банківської діяльності Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Лютій І. О. Банківський маркетинг: *підручн. [для студ. вищ. навч. закл.]* /  
Л 96 І. О. Лютій, О. О. Солодка – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с. –  
ISBN 978-966-364-881-1

Підручник містить сучасні методи дослідження та прогнозування кон'юнктури грошового ринку та ринку банківських продуктів і послуг. Сприяє ефективному вивченню сутності, цілей та засад маркетингу в банку, методів досліджень ринку банківських продуктів і послуг, освоєнню інструментів маркетингу в банківській діяльності. Дозволяє набути вміння реалізовувати системний підхід до розробки та реалізації маркетингової стратегії банку.

Авторами приділено значну увагу питанням позиціонування та посилення інноваційної активності комерційного банку в умовах невизначеності та ризику. Детально розглянуто аспекти організації маркетингу в банку, показники ефективності маркетингової діяльності. Викладення теоретичного матеріалу пов'язане з практичними завданнями аналітичного спрямування з використанням програмного забезпечення, прикладами діяльності сучасних комерційних банків України.

Підручник призначений для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів вузів, банкірів.

**ББК 65.262.1я73  
УДК 336.71(075.8)**

ISBN 978-966-364-881-1

© Лютій І.О., Солодка О.О. 2010.  
© Центр учбової літератури, 2010.



<b>Передмова</b> .....	7
<b>Розділ 1. Маркетинг у банківській сфері</b> .....	9
1.1. Сутність банківського маркетингу .....	9
1.2. Принципи і функції банківського маркетингу .....	16
1.3. Еволюція банківського маркетингу в умовах конкуренції в банківській сфері .....	21
1.4. Світовий досвід банківського маркетингу .....	27
<i>Контрольні запитання до розділу 1</i> .....	38
<b>Розділ 2. Ринок банківських продуктів і послуг</b> .....	39
2.1. Сутність маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг .....	39
2.2. Методи аналізу ринку банківських продуктів і послуг ...	42
2.3. Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг .....	50
2.4. Профілі клієнтів і конкурентів комерційного банку .....	55
2.5. Сегментація ринку банківських продуктів і послуг .....	60
<i>Контрольні запитання до розділу 2</i> .....	66
<b>Розділ 3. Конкуренція в банківській сфері</b> .....	68
3.1. Еволюція конкуренції в банківській сфері .....	68
3.2. Сутність конкуренції в банківській сфері .....	74
3.3. Складність і динамізм зовнішнього маркетингового ото- чення комерційного банку .....	78
3.4. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг .....	85
3.5. Виявлення пріоритетних банків-конкурентів .....	89
3.6. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг ..	93
3.7. Визначення конкурентоспроможності банківських про- дуктів і послуг методом розрахунку одиничних і групо- вих показників .....	100
3.8. Визначення конкурентоспроможності банківських про- дуктів і послуг шляхом використання функції споживчої корисності .....	114
<i>Контрольні запитання до розділу 3</i> .....	126

<b>Розділ 4. Механізм банківського маркетингу</b> . . . . .	127
4.1. Елементи механізму банківського маркетингу . . . . .	127
4.2. Реалізація механізму банківського маркетингу на макро- рівні і мікрорівні . . . . .	135
4.3. Проблеми реалізації механізму банківського маркетингу в умовах розвитку банківської системи України . . . . .	146
4.4. Вплив результатів реалізації механізму банківського мар- кетингу на економічні показники діяльності банку . . . . .	159
<i>Контрольні запитання до розділу 4</i> . . . . .	177
<b>Розділ 5. Маркетингова стратегія комерційного банку</b> . . .	178
5.1. Передумови розробки стратегії банківського маркетингу .	178
5.2. Стратегічні орієнтири банківської діяльності . . . . .	187
5.3. Модель стратегії банківського маркетингу . . . . .	197
5.4. Реалізація стратегії банківського маркетингу . . . . .	203
5.5. Аудит реалізації стратегії банківського маркетингу . . . . .	218
<i>Контрольні запитання до розділу 5</i> . . . . .	229
<b>Розділ 6. Продуктова політика комерційного банку</b> . . . . .	230
6.1. Державна реєстрація та ліцензування банків. . . . .	230
6.2. Організаційні аспекти формування продуктового порт- феля банку. . . . .	235
6.3. Сутність продуктової політики комерційного банку та методи її формування . . . . .	240
6.4. Банківські продукти і послуги для фізичних осіб. . . . .	248
6.5. Продуктовий ряд банків для підприємств середнього та малого бізнесу. . . . .	261
6.6. Продуктовий портфель банків для корпоративних клі- єнтів . . . . .	266
6.7. Інвестиційний бізнес комерційних банків . . . . .	274
6.8. Інноваційний потенціал комерційного банку . . . . .	283
6.9. Моделі управління інноваційним потенціалом комерцій- ного банку. . . . .	291
6.10. Організаційний механізм управління інноваційним по- тенціалом комерційного банку. . . . .	315
<i>Контрольні запитання до розділу 6</i> . . . . .	320
<b>Розділ 7. Цінова політика комерційного банку</b> . . . . .	322
7.1. Сутність цінової політика комерційного банку. . . . .	322
7.2. Методи ціноутворення . . . . .	329
7.3. Формування цін на банківські продукти і послуги. . . . .	335
7.4. Структура ціни кредитних продуктів . . . . .	342

7.5. Особливості цінової політики комерційних банків у роз- різі депозитних продуктів . . . . .	346
7.6. Собівартість банківських продуктів і послуг. . . . .	355
7.7. Трансфертне ціноутворення . . . . .	358
<i>Контрольні запитання до розділу 7 . . . . .</i>	<i>362</i>
<b>Розділ 8. Продаж банківських продуктів і послуг. . . . .</b>	<b>363</b>
8.1. Канали збуту комерційного банку . . . . .	363
8.2. Філійна мережа комерційного банку. . . . .	379
8.3. Інтеграція вітчизняних банків у світову фінансову систему .	390
8.4. Особливості збутової діяльності транснаціональних банків . . . . .	400
<i>Контрольні запитання до розділу 8 . . . . .</i>	<i>413</i>
<b>Розділ 9. Комунікаційна політика комерційного банку . . .</b>	<b>414</b>
9.1. Сутність комунікаційної політики комерційного банку . .	414
9.2. Законодавче регулювання відносин банку з клієнтами . .	417
9.3. Елементи комунікаційної політики комерційного банку .	422
9.4. CRM-система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку . . . . .	430
9.5. Корпоративний імідж комерційного банку . . . . .	437
9.6. Результати ринкових досліджень у контексті формування комунікаційної політики банку . . . . .	452
9.7. Сегментаційний підхід як засіб просування банківських продуктів і послуг . . . . .	457
<i>Контрольні запитання до розділу 9 . . . . .</i>	<i>465</i>
<b>Розділ 10. Організаційні аспекти маркетингової діяль- ності комерційного банку . . . . .</b>	<b>467</b>
10.1. Організаційно-економічні умови здійснення кредитної та інвестиційної діяльності банків. . . . .	467
10.2. Організаційна структура комерційного банку. . . . .	475
10.3. Управління ризиками в контексті банківського марке- тингу . . . . .	481
10.4. Формування ефективної структури пасивів і активів банку . . . . .	487
10.5. Банківський маркетинг в забезпеченні ефективної кре- дитної та інвестиційної діяльності банку. . . . .	496
10.6. Маркетинг-аудит комерційного банку . . . . .	515
10.7. Модель взаємозв'язку банківського маркетингу і макро- економічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг . . . . .	522
<i>Контрольні запитання до розділу 10 . . . . .</i>	<i>530</i>

<b>Розділ 11. Ефективність реалізації механізму банківського маркетингу</b> . . . . .	531
11.1. Економічні нормативи НБУ як індикатори ефективності реалізації механізму банківського маркетингу. . . . .	531
11.2. Банківський маркетинг в моделі оптимізації структури пасивів і активів комерційного банку. . . . .	566
11.3. Надійність комерційного банку . . . . .	580
11.4. Ефективність кредитної політики комерційного банку. . . . .	589
11.5. Модель оцінки ефективності інвестиційної політики комерційного банку . . . . .	596
11.6. ІТ-інструменти аналізу ефективності реалізації механізму банківського маркетингу. . . . .	601
<i>Контрольні запитання до розділу 11</i> . . . . .	607
<b>Практичні завдання</b> . . . . .	608
<b>Методичні матеріали для вирішення практичних завдань</b> . . . . .	625
<i>Завдання до лабораторних робіт із використанням MICROSOFT EXCEL</i> . . . . .	643
<i>Глосарій</i> . . . . .	684
<i>Список використаних джерел</i> . . . . .	729
<i>Додаток А. Функціональні зв'язки комерційного банку</i> . . . . .	739
<i>Додаток Б. Узагальнена організаційна структура сучасного комерційного банку України</i> . . . . .	740
<i>Додаток В. Заходи стратегічної маркетингової кадрової політики банку</i> . . . . .	742
<i>Додаток Д. Типові ризики банківської діяльності та заходи щодо зменшення їх впливу</i> . . . . .	748
<i>Додаток Е. Варіант маркетингової стратегії роботи з VIP-клієнтурою банку</i> . . . . .	750
<i>Додаток Ж. Динаміка нормативу платоспроможності</i> . . . . .	752
<i>Додаток З. Динаміка нормативу відношення високоліквідних активів до працюючих</i> . . . . .	753
<i>Додаток И. Структура залучених засобів</i> . . . . .	754
<i>Додаток К. Динаміка нормативу загальної ліквідності</i> . . . . .	755
<i>Додаток Л. Структура активів</i> . . . . .	756
<i>Додаток М. Структура власних засобів</i> . . . . .	758
<i>Додаток Н. Типова структурна модель продуктів і послуг комерційних банків України</i> . . . . .	759
<i>Додаток П. Детальна характеристика елементів узагальненої моделі КУПА комерційного банку</i> . . . . .	766
<i>Додаток Р. Приклад оформлення складової «Фінансові результати» профілю банку-конкурента</i> . . . . .	770



## Передмова

Наукові підходи та інструментарій підвищення ефективності діяльності комерційних банків мають виняткове значення в період розвитку вітчизняного грошово-кредитного ринку. Посилення конкуренції в банківській сфері, поява конкурентів в особі небанківських установ, розвиток ринку цінних паперів призвели до необхідності використання банками нових інструментів забезпечення стійкості та більш гнучкого реагування на численні ризики, якими обтяжена банківська система. Зазначене робить актуальним питання підготовки фахівців з банківського маркетингу, що потребує наявності відповідного навчально-методичного забезпечення.

Підручник присвячений дослідженню проблем ефективності функціонування комерційних банків в умовах розвитку ринкових відносин в економіці України. Аналізується економічна природа, сутність, складові банківського маркетингу, особливості розробки стратегії банківського маркетингу в умовах розвитку банківської системи. Обґрунтовані необхідність та шляхи вдосконалення методів впливу банківського маркетингу на підвищення ефективності банківської діяльності. Змодельована стратегія банківського маркетингу, яку пропонується реалізувати через використання моделі оптимізації активів і пасивів комерційного банку та моделі оптимізації інвестиційної та кредитної політики.

Підручник містить сучасні методи дослідження та прогнозування кон'юнктури грошового ринку та ринку банківських продуктів і послуг. Сприяє ефективному вивченню сутності, цілей та засад маркетингу в банку, методів досліджень ринку банківських продуктів і послуг, освоєнню інструментів маркетингу в банківській діяльності. Дозволяє набути вміння реалізовувати системний підхід до розробки та реалізації маркетингової стратегії банку.

Зміст дисципліни «Банківський маркетинг» розкривається в темах, присвячених актуальним питанням банківської діяльнос-

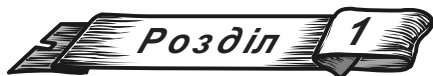
ті в умовах загострення конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг, а саме: специфіка маркетингу в банківській сфері; ринок банківських продуктів і послуг, його сегментація, дослідження та аналіз; конкурентне середовище комерційного банку; маркетингова стратегія комерційного банку; продуктова політика комерційного банку; ціноутворення на банківські продукти; збутова політика комерційного банку; комунікації в банківській сфері; організаційні аспекти маркетингу в банку; контроль у банківському маркетингу; ефективність маркетингової діяльності комерційного банку.

Авторами приділено значну увагу питанням позиціонування та посилення інноваційної активності комерційного банку в умовах невизначеності та ризику. Детально розглянуто аспекти організації маркетингу в банку, показники ефективності маркетингової діяльності.

Викладення теоретичного матеріалу пов'язане з практичними завданнями аналітичного спрямування з використанням програмного забезпечення, прикладами діяльності сучасних комерційних банків України. Композиція підручника, терміни та прийоми введення до тексту нових понять, їх визначення, використання засобів наочності спрямовані на те, щоб передати студентові повну інформацію, навчити його самостійно користуватися підручниками, викликати інтерес до навчальної дисципліни. У вигляді додатків наведені матеріали, які за своїм характером доповнюють та ілюструють основний зміст підручника.

Підручник призначений для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів вузів, банкірів; враховує галузеві особливості підготовки фахівців спеціальності «Банківська справа»; є систематизованим викладом дисципліни «Банківський маркетинг», що відповідає офіційно затвердженій навчальній програмі.





## МАРКЕТИНГ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### 1.1. СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Актуальність реалізації маркетингу в банківському секторі України має виняткове значення в період розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків. Реформа в банківській сфері випереджає перетворення в інших галузях економіки. В роботі банків відбулися якісні зміни. Посилення конкуренції між депозитними установами, поява конкурентів в особі небанківських установ (страхових, трастових компаній, пенсійних фондів), відтік вкладів із банків внаслідок розвитку ринку цінних паперів призвели до необхідності використання банками маркетингового інструментарію.

В умовах посилення конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках банки вимушені застосовувати нові фінансові інструменти для забезпечення стійкості та більш гнучкого реагування на можливі ризики. Крім того, посилення конкуренції супроводжується зменшенням впливу НБУ на банківську справу, що призводить до зміни структури портфелів банків у бік більших ризиків для отримання належного рівня доходів. НБУ, своєю чергою, намагається знизити загальний рівень ризику шляхом підвищення вимог.

Слід зазначити, що необхідні передумови формування ринку споживача в Україні, що склалися останніми роками, роблять можливим застосування банківського маркетингу в умовах вітчизняного фінансового і грошово-кредитного ринків. Умови розвитку банківського маркетингу в Україні характеризуються відсутністю досвіду, методологічних розробок, кваліфікованих спеціалістів та інформаційного середовища.

Сучасний комерційний банк можна розглядати як підприємство з виробництва спеціальних послуг на фінансовому і грошово-кредитному ринках. Той факт, що банки функціонують в умовах конкуренції, диктує необхідність вивчення певних закономірностей функціонування банківських інститутів в умовах

ринку. Інструментом для вирішення цих проблем є банківський маркетинг. Необхідність застосування маркетингової діяльності в функціонуванні банківських інститутів може бути пояснена сучасним станом розвитку банківського сектору в Україні, що характеризується посиленням конкуренції як у сфері залучення грошових коштів, так і в сфері надання фінансово-кредитних послуг.

Конкуренція в банківській сфері відрізняється розвиненістю форм та інтенсивністю. Розвиток інформаційних технологій і засобів комунікацій призводить до розширення територіальної сфери діяльності фінансово-кредитних інститутів. Розширення спектра банківських продуктів посилює диверсифікацію банківської індустрії, що, своєю чергою, ще більше посилює конкуренцію. Інтернаціоналізація економічних процесів, що супроводжується проникненням банків на міжнародні ринки та їх конкуренцією з місцевими банками, глобалізує банківську конкуренцію.

Отже, підвищення ефективності функціонування банківських інститутів, поліпшення економічних показників діяльності банку, які надають конкурентні переваги, треба забезпечувати за допомогою реалізації банківського маркетингу. З іншого боку, проведення ринкових реформ в Україні неможливо без підвищення ефективності банківської діяльності. Важлива роль в реалізації цього завдання належить застосуванню прийомів та методів банківського маркетингу.

Проблеми організації діяльності і стратегічного управління банківськими системами і комерційними банками знайшли відображення в працях зарубіжних науковців. У вітчизняній і зарубіжній монографічній літературі розкриттю сутності банківського маркетингу не приділено достатньої уваги, що уповільнює його розвиток у діяльності банків.

У визначеннях, наведених вітчизняними та зарубіжними економістами, банківський маркетинг розглядається або як конкретна банківська діяльність з акумуляції грошових заощаджень і засобів та надання кредитів, або як пошук та використання банком найбільш вигідних ринків збуту банківських продуктів, з урахуванням реальних потреб клієнтів. Таким чином, у наведених визначеннях простежується однобока спрямованість на практичний аспект маркетингової діяльності в банку.

Російський економіст Е. Уткін сутність банківського маркетингу розкриває через розуміння його принципів, які повинні допомогти впровадженню маркетингу в діяльність банків, а саме: постійна спрямованість на досягнення оптимального, у конкретних

умовах, кінцевого результату; спрямованість не на хвилиний, а на довгостроковий результат маркетингової роботи; використання в єдності і взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог потенційної клієнттури з одночасною цілеспрямованою дією на них [160, С. 11].

Аналіз наведених визначень банківського маркетингу свідчить про недостатню увагу до стратегічних (довгострокових) результатів діяльності банку, акцент робиться на досягнення оптимального кінцевого результату в певних умовах, але реалізація маркетингового підходу, насамперед, передбачає саме стратегічні результати.

Вітчизняний економіст Л. Романенко визначає банківський маркетинг як філософію, стратегію і тактику банку, що спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами і пасивами, прибутками і витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій [141, С. 148]. Таке визначення є найбільш повним, оскільки в ньому одночасно присутні принципи маркетингу, які визначають цілі і стратегії, що, своєю чергою стає підставою для проектування тактичних планів маркетингу.

Українські економісти О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко визначають банківський маркетинг як основну інформаційну підсистему сучасного банківського менеджменту [95, С. 271]. Наведене визначення, на нашу думку, не досить коректне, оскільки банківський маркетинг потребує проведення аналізу банківської системи, яка є організаційним та управлінським режимом самих банків і банківських установ, поєднує у собі структуру організації, підлеглі відносини, поділ функцій, нормативи і цілі основної діяльності, а також основні режими керування грошима, кредитами, відсотками, розрахунками і способи регулювання на макрорівні. Отже, банківський маркетинг інтегрує в собі управлінську діяльність банку.

Використання маркетингу в діяльності вітчизняних та зарубіжних банків свідчить, що банківський маркетинг є самостійною економічною категорією. Визначення банківського маркетингу як економічної категорії потребує розгляду особливостей маркетингового оточення комерційних банків, умов розвитку конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках, визначення суб'єктів й об'єктів банківського маркетингу.

**Суб'єкти банківського маркетингу** — комерційні банки та їх маркетингові підрозділи, фінансово-кредитні посередники, клієнти (юридичні та фізичні особи), які є споживачами банківських продуктів. Таким чином, суб'єктами банківського маркетингу є сукупність активних сил, діючих за межами банку, які впливають на можливості служби маркетингу встановлювати і підтримувати відносини успішного співробітництва з цільовими клієнтами.

**Об'єктом банківського маркетингу** є маркетингове оточення банку, яке становлять причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів, що прямо чи побічно впливають на діяльність банку. Як об'єкти банківського маркетингу слід розглядати банківські продукти і послуги, банківські технології, споживачів банківських продуктів, процеси і тенденції споживчого попиту та ринковий ризик, автоматизовані системи обробки інформації, комунікативні системи.

Своєю чергою, **маркетингове оточення** слід розділити на макрооточення і мікрооточення, причому макрооточення поділяється на зовнішнє та безпосереднє.

**Зовнішнє маркетингове оточення** складають активні сили, які банк не може контролювати, а саме: економічні, соціальні, демографічні, політичні, науково-технічні.

**Безпосереднє маркетингове оточення** складають активні сили, на відносини з якими банк може чинити вплив, а саме: конкуренти, клієнти, фінансово-кредитні посередники.

**До мікрооточення банку** слід віднести: правління, плановий відділ, управління персональних позичок, відділ кадрів, управління обслуговування корпорацій, юридична служба, управління міжнародних послуг, відділ фінансового контролю, управління довірчих операцій, господарчий відділ, управління фінансових послуг.

На нашу думку, наведені визначення об'єктів банківського маркетингу не досить повні. Так, доцільніше розглядати не банківські технології, а стан науково-технічного розвитку, оскільки це передбачає одночасно і прогностичні оцінки стосовно розвитку банківських технологій. Не враховуються також умови конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках, їх кон'юнктура, прогнозування попиту. Не зовсім зрозумілим є поняття ринковий ризик, тому доцільно деталізувати його, виділивши ризик ліквідності, кредитний ризик, ризик капіталу, операційний ризик, валютний та процентний ризики. Не приділяється достатня увага деталізації маркетингової діяльності стосовно управління акти-

вами та пасивами, прибутками та витратами, рівнем ризику його операцій, і одночасно визначається банківський маркетинг як філософія, стратегія і тактика банку. Таким чином, виникає суперечність між визначенням об'єктів банківського маркетингу та узагальнюючим його визначенням, оскільки філософія і стратегія повинні охоплювати діяльність всіх підрозділів банку, тому коло об'єктів банківського маркетингу повинно бути ширший.

Отже, **об'єктами банківського маркетингу** є:

— умови конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках, їх кон'юнктура, прогнозування попиту;

— комплекс маркетингу (банківські продукти і послуги, їх ціна, канали збуту, засоби просування);

— стан науково-технічного розвитку;

— банківські ризики (ризик ліквідності, кредитний ризик, ризик капіталу, операційний ризик, валютний та процентний ризики);

— заходи по формуванню капіталу банку, а також його структура;

— якість активів (кількісний та якісний аналізи структури кредитно-інвестиційного портфеля банку);

— показники прибутковості функціонування банку, які дозволяють робити висновки про ефективність його роботи;

— показники ліквідності та платоспроможності банку, які гарантують його фінансову стійкість;

— корпоративний імідж банку.

На підставі аналізу існуючих теоретичних досліджень, враховуючи визначені суб'єкти і об'єкти, остаточно визначимо банківський маркетинг.

**Банківський маркетинг** — це організаційно-управлінська стратегія пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та власне банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей маркетингового оточення та існуючої кон'юнктури ринку позичкового капіталу.

Наведене визначення банківського маркетингу передбачає розгляд банківського маркетингу саме як організаційно-управлінської стратегії. За визначенням Б. Карлофа, стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [93, С. 148]. Спіцин І. О. та Спіцин Я. О. стверджують, що стратегія є визначенням основних довгострокових цілей та завдань підприємства шляхом підтримання співвідношення між потенційними можливостями та ресурсами [157, С. 240].

Наведені визначення вказують на те, що **стратегія** — це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами банку. **Ресурсами банку** є засоби виробництва банківських продуктів та надання банківських послуг, а саме: гроші, кредити, відсотки, валюти, розрахунки. Способи використання і розподілу цих ресурсів обумовлюються умовами маркетингового оточення банку. Тому, запропоноване визначення банківського маркетингу як організаційно-управлінської стратегії, є найбільш містким.

**Економічна природа банківського маркетингу** полягає у виявленні потреб, запитів і переваг споживачів та, в зв'язку з цим, — визначення сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських продуктів та послуг в умовах конкуренції з іншими банками. Банківський маркетинг передбачає облік і вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу, як загалом, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів. Отже, економічна природа банківського маркетингу містить створення необхідних умов для пристосування банків до вимог фінансового і грошово-кредитного ринків в умовах посилення конкуренції.

**Метою банківського маркетингу** є забезпечення фінансової стійкості комерційного банку як умови отримання стабільних доходів.

У вітчизняній економічній літературі немає єдиного підходу до визначення фінансової стійкості. Відсутність чіткого визначення призводить до ототожнення цього поняття з іншими — надійністю, платоспроможністю, ліквідністю. Термінологічна плутанина виникає внаслідок прагнення розв'язати проблему без її обґрунтування.

Л. Белих [51] детально аналізує фінансову стійкість, супроводжуючи аналіз багатим графічним матеріалом, наводить перелік міжнародних стандартів та методику розрахунку фінансової стійкості, але не визначає цю категорію. Н. Антонов, М. Пессель визначають фінансову стійкість як ліквідність і платоспроможність [36, С. 81]. Прихильниками такого підходу також є А. Ковальов [99, С. 86], Г. Панова [129, С. 76]. Розглядаючи фінансову стійкість, В. Ковальов характеризує її як стан фінансів суб'єкта фінансово-господарської діяльності, що характеризується певним набором показників [99, С. 104–105].

Хибує одностороннє ототожнення фінансової стійкості з прибутковістю (перевищення доходів над витратами). Безумовно, у середньо й довгостроковому періоді прибутковість важлива, бо це узагальнений показник фінансової стійкості, одна з гарантій

кредитоспроможності банку та його здатності вийти з кризових ситуацій. Проте, слід зазначити, що прибуток — це підсумковий показник, але важливо, за рахунок яких джерел він отриманий і як цей прибуток використовується в подальшому. Тобто однією з ознак фінансової стійкості є стабільність джерел доходів.

Щодо підходу до фінансової стійкості банку як до набору показників, необхідно зауважити, що групу коефіцієнтів для оцінки формують переважно на основі аналізу джерел його коштів, тобто обмежуються аналізом пасивів без урахування змін у активах.

Такі значні розходження у розумінні фінансової стійкості викликані різними підходами до цієї проблеми. Акціонери, вкладники, позичальники та службовці вкладають у це поняття різний зміст. Останнім часом дедалі популярнішим стає підхід, коли банк розглядається як економічна система, а його надійність як стабільність відносин між її елементами. Показник стабільності є інтегральним показником.

Інтегральну характеристику фінансової стійкості не можна зводити лише до набору кількісних показників, бо фінансова стійкість — це якісна характеристика (в тому числі й не фінансові зіставлення) комерційного банку.

Отже, розглянуті складові стійкості комерційного банку не є самостійними. Крім того, фінансова стійкість прямо чи побічно об'єднує в собі капітальну, комерційну, функціональну та організаційно-структурну стійкість. Тому **фінансова стійкість комерційного банку** — це динамічний інтегральний показник спроможності банку з максимальною ефективністю й мінімальним ризиком виконувати свої функції, гармонійно взаємодіючи з факторами макроринкового та мікроринкового оточення в умовах розвитку конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках.

Не слід недооцінювати проблеми, які можуть виникнути в банківській системі через недостатню фінансову стійкість банків. Серед існуючих проблем варто виділити такі:

— незначна кількість клієнтів і концентрація їх ризиків, ресурсів і зобов'язань можуть викликати у випадку неплатоспроможності будь-якого боржника чи виходу великого вкладника ускладнення, здатне призвести до банкрутства;

— еволюція банківського посередництва, розвиток і розширення кола операцій, здійснюваних банком, знижує чистий прибуток від традиційних банківських операцій (приймання внесків, видачі кредитів);

— дерегламентація відштовхує клієнтів, не спроможних до вибору, і заохочує значних клієнтів у їхньому намірі звертатися до банків, здатних надати повну гаму послуг і за меншу плату;

— інтернаціоналізація операцій, розвиток інформатики й електронних засобів платежів припускають визнання інших учасників фінансового ринку, що для багатьох невеликих банків становить великі труднощі.

Перераховані проблеми незалежно від правила мінімального капіталу пояснюють феномен концентрації, що виник у банківській сфері на міжнародному рівні. Вони відображають також велику відкритість ринку грошей до конкуренції з банківськими установами, які працюють за межами національних меж.

## **1.2. ПРИНЦИПИ І ФУНКЦІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ**

Сутність банківського маркетингу доцільно розкривати за допомогою детальної характеристики його принципів та функцій. Принципи та функції банківського маркетингу викладені у нижці праць. Так, російські економісти пропонують такі принципи банківського маркетингу: принцип безпеки, принцип оборотності та принцип рентабельності [159; 161; 162]. В своїх дослідженнях вони роблять акцент на впровадження в банківську діяльність принципів соціального маркетингу в управлінні активами та пасивами, оскільки господарча діяльність банків та її наслідки глибоко впливають на соціально-економічне життя країни. Саме соціальна спрямованість банківського маркетингу передбачає зосередження уваги на визначенні та задоволенні запитів споживачів.

Як основний принцип банківського маркетингу можна назвати постійну спрямованість на досягнення оптимального, у конкретних умовах, кінцевого результату.

Трактуючи банківський маркетинг як складову частину фінансового маркетингу, І. Балабанов пропонує розрізняти концепцію банківського маркетингу та маркетингову діяльність взагалі [39, С. 226]. Так, концепція банківського маркетингу характеризує цілі діяльності банку на фінансовому ринку, тоді як маркетингова діяльність охоплює процес маркетингових досліджень. Отже, І. Балабанов не формулює принципи, а зосереджує увагу на окремих функціях банківського маркетингу, а саме: вивченні та прогнозуванні попиту на банківські продукти, випуску банківських продуктів, ціноутворенні, створенні іміджу, розширенні частки ринку.



У дослідженнях вітчизняних авторів принципи банківського маркетингу класифіковані та змістовно охарактеризовані, крім того для кожного принципу рекомендовані методичні прийоми їх реалізації [117; 141]. Згідно з цією класифікацією розрізняють такі принципи банківського маркетингу: концентрація зусиль банку на задоволенні потреб клієнта; орієнтація на довгостроковий результат; націленість на досягнення кінцевого результату.

Більшість авторів зводять функції маркетингу до **комплексу «4Р»** — товарної (*product* — продукт), цінової (*price* — ціна), збутової (*place* — місце реалізації) та комунікаційної (*promotion* — просування) політики банку.

Існують випадки вибіркового пристосування функцій та принципів загального маркетингу до банківської діяльності, причому частіше обмежуються лише функціями. Таким чином, не простежується комплексність реалізації механізму банківського маркетингу, не дається загальна класифікація принципів та функцій банківського маркетингу на підставі порівняльного аналізу маркетингової та операційної банківської діяльності. Тому, більшість наукових праць не досить переконливо пояснюють необхідність реалізації механізму банківського маркетингу, оскільки не враховують характеристику стану сучасної банківської системи, умови розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків України, посилення конкуренції в банківському секторі.

Формування принципів та функцій банківського маркетингу потребує порівняльного аналізу маркетингової та операційної орієнтації банківської діяльності (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1

### Порівняльний аналіз маркетингової та операційної орієнтації банківської діяльності

Маркетингова орієнтація	Операційна орієнтація
Наявність інноваційних ідей під час планування продуктів та послуг, враховуючи етапи їх життєвого циклу	Реалізація затратних принципів планування на основі бюджетів
Розробка програм залучення й утримання клієнтів, випереджаючи конкурентів	Можливості банку приводяться у відповідність до чітко визначених поточних потреб
Операційні можливості приводяться у відповідність до вимог ринку	Особлива увага приділяється зменшенню витрат і кредитних збитків

Маркетингова орієнтація	Операційна орієнтація
Пошук та моделювання ринкових ніш для банківських продуктів і послуг. Забезпечення довгострокового прибутку завдяки ринковим дослідженням	Відсутність маркетингових досліджень
Інвестиційна діяльність з метою завоювати позицію ринкового лідера. Інвестиції вкладаються в довгострокові програми розвитку на підставі кількісних оцінок ризиків та можливостей, порівнянно з конкурентами	Максимізація короткострокового прибутку
Економіко-статистичне та фінансове прогнозування. Дослідження стратегії розвитку економіки держави і банківської системи. Прогнозування потреби в банківських продуктах на тривалу перспективу	Скептичне ставлення до маркетингових цілей та прогнозів обсягів продажів. Акцент на кількісний опис поточної діяльності. Максимально корисне використання наявного операційного потенціалу

Проведений порівняльний аналіз дає можливість стверджувати, що банківський маркетинг є системою спеціальних знань, пов'язаних із дослідженням ринкових тенденцій, науковим обґрунтуванням реалізації будь-яких заходів, планів, програм, управлінських рішень, контролем за їх виконанням, кількісною оцінкою досягнутих результатів, а також пошуком, виміром та обґрунтуванням резервів зростання ефективності фінансових показників діяльності банку.

Принципи банківського маркетингу наведені у таблиці 1.2. Реалізація механізму банківського маркетингу на основі запропонованих принципів позитивно впливає на ефективність та результати діяльності банку.

Принципи впливають на функції банківського маркетингу і забезпечують їх виконання. Зведення функцій банківського маркетингу до концепції «4Р» не є вичерпним. Специфічність функціональних зв'язків комерційного банку (додаток А) робить його господарським суб'єктом, який є точкою перетину фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних потоків, що відображають сферу його діяльності й впливають на міру невизначеності маркетингового оточення, тобто на виникнення зовнішніх та внутрішніх банківських ризиків. Ризики складають виключно не детерміновані процеси, що відбуваються у банку та його економічній середовищі.

Таблиця 1.2.

## Принципи банківського маркетингу

№	Принципи	Зміст
1.	Орієнтація на державний підхід в ході оцінки економічних явищ та моделювання основних показників розвитку банку	Аналізуючи перспективи розвитку, необхідно враховувати специфіку тієї країни, де функціонує банк, а саме: її законодавчу базу, стан розвитку банківської системи, нормативні вимоги центрального банку, основні напрямки грошово-кредитної політики та тенденції їх зміни
2.	Науковість	Банківський маркетинг повинен використовувати новітні маркетингові технології в галузі планування, моделювання іміджу, прогнозування обсягів продажів, оцінки ризиків, сегментування, ревізії маркетингу, оцінки ринкових можливостей та небезпек
3.	Комплексність, системність	Комплексність банківського маркетингу передбачає охоплення всіх елементів макрооточення та мікрооточення, щоб визначити реальну позицію банку на фінансовому і грошово-кредитному ринках. Системність слід розглядати як взаємозв'язок окремого елемента оточення з іншими. Наприклад, аналіз якості активів супроводжується вивченням різних типів ризиків, які, своєю чергою, також є елементом оточення банку
4.	Об'єктивність, конкретність, точність	Використання достовірної інформації в ході маркетингового аналізу банківської діяльності. Висновки та рекомендації за результатами цього аналізу повинні супроводжуватися та економічно обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками. Тому, необхідно постійно вдосконалювати систему внутрішнього та зовнішнього аудиту реалізації механізму банківського маркетингу
5.	Дієвість	Банківський маркетинг повинен активно впливати на економічні показники діяльності банку через своєчасне виявлення недоліків, можливостей та резервів підвищення ефективності. Результати аналізу ринкових можливостей та загроз в розрізі ресурсної бази банку необхідно використовувати для обґрунтування, коригування та уточнення планових показників
6.	Оперативність	Швидке та своєчасне проведення аналізу кон'юнктури фінансового і грошово-кредитного ринків, умов конкуренції, пріоритетів розвитку банку
7.	Плановість, систематичність	Організація в банку окремого підрозділу — департаменту маркетингу — з чітким розподілом повноважень серед співробітників
8.	Ефективність	Результатом реалізації механізму банківського маркетингу повинно стати створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень стосовно формування структури активів і пасивів, інвестиційної та кредитної політики банку

Функціонування банку, з позицій впливу на нього чинників макроекономічної ситуації на фінансовому і грошово-кредитному ринках України, обтяжене ризиком, зумовленим різноманітними збуреннями фінансового ринку: коливання відсоткових ставок і попиту на кредитні ресурси, дії НБУ, коливання валютних курсів, інфляція та інфляційні сподівання.

До чинників мікрооточення банку можна віднести негативні результати управління власними та залученими коштами, погіршення міжособових відносин у колективі, відсутність інформаційної бази, недостатню якість і конкурентоспроможність банківських продуктів, недосконало розроблені асортиментну, цінову, збутову та комунікаційну політики банку. Отже, розмаїття функціональних зв'язків комерційного банку призводить до появи ризиків, якими обтяжені майже всі сфери банківської діяльності.

Таким чином, до функцій банківського маркетингу слід віднести заходи, за допомогою яких необхідно віднайти, в межах конкретної фінансово-господарської системи та конкретної ситуації, оптимальне співвідношення між прибутком, ризиком і ліквідністю з метою забезпечення стійкості комерційного банку як умови стабільних доходів.

Функції банківського маркетингу наведені у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3.*

### **Функції банківського маркетингу**

Функції	Зміст	Результат реалізації
Дослідна	Вивчення характеру впливу економічних законів на діяльність банку, встановлення закономірностей і тенденцій економічних явищ та процесів, дослідження поведінки покупця та банків-конкурентів на фінансовому і грошово-кредитному ринках, аналіз можливостей та загроз фінансового і грошово-кредитного ринків, дослідження банківських продуктів за їх якістю та привабливістю, вивчення продуктової структури конкурентів	Розробка оптимальних, науково обґрунтованих поточних та перспективних планів дій, критеріїв сегментування споживачів банківських продуктів, ознак позиціонування. Планування, випуск та реалізація нових банківських продуктів. Розробка заходів стимулювання збуту. Планування поширення мережі банківських філій. Моделювання показників конкурентоспроможності банківських продуктів
Компенсуюча	Розробка та реалізація заходів, які знижують негативну дію банківських ризиків	Зниження міри ризиковості маркетингового оточення банку

Функції	Зміст	Результат реалізації
Моделююча	Створення корпоративного іміджу банку	Якісне та кількісне зростання клієнтської бази. Зростання ресурсної бази. Збереження та підвищення рейтингу банку
Контрольна	Здійснення контролю за виконанням планів з реалізації заходів, які передбачені дослідною, компенсуючою та моделюючою функціями банківського маркетингу при проведенні активно-пасивних операцій	Оцінка результатів діяльності комерційного банку та виконання розроблених планів, а також оцінка досягнутого рівня розвитку і використання можливостей. Оперативне та дієве втручання з метою позбавлення визначених відхилень
Пошукова	Пошук резервів підвищення ефективності функціонування банку на підставі вивчення провідного досвіду та досягнень теоретичної науки та практики	Розробка рекомендацій, які дозволять коригувати депозитно-кредитну політику банку з метою максимізації прибутку при помірному рівні ризику та бажаних показниках ліквідності та платоспроможності

### 1.3. ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Інтенсивне застосування елементів маркетингу на науковій основі було започатковане американськими банками у середині 50-х років ХХ століття. Приблизно через 5–10 років ці процеси почалися в кредитних інститутах Західної Європи та Японії. Міра застосування елементів маркетингу в діяльності американських та європейських банків на початку 70-х років врівноважилася, і з цього часу йде паралельно.

В історичному процесі розвитку банківського маркетингу можуть бути виділені окремі етапи розвитку.

**Перший етап** охоплює кінець 50-х і першу половину 60-х років. Визначають його як попередній етап банківського маркетингу. Характерним для цього етапу можна вважати початок цілеспрямованого застосування реклами як інструменту маркетингу, розширення факторингових і лізингових послуг. В цей період великі банки, які переважно, мали справу з юридичними особами, досягли в сфері банківських відносин з цією категорією клієнтів насичення ринку і почали звертати свої погляди до дрібних приватних клієнтів і фізичних осіб. Таке розширення клієнтури

досягалося ними безпосередньо або через інші дрібніші кредитні інститути.

**Другий етап.** У другій половині 60-х років банківський маркетинг перейшов у другу стадію, стадію широкого поширення. Їй властиві такі характерні особливості:

- почалося масове надання великими банками послуг для приватних клієнтів, операцій з обслуговування малих фірм, комерційної діяльності приватних осіб;

- в широких масштабах почалася виплата заробітної плати та інших доходів через банки за допомогою спеціальних рахунків;

- спільна реклама по телебаченню і в кіно товарів сфери матеріального виробництва і банківських продуктів;

- покладені початок наданню колективних банківських або послуг із самообслуговування (впровадження першого покоління грошових автоматів);

- здійснення заходів з уніфікації банківських формулярів.

**Третій етап.** У першій половині 70-х років банківський маркетинг перейшов в етап вдосконалення і професіоналізації. Можна назвати такі характерні особливості цього етапу:

- розширення асортименту банківських послуг за рахунок можливості проведення всіх приходно-розхідних операцій по ощадних книжках клієнтів незалежно від місця їх видачі; відкриття пенсійних вкладів і пенсійних рахунків; розширення послуг у сфері фінансування житлового будівництва; розширення послуг у формі овердрафту і контокоренту;

- великі банки почали професійне застосування маркетингу в своїй діяльності. При головних конторах ними були засновані спеціальні відділи маркетингу, які здійснювали аналіз і дослідження ринку банківських послуг і готували відповідні пропозиції керівництву;

- активне розширення діяльності комерційних банків на ринку масових операцій вимагало значного розширення філійної мережі з метою наближення банківських послуг до клієнтів. Розширення філійної мережі здійснювалося трьома методами: відкриття нових філій; придбання філій в інших банків; перетворення у філії агентств, обмінних та інкасаторських пунктів.

**Четвертий етап** хронологічно охоплює другу половину 70-х років. Протягом цього періоду комерційні банки, зазвичай, концентрували свої зусилля на застосуванні інструментів маркетингу в платіжно-розрахунковій сфері. Об'єктивна необхідність цього була викликана різким зростанням обсягів платежів і розрахунків внаслідок реалізації попередніх заходів (збільшення кількості

клієнтів, розширення філійної мережі, виплата заробітної плати та інших доходів через банки, розширення асортименту банківських продуктів і послуг). Основними досягненнями банківської практики на цьому етапі були:

- введення другого покоління банкоматів;
- широке розповсюдження дорожніх чеків та єврочеків;
- організація та будівництво перших відкритих операційних залів з централізованим грошовим постачанням, які полегшували контакти клієнтів з банком;
- проявом успішної активності банківського маркетингу стало застосування особистих ідентифікаційних номерів і цифрових підписів;
- у великих банках здійснювалося навчання персоналу методам реалізації банківських продуктів і послуг і відносин з клієнтами, значна увага приділялася формуванню банківських колективів, здійснювалася всебічна оцінка організаційної структури і філійної мережі банку.

**П'ятий етап** охоплює першу половину 80-х років. В кінці 70-х років в індустріально-розвинених країнах були вичерпані можливості екстенсивного розвитку банківської діяльності шляхом залучення нових клієнтів і розширення філійної мережі. З цього часу починається якісно новий етап банківської діяльності — робота на насичених ринках. Основними напрямками маркетингової діяльності банків на цьому етапі стали такі:

- посилення роботи з ринком молоді;
- розширення послуг і консультацій, пов'язаних зі страхуванням, пенсійним забезпеченням та іншими видами фінансових послуг; форсування процесу створення і забезпечення системи самообслуговування у масових операціях (введення третього покоління банкоматів, введення системи «Клієнт – банк» тощо);
- поширення банківських продуктів і послуг на ринку нерухомого майна;
- розширення асортименту і покращення якості банківських продуктів і послуг для малих і середніх фірм.

**Шостий етап** (друга половина 80-х — початок 90-х років) — банківський маркетинг, орієнтований на дохід. Об'єктивний характер такої орієнтації обумовлений, з одного боку, зниженням маржі за кредитними операціями, а з іншого — зростанням витрат кредитних інститутів, пов'язаних з утриманням персоналу та необхідністю значних інвестицій в розвиток матеріально-технічної бази. В результаті цього банки починають здійснювати детальний аналіз доходів і витрат як за кожним клієнтом, так і за

кожним видом продуктів і послуг. Орієнтація на дохід передбачає концентрацію зусиль на розробці тих сегментів ринку, які дають прибуток, встановлення цін, які б покривали витрати і закриття нерентабельних філій.

**Сьомий етап** (з кінця 90-х років – до сьогодні) — масове запровадження систем дистанційного обслуговування клієнтів. Основними напрямками сучасного етапу розвитку банківського маркетингу можна вважати такі:

- масове запровадження платіжних карток;
- надання банківських послуг з використанням мережі Інтернет (у т. ч. створення віртуальних банків);
- надання банківських послуг через системи електронного і мобільного зв'язку.

У країнах із розвинутою ринковою економікою банки останніми зі сфер бізнесу сприйняли маркетинг і почали застосовувати його у практичній діяльності. Це було обумовлено, по-перше, консерватизмом банків, де дуже повільно відбувалися зміни споживацьких переваг, по-друге — обережністю щодо застосування різноманітних нововведень, по-третє — високою мірою зарегульованості банківської діяльності. Тому тільки у 60–70-х роках банки США, потім і Західної Європи, почали застосовувати маркетинг у своїй діяльності, що було пов'язано з перетворенням ринку продавця у ринок споживача, у міру збільшення добробуту широких верств населення. Відтоді, з точки зору ринкової орієнтації, в банках відбувалася еволюція від оперативної орієнтації (на продукт) до орієнтації на потреби. У 70-х роках акцент робився на пропонованих продуктах, засобах доставки послуг, технологічних нововведеннях, організації філійної мережі, рекламі, цінах. У 80-х банки стали активно впливати на державну економічну політику, домагаючись більшої свободи дій, почали встановлювати партнерські відносини зі страховими компаніями для розширення спектра послуг, вводили систему персонального обслуговування клієнтів, роблячи ставку на його якість.

Процес загострення конкуренції в банківському секторі та виникнення банківського маркетингу мають об'єктивну економічну основу. Повноцінне становлення банківської системи стає можливим у період формування капіталістичних економічних відносин, коли набуває поширення посередництво в платежах і кредиті.

З цього часу почали активно розроблятися теорії, які пояснювали спонукаючі мотиви людей до одержання банківських послуг. А. Сміт, досліджуючи природу виникнення заощаджень, робить висновок, що вони є безпосереднім джерелом економічного



розвитку, який відбувається «...шляхом інвестиційної трансформації в реальний капітал, насичуючий вільні кошти дією».

Д. Рікардо, послідовник А. Сміта, виокремлює поряд із трансакційною потребою у грошах, спекулятивні мотиви володіння готівкою, а також обережність, пов'язану з невизначеністю майбутнього. Одночасно Д. Рікардо називає і переважаюче джерело заощаджень — прибуток, який регулює розміри заощаджень. Отже, банки об'єктивно зацікавлені у прибутковості суспільного виробництва та власної діяльності.

Дж. Кейнс вважав низькою ефективність грошово-кредитної політики у стимулюванні економічної активності через її опосередкований вплив на реальні інвестиційні витрати [94, С. 324]. На відміну від Дж. Кейнса, автор монетарної теорії М. Фрідмен називає грошову сферу головною причиною нестабільності. Накопичення грошей виникає як результат пристосування індивідуумів до ситуації на ринку, а потреба у грошах залежить від сум угод, але не залежить від зміни норми відсотку. Попит на гроші збільшується пропорційно обсягу виробленої продукції. Крім того, зміни у грошово-кредитній політиці та здатність центральних банків контролювати кількість грошей, які перебувають в обігу, мають вирішальне значення у регулюванні соціально-економічного розвитку. Як наслідок, будь-яка зміна форм господарювання, ціноутворення, поява негативних соціально-економічних факторів викликає необхідність внесення змін у грошово-кредитну політику.

Стан банківської системи, тенденції розвитку і ефективність банківських інститутів залежать від економічної політики держави.

Інститути грошово-кредитної політики мають бути підпорядковані головному макроекономічному завданню — забезпечити вирішення традиційної мети: збалансувати економічний розвиток, забезпечити оптимальну зайнятість і стримати інфляцію. Діяльність комерційних банків повинна сприяти впровадженню економічної ідеології стимулювання платоспроможного попиту та пропозиції товарів.

Ринкова модель економіки не сумісна з адмініструванням руху капіталу. Потрібні принципово нові форми організації грошово-кредитних відносин, накопичення і використання банківських коштів, адекватні соціально-економічним умовам трансформації до ринкової економіки. Через механізми правильної організації грошово-кредитних відносин переважна більшість населення одержує можливість підвищити свій соціальний добробут.

Комерційні банки України почали створюватись на початку 90-х років після набуття державного суверенітету. Становлення

банківського маркетингу тільки починається. Необхідною базою для його впровадження є стабілізація ринкової середовища і розвиток конкуренції.

Банківська конкуренція характеризується рядом специфічних рис, які відрізняють її від конкуренції в інших галузях економіки, а саме:

— завдяки високій мірі диференціації банківських продуктів і послуг банківська конкуренція має багато різновидів і відрізняється високою інтенсивністю, оскільки відсутність патентного захисту робить вільним вхід до банківської сфери діяльності;

— значний контроль державних органів влади обмежує можливість комерційних банків використовувати ціну як чинник конкурентоспроможності, отже, таким чинником стає якість банківських продуктів і послуг;

— банківські продукти та послуги різних комерційних банків є майже досконалими субститутами, але поза банківською сферою замінників не існує, тобто міжгалузєва конкуренція здійснюється тільки завдяки переміщенню капіталу.

У зазначених умовах конкуренції в банківському секторі і стабілізації фінансового і грошово-кредитного ринків України особливого значення набуває реалізація інструментів банківського маркетингу. Вирішення цього питання викликає необхідність розробки механізму реалізації банківського маркетингу, адаптованого до вітчизняної банківської системи.

Порівняльний аналіз процесів еволюції банківського маркетингу в Україні та розвинутих європейських державах дозволяє зробити певні висновки щодо їхніх спільних рис та специфічних особливостей. Об'єднує ці процеси еволюції єдина загальна логіка і послідовність переходу від одного етапу еволюції до іншого. Це знайшло своє відображення у динамічному розширенні продуктового ряду банків, випереджаючих темпах зростання обсягів банківських продуктів і послуг для фізичних осіб, інтенсивному освоєнні банками суміжних сегментів фінансово-кредитного ринку, подальшій диверсифікації умов продажів банківських продуктів і послуг, розширенні можливостей клієнтів стосовно вибору каналів збуту, постійному вдосконаленні методів комунікаційної політики банків тощо.

Водночас, необхідно назвати і принципові відмінності у процесах еволюції. Перша з них стосується темпів еволюційних перетворень у сфері банківського маркетингу. В Україні вони є значно вищими. Якщо в європейських країнах має місце більш, ніж п'ятдесятирічна еволюція банківського маркетингу, то укра-

їнські комерційні банки пройшли майже таку саму епоху перетворень протягом п'ятнадцяти років. Це зумовлено дією певних об'єктивних обставин, а саме:

— можливістю вивчення, узагальнення і запровадження вже апробованих та перевірених світовою практикою методів та інструментів маркетингу;

— вітчизняний ринок банківських продуктів і послуг тісно взаємозв'язаний та взаємодіє з ринками банківських продуктів і послуг інших держав. Очевидно, що така взаємодія об'єктивно вимагає достатньо швидкого відносного вирівнювання як банківських технологій, так і методів та інструментів маркетингової діяльності.

Другою принциповою відмінністю процесів еволюції банківського маркетингу є те, що в індустріально розвинених державах інтенсивне використання інструментів маркетингу почалося зі сфери матеріального виробництва та торгівлі і вже пізніше їх почали активно освоювати суб'єкти фінансового ринку. В Україні мав місце зворотній процес, оскільки у першій половині 90-х років спостерігалось різке падіння обсягів матеріального виробництва, а відтак – дефіцит товарної маси і майже повна відсутність конкуренції на товарних ринках не спонукали їхніх суб'єктів до запровадження маркетингових інструментів. Водночас активно формувалась інфраструктура фінансово-кредитного ринку, яка і започаткувала запровадження маркетингових інструментів в економіку України.

#### 1.4. СВІТОВИЙ ДОСВІД БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Західні фахівці і експерти вказують на нагальну потребу підвищення стратегічної й організаційної ролі банківського маркетингу, що базується на ефективному використанні нових інформаційних технологій. Основою сучасного банківського маркетингу є стратегія максимального задоволення потреб клієнтів, що, своєю чергою, призводить до істотного підвищення рентабельності діяльності банків.

Французькі фахівці Ж.-Е. Мерс'є і Ж.-Е. Пісіні [173], співробітники фірми «A. T. Kearney, Paris», вважають, що в сфері банківського маркетингу відбувається дійсна революція, пов'язана з розробкою і реалізацією стратегії задоволення потреб клієнтів. За їхніми оцінками, роздрібні банки<sup>1</sup>, які здатні реалізувати таку

---

<sup>1</sup> **Роздрібні банки** — комерційні банки, які здійснюють депозитні операції з широким колом фізичних та юридичних осіб.

стратегію, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на одного клієнта на 50–100 %, у тому числі, за рахунок таких факторів:

- маркетинг, що враховує життєвий цикл клієнта, — на 25–50 %;
- стратегія залучення й утримання клієнтів — на 20–40 %;
- використання альтернативних каналів збуту — на 5–10 %.

Однак дотепер у багатьох роздрібних європейських банках діють фактори, які обмежують ефективність маркетингу. Найважливішим з них є низькі витрати на маркетинг, які у роздрібних банків складають менше 2 % загальних витрат до 15 % у компанії, що виробляють товари масового споживання. Крім того, традиційна організаційна структура банків не дозволяє їм реалізувати механізм банківського маркетингу, орієнтований на клієнта. **Недоліки нинішньої структури банку виявляються на всіх рівнях:**

- дирекція маркетингу й інші підрозділи маркетингової служби банку, зазвичай, структуровані за окремими типами банківських продуктів, за якими і розробляються плани маркетингу, часто не скоординовані з відповідними планами по інших банківських продуктах, хоча всі ці плани можуть бути орієнтовані на ті самі групи клієнтів;

- численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів і послуг (відділення, агентства, системи передплати) часто переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі;

- кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контроль над «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Запропоновані західними фахівцями напрямки дій, що можуть істотно підвищити ефективність банківського маркетингу, пов'язані із введенням нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами.

Останніми роками європейські мережні банки витрачають чималі кошти на адаптацію й оптимізацію мереж розподілу і збуту банківських продуктів і послуг до нових потреб клієнтів. Наочними результатами зусиль є нове автоматизоване устаткування банківських відділень, розвиток різних форм дистанційного обслуговування. Однак ще більш істотними є зміни, що залишаються невидимими для клієнтів і пов'язані з використанням нової технології управління відносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management). Ця сучасна технологія другого покоління припускає зміну робочих місць службовців банку, які здійснюють безпосередні контакти з клієнтами, централізацію функ-

цій банківського маркетингу і зміни в організації і використанні баз даних клієнтів.

Нова організація й оснащення робочих місць банківських службовців, які здійснюють контакти з клієнтами, дозволяє службовцям не тільки вести діалог із клієнтом і автоматично генерувати ті чи інші банківські операції, але і керувати рекламною кампанією (тобто пропонувати клієнту нові послуги) у рамках маркетингу «кожному клієнту — окремий продукт» (one to one) [170]. При цьому інформація про профіль (соціально-демографічний, професійний) клієнта і про історію його комерційних відносин з банком надходить на екран монітора, що допомагає службовцю чи консультанту прийняти необхідне рішення.

Робоче місце забезпечує надання всім клієнтам послуг однаково високого рівня, що передбачає: персоналізацію послуг з метою підвищення прибутку від кожної операції; сприяння в пошуку запитуваних досье, документів і операцій; допомогу в здійсненні процесів; управління та контроль над інформацією про об'єкт і управління зв'язками між об'єктами.

Децентралізація банківського маркетингу, безпосередньо пов'язана з новим типом робочого місця, виявляється в передаванні деяких маркетингових функцій зі спеціальних служб, які займаються маркетингом, в операційні служби банку, що збільшує чисельність користувачів новою технологією CRM. Так, операційні підрозділи банків доповнюють сценарії рекламних кампаній своїми розуміннями і рекомендаціями з урахуванням специфіки ринків, які ними обслуговуються. У цих умовах відділи банку, які займаються укладанням різних угод із клієнтами (front-office), мають можливість частіше, незалежно від служб маркетингу, розробляти власні заходи для досягнення визначених комерційних цілей.

Нова технологія CRM потребує серйозних змін управлінського й організаційного порядку. Службовці банку і консультанти повинні бути не тільки користувачами бази даних клієнтів, але і виконувати функції збору відповідної інформації. Ці зміни призводять до усунення ієрархічної структури управління, яка не відповідає вимогам часу.

**У відносинах між банками і клієнтами використовуються три типи інформації:**

— **макроінформація**, яка знаходиться в розпорядженні фахівців з маркетингу, і містить дані про вікові, професійні й інші характеристики всіх клієнтів банку. Ця інформація використовується службами маркетингу для аналізу існуючого портфеля активів банку і для розробки нових банківських продуктів і послуг;

— **мікроінформація** використовується комерційними консультантами, містить різні характеристики клієнта, його поведінки та звичок. Така інформація накопичується в комп'ютері консультанта, що використовує її для персоналізації відносин із клієнтом;

— **мезоінформація** є інформацією, яка дозволяє здійснювати сегментування ринку банківських продуктів і послуг за певними критеріями, деталізувати властивості (атрибути) ринкових сегментів.

Зазначена інформація повинна бути доступна на мікрорівні в будь-якому банківському інституті. Сьогодні це стає можливим завдяки новій технології CRM. Розвиток і удосконалювання на основі нових технологій баз даних клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації та експлуатації інформаційних систем. Поки що більшість нині діючих інформаційних систем не дають повного уявлення навіть про ідентифікованого клієнта. Більшість клієнтів не тільки мають банківський рахунок (наприклад, для розрахунків чековою книжкою, різних платежів і переказів), але й інші контракти з банком (ощадний рахунок, план житлових заощаджень). У цьому випадку вони обслуговуються в різних операційних відділеннях банку, зазвичай, організованих за продуктовим принципом.

Таким чином, єдиний («синтетичний») підхід до клієнта відсутній, що не дозволяє скласти про нього повне і реальне уявлення. Частина важливої інформації про відносини клієнта з банком не вноситься до пам'яті інформаційної системи, будучи розсіяною в інформаційних службах різних каналів збуту банківських продуктів. Водночас, сучасний маркетинг вимагає повної і реалістичної, а не фрагментарної, інформації про клієнта.

Для створення «синтетичного» образу клієнта збір інформації про нього повинен здійснюватися за схемою, зображеною на рис. 1.1.

Сфера операційної комерційної діяльності банку повинна виконувати не тільки функції користувача, але бути джерелом інформації: будь-які контакти й угоди з клієнтом повинні вноситися до бази даних, яка вже містить певну історію клієнта, складену в процесі маркетингових досліджень. Причому нові дані повинні надходити до інформаційної системи не автоматично (негайно), а визначеними наборами (лотами) після обробки і необхідного контролю. Крім організаційних змін банки повинні також впроваджувати систему показників, які відображають міру задоволення потреб клієнтів.

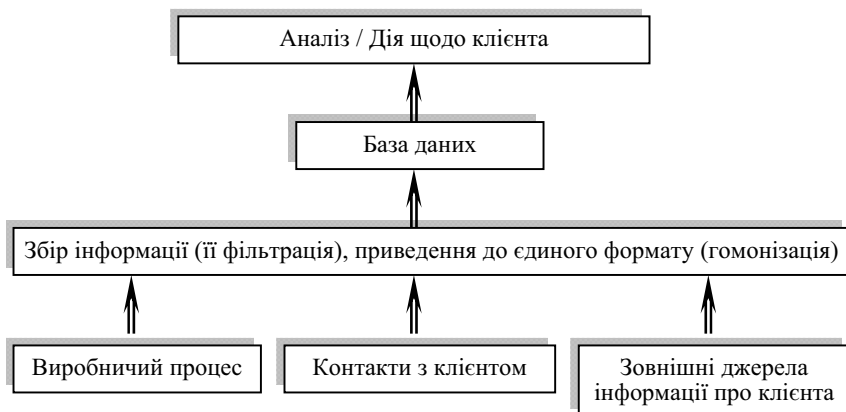


Рис. 1.1. Формування «синтетичного» підходу до клієнта

Для поліпшення обслуговування клієнтів західні банки все частіше поєднують зусилля з партнерами зі збуту, які не належать до банківського сектора. Так, багато європейських банків активно співробітничать із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю, використовуючи пункти продажу їхніх продуктів і навіть розробляючи спільні послуги. Така тенденція може призвести до пропозиції нових послуг під загальною торговою маркою. Значення подібного партнерства визначається взаємодоповнюваністю клієнтів обох партнерів і обсягом потенційної економії на масштабах.

Щоб максимально ефективно використовувати інформацію про клієнта, структурована клієнтська база даних постійно аналізується і доповнюється за такими трьома напрямками:

- можливості більш глибокого сегментування клієнтів — наприклад, за їхніми очікуваннями чи за рівнем рентабельності операцій з їхнього обслуговування;

- моделювання структурного «профілю» клієнтів, наприклад, за їх соціально-демографічними характеристиками. Це передбачає постійний збір інформації про клієнтів, починаючи з неформальної реєстрації різних подій у їхньому житті (наприклад, даних про зміну їхнього соціального статусу, витрати на придбання предметів тривалого користування) і до створення автоматизованої картотеки;

- моделювання майбутньої поведінки клієнтів, що дозволяє випередити конкурентів і отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт чи по-

слугу. Особливу роль при цьому відіграє інформація про «життєвий цикл» клієнта, що дає можливість передбачити зміни в його поведінці щодо придбання основного і додаткового житла, автомобіля тощо, і запропонувати йому відповідний банківський продукт чи послугу.

Західні банкіри, переконані в перевагах використання новітніх методів маркетингу, не очікують від них негайного поліпшення результатів. Революція в галузі маркетингу жадає від банків, насамперед, концентрації зусиль на визначених заходах, що мають особливе значення саме для певного банку. Наприклад, можна розробити пакет продуктів і послуг для, так званих, стратегічних клієнтів чи удосконалювати методи збору, обробки й аналізу інформації про клієнтів.

При цьому слід зауважити, що головні труднощі полягають в ініційованні процесу змін у всіх структурах банку, щоб забезпечити успіх революції в галузі маркетингу.

При цьому систематично аналізується **прибутковість інвестицій у маркетинг (ROMI — Return On Marketing Investment)**, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів на розвиток операційного маркетингу. У загальному плані ROMI визначається як відношення прибутку, отриманого від реалізації додаткової кількості банківських продуктів чи послуг за рахунок маркетингових заходів, до витрат на проведення відповідних заходів.

Чималу роль у залученні й утриманні клієнтів західними банками відіграє встановлення оптимального співвідношення між ціною і якістю наданих банківських послуг. З метою підвищення продуктивності банки спрямовують зусилля на зниження витрат і раціоналізацію банківських операцій, ігноруючи оптимізацію цін на продукти і послуги, хоча саме вони мають найсуттєвіший вплив на обсяг прибутку. Структура ціни банківського продукту дуже складна, оскільки інтегрує численні елементи: крім класичного відсотка вона містить витрати, комісійні, різні платежі, відображаючи рейтинг та імідж самого банку.

На думку консультантів фірми Simon-Kucher & Partners [171], цінність банківських продуктів, суб'єктивно сприймана клієнтами, так само важлива для встановлення цін, як і рівень витрат їхнього виробництва.

Для виявлення переваг клієнтів найчастіше використовується **метод сполученого аналізу**, сутність якого полягає в такому: опитуваним клієнтам пропонується на вибір 15–20 пар банківських продуктів і банків. Вони повинні зіставити переваги і недоліки кожної пропозиції і обрати з двох одну. Відповіді респондентів



оцінюються визначеною кількістю пунктів (балів). Наприклад, при оцінці такого параметра, як щомісячна вартість послуги, найбільшу кількість пунктів (18) отримала безкоштовна послуга; ціна в 15 франків отримала 8 пунктів (зниження, порівнянно з попередньою оцінкою, на 10 пунктів), тоді як ціна в 30 франків — 4 пункти. Звертає увагу те, що оцінка сприйняття клієнтом підвищення ціни з 15 до 30 франків погіршилася усього на 4 пункти, оскільки підвищення ціни компенсувалося наданням додаткових послуг, наприклад, послуг консультанта з питань фінансових вкладень (які цілком відсутні при безкоштовній послугі). Таким чином, банк може безболісно (тобто без втрати клієнтів) подвоїти ціну деяких послуг, надавши клієнтам додаткове обслуговування.

Подібним чином оцінюються сприйняття клієнтами й інших параметрів банків, у тому числі їхньої популярності, авторитету імені, іміджу. Обробка результатів подібних опитувань дозволяє врахувати усі фактори при встановленні цін на банківські продукти і послуги, а також здійснити сегментування клієнтів за рівнем цін продуктів та послуг.

Для залучення й утримання клієнтів західні банки все частіше використовують досвід промислових і торгових компаній. Головні цілі таких програм — залучити й утримати найбільш активних клієнтів, оскільки, відповідно до наявних оцінок, 4/5 усіх прибутків забезпечують 1/5 клієнтів [171]. Збір інформації про категорію VIP-клієнтів дозволяє розробляти методи прямого цільового маркетингу.

Англійська банківська група Barclays, що має 3500 відділень і представництв у більш ніж 70 країнах, першою в Європі запропонувала своїм клієнтам кредитну картку, встановила автоматичні касові апарати і першою стала працювати в суботу. Щорічно група витрачає на маркетинг більш 100 млн фунтів стерлінгів. Barclays здійснювала у Франції програму для фізичних осіб, яка передбачала, що власник кредитної картки банку щоразу при її використанні (для оплати покупок) одержує кілька балів (по 3 бали за кожні 100 франків витрат). Ці бали автоматично враховувалися на банківському рахунку клієнта, наприкінці місяця публікувалася виписка про стан його рахунку. Накопичені бали обмінювалися на визначені товари чи послуги на вибір клієнта. У спеціальному каталозі банку перераховувалися такі можливості: передплата на газети чи журнали (150–300 балів), квитки в кіно (300 балів), квіти (450 балів), квитки на концерт (1500), фотоапарати тощо.

Зрозуміло, що програми залучення й утримання клієнтів цим не обмежуються. Деяким приватним клієнтам, які володіють знач-

ними засобами на банківському рахунку, пропонується вступ до особливого клубу, члени якого користуються додатковими послугами. Мінімум двічі на рік вони запрошуються на зустріч у банк, у ході якої фінансові консультанти обговорюють з ними їх фінансове становище, аналізують структуру доходів і можливий розмір майбутньої пенсії, розглядають напрямки вкладень засобів і способи мінімізації оподаткування.

Новітнім маркетинговим інструментом провідних світових банків є визначення вартості торгової марки.

**Вартість торгової марки** — це капітал банку, який може бути визначений як сукупна вартість атрибутів торгової марки, що роблять істотний вплив на вибір клієнтів. Йдеться про грошову оцінку здатності торгової марки змінювати обсяг попиту клієнта. Ця оцінка може бути як позитивною, так і негативною, за інших рівних умов саме вона визначає схильність клієнта до придбання банківського продукту.

У сфері виробництва і торгівлі провідні західні компанії («зірки») мають авторитет і широку популярність — національну та міжнародну — своєї торгової марки. Однак у банків цей стратегічний актив використовується поки недостатньо повно, і лише деяким банкам вдалося створити сильні торгові марки. Поки жоден банк не фігурує в списку ста перших світових торгових марок (Інтербренд — Interbrand). Це пояснюється недостатньою увагою банків до проблем налагодження ефективних комунікацій із громадськістю. Між тим, у сучасних умовах торгова марка банку може стати стрижневим стратегічним активом у посиленні ринкових позицій.

Оптимізація вартості торгової марки припускає інтегрований підхід до її формування і розвитку, основні етапи та особливості якого наведені у таблиці 1.4.

**Оцінка вартості торгової марки** полягає у встановленні вартості її окремих атрибутів, що вимагає визначення таких показників:

— відносна питома вага фактора торгової марки порівнянно з такими класичними факторами пропозиції, які визначають частку банку на ринку, як характеристики продукту, рівень цін, канали збуту;

— оцінка окремих елементів торгової марки — надійності, доступності, міжнародного характеру — з метою виявлення основних елементів, які можуть сприяти підвищенню її загальної цінності;

— грошова оцінка виявлених елементів, щоб визначити загальний грошовий еквівалент поліпшення іміджу банку і його торгової марки.

## Етапи процесу підвищення вартості торгової марки банку

1-й етап: оцінка вартості торгової марки	2-й етап: розробка інтегрованої стратегії	3-й етап: складання плану дій	4-й етап: моніторинг і контроль
Кількісна оцінка вартості за окремими елементами. Оцінка впливу кожного елемента марки. Поглиблений аналіз сильних і слабких сторін торгової марки. Квантифікація цілей, пов'язаних з поліпшенням марки	Оцінка вартості торгової марки головних конкурентів. Економічна оцінка можливих стратегічних сценаріїв	Розробка на основі обраної стратегії плану конкретних дій щодо збільшення цінності марки, операційних процесів розвитку комунікацій	Моніторинг результатів реалізації стратегії. Коригування стратегії відповідно до мінливих умов

Коли основні пріоритети щодо поліпшення торгової марки банку визначені, для їхнього реального втілення створюється багатофункціональна робоча група, яка поділяється на три підгрупи:

- підгрупа, яка визначає характеристики банківських продуктів і каналів розподілу, а також тарифікацію послуг, що відповідає іміджу банку і його торгівлі марці;

- підгрупа операційних процесів, яка відповідає за контакти з клієнтами і стежить за дотриманням зобов'язань банку, пов'язаних з його торговою маркою;

- підгрупа по комунікаціях, яка координує програми з розвитку зовнішніх зв'язків банку і проведення рекламних кампаній.

Політика створення і підтримки сильної торгової марки сприяє формуванню в інвесторів образу солідного і сильного банку. Нарешті, ця політика, підтримуючи образ високопрофесійного банку, підсилює ринкові позиції та підриває позиції конкурентів, які надають неякісні фінансові послуги за низькими цінами.

Підвищення конкурентноздатності мереж розподілу фінансових продуктів і послуг є серйозним викликом для майбутнього банківського маркетингу. Йдеться одночасно про адаптацію каналів збуту до різних категорій банківської клієнттури і про скорочення пов'язаних з цим витрат. Сегментування мереж розподілу, спрямоване на скорочення витрат, може призвести до розробки нових підходів в галузі маркетингу, найважливішими серед яких є:

- адаптація розмірів і організаційної структури пунктів продажу до очікувань клієнтів;

— розвиток способів збуту, спрямованих на поліпшення умов продажу («мерчандайзінг»);

— використання зовнішніх каналів збуту, що дозволяє збільшувати обсяг пропозиції шляхом укладання угод про партнерство;

— організація місцевих пунктів продажу шляхом передавання усіх чи частини існуючих мереж партнерам на умовах франчайзінгу;

— розширення пропозиції послуг своїми власними каналами за рахунок розвитку методів «прямого маркетингу», створення гуртових баз і прямих банків, які використовують центри прийому телефонних звертань клієнтів, мережу Інтернет та інші способи передавання інформації.

Одне з головних завдань банківського маркетингу полягає в тому, щоб запропонувати керівництву банку продуману і послідовну стратегію розвитку різних каналів збуту, яка унеможливила б розподіл зусиль і засобів на реалізацію розрізнених ініціатив, які часто є джерелом внутрішніх конфліктів у банках. У майбутньому успіх розподілу і збуту банківських продуктів і послуг буде багато в чому залежати від організації гармонічних відносин в умовах неминучого множення і розширення внутрішніх і зовнішніх мереж міжособистісних і технологічних зв'язків.

Сьогодні в розвитку європейських банків чільну роль, безумовно, відіграють нові інформаційні та комунікаційні технології. Надаючи широкі можливості в галузі збору й обробки величезних масивів інформації, нові технології, водночас, дозволяють встановлювати тісні довірчі відносини з клієнтами, акціонерами і персоналом, а також розвивати нові типи відносин з ними.

Цікавим, у цьому зв'язку, є новий тип банківського маркетингу — **електронний (Е) маркетинг** (e-marketing), тобто маркетингова діяльність банку, основою якої є структурована електронна інформація, технології, логістика/розподіл, комерційний і людський потенціал співробітників банку (рис. 1.2) [167].

Перехід європейських банків та інших фінансових інститутів до нового типу маркетингу має численні наслідки. Насамперед він торкається сфери управління комерційною інформацією, дозволяючи банкам проводити більш ефективну політику залучення й утримання клієнтів, яка передбачає оцінку «вартості» загубленого клієнта, виявляти найбільш привабливі сегменти (категорії) клієнтів, просуватися до більш персоналізованого підходу до клієнта, отримувати можливість проникнення на міжнародні ринки з мінімальними витратами. Прискорюється розробка нових банківських продуктів і послуг, безпосередньо пов'язаних з новими технологіями, розширюються можливості використання

віртуальних каналів збуту, змінюється політика ціноутворення, клієнти отримують якісні послуги в режимі on-line.

Слід зазначити, що успіх нового типу маркетингу не визначений заздалегідь. Він вимагає серйозних міркувань про структуру і менталітет європейських банків та інших фінансових інститутів. Такий успіх багато в чому залежить від ефективності співробітництва між службами маркетингу й інформації, що дозволяє створити структуру, в яку інтегруються зовнішні і внутрішні комунікації банку.

Глобалізація банківської діяльності чинить вплив на діяльність окремих комерційних банків. Сучасні міжнародні фінансові організації дедалі більше здійснюють тиск на уряди окремих країн, обмежуючи і, навіть, регламентуючи їхній вплив на внутрішньому ринку, спонукаючи лібералізацію міжнародного руху капіталу. Міжнародна фінансова інтеграція усуває або пом'якшую бар'єри між внутрішніми і міжнародними фінансовими ринками, сприяє міграції капіталу між ними. Створення нових фінансових інструментів і технологій прискорює і розширює процес глобалізації, підвищує швидкість здійснення міжнародних операцій і збільшує їхні обсяги. Значною мірою глобалізації сприяють досягнення у сферах комунікацій та обробки інформації.

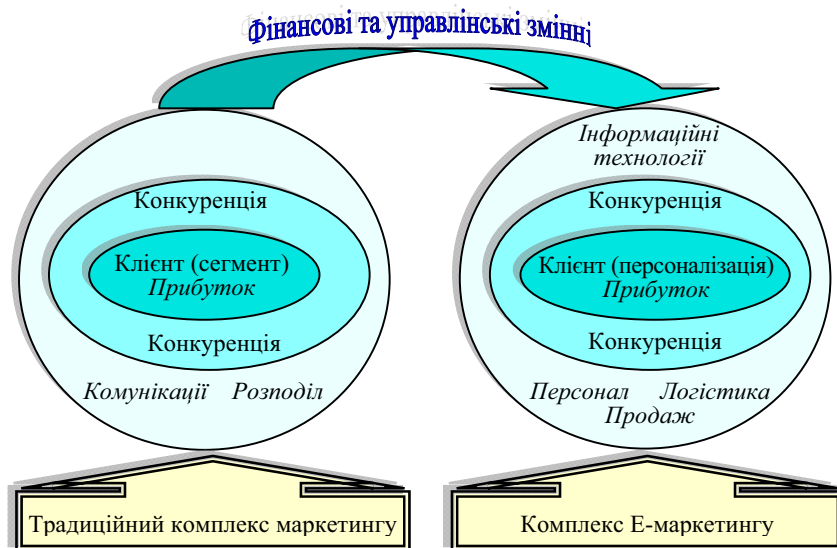


Рис. 1.2. Перехід від традиційного до нового типу банківського маркетингу

Чільне місце у цьому процесі посіли економічна лібералізація і фінансова інтеграція Європейського союзу, створення Європейського центрального банку, подолання поділу на комерційну та інвестиційну банківську діяльність. ЄС є зразком справжньої, але досить локалізованої глобалізації.

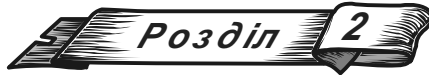
Слід зазначити, що **глобалізовані фінансові ринки характеризуються низкою позитивних факторів і можливостей, а саме:** високими стандартами щодо якості послуг, інформаційної діяльності й звітності; високою мірою диверсифікації; вигіднішою ліквідністю; ефективнішим розміщенням капіталу; професійним управлінням ризиками.

Але водночас вони **породжують і деяку небезпеку:** ускладнення взаємодії учасників ринку через появу нових причинно-наслідкових зв'язків; появу в ринкових контрагентів проблеми вибору фінансових інструментів і діючих осіб; ослаблення зв'язків між інвестором і позичальником; можливість появи несподіваних і не прогнозованих обмежень і підвищення ризику; посилення розриву між організаціями, орієнтованими на міжнародний ринок, і тими, що залишаються працювати тільки на внутрішньому ринку.

## Контрольні запитання до розділу 1



1. Сутність і мета банківського маркетингу.
2. Суб'єкти та об'єкти банківського маркетингу.
3. Маркетингове оточення комерційного банку.
4. Фінансова стійкість у розрізі банківського маркетингу.
5. Принципи банківського маркетингу.
6. Функції банківського маркетингу.
7. Порівняльний аналіз маркетингової та операційної орієнтації банківської діяльності.
8. Еволюція банківського маркетингу в умовах конкуренції в банківській сфері.
9. Недоліки організаційної структури комерційного банку, що ускладнюють реалізацію механізму банківського маркетингу.
10. Типи інформації, що впливають на відносини між банком і клієнтом.
11. Формування «синтетичного» підходу до клієнта комерційного банку.
12. Метод сполученого аналізу.
13. Вартість торгової марки банку.
14. Електронний (Е) маркетинг як новий тип банківського маркетингу.



## РИНОК БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

### 2.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Ринкові дослідження (маркетингові дослідження) стали використовуватися комерційними банками України як основа прийняття рішень щодо розробки продуктового портфеля і вибору конкурентної стратегії з початку 90-х років ХХ століття. Збагачення процедури досліджень сучасними технологічними напрацюваннями і підвищення їх ефективності сприяє подальшій популяризації використання інструментів банківського маркетингу. Але іноді за презентабельною формою результатів ринкових досліджень, криється штучно нав'язана гіпотеза, недбало зібрані дані і нечітко сформульовані цілі.

**Інфраструктура ринку банківських продуктів і послуг** містить систему державних, приватних і громадських інститутів (банків, фондових і валютних бірж, страхових та інвестиційних компаній, фондів профспілок та інших громадських організацій, науково-дослідних інститутів, інформаційно-консультаційних центрів, підприємств, фірм, організацій, установ), споживачів, сукупність інформаційно-технічних і організаційних засобів, призначених для розробки, реалізації і споживання банківських продуктів і послуг з метою обслуговування інтересів суб'єктів ринкових відносин та забезпечення їх ефективної взаємодії.

**Маркетингові дослідження в банківській сфері** є видом технології, спрямованої на розробку ефективних засобів впливу на ринок банківських продуктів і послуг на основі об'єктивного аналізу ринкової ситуації.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій і прогресивних методів аналізу досить просто зібрати і проаналізувати дані щодо кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг. Однак, ефективність використання результатів такої діяльності залежить від того, яку роль відіграють дослідження в повсякденній діяльності комерційного банку.

Маркетинг є однією з галузей досвідної науки, де особлива увага приділяється досвідно-сприймачій реальності. Тому акту-

альним є розуміння того, яким чином отримана ця досвідна реальність, тобто неприпустимим є факт довільного трактування реальності і зловживання значенням теорії.

«Виробництво – продаж – купівля – споживання» банківських продуктів і послуг повинні розглядатися не функціонально, а інтегровано, як єдина система діяльності комерційного банку. Ринок банківських продуктів і послуг як сфера товарно-грошового обміну, що відображає економічні відносини між банком і клієнтом, є основним об'єктом маркетингових досліджень комерційного банку.

**Комерційний банк** є самостійним мікроекономічним суб'єктом в юридичному та комерційному аспекті, який виробляє та реалізує банківські продукти і послуги і функціонує з метою реалізації соціально-економічних інтересів його акціонерів, службовців та клієнтів. Тобто, сучасний комерційний банк слід розглядати як підприємство з виробництва спеціальних продуктів і послуг на фінансово-кредитному ринку. Той факт, що банки функціонують в умовах конкуренції, диктує необхідність вивчення певних закономірностей функціонування банківських інститутів в умовах ринку.

**Клієнт банку** — учасник економічних відносин, який має намір одержувати вигоду від діяльності банку на взаємній основі.

Мета дослідження ринку банківських продуктів і послуг концентрується на двох основних моментах:

— аналіз ситуації усередині і поза комерційним банком, прогноз можливих змін і, на цій основі, розробка маркетингової стратегії;

— пошук критеріїв для прийняття управлінських рішень, перевірка і підтвердження гіпотези щодо розробленої маркетингової стратегії комерційного банку.

Завданням дослідження ринку банківських продуктів і послуг є не реалізація структурованої технології дослідження, а пошук методів вирішення актуальних проблем комерційного банку. Передумовою є отримання відповідей на питання «що є проблемою?» і «як її вирішити?».

Аналіз ринкової інформації повинен супроводжуватися кількісними оцінками розглянутих тенденцій з подальшою інтерпретацією в контексті розв'язуваних проблем. Для цього до початку дослідження перед співробітниками відділу маркетингу і клієнтської політики повинні бути конкретно сформульовані цілі і завдання дослідження, а також перелік питань, на які необхідно отримати відповіді.

Структуризація процесу дослідження ринку банківських продуктів і послуг вимагає класифікації стосовно об'єктів, сфер, завдань, зразків.



Класифікація дослідження за об'єктами передбачає визначення основи дослідження — нові дані (первинна інформація) або існуюча інформація (вторинні дані — аналітичні дані).

Збір первинної інформації заснований на використанні методів опитування існуючих або потенційних клієнтів, методів вивчення мотивів їхньої споживчої поведінки. **Методами опитування є:** співбесіда, анкетування, телефонне опитування. **Методами вивчення мотивів споживчої поведінки є:** заглиблена співбесіда, групова співбесіда, асоціації, групове вивчення.

Дослідження ринку банківських продуктів і послуг на основі аналітичних даних передбачає використання відкритих матеріалів, а саме: статистики державних і суспільних установ, галузевих журналів, каталогів, брошур, статей, технічних матеріалів, внутрішніх банківських матеріалів.

**Класифікація дослідження за сферами і завданнями** потребує вибору напрямку дослідження, а саме:

- продуктовий портфель комерційного банку і необхідність його трансформації;
- конкурентні позиції комерційного банку;
- міра задоволеності переваг клієнтів;
- профілі споживачів і конкурентів;
- міра позитивності корпоративного іміджу комерційного банку;
- обсяг ринку;
- потенційний попит;
- цінова політика комерційного банку;
- регіональні особливості ринку банківських продуктів і послуг;
- регіональна мережа і необхідність її модифікації;
- рівень маркетингових витрат;
- реклама і заходи щодо стимулювання збуту.

Дослідження ринку банківських продуктів і послуг засноване на зіставленні базових значень аналізованих показників з бажаними їх значеннями. Тому класифікація дослідження за зразками передбачає вибір бази для порівняння в процесі аналізу. Розрізняють довільний вибір зразків, вибір регіональних зразків (довільний вибір після розбивки аналізованих показників за регіонами), стратиграфічний вибір зразків (довільний після класифікації материнської групи показників<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> **Материнська група показників** — це група основних показників, що аналізуються, які мають цільові для дослідження або близькі до них значення.

## 2.2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Під дослідженням ринку банківських продуктів і послуг розуміється збір, систематизація й аналіз кон'юнктурних показників і кон'юнктуруотворюючих факторів. За результатами дослідження визначаються ринкові тенденції і проблеми, варіанти вирішення виявлених проблем, варіанти стратегій розвитку з урахуванням ринкових тенденцій, прогнозується зміна стану кон'юнктури ринку. Метою є розробка стратегічної програми маркетингу на майбутній період.

До кон'юнктуруотворюючих факторів належать фактори, які визначають попит та пропозицію банківських продуктів і послуг.

До факторів впливу на попит належать:

- основні показники економічного та соціального стану;
- грошові доходи та витрати населення;
- темпи зростання грошових доходів та витрат населення;
- структура доходів та витрат населення;
- індекси споживчих цін та цін виробників промислової продукції;
- зміни споживчих цін та цін виробників промислової продукції;
- стан ринку праці;
- процентні ставки банків за операціями з клієнтами;
- корпоративний імідж комерційних банків;
- інформованість споживачів щодо спектру банківських продуктів і послуг;
- довіра до банківської системи;
- якість обслуговування.

До факторів, які впливають на пропозицію банківських продуктів і послуг, належать:

- основні показники економічного та соціального стану;
- динаміка вимог банків за кредитами, наданими в економіку;
- стан міжбанківського кредитного ринку;
- структура депозитного ринку;
- динаміка зобов'язань банків за коштами, залученими на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб;
- міжбанківський депозитний ринок;
- процентні ставки рефінансування банків Національним банком України;
- процентні ставки на міжбанківському кредитному ринку, депозитному ринку;

- стан ринку державних цінних паперів;
- офіційний курс гривні;
- курс гривні щодо іноземних валют на міжбанківському та готівковому валютних ринках;
- операції з іноземною валютою на міжбанківському та готівковому валютних ринках України;
- структура готівки в обігу;
- вартість цінних паперів у портфелі банків;
- правове забезпечення банківської діяльності.

Аналіз ринку є інструментом для попередньої оцінки ринкових позицій комерційного банку та розробки заходів, які сприятимуть його подальшому ефективному розвитку.

Розрізняють три **види аналізу ринку банківських продуктів і послуг**:

1) аналіз ринку загалом і з відповідними позиціями банку, визначення ємності, частки, насиченості ринку, аналіз претензій клієнтів тощо;

2) аналіз на основі розрахунку фактичних показників реалізації елементів продуктового портфеля банку з використанням тимчасових рядів даних (тенденцій, сезонності);

3) аналіз вірогідності гіпотези щодо стратегічного розвитку банку, висунутих співробітниками відділу маркетингу і клієнтської політики або групою експертів, на основі результатів дослідження ринку банківських продуктів і послуг.

**1. Аналіз ринку загалом і за відповідними позиціями банку, визначення ємності, частки, насиченості ринку, аналіз претензій клієнтів тощо.**

Зміни, виявлені при такому аналізі, подаються і систематизуються за допомогою аналітичних таблиць змін і складання карти позиціонування.

**Аналітичні таблиці змін** відображають зміни ситуацій на ринку в результаті зміни сполучення окремих факторів і показників. Містять опис клієнтів і їхніх запитів, характеристику продуктового портфеля банку, опис основних конкурентів, тенденції реалізації елементів продуктового портфеля банку тощо. Приклад аналітичної таблиці наведений у таблиці 2.1.

Складання **карти позиціонування банку** передбачає комбінацію цілей і показників, від яких залежить їх досягнення. Відповідно до цілей дослідження обираються показники, будується система координат або матриця, де обрані показники відкладаються по вертикальній і горизонтальній вісях і визначається позиція банку за кожним елементом продуктового портфеля

Таблиця 2.1

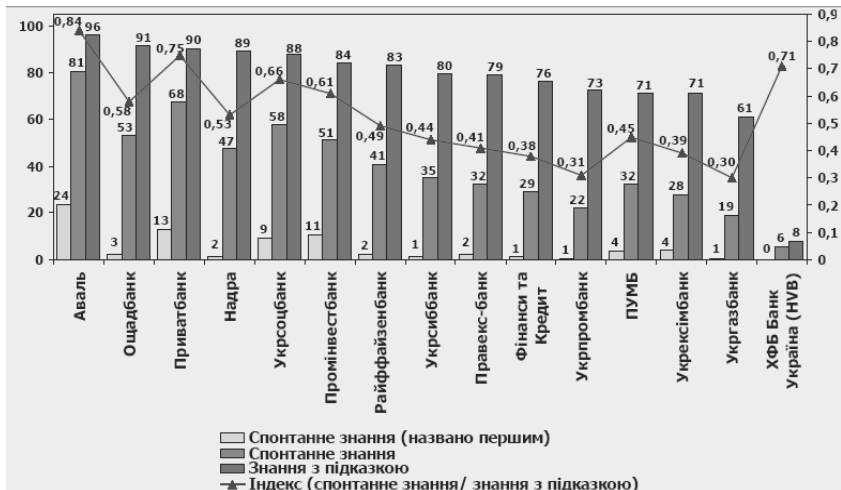
## Приклад аналітичної таблиці

Кредитно-інвестиційний портфель АКБ «Х», млн. грн.							
Область	Обсяг за системою	Обсяг АКБ «Х»	Частка АКБ «Х» у регіоні	Частка регіону в системі	Рейтинг АКБ «Х» у регіоні	Кількість банків у регіоні	Середня концентрація на 1 банк
Вінницька	1512,5	2,5	0,2 %	1,1 %	28	33	3,0 %
Волинська	1439,8	6,1	0,4 %	1,0 %	16	24	4,2 %
Дніпропетровська	15572,0	142,1	0,9 %	11,2 %	15	55	1,8 %
Донецька	9014,6	17,9	0,2 %	6,5 %	38	52	1,9 %
Житомирська	1201,1	0,0	0,0 %	0,9 %	–	27	3,7 %
Закарпатська	1106,2	35,6	3,2 %	0,8 %	11	27	3,7 %
Запорізька	2020,9	0,6	0,0 %	1,5 %	38	42	2,4 %
Івано-Франківська	2020,9	1,1	0,1 %	1,5 %	26	31	3,2 %
Київ і Київська обл.	64572,6	1169,2	1,8 %	46,6 %	18	112	0,9 %
Кіровоградська	2035,9	4,2	0,2 %	1,5 %	19	21	4,8 %
Луганська	2076,5	0,0	0,0 %	1,5 %	–	32	3,1 %
Львівська	3951,8	5,4	0,1 %	2,9 %	36	49	2,0 %
Миколаївська	2234,9	19,4	0,9 %	1,6 %	19	39	2,6 %
Одеська	6714,1	0,0	0,0 %	4,8 %	–	45	2,2 %
Полтавська	2967,9	11,5	0,4 %	2,1 %	24	34	2,9 %
Рівненська	1294,4	5,1	0,4 %	0,9 %	18	25	4,0 %
Сумська	1106,9	6,6	0,6 %	0,8 %	20	29	3,4 %
Тернопільська	933,2	17,4	1,9 %	0,7 %	11	24	4,2 %
Харківська	7793,4	24,9	0,3 %	5,6 %	33	49	2,0 %
Херсонська	1514,9	0,0	0,0 %	1,1 %	–	28	3,6 %
Хмельницька	1144,6	0,0	0,0 %	0,8 %	–	23	4,3 %
Черкаська	1569,3	16,6	1,1 %	1,1 %	16	28	3,6 %
Чернігівська	1234,0	0,0	0,0 %	0,9 %	23	23	4,3 %
Чернівецька	889,3	16,9	1,9 %	0,6 %	8	17	5,9 %
АР Крим	2694,3	14,7	0,5 %	1,9 %	24	41	2,4 %
<b>Разом по областях</b>	<b>138616,0</b>	<b>1517,7</b>	<b>1,1 %</b>	<b>100,0 %</b>	–	–	–

(якщо карта позиціонування стосується продуктового портфеля) або іншого показника, що аналізується. Варіанти карт позиціонування комерційного банку наведені на рис. 2.1, 2.2.

## Знання назв банків

% до всіх опитаних



## Користування та наміри щодо користування послугами

% до всіх опитаних

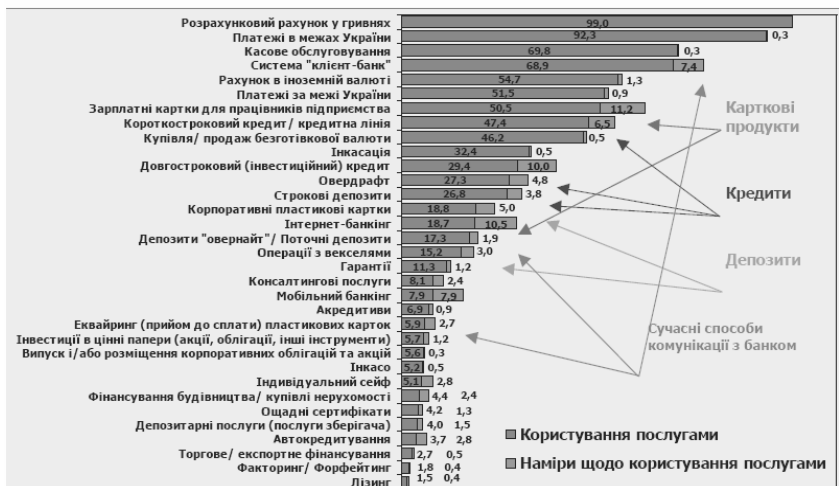


Рис. 2.1. Варіанти карт позиціонування комерційного банку

## Користування послугами в розрізі банків



## Матриця впливу на лояльність

Великі підприємства vs. Середні підприємства

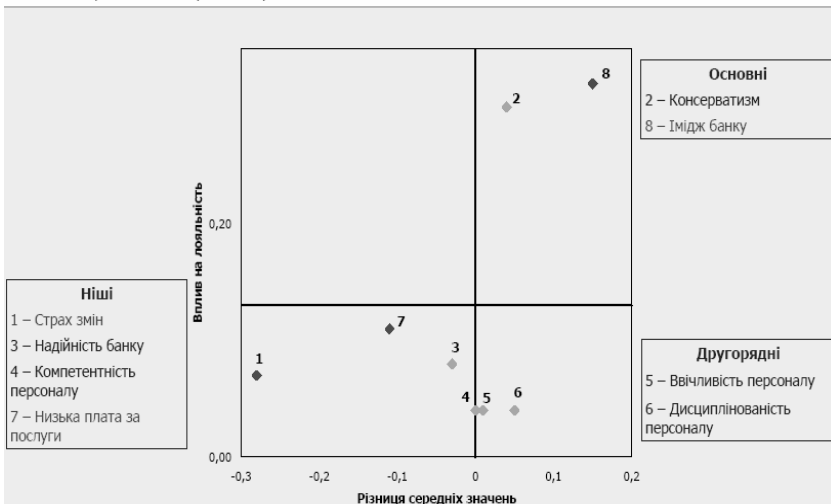


Рис. 2.2. Варіанти карт позиціонування комерційного банку

## 2. Аналіз на основі розрахунку фактичних показників реалізації елементів продуктового портфеля банку з використанням тимчасових рядів даних (тенденцій, сезонності).

Коли в умовах різких змін маркетингової ситуації фактичні показники реалізації не зростають очікуваним чином, необхідно розглянути їх з нової точки зору. Можливими критеріями такого розгляду є:

- аналіз динаміки реалізації банківських продуктів і послуг загалом за останні кілька років;

- аналіз динаміки окремих елементів продуктового портфеля (за сферами, видами, групами клієнтів, регіонами);

- аналіз взаємозв'язку причинних факторів: формулюється гіпотеза щодо існування причинно-наслідкового зв'язку між фактичними показниками і конкретним фактором, після чого здійснюється оцінка гіпотези, розглядаються не тільки предметні фактори, але й абстрактні явища і фактори типу «сприйнятливість», «лояльність», «імідж», «система цінностей»;

- аналіз впливу структури продуктового портфеля на доходи, витрати, прибутковість, рентабельність, ліквідність, міру ризику, фінансову стійкість комерційного банку.

Аналіз тимчасових рядів даних є порівняльним аналізом даних за довгостроковий період із виявленням тренду в зміні цих показників з часом.

Під **трендом** розуміється тенденція розвитку явища в часі, що визначається при аналізі даних ряду динаміки для характеристики змін явища в часі. Існує три основні **види трендів**: довгостроковий (довгострокові коливання), сезонний (сезонні коливання) і періодичний (періодичні коливання). Для прогнозування і створення планів реалізації елементів продуктового портфеля комерційного банку найчастіше використовується довгостроковий і періодичний тренди.

Сучасна наука далеко просунулася в розробці технологій прогнозування. Фахівцям маркетологам добре відомі методи нейромережевого прогнозування та нечіткої логіки. Розроблені відповідні програмні пакети, але на практиці вони не завжди доступні рядовому користувачеві, у той час, як багато проблем точного прогнозування можна досить успішно вирішувати, використовуючи методи дослідження операцій, зокрема імітаційне моделювання, теорію ігор, регресійний і трендовий аналізи, реалізуючи ці алгоритми в широко відомому і розповсюдженому пакеті прикладних програм MS Excel.

Лінії тренду дозволяють графічно відобразити тенденції зміни даних і прогнозувати ці зміни. Такий аналіз називають також регресійним аналізом. Використовуючи регресійний аналіз, можна

продовжити лінію тренду в діаграмі за межі реальних даних для прогнозування майбутніх значень.

**Поліноміальна апроксимація** використовується для опису значень, що змінно зростають або спадають. Вона корисна для аналізу великого масиву даних про нестабільне значення. Міра полінома визначається кількістю екстремумів (максимумів і мінімумів) кривої, що відображає динамічні значення. Полином другої міри може описати тільки один максимум або мінімум. Полином третього ступеню має один або два екстремуми. Полином четвертої міри може мати не більше трьох екстремумів.

Найбільш надійною визнається лінія тренду, для якої значення  $R^2$  дорівнює або близьке до 1. При виборі лінії тренду до відповідних даних MS Excel автоматично розраховує значення  $R^2$ .

Нижче наведений один із можливих алгоритмів побудови прогнозу обсягів реалізації банківських продуктів і послуг із сезонним характером продажів, прикладами яких є:

— споживче кредитування: попит значно коливається залежно від святкових періодів, кількості акційних пропозицій торгових центрів;

— програми кредитування подорожей, операції з дорожніми чеками American Express, Thomas Cook: інтенсивність попиту збільшується у період відпусток;

— програми кредитування придбання сільгосптехніки та обладнання: попит має яскраво виражений сезонний характер.

Слід зазначити, що перелік продуктів і послуг із сезонним коливання попиту набагато ширший, ніж здається. Поняття «**сезон**» у прогнозуванні застосовується до будь-яких систематичних коливань — наприклад, якщо мова йде про вивчення обсягу реалізації протягом тижня, то під терміном «сезон» розуміється один день. Крім того, цикл коливань може істотно відрізнятись (як у бік збільшення, так і у бік зменшення) від значення в один рік. Якщо вдається виявити розмір циклу цих коливань, то такий часовий ряд є елементом прогнозування з використанням адаптивних і мультиплікативних моделей.

**Адаптивну модель прогнозування** можна подати у вигляді формули:

$$F = T + S + E,$$

де  $F$  — прогнозоване значення;

$T$  — тренд;

$S$  — сезонна компонента;

$E$  — похибка прогнозу.



Застосування **мультиплікативних моделей** обумовлене тим, що в деяких тимчасових рядах значення сезонної компоненти є визначеною часткою трендового значення. Ці моделі можна подати формулою:

$$F = T \times S \times E$$

На практиці відрізнити адаптивну модель від мультиплікативної можна за розміром сезонної варіації. Адаптивній моделі властива майже постійна сезонна варіація, тоді як у мультиплікативній вона зростає або спадає; графічно це виражається в зміні амплітуди коливання сезонного фактору, як показано на рис. 2.3.

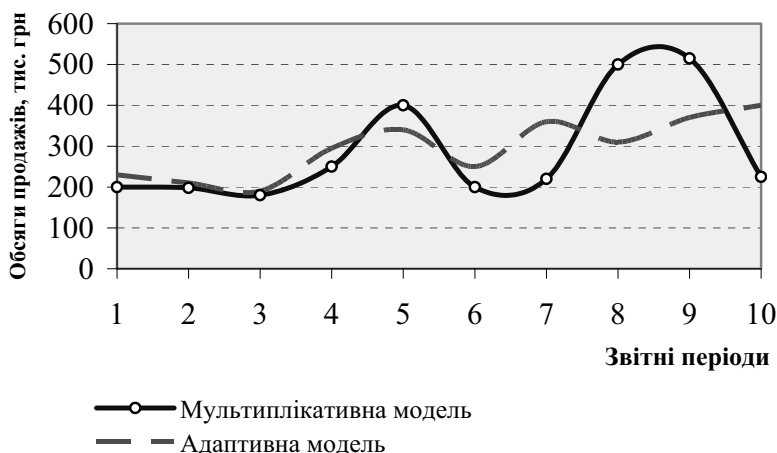


Рис. 2.3. Адаптивна та мультиплікативна моделі прогнозування

Для прогнозування обсягу продажів, що має сезонний характер, існує такий алгоритм побудови прогнозної моделі:

1. **Визначається тренд**, що найкраще апроксимує фактичні дані. Істотним моментом при цьому є пропозиція використовувати поліноміальний тренд, який дозволяє зменшити похибку прогнозування, оскільки цей тренд має високу міру точності (міра точності дорівнює 6).

2. Віднімаючи з фактичних значень обсягів реалізації значення тренду, **визначають значення сезонної компоненти** і коригують таким чином, щоб їх сума дорівнювала нулю.

3. **Розраховують похибки моделі** як різницю між фактичними значеннями і значеннями моделі.

4. **Будується модель прогнозування:**

$$F = T + S \pm E,$$

де  $F$  — прогнозоване значення;

$T$  — тренд;

$S$  — сезонна компонента;

$E$  — похибка моделі прогнозування.

5. **На основі моделі будується остаточний прогноз обсягу реалізації.** Для цього пропонується використовувати методи експоненціального згладжування, що дозволяє врахувати можливу майбутню зміну економічних тенденцій, на основі яких побудована трендова модель. Сутність цього виправлення полягає в тому, що нівелюється недолік адаптивних моделей, а саме: з'являється можливість швидко врахувати нові економічні тенденції, що намітилися:

$$F_{np. t} = aF_{ф. t-1} + (1 - a)F_{м. t},$$

де  $F_{np. t}$  — прогнозне значення обсягу реалізації;

$F_{ф. t-1}$  — фактичне значення обсягу продажів у попередньому році;

$F_{м. t}$  — значення моделі;

$a$  — константа згладжування.

**3. Аналіз вірогідності гіпотези щодо стратегічного розвитку банку, висунутої співробітниками відділу маркетингу і клієнтської політики або групою експертів, на основі результатів дослідження ринку банківських продуктів і послуг.**

Для узгодження аналізу з цілями дослідження варто визначити спектр даних і найбільш ефективний спосіб їх обробки. Підвищує об'єктивність і точність результатів використання вагових коефіцієнтів аналізованих показників, що забезпечує цілісність аналізу навіть у ситуації розгляду різнопланових тенденцій. Крім того, аналіз ринку банківських продуктів і послуг є динамічним процесом, тому результати аналізу вимагають постійного моніторингу.

### **2.3. ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ**

Перед визначенням інструментів дослідження ринку банківських продуктів і послуг, розглянемо необхідні стрижневі поняття.

Стан ринку банківських продуктів і послуг визначається характером попиту. Категорією, що визначає зміст попиту, є потреба. Потреба в банківських продуктах і послугах розвивається

під впливом їх виробництва. Задоволення потреб відбувається шляхом споживання конкретного виду продукту, що має визначену споживчу вартість.

**Попит** — форма вираження потреби, представленої на ринку і забезпеченої відповідними коштами. Розмір попиту залежить від ціни банківських продуктів і послуг, платоспроможності споживачів, нецінових факторів.

**Розмір попиту** — стан попиту, обумовлений тривалістю і стадіями життєвого циклу банківських продуктів і послуг. Можливі такі види попиту: негативний, відсутній, схований, падаючий, нерегулярний, повноцінний, надмірний.

**Ринок**, з позицій маркетингу, трактується як визначена сукупність споживачів відповідного виду продуктів чи послуг.

**Ринок банківських продуктів і послуг** — сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку. Розмір ринку загалом називають масштабом ринку.

**Місткість ринку** — обсяг банківських продуктів і послуг, що реалізуються протягом визначеного періоду часу.

**Сегмент ринку** — сукупність споживачів, яка виокремлена за визначеним критерієм (географічним, рівнем доходів, витрат, заощаджень, віком, статусом, іншими біосоціальними характеристиками) і яка однаково реагує на реалізацію банком інструментів маркетингу.

**Частка ринку комерційного банку** — це співвідношення обсягу банківських продуктів і послуг, які реалізовані певним банком, і загальної місткості ринку.

**Потенціалом ринку банківських продуктів у послуг** є рівень попиту, який може бути досягнутий шляхом реалізації стратегії маркетингу. Потенціал, у такому випадку, є межею можливостей споживання певного виду банківських продуктів і послуг протягом визначеного періоду часу. Потенціал ринку оцінюється для різних етапів життєвого циклу продуктів і послуг.

Обґрунтовані припущення про можливі обсяги попиту на майбутні періоди, масштаби і потенціал ринку називають прогнозом ринку банківських продуктів і послуг. Для їх складання використовуються математичні і нематематичні методи. До **нематематичних методів прогнозування кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг** належать:

— метод прогнозу за сужденнями споживачів: прогноз здійснюється на основі аналізу результатів опитування вибірки споживачів;

— метод пробного маркетингу: використовується для прогнозу продажів нових банківських продуктів і послуг; продукт тес-

тується шляхом реалізації обмеженому колу споживачів, потім аналізується отримана реакція споживачів, обсяги реалізації та експертним методом отримують відповідний прогноз;

— метод складання сценарію: на основі детального вивчення ринку складається текстовий або графічний сценарій щодо ринкових змін і факторів, які їх формують.

Дослідження ринку може бути класифіковано залежно від обраних для цього критеріїв: способу збору даних, мети дослідження і методу аналізу. З позицій банківського маркетингу дослідження ринку розглядається як інструмент досягнення маркетингових цілей. Логічна структура дослідження ринку банківських продуктів і послуг наведена у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2.*

### **Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг**

Назва	Характеристика
Інструменти аналізу макроекономічної ситуації	Стан розвитку реального сектору економіки, темпи інфляції, ціни споживчого ринку, ціни виробників промислової продукції, фінанси підприємств, державні фінанси, номінальні та реальні доходи населення, витрати і заощадження, стан ринку праці
Інструменти аналізу ринку банківських продуктів і послуг	Аналіз кредитного портфеля: продуктова структура кредитного портфеля банків, клієнтська структура кредитного портфеля банків, тимчасова структура кредитного портфеля, галузева структура кредитного портфеля. Аналіз зобов'язань: структура зобов'язань, тимчасова структура зобов'язань. Цільові клієнтські сегменти: корпоративний сектор, фізичні особи. Аналіз конкурентів
Інструменти аналізу конкурентного середовища	Порівняльний аналіз власних позицій банку стосовно основних конкурентів за такими напрямками: продуктові сегменти ринку, послуги (їх кількість, якість, особливості надання), кредитні продукти (кредитування фізичних осіб і корпоративних клієнтів), продукти по залученню ресурсів, інвестиційна діяльність, аналіз конкурентних позицій у регіональному розрізі
Інструменти аналізу перспектив розвитку комерційного банку	Виявлення можливостей і погроз ринку банківських продуктів і послуг. Визначення сильних і слабких сторін комерційного банку за такими напрямками: фінанси, клієнти, маркетинг, продукти, банківські технології, бізнес-процеси, інформаційні технології, технічне забезпечення, персонал, мотивація, організаційна структура. Розробка стратегії розвитку і моделювання стрижневих факторів успіху. Розробка конкурентної стратегії

Назва	Характеристика
Інструменти аналізу продуктового портфеля комерційного банку	Визначення існуючих центрів прибутку; групи продуктів, що вимагають якісного удосконалення, додаткових зусиль із просування; групи продуктів, які необхідно вилучити з продуктового портфеля. Якісне та кількісне визначення інноваційного потенціалу комерційного банку
Інструменти аналізу «Група споживачів — Тип банківських продуктів»	Складання профілів клієнтів за групами банківських продуктів і послуг або за продуктовим портфелем загалом. Виявлення можливих змін (позитивних або негативних) у споживчій поведінці в результаті модифікації інструментів маркетингу, модифікації продуктового портфеля банку, модифікації ринку
Інструменти аналізу цінової політики	Визначення ціноутворюючих факторів на продукти для корпоративних клієнтів і фізичних осіб
Інструменти аналізу регіональної мережі	Концепція регіональної мережі, типові точки продажів, критерії відкриття точок продажів, типова організаційна структура, чисельність персоналу, продуктовий ряд філій або відділень, стандарти вибору місця розташування та оформлення філій або відділень, принципи підбору та мотивації персоналу регіональної мережі, підходи до поглинання дрібних банків
Інструменти аналізу рекламної політики	На основі попередньо виявлених стрижневих факторів успіху роботи з клієнтами визначення ефективних рекламних інструментів та інструментів формування бренду комерційного банку. Визначення способів позиціонування бренду та маркетингових інструментів, що забезпечують впізнаваність бренду. Аналіз поточних і майбутніх витрат на реалізацію рекламної кампанії банку
Інструменти аналізу корпоративного іміджу	Імідж комерційного банку у клієнтів (фізичних осіб), бізнес-імідж, соціальний імідж, імідж у держструктур, внутрішній імідж
Інструменти аналізу організаційних аспектів маркетингової діяльності комерційного банку	Визначення функціональних обов'язків працівників служби маркетингу і клієнтської політики з метою підвищення її ефективності за такими напрямками: збільшення частки ринку й обсягів активів і пасивів банку; активність і темпи виходу на ринок у сегменті активів і у сегменті пасивів; збільшення капіталізації банку; темпи розвитку регіональної мережі; темпи приросту кількості точок продажів. Аналіз організаційної структури відділу маркетингу і клієнтської політики, методів планування і прогнозування, методів маркетингового аудиту
Інструменти аналізу ефективності маркетингової діяльності	Зіставлення темпів приросту витрат на маркетингову діяльність з темпами приросту операційного прибутку, процентного прибутку, комісійного прибутку, торговельного прибутку, бюджетного прибутку, балансового прибутку, статутного фонду, капіталу

Починати дослідження слід з визначення конкретних і практичних цілей. Такими цілями можуть бути визначення поточного стану кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, можливих тенденцій її зміни, ринкового потенціалу за елементами продуктового портфеля, інноваційного потенціалу банку, виявлення причин зміни частки ринку банку, можливостей для розширення спектру банківських продуктів і послуг тощо. Залежно від комплексності обраної мети деякі напрямки дослідження можуть бути вилучені. Ціль дослідження деталізується конкретними завданнями з урахуванням пріоритетності.

Після визначення цілей і завдань необхідно сформулювати робочу гіпотезу дослідження, тобто описати, що саме повинно підтвердити проведене дослідження. Гіпотеза дослідження повинна мати форму, яка дозволяє перевірити досягнуті результати, що на етапі трактування отриманих результатів дослідження дозволить уникнути довільного тлумачення отриманих результатів.

Таким чином, ще до початку дослідження, необхідно визначити логічні зв'язки між факторами, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Далі необхідно визначити тип необхідної інформації (первинна або вторинна) і джерела її отримання. Інформація повинна сприяти вирішенню поставлених завдань, бути точною і своєчасною.

Крім того, важливо визначити масштаб дослідження ринку банківських продуктів і послуг. Маркетингові дослідження ринку вимагають значних витрат, тому вибір масштабу дослідження спрощує використання пілотних маркетингових досліджень, у рамках яких перевіряються робочі гіпотези, відпрацьовується методика проведення і визначається розмір вибірки за категоріями клієнтів і/або за регіонами.

У контексті дослідження ринку банківських продуктів і послуг особливої уваги заслуговує Інтернет як джерело інформації. Інтернет відкриває перед відділом маркетингу і клієнтської політики комерційного банку широкі можливості вивчення ринку, забезпечує можливість спілкування в режимі реального часу з клієнтами. Важливою властивістю Інтернет-середовища є його «прозорість» для клієнта, до того ж, за необхідності забезпечується інкогніто клієнта в ході спілкування.

Використання Інтернет дає можливість моніторингу ринкової інформації, визначення перспектив трансформації продуктового портфеля банку, виокремлення та вивчення різних клієнтських сегментів у динаміці. Моніторинг інформації в мережі підвищує

вірогідність прогнозів і дозволяє оперативно здійснювати диверсифікацію видів банківської діяльності.

Комерційний банк, використовуючи Інтернет, має можливість досліджувати ринок за такими позиціями:

- динаміка загальноекономічної ситуації в Україні;
- відстеження напрямків розвитку банківської системи України;
- аналіз перспективного зарубіжного досвіду банківської діяльності;
- вивчення діяльності конкурентів, у т.ч. аналіз їх стратегій ціноутворення, збуту, просування, інструментів реклами і міри її агресивності;
- збір і аналіз різних інформаційних матеріалів, починаючи від аналітичних матеріалів, що стосуються загальносвітових економічних тенденцій, останніх постанов і нормативних актів, до найбільших свіжих інформаційних матеріалів щодо нових видів банківських продуктів і послуг;
- вивчення потенційних клієнтів без територіального обмеження;
- вивчення кон'юнктури регіональних ринків банківських продуктів та послуг і пошук нових ринкових ніш.

#### **2.4. ПРОФІЛІ КЛІЄНТІВ І КОНКУРЕНТІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

**Профіль клієнта** — це сукупність характеристик клієнта, які визначають його ставлення та міру прихильності до банківських продуктів і послуг визначеного виду, можливість моделювання його поведінки з метою підвищення ефективності діяльності комерційного банку.

**Профіль конкурента** — це сукупність характеристик конкурента, які визначають його ринкову позицію, рейтинг, стратегічні орієнтири, інноваційну та інвестиційну активність, інтенсивність трансформації продуктового портфеля, і аналізуються маркетингологами певного комерційного банку з метою посилення власних ринкових позицій і підвищення ефективності діяльності.

**Складання профілю клієнтів** починається з визначення їх кола і кола осіб, від яких залежить прийняття рішення щодо використання банківських продуктів і послуг. Останнє стосується, зазвичай, інвестиційної діяльності банку та банківських продуктів і послуг для корпоративних клієнтів.

Серед корпоративних клієнтів рішення щодо використання банківських продуктів і послуг приймається керівництвом під-

приємства, фірми або організації, тому дослідження потребує саме це коло осіб. Водночас, технічною підготовкою інформаційних матеріалів для керівника, обґрунтуванням доцільності використання тих або інших продуктів і послуг комерційного банку займаються конкретні технічні фахівці, думка яких, власне, є визначальною, отже необхідно складати і їх профіль.

Складання профілю клієнта, відповідно до загальних принципів сегментації ринку банківських продуктів і послуг, здійснюється за чотирима основними ознаками: географічною, демографічною, психографічною (соціальний прошарок, стиль життя, особисті якості), поведінковою (манера придбання продуктів і послуг). Міра деталізації кожної ознаки залежить від специфіки елементів продуктового портфеля банку.

Профіль клієнтів з кола фізичних осіб складається на основі результатів дослідження їх споживчої поведінки. Наприклад, клієнт може бути умовно віднесений до однієї з таких груп: прихильник визначеного спектру банківських продуктів і послуг, обережний, новатор, прихильник інноваційних продуктів і послуг, імпульсивний, заощадливий, раціональний тощо. У цьому випадку вимагають аналізу такі показники:

- регіон і тип населеного пункту, де мешкає клієнт;
- фізична особа чи корпоративний клієнт;
- масштабність діяльності (для корпоративних клієнтів);
- галузь діяльності клієнта;
- вага клієнта для банку;
- ставлення до певних видів банківських продуктів і послуг його причини (перелік продуктів і послуг заздалегідь готується);
- оцінки клієнтом банку за такими характеристиками: зручність розташування і графік роботи, надійність, економічна сила та стабільність, рівень компетентності та привітності персоналу, широта спектру продуктів і послуг, орієнтованість на тривалу співпрацю, якість консультування, швидкість проведення платежів, відповідність пропозиції потребам, швидкість реакції на запити клієнта, дотримання умов договорів, ціна послуг, рівень ставок за кредитами і депозитами, інноваційність банку, наявність особистого менеджера, наявність банкоматів тощо;
- кількість банків, з якими клієнт має стосунки;
- банк, що є основним для клієнта;
- випадки припинення (обмеження) стосунків із боку банку;
- рівень лояльності клієнта;
- користування, частота та наміри щодо користування певними видами банківських продуктів і послуг;



- умови використання розрахункового рахунка та кредиту;
- використання та наміри щодо використання засобів комунікації з банком;
- знання рекламних продуктів банку;
- джерела інформації про нові послуги банку.

Для складання групового профілю клієнтів необхідним є аналіз статистичних даних, результатів опитувань або анкетувань/інтерв'ювань, проведених безпосередньо відділом маркетингу і клієнтської політики або замовлених банком сторонній організації.

**Профіль клієнта дозволяє планувати діяльність банку** щодо характеристик продуктового портфеля, які вимагають удосконалення, очікуваних обсягів реалізації, необхідності трансформації продуктового портфеля, темпів росту прибутків, масштабів зміни витрат на маркетинг, необхідності розширення або скорочення регіональної мережі, необхідності зміни стрижневих положень цінової політики банку, активізації зусиль із просування продуктів і послуг банку, із посилення або створення позитивного ставлення клієнтів до певних банківських продуктів і послуг або до банку загалом.

Залежно від цілей складання профілю клієнта, він може бути доповнений інформацією з кредитної історії клієнта, динамікою виконання договірних зобов'язань. Для цього доцільно розраховувати такі коефіцієнти (за загальною формулою

$$K = \frac{\text{План} - \text{Факт}}{\text{План}},$$

що характеризують поведінку клієнта:

- коефіцієнт виконання клієнтом договірних зобов'язань за окремими видами банківських продуктів і послуг, їх обсягом;
- коефіцієнт своєчасності розрахунків;
- коефіцієнт періодичності стилів поведінки за визначеним колом банківських продуктів і послуг;
- коефіцієнт прихильності до визначеного елемента продуктового портфеля банку.

Залежно від цілей дослідження та особливостей продуктового портфеля перелік наведених коефіцієнтів може бути розширений. Використання цих коефіцієнтів дозволяє додатково структурувати клієнтську базу даних, виокремити перспективні цільові групи клієнтів, що спрощує та підвищує ефективність розробки цільових стратегій маркетингу.

Немаловажним у контексті складання профілю клієнта є аналіз причин втрати частини клієнтів за визначений період часу та динаміки темпів такої втрати. Діапазон причин втрати клієнтів

досить широкий і не завжди зводиться тільки до якості або ціни, найчастіше ними є недоліки в організації обслуговування клієнтів. Тому, доцільно виокремити основні критерії вибору клієнтом певного банку (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні критерії вибору клієнтом певного комерційного банку (% опитаних)

Таким чином, складання профілю клієнта дає можливість виявити і нейтралізувати недоліки в роботі служби маркетингу і клієнтської політики та перейти до розробки активної кампанії по залученню нових клієнтів.

**Складання профілю банків-конкурентів** (або небанківських фінансово-кредитних установ, що виступають у ролі конкурентів) ускладнюється обмеженою доступністю до інформації про особливості їх діяльності. Основною є така інформація:

- фінансове стан;
- розмір статутного та акціонерного капіталу;
- розташування основних офісів і філій;
- спектр продуктів і послуг;
- якість продуктів і послуг;
- цільові сегменти ринку;
- частка ринку за кожним сегментом;
- використання сучасних банківських технологій;
- корпоративний імідж;
- рівень автоматизації;

- стандарти кредитоспроможності;
- кваліфікація персоналу;
- вартість продуктів і послуг;
- ефективність реклами;
- ефективність продажів банківських продуктів і послуг;
- переваги та недоліки цільових ринків;
- ефективність сегментації ринку;
- імена та біографічні дані управлінського персоналу;
- сильні сторони ринкових дій (домінує або володіє чимось унікальним);
- новаторство (у продуктах і послугах, обслуговуванні, стимулюванні, маркетингу);
- зусилля зі стимулювання;
- альянси на новому ринку;
- основні рахунки.

Орієнтована схема складання профілю конкурента наведена у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3.*

### **Орієнтовна схема складання профілю банку-конкурента**

Напрямок	Характеристика
Історія конкурента	Повна назва, юридична адреса, банківські реквізити, контактні телефони, ПБ Голови правління, служби маркетингу і клієнтської політики
Фізичні характеристики	Масштаби регіональної мережі, обсяг та особливості цільових ринкових сегментів
Політика роботи з персоналом	Середній рівень заробітної плати управлінського персоналу та основних працівників, методи стимулювання персоналу, критерії і темпи кар'єрного зростання
Фінансові результати	Загальний фінансовий стан (міцний, задовільний, незадовільний). Тенденції зміни фінансових показників за останні два-три роки: активи та зобов'язання, депозити фізичних осіб, депозити юридичних осіб, фінансовий результат, структура кредитно-інвестиційного портфеля, капітал (приклад оформлення певної складової профіля банку-конкурента наведений у додатку Р)
Ціноутворення	Методи ціноутворення, особливості залучення клієнтів, знижки, бонуси, пільги
Ринкові позиції	Пріоритетний ринковий сегмент, види унікальних продуктів і послуг, особливості коротко-, середньо- і довгострокової стратегії позиціонування

Напрямок	Характеристика
Корпоративний імідж	Загальна ділова репутація в регіональному розрізі за категоріями клієнтів: імідж комерційного банку у клієнтів (фізичних осіб), бізнес-імідж, соціальний імідж, імідж у держструктур, внутрішній імідж
Джерела інформації щодо діяльності конкурента	Офіційна річна звітність банку, звітність Національного банку України, засоби масової інформації, спеціалізовані видання, сайти банку-конкурента, колишні співробітники конкурента, клієнти, які одночасно користуються послугами цього банку і банку-конкурента тощо

Моніторинг наведених показників дозволяє відділу маркетингу і клієнтської політики мати оперативну базу даних щодо діяльності конкурентів, яка, у поєднанні з результатами дослідження ринку банківських продуктів і послуг, є основою розробки власної конкурентної стратегії.

## 2.5. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Основним завданням банківського маркетингу є аналіз, оцінка та вибір тих сегментів ринку, де:

— банк може зайняти значну частку ринку шляхом збільшення його ємності або більш ефективного просування, ніж це робить банк-конкурент;

— банк пропонує новий продукт або послугу, тому є необхідність з'ясувати реакцію потенційних клієнтів та отримати інструменти моделювання їх споживчої поведінки у випадку негативного відгуку;

— банк прагне залучити коло потенційних клієнтів, які користуються послугами конкуруючих фінансово-кредитних установ тощо.

**Моделювання діяльності комерційного банку за результатами ринкових досліджень** зводиться до розробки стратегії сегментації ринку банківських продуктів і послуг і стратегії позиціонування.

Розглянемо **процес розробки стратегії сегментації ринку банківських продуктів і послуг**.

Основою концепції ринкової сегментації є дві теоретичні засади: визнання гетерогенної природи ринку банківських продуктів і послуг, тобто розгляд ринку не як єдиного цілого, а як суму

окремих сегментів, які відображають специфічні варіації попиту різних категорій клієнтів; диференціація продуктів і послуг та методи їх продажу.

**Сегментація ринку** — це метод маркетингу, за допомогою якого комерційний банк поділяє ринок банківських продуктів і послуг, на основі результатів попереднього дослідження, за визначеними критеріями на сегменти клієнтів. Метою є вибір цільових сегментів, які вимагають різних підходів до розробки маркетингових стратегій.

**Стратегія сегментації ринку** дозволяє банку забезпечити концентрацію ресурсів на тих сферах діяльності, де є максимальні переваги або, принаймні, мінімальні недоліки. При виокремленні сегментів і виборі цільового з них варто враховувати масштаб ринку та тенденції його розвитку.

Невдачі банківської діяльності в контексті сегментації ринку пов'язані з такими причинами:

- невірний вибір цільового сегменту, на який спрямовуються маркетингові зусилля;

- надмірна сегментація, яка спричиняє економічно невиправдану диференціацію банківських продуктів і послуг;

- підвищена концентрація на одному цільовому сегменті при одночасному ігноруванні інших, які можуть бути не менш перспективними.

Існують два традиційних підходи до розробки стратегії сегментування:

- виявлення на основі результатів дослідження сформованої кон'юнктури ринку традиційних банківських продуктів і послуг, фактичних і потенційних клієнтів, а також їх ставлення до нових або нетрадиційних видів продуктів і послуг;

- формулювання гіпотези стосовно критеріїв, які характеризують той або інший сегмент клієнтів, з подальшими дослідженням ринку банківських продуктів і послуг.

Виокремлення сегментів на ринку корпоративних клієнтів може бути засноване в масштабах і специфіці їх діяльності, географічному розташуванні, галузевій належності, характері діяльності (імпортер, виробник, переробне підприємство тощо), чисельності персоналу (у межах певної вилки).

Вибір підходу до проведення сегментації ґрунтується на таких критеріях:

- важливість сегменту для банку;

- кількісні показники сегменту (ємність певного сегменту ринку, темпи розвитку відповідної галузі);

- доступність інформації про сегмент для банку;
- прибутковість діяльності клієнтів, які складають сегмент;
- захищеність сегменту від конкуренції (стійкі ринкові позиції, сформований позитивний імідж);
- прогнозована ефективність роботи в певному сегменті.

Розглянемо найбільш популярні **види сегментації ринку**.

**Географічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за географічною ознакою.

**Демографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за ознаками статі, віку, складу родини, річного доходу, віросповідання тощо.

**Геодемографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи, виходячи зі статистичних даних щодо чисельності населення в регіональному розрізі.

**Психографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх приналежності до суспільного класу, способу життя і характеристик особистості.

**Поведінкова сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від мотивів використання певних банківських продуктів і послуг, від інтенсивності споживання, від ставлення до продуктів і послуг. При цьому традиційно виокремлюють клієнтів за двома граничними типами поведіння:

— **суперконсерватори** — клієнти, які заперечують будь-які зміни у продуктовому портфелі банку, зберігають прихильність своїм звичкам і перевагам. Вони можуть належати до різних соціальних прошарків. У них майже відсутня творча уява та естетичне сприйняття;

— **суперноватори** — клієнти, схильні до ризику та експерименту. Це, зазвичай, категорія клієнтів із високим рівнем доходів.

**Продуктова сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх прихильності визначеним функціональним і технічним параметрам продуктів і послуг. Цей вид сегментації є похідним від поведінкової сегментації, яка передбачає урахування у тій або іншій формі запитів і переваг клієнтів.

**Типова клієнтська сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за критерієм належності до фізичних або юридичних осіб.

Витрати на сегментацію ринку незначні, коли мова йде про поділ ринку банківських продуктів і послуг на такі категорії, як,

наприклад, географічне розташування клієнтів, рівень доходу, вік, стать тощо. Навпроти, витрати значні, коли необхідно виокремити кожного, хто є на ринку унікальним, і в такий спосіб утворює окремий сегмент, а потім знайти загальні характеристики, які нададуть можливість банку об'єднати їх у подібні групи. Ринок стимулює процес сегментування, тому важлива стратегічна інформація може бути втрачена, якщо сегментування пририсує.

У процесі розробки стратегії сегментації ринку банківських продуктів і послуг варто враховувати думку клієнтів щодо якості, ціни, організації обслуговування, реклами та організації просування продуктів і послуг на ринок. Сегментація може мати і цілеспрямований характер відповідно до установки Правління банку (наприклад, сегментувати тільки ринок корпоративних клієнтів).

У доповнення до ідентифікації цільових сегментів варто зібрати дані, які дозволяють оцінити перспективи розвитку кожного сегмента. Аналітичні розрахунки повинні ілюструвати загальний стан цільового сегменту, темпи його зростання, можливі позитивні або негативні зміни.

Стратегія сегментації має на меті агресивний вплив на цільових клієнтів. Результати сегментації ринку банківських продуктів і послуг узагальнюються в звіті про стан клієнтів, який містить статистику особливостей цільових сегментів.

**Розглянемо процес розробки стратегії позиціонування банківських продуктів і послуг.**

Ринкові позиції продуктів і послуг можуть бути або реальними, або експертно-прогнозними. Реальними вони вважаються тільки тоді, коли визначаються на основі ретроспективного аналізу продажів за визначений період.

Факторами, що визначають позиції банківських продуктів і послуг на ринку, є ціна, якість, організація обслуговування, імідж банку і самих продуктів і послуг, етап їх життєвого циклу та різні комбінації цих факторів. При цьому позиція певного виду продукту чи послуги може мати неоднакове сприйняття клієнтами різних цільових сегментів.

**Позиціонування банківських продуктів і послуг** — це формування у свідомості клієнтів позитивного сприйняття елементів продуктового портфеля банку.

**Розробка стратегії позиціонування** полягає в моделюванні комплексу маркетингових інструментів, які адаптують продуктивний портфель до вимог цільових сегментів ринку, створюють

конкурентні переваги за рахунок унікальних характеристик продуктів і послуг, порядку та умов їх реалізації, особливостей обслуговування тощо.

Помилки позиціонування можуть призвести до повного нівелювання всіх інших маркетингових зусиль. Основні з них такі:

— позиціонування «поза ринком», тобто без урахування ринкової специфіки;

— позиціонування на ринку загалом, без визначення цільових сегментів і поділу ринку на існуючий і потенційний, традиційний і перспективний;

— позиціонування шляхом прямого протиставлення власних продуктів і послуг продуктовому портфелю конкурентів;

— позиціонування з акцентом на унікальність продуктів і послуг без урахування переваг і потреб клієнтів.

Стратегія позиціонування банку може бути подана в описовому, табличному видах, графічному варіанті у вигляді складання карт позиціонування (рис. 2.5, 2.6).

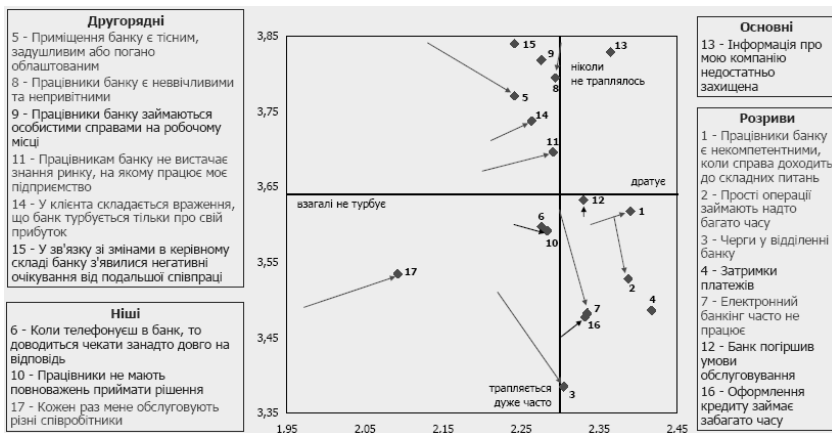


Рис. 2.5. Карта позиціонування комерційного банку за критеріями частоти прояву ситуацій, що погіршують корпоративний імідж, і чутливості клієнтів до цих ситуацій

Так, на рис. 2.5 наведені варіанти позицій комерційного банку, які виокремлені за критеріями частоти прояву ситуацій, що погіршують корпоративний імідж, і чутливості клієнтів до цих ситуацій. Частота прояву негативних ситуацій відображена на верти-



кальній всі системи координат, чутливість клієнтів до цих ситуацій — на горизонтальній вісі. Сукупність усіх негативних ситуацій пронумерована і розподілена на основні і другорядні. Позиції банку за кожним критерієм позначені крапками з номером. Варіанти зміни позицій позначені як «ніші» і «розриви», можливі напрямки їх змін показані стрілками в системі координат.

На рис. 2.6 результати позиціонування окремого елемента продуктового портфеля банку — електронного банкінгу — відображені в динаміці у вигляді стовпчикової діаграми.



Рис. 2.6. Результати зміни позицій електронного банкінгу

Кінцевим результатом реалізації стратегії позиціонування комерційного банку є підвищення ефективності інструментів банківського маркетингу у визначеному цільовому сегменті.

Серед стрижневих факторів успіху виходу на цільові клієнтські сегменти банків слід відзначити вагомість факторів «інноваційність» і «партнерство», які складають основу позиціонування брендів комерційних банків.

**Інноваційність** містить: створення продуктів, які не мають аналогів на ринку банківських продуктів і послуг України; додання нової якості існуючим продуктам (підвищення їхньої споживчої цінності); застосування нових підходів до продажів, створення нових каналів збуту; застосування прогресивних управлінських моделей; розвиток інформаційних технологій.

**Партнерство** містить: забезпечення механізму контролю якості продуктів і послуг, моніторинг зовнішнього ринку; встановлення гнучкої тарифної політики; розробку нових продуктів і послуг; персоніфікацію брендів; агресивну кредитну політику в різних галузях виробництва і сферах бізнесу; розвиток карткового бізнесу; активний розвиток дистанційного обслуговування клієнтів.

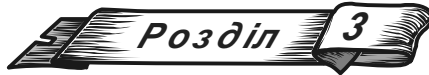
Ефективну систему продажів комерційних банків, націлену на створення позитивного бізнес-іміджу, доцільно будувати за критеріями інноваційності, прибутковості, ринкової частки, системності, диверсифікованості. Крім того, підвищенню ефективності створення бізнес-іміджу комерційних банків сприятиме створення Call-Center — регламентування стандартів обслуговування для менеджерів банку; аналіз стрижневих показників іміджу на основі даних CRM-системи; проведення опитувань клієнтів.

## Контрольні запитання до розділу 2



1. Сутність маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг. Інфраструктура ринку банківських продуктів і послуг.
2. Методи збору первинної маркетингової інформації.
3. Класифікація маркетингових досліджень за сферами і завданнями.
4. Методи аналізу ринку банківських продуктів і послуг.
5. Фактори впливу на попит на банківські продукти і послуги.
6. Фактори впливу на пропозицію банківських продуктів і послуг.
7. Види аналізу ринку банківських продуктів і послуг.
8. Аналітичні таблиці змін і карти позиціонування банку.
9. Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг.
10. Ринок банківських продуктів і послуг, місткість ринку, сегмент ринку, частка ринку комерційного банку, потенціал ринку банківських продуктів у послуг.
11. Нематематичні методи прогнозування кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг.
12. Етапи процесу дослідження ринку банківських продуктів і послуг.
13. Напрямки використання мережі Інтернет у процесі дослідження ринку банківських продуктів і послуг.

14. Профіль клієнта комерційного банку. Процес складання профілю клієнтів. Напрямки використання профілю клієнта.
  15. Профіль банку-конкурента. Процес складання профілю банків-конкурентів.
  16. Сегментація ринку банківських продуктів і послуг. Види сегментації ринку. Причини невдач банківської діяльності в контексті сегментації ринку.
  17. Підходи до розробки стратегії сегментування ринку банківських продуктів і послуг. Критерії вибору варіанта сегментування.
  18. Типи поводження клієнтів комерційного банку.
  19. Розробка стратегії позиціювання банківських продуктів і послуг.
  20. Типові помилки позиціювання.
  21. Карта позиціювання комерційного банку та її призначення.
  22. «Інноваційність» і «партнерство» як фактори успіху виходу на цільові клієнтські сегменти банків.
-



## КОНКУРЕНЦІЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### 3.1. ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНЦІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Ознаки конкурентного поведіння зустрічаються в діяльності банків середньовіччя. Однак розглядати реальну банківську конкуренцію до другої половини XIX століття недоцільно, що обумовлюється ненасиченістю ринку банківських продуктів і послуг.

Нерозвиненість банківської конкуренції була пов'язана зі специфічною підприємницькою етикою банкірів, відповідно до якої банківська справа сприймалася як щось принципово відмінне від звичайної комерції. У британських банківських колах вважалося нечесним переманювати клієнтів, більше того, у випадку переходу клієнта до іншого банку за власним бажанням, йому не відкривали рахунок без попередніх переговорів з покинутим банком. Місце розташування для нових банків або їхніх філій обиралося з таким розрахунком, щоб вони знаходилися поза сферою діяльності вже існуючих.

На межі XIX–XX століть ситуація змінилася, і для банків почалася епоха конкуренції — активного пошуку і залучення клієнтів. Якщо раніше клієнт сам повинен був прийти до банку для відкриття рахунка, то тепер банки почали пропонувати клієнтам (насамперед, підприємцям) послуги прямо вдома, змагаючись у пропозиції найбільш вигідних умов. Президентом Банківського інституту у Великобританії в 1902 році був відзначений такий факт: банки стали конкурувати навіть із приводу таких угод, що у підсумку обіцяли бути збитковими. Тим самим миттєва вигода приносилася в жертву задля досягнення стратегічних конкурентних переваг.

У XX столітті Європейська банківська справа пережила дві глибокі перебудови, що відбилися і на конкурентній ситуації. Перед першою світовою війною основу операцій великих приватних банків Західної Європи складали кредитування промисловості та угоди з цінними паперами. Дрібні промислові і сільськогосподарські підприємства обслуговувалися переважно в кредитних товариствах. Ощадкаси обмежувалися винятково ощадними опе-

раціями, використанням притягнутих заощаджень для довгострокового кредитування. Безготівкові розрахунки ще не отримали широкого поширення. Таким чином, у кожній групі кредитних інститутів була пріоритетна сфера впливу. Втручання в чужу сферу зустрічалося досить рідко. Якщо великі банки конкурували один з одним, то, наприклад, ошадкаси ними як суттєвий конкурент не сприймалися.

Така конкурентна ситуація радикально змінилася після першої світової війни у зв'язку з хвилею раціоналізації в банківській справі, яка була викликана надзвичайним розширенням безготівкового обігу. Саме в цей період західні комерційні банки стали використовувати обчислювальні машини, запроваджувати ведення клієнтами книг виписок по рахунках. Завдяки цьому банки охоплювали нові сегменти ринку, що стало однією з причин посилення концентрації в банківському секторі. Численні дрібні приватні та провінційні банки були поглинені великими банками. Своєю чергою, і серед великих банків відбувся ряд злиттів. Так, якщо в 1920 році в Німеччині було десять великих банків з розгалуженою філійною мережею, то в 1933 році — тільки три.

Друга велика структурна перебудова банківської справи Західної Європи почалася в 60-і роки, коли на роль першорядного джерела ресурсів усіх кредитних інститутів висунулися ошадні вклади населення. До цього великі комерційні банки обслуговували тільки підприємства і частку осіб з високим рівнем доходів. Широкомасштабним населенням були доступні тільки ошадкаси. Доходи широких мас населення різко зросли, зробивши їх потенційними перспективними клієнтами банків. Цьому сприяло і введення безготівкової виплати зарплати.

У такій ситуації більше за усіх виграли ошадкаси, що мали налагоджені зв'язки з людьми. Крім них, свою частку додаткової клієнтури бажали одержати і великі банки, почавши відкривати рахунки населенню.

Наступним етапом стало перетворення мільйонів власників рахунків у дійсних банківських клієнтів, що було досягнуто шляхом надання їм допомоги в освоєнні форм безготівкових розрахунків і шляхом розширення асортименту споживчих кредитів. З метою залучення та утримання приватних клієнтів були впроваджені різноманітні ошадні плани. Комерційними банками і банківськими групами почали створюватися інвестиційні компанії, що давали можливість активно інвестувати заощадження в цінні папери. Фактично банки першими почали впроваджувати в практичну діяльність інструменти маркетингу.

Розширення масових операцій усіх кредитних інститутів спричинило нівелювання розходжень між банківськими групами, універсалізацію банківської діяльності, а як наслідок — посилення банківської конкуренції.

У 60-х роках почався процес лібералізації державного регулювання діяльності комерційних банків, що значно вплинуло на загострення конкурентної ситуації на європейських ринках банківських продуктів і послуг. Зросла чутливість клієнтів до ціни, що призвело до зменшення маржі між процентними ставками за кредитами та внесками. Це, а також зростання витрат на оплату праці і матеріальне забезпечення банківської діяльності ще більш звужили можливості цінової конкуренції. Внутрішні ринки збуту банківських продуктів і послуг, особливо в Західній Європі, виявилися вичерпаними, що, крім того, було обумовлене ще й зниженням світових темпів економічного зростання та підвищенням кредитних ризиків. За цих умов західні банки почали виявляти зацікавленість до нових ринків збуту, представлених, насамперед, країнами Східної Європи.

Особливістю банківського продукту в 70-і роки стало «пакування», тобто об'єднання взаємодоповнюючих послуг у так звані «пакети». При цьому іноді в такі «пакети» включалися не тільки банківські, але й деякі небанківські послуги (наприклад, споживчий кредит, поєднаний зі страхуванням).

У 80-х банки стали активно впливати на державну економічну політику, домагаючись більшої свободи дій, почали встановлювати партнерські відносини зі страховими компаніями для розширення спектра послуг, уводити систему персонального обслуговування клієнтів, роблячи ставку на його якість. Отже, 80-ті роки характеризуються подальшим загостренням конкуренції при одночасній зміні її якості.

Особливістю сучасної товарної політики комерційних банків є «перехресний продаж», спрямований на перетворення випадкового клієнта в постійного шляхом спонукання до придбання якомога більшої кількості продуктів.

Багато років західні комерційні банки управляли фінансовими справами і власністю приватних осіб і фірм за визначену плату, розмір якої визначався залежно від оцінки власності або розміру переданих до управління засобів. Функція управління власністю мала назву *трастових послуг*. Сучасні комерційні банки пропонують персональні трастові послуги приватним особам і родинам, а також комерційні трастові послуги — підприємствам. Через відділ персональних трастових послуг клієнти можуть,

наприклад, відкласти засоби на оплату навчання своїх дітей, надавши банку можливість управляти цими засобами й інвестувати їх, поки вони не знадобляться. Через комерційні трастові відділи банки управляють портфелями цінних паперів і пенсійними фондами підприємств, а також надають агентські послуги корпораціям, які випускають акції й облігації. У цьому зв'язку трастовий відділ у зазначений термін виплачує відсотки або дивіденди за цінними паперами корпорацій, а також викуповує цінні папери корпорацій.

Особливості вітчизняної банківської діяльності до початку ринкових реформ визначаються тим, що асортимент банківських продуктів і послуг та діапазон рішень банківських службовців суворо обмежувалися. Така ситуація унеможлилювала ризик банківської діяльності. Відділення ощадного банку створювалися і підтримувалися урядом для того, щоб стимулювати збільшення кількості ощадних вкладів і дрібних споживчих позичок на відносно пільгових умовах. Уряд надавав ощадному банку монополне право на ведення всіх платіжних операцій переважно з державними підприємствами й організаціями.

Таким чином, банківська діяльність охоронялась державними регулюючими нормами, що виключало можливість краху окремих банківських відділень. Споживачі банківських продуктів і послуг сприймали всі депозитні установи як однотипні, операції ідентичними, а кожну фінансову установу однаковою мірою безпечною.

Така, дещо проста, банківська система була реорганізована у результаті ринкових реформ, стрімкої інфляції й економічного спаду 90-х років. Технологічна революція разом із державним дерегулюванням банківської системи сприяли розвитку мережі комерційних банків і агресивного банківського менеджменту. Ощадні установи були задіяні у нових, нерегульованих банківських операціях, для яких вони були невідповідні і не володіли достатнім оборотним капіталом. Безліч таких установ і ощадних кас збанкрутувало. Це торкнулося і ряду створених комерційних банків.

Таким чином, до початку ринкових реформ ефективність банківської діяльності визначалася ефективністю управління активами і пасивами. В умовах переходу України до ринкових відносин банківська діяльність стала високо ризиковою. Тому головне питання полягало в уникненні ризику і одержанні досить високих доходів для збереження засобів вкладників і власної життєздатності банків.

На початку створення сучасної банківської системи України майже усі банки намагалися не відкривати позичкові рахунки для приватних осіб, оскільки незначні розміри більшої частини споживчих кредитів, а також відносно висока імовірність невиконання позичальниками умов кредитної угоди робили подібну послугу нерентабельною. Розвиток ринкових відносин збільшив залежність банків від споживачів, оскільки банки мали потребу в депозитах фізичних осіб для фінансування кредитів підприємствам. Зазначене сприяло загостренню конкуренції на фінансово-грошовому ринку, що змусило банки докладати особливих зусиль щодо збільшення лояльності клієнтів. Комерційні банки почали відкривати відділи споживчого кредиту. Сьогодні сектор споживчого кредиту має найбільші темпи зростання серед сегментів кредитного ринку.

Практика комерційних банків України свідчить, що клієнти мають потребу у фінансовому консультуванні стосовно питань оптимального використання кредитних засобів, заощаджень або інвестування засобів. У зв'язку з цим, пропонуються фінансово-консультативні послуги, починаючи з допомоги в складанні податкових декларацій і бізнес-планів і закінчуючи консультаціями з питань маркетингу й оцінки перспектив роботи на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Загострення конкуренції з боку брокерських фірм та інших фінансових організацій змушує банки вносити зміни в продуктивний портфель. Один з найбільш яскравих прикладів сучасних банківських послуг — послуги з управління потоками готівки, коли банк здійснює інкасацію платежів і виплати за операціями підприємств, а також інвестування залишків готівки в короткострокові цінні папери і кредити. Останнім часом набирає силу тенденція поширення цієї послуги на індивідуальних споживачів. Комерційні банки почали активно пропонувати підприємствам-клієнтам можливість придбання необхідного устаткування за допомогою лізингової угоди, за якою банк купує устаткування і здає його в оренду клієнту. Розвивається коло банківських послуг щодо фінансування витрат на створення нових підприємств (особливо в галузях з високим технологічним рівнем), страхування життя клієнтів. Надаючи клієнтам страхові поліси, банки діють через спільні підприємства або угоди франчайзингу зі страховими компаніями.

Таким чином, в діяльності вітчизняних комерційних банків простежується тенденція універсалізації, тобто розширення спектру фінансових послуг. Активно надаються брокерські послуги за операціями з цінними паперами, надаючи клієнтам можливість купувати



акції, облігації й інші цінні папери без звертання до дилерів з продажу цінних паперів. Розвивається ринок гарантій, де банки виступають гарантами для держави і підприємств за їхніми борговими зобов'язаннями, що дозволяє останнім зменшити витрати на запозичення засобів в інших кредитних установах на відкритому фінансовому ринку.

Слід зазначити, що широкий спектр банківських продуктів і послуг пропонується майже всіма банками і перелік цих послуг швидко зростає, загострюючи конкуренцію. З'являються нові різновиди позик і депозитів і принципово нові види діяльності (наприклад, страхування і торгівля цінними паперами). З точки зору функцій і організаційних форм, вітчизняні комерційні банки поступово змінюються. Враховуючи тенденцію подальшого посилення конкуренції в банківській сфері, основні тенденції розвитку банків такі:

— поступове розширення спектра фінансових послуг під впливом посилення конкуренції з боку інших фінансових організацій, підвищення грамотності клієнтів і технологічних змін. Серед новітніх послуг доцільно виокремити брокерські послуги з купівлі – продажу страхових полісів, участь у діяльності страхових компаній, інвестування засобів у взаємні фонди і брокерські послуги за операціями з цінними паперами, фінансове планування, консультування в галузі оподатковування, фінансове планування для приватних осіб, управління пенсійними програмами, фінансове консультування керівного персоналу підприємств-клієнтів, брокерські послуги за операціями з нерухомістю;

— загострення конкуренції на фінансово-кредитному ринку в результаті розширення спектру фінансових послуг. Окремий комерційний банк, який пропонує кредити приватним особам і підприємствам, плани управління заощадженнями громадян, консультування з фінансових питань, зіштовхується з прямою конкуренцією з боку інших банків, кредитних союзів, брокерських і фінансових компаній, мережі роздрібних магазинів, страхових агентств. Таким чином, знову виникає необхідність одержання конкурентних переваг, що відображається в змінах у продуктово-портфелі;

— зростання витрат на прийняття депозитів (основного джерела фінансування) обумовлене загостренням конкуренції на фінансово-кредитному ринку. Банки змушені платити відсоток за конкурентними ринковими ставками майже за всі залучені засоби, що змушує знижувати операційні витрати шляхом скорочен-

ня штатів і заміни існуючого обладнання новітніми електронними системами обробки даних;

— активна автоматизація банківських операцій, насамперед таких, як прийняття внесків, кліринг чеків, виплати наявних засобів і погашення кредитів з метою зменшення операційних витрат. Отже, діяльність комерційних банків перетворюється в більш капіталомістку і менш трудомістку галузь з фіксованими, а не змінними витратами. Автоматизація банківських операцій забезпечує значне зниження питомих витрат, пов'язаних з великомасштабними операціями, такими, як прийняття внесків і видача готівки за чеками, але призводить до скорочення персоналу банків і втрати частини робочих місць. Однак досвід комерційних банків України останніх років свідчить, що повна автоматизація банківської справи ускладнюється питаннями іміджу: значна частина клієнтів поки що воліє одержувати персоналізовані послуги і мати можливість консультуватися з банкірами щодо широкого кола фінансових проблем;

— активізація діяльності комерційних банків щодо злиття та створення відділень і холдингових компаній. Ефективність використання технологічних нововведень залежить від масштабів банківської діяльності, тому банки змушені збільшувати кількість клієнтів, виходячи на нові і більш вилучені ринки, і збільшувати кількість своїх рахунків. Крім того, консолідація і географічна експансія зменшують вплив нестабільності економічної ситуації на діяльність окремого банку.

Сучасні комерційні банки є найважливішим джерелом короткострокового (оборотного) позикового капіталу для підприємств, виступають основними покупцями цінних паперів, останніми роками активно пропонують підприємствам довгострокові позики для придбання основних засобів виробництва. Банківські депозити є основним джерелом грошей для транснаціональних операцій і основним інструментом держави щодо реалізації політики стабілізації економіки.

### **3.2. СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

**Конкуренція** визначається як ринкова ситуація, для якої характерними є такі ознаки:

- наявність визначеної кількості покупців і продавців;
- існування ринків з альтернативними можливостями вибору для покупців (продавців);

— тип продукту (послуги) — диференційований або стандартизований;

— можливість здійснювати контроль над ціною продукту (послуги) з метою власної вигоди;

— можливість використовувати інструменти нецінової конкуренції;

— наявність бар'єрів «входу – виходу».

**Конкуренція в банківській сфері** є динамічним процесом, у ході якого комерційні банки, шляхом використання інструментів маркетингу, намагаються розширити ринкову частку, збільшити обсяги продажів банківських продуктів і послуг, досягти високого прибутку. Сферою банківської конкуренції є ринок банківських продуктів і послуг.

Сучасні комерційні банки є суб'єктами майже усіх ринкових секторів, а саме:

— **ринок засобів виробництва:** комерційні банки виконують роль продавців банківських продуктів і послуг для підприємств (розрахункове обслуговування, ведення рахунків, управління фінансами корпорацій), фінансових посередників (кредитування виробничих об'єктів), покупців виробничих ресурсів (придбання офісного обладнання);

— **ринок предметів споживання:** комерційні банки виконують роль фінансових посередників (видача позичок на споживчі цілі), покупців (організація прийомів у рамках роботи з громадськістю);

— **ринок праці:** комерційні банки використовують цей ринок як цільову галузь кадрової політики, виступаючи у ролі покупців;

— **ринок інтелектуально-інформаційного продукту:** комерційні банки виконують роль продавців (фінансове консультування), покупців (ІТ-технології);

— **фінансові ринки:** комерційні банки виконують роль покупця (купівля тимчасових прав на грошові ресурси вкладників, купівля цінних паперів, валюти, дорогоцінних металів), продавця (видача позичок, продаж цінних паперів, валюти, дорогоцінних металів).

Таким чином, сфера банківської конкуренції вкрай специфічна, різноманітна і багатопланова. Слід зазначити, що поняття банківської конкуренції досить умовне, оскільки конкурують на ринку банківських продуктів і послуг не тільки банки.

Вітчизняні комерційні банки поступово розширюють асортимент банківських продуктів і послуг. Деякі нові продукти і послуги

ги є різновидом депозитної і позичкової діяльності: позики з регульованою, а не фіксованою ставкою, чекові рахунки, які приносять відсотки, а не звичайні безпроцентні депозити до запитання. Нова комбінація звичайних банківських продуктів і послуг в деяких випадках більш повно задовольняє потреби клієнтів. Однак нововведення обумовлюють ризики, пов'язані з їх подальшим розвитком (наприклад, послуги страхування життя і майна від нещасних випадків, взаємні фонди, брокерські послуги за операціями з цінними паперами і гарантоване розміщення цінних паперів компаній — андеррайтинг), тому для збереження конкурентоспроможності і задоволення суспільних потреб комерційні банки змушені освоювати нові ролі, а саме:

— роль посередника — трансформація заощаджень у кредити (позики) підприємствам для подальшого інвестування у засоби виробництва;

— роль у здійсненні платежів — здійснення платежів за товари і послуги за дорученням клієнтів банку (наприклад, шляхом виписки і клірингу чеків за допомогою електронної системи платежів);

— роль гаранта — підтримка клієнтів, яка виражається у сплаті їх боргів (наприклад, шляхом видачі акредитиву);

— роль організації, що надає агентські послуги — управління власністю і її захист, випуск і погашення цінних паперів клієнта за дорученням останнього (здійснюється через трастовий відділ банку);

— політична роль — реалізація державної політики регулювання економічного та соціального розвитку України.

Існує **три типи конкуренції в банківській сфері**:

1) конкуренція між комерційними банками, що традиційно поділяються на універсальні і спеціалізовані;

2) конкуренція між великими союзами банківського капіталу;

3) конкуренція між комерційними банками, небанківськими фінансово-кредитними інститутами і нефінансовими організаціями.

У банківській сфері вільна конкуренція неминує викликає концентрацію. Деякі банки поглинаються більш сильними конкурентами, інші, формально зберігаючи самостійність, фактично підпадають під вплив більш сильних конкурентів: відбувається злиття банків. Кількість банків скорочується, але збільшуються їхні розміри, зростає обсяг реалізації банківських продуктів і послуг.

Великі союзи банківського капіталу прагнуть до монополістичної угоди, до об'єднання банків. Масштабні фінансові операції

суб'єктів господарської діяльності все частіше потребують зусиль не окремого банку, а декількох провідних банків.

Централізація банківського капіталу має прояв у злитті великих банків у банківські об'єднання, у розширенні філійної мережі великих банків.

**Банківські об'єднання** — банки-гіганти, які відіграють пануючу роль у банківському секторі. Існує кілька **видів банківських об'єднань**.

**Банківські картелі** — угоди, що обмежують самостійність окремих банків і вільну конкуренцію між ними шляхом узгодження і встановлення однакових процентних ставок, проведення однакової дивідендної політики тощо.

**Банківські синдикати, або консорціуми** — угоди між декількома банками щодо спільного проведення великих фінансових операцій.

**Банківські трести** — об'єднання, що виникають шляхом повного злиття декількох банків, причому відбувається об'єднання капіталів цих банків і здійснюється єдине управління ними.

**Банківські концерни** — об'єднання багатьох банків, які формально зберігають самостійність, але знаходяться під фінансовим контролем одного великого банку, що скупив контрольні пакети їхніх акцій.

Розмір і масштабність діяльності банків впливають на можливості залучення внесків, зниження витрат, зниження ціни банківських продуктів і послуг. Переваги великих банків підсилюються за рахунок широкого використання ІТ-технологій і ІТ-архітектур.

У сучасних умовах комерційним банкам складають конкуренцію небанківські фінансово-кредитні інститути (страхові компанії, фінансові брокери, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, компанії з випуску кредитних карток тощо) і нефінансові організації (пошта, торгові дома, підприємства автомобільної промисловості тощо).

Діяльність комерційних банків відрізняється високою мірою динамізму. Дерегулювання світового фінансового ринку сприяло впровадженню нових інформаційних технологій у банківську діяльність. Однак технології обробки і передавання інформації стрімко змінюються і навіть відносно нові методи швидко застосовують.

Сьогодні комерційні банки України можуть виконувати безліч операцій за допомогою швидкодіючих комп'ютерів за допомогою

супутникового, телефонного і факсимільного зв'язку. У практиці банківської діяльності спостерігається тенденція заміни трудомістких операційних технологій капіталомісткими технологіями автоматизації надання фінансових послуг. Використання автоматизованого обладнання передбачає значні капітальні витрати, покриття яких банки можуть здійснювати за рахунок росту обсягів наданих послуг. Це, своєю чергою, позначається на розмірах банків: для того, щоб зберегти свою ефективність і конкурентоспроможність, банки змушені укрупнюватися. Завдяки технологічним досягненням географічний фактор відіграє все меншу роль у здійсненні банківських операцій, що сприяє розширенню ринку банківських продуктів і послуг. Отже, наявність конкурентів не припускає географічної близькості, що значно збільшує міру конкуренції.

### **3.3. СКЛАДНІСТЬ І ДИНАМІЗМ ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО ОТОЧЕННЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Конкуренція в банківській сфері розвивається під впливом факторів зовнішнього оточення комерційних банків, дію яких слід враховувати в процесі розробки стратегічних орієнтирів ринкового позиціонування.

Основними факторами зовнішнього маркетингового оточення комерційного банку є економічні, політико-правові, технологічні, соціально-культурні, природні. Деталізуємо зазначені групи факторів:

**1. Економічні фактори:** основні показники економічного та соціального стану; грошові доходи та витрати населення; темпи зростання грошових доходів та витрат населення; структура доходів та витрат населення; індекси споживчих цін та цін виробників промислової продукції; зміни споживчих цін та цін виробників промислової продукції; стан ринку праці; процентні ставки банків за операціями з клієнтами; динаміка вимог банків за кредитами, наданими в економіку; стан міжбанківського кредитного ринку; структура депозитного ринку; динаміка зобов'язань банків за коштами, залученими на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб; міжбанківський депозитний ринок; процентні ставки рефінансування банків Національним банком України; процентні ставки на міжбанківському кредитному ринку депозитному ринку; стан ринку державних цінних паперів; офіційний курс гривні; курс гривні щодо іноземних валют на міжбанківсь-

кому та готівковому валютних ринках; операції з іноземною валютою на міжбанківському та готівковому валютних ринках України; структура готівки в обігу; вартість цінних паперів у портфелі банків.

**2. Політико-правові фактори:** політична стабільність, рівень законодавчої стабільності; залежність діяльності банку від коливань валютних курсів; податкове регулювання; регулювання експортно-імпортного руху продукції реального сектору економіки; правове забезпечення банківської діяльності.

**3. Технологічні фактори:** відповідність банківського обладнання вимогам сучасності; поява нових банківських технологій у конкурентів; розробка власних банківських технологій; корпоративний імідж комерційних банків; інформованість споживачів щодо спектру банківських продуктів і послуг; якість обслуговування тощо.

**4. Соціально-культурні фактори:** довіра до банківської системи; рівень життя і платоспроможності населення; рівень диференціації суспільства, питома вага діаметрально-протилежних соціальних класів.

**5. Демографічні фактори:** народжуваність; старіння населення; міграції населення.

**6. Природні фактори:** загроза екологічних катастроф; загроза техногенних катастроф тощо.

Оцінку впливу факторів зовнішнього маркетингового оточення на діяльність комерційного банку доцільно проводити за показниками складності та динамізму. Результатом такої оцінки є визначення міри невизначеності зовнішнього оточення банку з метою з'ясування глибини та горизонтів прогнозів, строків планування, ризиків інвестиційної та кредитної діяльності тощо.

**Складність** впливу факторів зовнішнього маркетингового оточення визначається їхньою кількістю та схожістю, причому, чим більше кількість і менше схожість, тим вище міра складності, і навпаки.

**Динамізм** впливу факторів зовнішнього маркетингового оточення визначається мінливістю факторів, причому, чим більш вони мінливі, тим вище міра динамізму.

Оцінку складності та динамізму зовнішнього маркетингового середовища комерційного банку можна проводити окремо за кожною групою факторів, або загалом за всією сукупністю факторів впливу. Критерії оцінки складності та динамізму наведені в таблицях 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1.

**Оцінка складності факторів зовнішнього  
маркетингового оточення комерційного банку**

Градація схожості факторів ( $n$ — кількість факторів)	
Фактори не схожі	1
Фактори схожі	0
Максимальна оцінка складності	$n \times 1$
Мінімальна оцінка складності	$n \times 0$
<i>Якщо розрахункове значення відповідає максимальному, то складність висока</i>	
<i>Якщо розрахункове значення відповідає мінімальному, то складність низька</i>	

Таблиця 3.2.

**Оцінка динамізму факторів зовнішнього  
маркетингового оточення комерційного банку**

Градація динамізму факторів	
Фактори не змінюються	0
Фактори змінюються	1
Максимальна оцінка динамізму	1
Мінімальна оцінка динамізму	0
<i>Якщо розрахункове значення відповідає максимальному, то динамізм високий</i>	
<i>Якщо розрахункове значення відповідає мінімальному, то динамізм низький</i>	

Результати оцінки слід нанести на область «**Матриці ринкових ситуацій залежно від показників складності і динамізму**» (рис. 3.1), що надасть можливість обґрунтувати підсумкову міру невизначеності зовнішнього оточення банку.



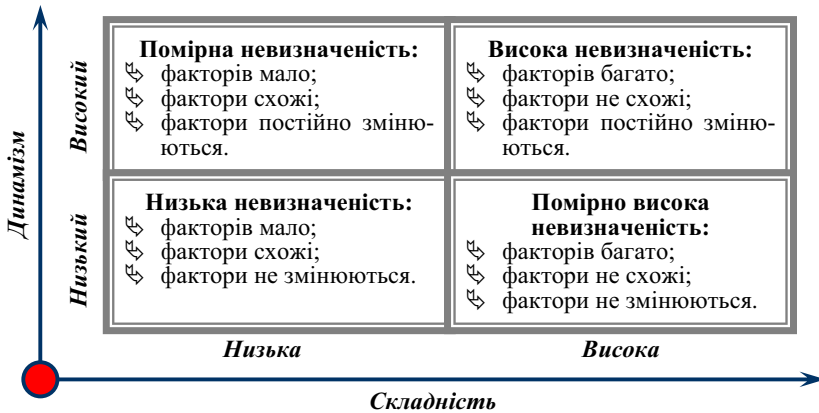


Рис. 3.1. Матриця ринкових ситуацій залежно від показників складності і динамізму зовнішнього оточення комерційного банку

Покажемо на прикладі умовного банку послідовність оцінки складності та динамізму зовнішнього маркетингового оточення. У таблиці 3.3. наведені згруповані фактори зовнішнього впливу та визначено можливості та загрози діяльності банку, пов'язані з тенденціями зміни факторів.

За даними таблиці 3.3, загальна кількість зовнішніх факторів впливу — 19, причому можливості розвитку становлять вплив 7 факторів, погрожує діяльності банку вплив 12 факторів. Таким чином, зовнішнє маркетингове оточення банку сприяє розвитку на 36,8 %, загрожує — на 63,2 %.

Далі слід оцінити складність і динамізм зовнішнього оточення банку, враховуючи визначені у таблиці 3.3 фактори впливу. Результати такої оцінки наведені у таблиці 3.4.

Таким чином, результати оцінки складності та динамізму зовнішнього маркетингового оточення умовного комерційного банку показали таке: високу міру невизначеності вносить у зовнішнє оточення дія економічних факторів; помірно висока невизначеність складається під впливом соціально-культурних і демографічних факторів; помірну невизначеність утворює вплив політико-правових, технологічних і природних факторів. Для наочності отримані результати можуть бути проілюстровані кількома варіантами «Матриці ринкових ситуацій залежно від показників складності і динамізму зовнішнього оточення комерційного банку».

Таблиця 3.3

**Можливості та загрози зовнішнього маркетингового оточення умовного комерційного банку**

Фактори зовнішнього маркетингового оточення банку	Тенденції зміни фактора	Вплив зміни фактора на діяльність банку
Економічні	Економічне зростання	Можливість
	Підвищення рівня технологічного розвитку банківських продуктів і послуг	Можливість
	Зниження плинності кадрового складу	Можливість
	Підвищення рівнів доходів і купівельної спроможності населення України	Можливість
	Відсутність фіксованих цільових груп клієнтів	Загроза
Політико-правові	Несприятливі зміни в системі оподаткування	Загроза
	Значні коливання валютних курсів	Загроза
	Політична нестабільність	Загроза
	Відсутність повного регулювання експортно-імпортного руху продукції реального сектору економіки	Загроза
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість
Технологічні	Поява нових банківських технологій у конкурентів	Загроза
	Заміна застарілого обладнання	Можливість
	Розробка власних нових банківських технологій	Загроза
Соціально-культурні	Зростання рівня диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально-протилежних соціальних класів	Загроза — якщо банк орієнтує діяльність на середній клас
	Поліпшення рівня життя та зростання платоспроможності населення	Можливість
Демографічні	Зниження народжуваності	Загроза
	Старіння населення	Загроза
Природні	Загроза екологічних катастроф	Загроза
	Загроза техногенних катастроф	Загроза

Таблиця 3.4.

**Оцінка складності та динамізму зовнішнього маркетингового оточення умовного комерційного банку**

Групи факторів зовнішнього оточення	Складність		Динамізм	
	Кількість	Схожість	Змінюються	Не змінюються
<b>Економічні</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	–
Максимальне значення	5		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	5		1	
Підсумкова оцінка	Висока		Високий	
<b>Політико-правові</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	–
Максимальне значення	5		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	0		1	
Підсумкова оцінка	Низька		Високий	
<b>Технологічні</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	–
Максимальне значення	3		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	0		1	
Підсумкова оцінка	Низька		Високий	
<b>Соціально-культурні</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	–	<b>0</b>
Максимальне значення	2		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	2		0	
Підсумкова оцінка	Висока		Низький	
<b>Демографічні</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	–	<b>0</b>
Максимальне значення	2		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	2		0	
Підсумкова оцінка	Висока		Низький	

Групи факторів зовнішнього оточення	Складність		Динамізм	
	Кількість	Схожість	Змінюються	Не змінюються
<b>Природні</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>–</b>
Максимальне значення	2		1	
Мінімальне значення	0		0	
Розрахункове значення	0		1	
Підсумкова оцінка	Низька		Високий	

Дія факторів зовнішнього маркетингового оточення визначає ряд вимог до управління ринковими позиціями комерційного банку.

**Висока невизначеність** означає, що зовнішнє оточення повне складності та динамізму, тому ефективна взаємодія комерційного банку з навколишнім середовищем жадає від керівництва найвищого рівня управлінської підготовки, детальних ринкових досліджень, у т.ч. дослідження рядів динаміки економічних показників і їхні прогностичні оцінки, використання сучасного методичного апарату ринкових досліджень, аналітичних здібностей та інтуїції.

**Помірно висока невизначеність** зовнішнього оточення жадає від керівництва банку достатньої гнучкості, однак складність факторів дозволяє, у випадку достатньої управлінської підготовки, знизити зазначену міру невизначеності шляхом розробки ефективної стратегії і тактики розвитку.

**Помірна невизначеність** передбачає низьку складність і високий динамізм зовнішнього оточення, що вносить елемент ризику в діяльність банку, тому як заходи зниження ризиків варто розробляти альтернативні варіанти ринкової поведінки, тобто активно використовувати стратегію диверсифікації. Проте, зовнішнє оточення, в цьому випадку, відносно стабільне і не характеризується частими серйозними змінами.

**Низька невизначеність** характеризується низькою складністю та низьким динамізмом зовнішнього оточення, що значно спрощує процеси прогнозування, планування, ринкового позиціонування, проте особливості діяльності комерційних банків роблять неможливим цей варіант невизначеності.

Слід зазначити, що з будь-яким варіантом невизначеності зовнішнього оточення пов'язані ризики діяльності комерційного банку, однак їх кількісна оцінка не доцільна, оскільки фактори зовнішнього впливу є неконтрольованими банком, отже, розробити заходи зниження ризиків неможливо.

### 3.4. ОЦІНКА ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Істотним елементом аналізу конкуренції в банківському секторі є оцінка міри впливовості процесів конкуренції на ринок банківських продуктів і послуг. Оскільки конкурентне середовище формується не тільки під впливом діяльності внутрішньогалузевих конкурентів, в основу аналізу конкуренції доцільно покласти такі **групи факторів впливу на діяльність комерційного банку**:

- суперництво серед банків, що конкурують у певному ринковому сегменті («центральний ринг») — ситуація в цільовому сегменті;

- конкуренція з боку заміників — вплив продуктів і послуг небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових організацій на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті;

- загроза появи нових банків-конкурентів — вплив потенційних конкурентів;

- вплив громадських організацій і державних структур на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських продуктів і послуг;

- вплив ділової репутації і ринкових позицій партнерів на інтенсивність конкуренції;

- позиції клієнтів, їхні економічні можливості — вплив клієнтів на інтенсивність конкуренції.

Кожна група факторів може впливати на ситуацію в банківському секторі, як за напрямком, так і за значимістю, а їхній сумарний вплив визначає інтенсивність конкуренції, прибутковість і перспективність діяльності банку, його ринкові позиції, стратегічний комерційний успіх.

Основні фактори, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі, об'єднані в групи і наведені у таблиці 3.5.

Запропонована класифікація дозволяє оцінити впливовість факторів конкуренції на ринок досліджуваного банківського продукту або послуги і визначити інтенсивність конкуренції в банківському секторі загалом або в цільовому сегменті ринку банківських продуктів і послуг.

Кількість наведених факторів може змінюватися залежно від мети дослідження конкурентного середовища банку, особливостей діяльності банку в певному цільовому сегменті, особливостей конкретних продуктів і послуг банку, міри їхньої новизни, особливостей доведення до цільових клієнтів.

Таблиця 3.5.

**Класифікація факторів, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі**

№	Фактори	Характеристика факторів
<b>1. Ситуація в галузі</b>		
1.1.	Кількість і вагомість банків-конкурентів	Групи рівних за вагомістю банків; наявність одного або більше банків, вагомість яких перевищує вагомість конкретного банку
1.2.	Динаміка платоспроможного попиту	Платоспроможний попит падає (зростає), прогноз несприятливий (сприятливий). Фактори, що формують платоспроможний попит, динаміка їх впливу на діяльність банку
1.3.	Міра стандартизації банківського продукту або послуги	Банки-конкуренти не спеціалізовані за конкретними видами продуктів або послуг. Цей продукт (послуга) і продукт (послуга) конкурентів взаємозамінні
1.4.	Втрати банку внаслідок втрати клієнта (наприклад, клієнт банку став клієнтом банку-конкурента)	Кількісна оцінка втрат та імовірності втрати клієнта, їхнє зіставлення, розрахунок прогнозних показників
1.5.	Уніфікованість сервісних послуг за продуктовим портфелем або за визначених його елементах	Ідентичність або розходження в сукупності сервісних послуг банків-конкурентів
1.6.	Бар'єри виходу з ринку (втрати банку на репрофілювання або ліквідації)	Розмір втрат банку за статтями (наприклад, перепідготовка персоналу, втрата філійної мережі, ліквідація основних фондів тощо)
1.7.	Бар'єри проникнення на ринок	Розмір витрат, пов'язаних зі створенням нового банку, із розширенням ринку за конкретними елементами продуктового портфелю. Можливість створення нових банківських продуктів і послуг, кількісна оцінка вартості їх просування, ймовірностей неприйняття потенційними клієнтами інноваційних продуктів чи послуг
1.8.	Ситуація на суміжних ринках (ринку страхових послуг, консультаційних послуг)	Рівень конкуренції на суміжних ринках, тенденції її розвитку, аналіз факторів, що формують тенденції розвитку конкуренції
1.9.	Стратегічні орієнтири банків-конкурентів	Міра агресивності політики зміцнення ринкових позицій банків-конкурентів
1.10.	Привабливість ринку певного банківського продукту або послуги для конкурентів	Динаміка попиту, потенційні можливості попиту, прогнозні оцінки попиту

№	Фактори	Характеристика факторів
<b>2. Міра впливу існуючих або потенційних банків-конкурентів (потенційними вважаються нові банки або банки, які розширюють продуктовий портфель)</b>		
2.1.	Можливості розширення філійної мережі	Кількість філій, відділень у регіональному розрізі. Оцінка ефективності їхньої роботи, можливостей залучення ними нових клієнтів. Оцінка можливостей відкриття нових філій, відділень у регіональному розрізі
2.2.	Галузеві переваги банків-конкурентів	Наявність переваг, пов'язаних із міцністю ринкових позицій, із інноваційністю продуктового портфеля, інформаційною забезпеченістю, IT-архітектурою, «ноу-хау» тощо
<b>3. Вплив партнерських зв'язків</b>		
3.1.	Унікальність діяльності партнерів	Економічна і соціальна значимість діяльності партнерів
3.2.	Значимість діяльності партнерів для певного банку і банків-конкурентів	Вплив діяльності партнерів на ефективність діяльності банку, його імідж; міра міцності партнерських зв'язків, імовірність втрати партнерських зв'язків, визначення пов'язаних із цим втрат
3.3.	Значимість партнерських відносин банку для існуючих і потенційних клієнтів	Характер такої значимості — іміджевий, економічний
<b>4. Вплив клієнтів</b>		
4.1.	Статус клієнтів	Кількість існуючих і потенційних клієнтів, кількість і якісна характеристика клієнтських сегментів, обсяги споживання банківських продуктів і послуг у сегментах, частка сегментів у продуктовому портфелі банку
4.2.	Міра стандартизації продукту або послуги банку	Міра ідентичності або диференційованості продуктових портфелів банків-конкурентів
4.3.	Значимість продукту або послуги певного банку для клієнта	Характеристика продукту або послуги банку на предмет виявлення особливостей, що стимулюють потенційного клієнта стати реальним клієнтом банку
<b>5. Вплив продуктів і послуг небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових організацій на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті</b>		
5.1.	Якісні особливості цих продуктів і послуг	Стрижневі відмінності продуктів і послуг конкурентів, що мають вагомість для існуючих і потенційних клієнтів цього банку
5.2.	Ціна	Ціновий діапазон, тенденції його зміни, вплив на цінову політику банків
5.3.	Втрати банку, викликані «переключенням» клієнтів на споживання продуктів і послуг конкурентів	Ймовірність і розмір таких утрат, способи утримання і залучення клієнтів

Кожен із факторів, що характеризують інтенсивність конкуренції в банківському секторі (таблиця 3.5), оцінюється експертами за бальною шкалою. Як експерти можуть виступати фахівці відділу маркетингу і клієнтської політики, топ-менеджери, фінансові аналітики, інші провідні спеціалісти банку. Якщо фактор, на думку експерта, не виявляється на ринку або відсутні ознаки його прояву, то сила прояву цього фактора оцінюється в **1 бал**; якщо фактор слабо виявляється — **2 бали**; якщо фактор чітко виявляється — **3 бали**. Для розрахунку відносної значимості одиничних факторів у діяльності банку визначаються їх вагові коефіцієнти.

Оцінкою міри впливу групи факторів на інтенсивність конкуренції є середньозважений бал ( $\bar{b}$ ):

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

де  $b_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -им експертом міри прояву  $i$ -го фактору;

$n$  — кількість експертів;

$k$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактору;

$m$  — кількість факторів.

Отриманий середньозважений бал дозволяє зробити один із таких висновків:

➤ **інтенсивність конкуренції дуже висока**, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал  $((b_{\text{сер}} + b_{\text{макс}})/2; b_{\text{макс}})$ , де  $b_{\text{сер}}$  — середньозважений бал, що відповідає випадку слабого прояву факторів конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг;  $b_{\text{макс}}$  — середньозважений бал, що відповідає випадку чіткого прояву факторів конкуренції на ринку;

➤ **інтенсивність конкуренції висока**, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал  $(b_{\text{сер}}; (b_{\text{сер}} + b_{\text{макс}})/2)$ ;

➤ **інтенсивність конкуренції помірна**, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал  $((b_{\text{мін}} + b_{\text{сер}})/2; b_{\text{сер}})$ , де  $b_{\text{мін}}$  — середньозважений бал, що відповідає випадку, коли фактори конкуренції не мають прояву на ринку банківських продуктів і послуг;

➤ **інтенсивність конкуренції низька**, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал  $(b_{\text{мін}}; (b_{\text{мін}} + b_{\text{сер}})/2)$ .

Після визначення міри інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг варто скласти прогноз зміни конкурентної ситуації на основі прогнозних оцінок зміни дії кожного оди-



ничного фактору. Прогнозна оцінка зміни дії одиничного фактору відповідає таким бальним оцінкам: «+1» — дія фактору буде посилюватися; «0» — дія фактору залишиться стабільною; «-1» — дія фактору буде слабшати.

На основі отриманих експертних оцінок прогнозу розвитку кожного одиничного фактору визначається середньозважена оцінка прогнозу розвитку інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг ( $\bar{C}$ ):

$$\bar{C} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij},$$

де  $c_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -им експертом прогнозу розвитку  $i$ -го фактору;

$n$  — кількість експертів;

$k$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактору;

$m$  — кількість факторів.

У випадку, коли середньозважена оцінка прогнозу попадає в інтервал (0,25; 1), робиться висновок про підвищення інтенсивності конкуренції; (-0,25; 0,25) — інтенсивність конкуренції залишиться стабільною; (-1; -0,25) — інтенсивність конкуренції зменшиться.

### 3.5. ВИЯВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ БАНКІВ-КОНКУРЕНТІВ

Для кожного елемента продуктового портфеля банку варто ідентифікувати **пріоритетних конкурентів**, тобто комерційні банки, ринкові позиції яких досить міцні, частка ринку висока, філійна мережа охоплює всі регіони тощо.

Пріоритетність банків-конкурентів повинна бути погоджена з напрямком стратегічного розвитку цього банку. Залежно від своєї ролі в конкурентній боротьбі банки можуть бути розподілені на чотири групи: ринковий лідер, претендент на позиції лідера, ринковий послідовник і банк, що знайшов вільну ринкову нішу.

**Банк — ринковий лідер** характеризується найбільшою ринковою часткою в сегменті визначеного продукту або послуги або на ринку загалом. Такі банки, зазвичай, є лідерами в галузі цінової політики, розробки нових продуктів і послуг, використання різноманітних розподільчих систем, оптимізації витрат на маркетинг.

Для того, щоб залишатися ринковим лідером банк повинен діяти на трьох фронтах. По-перше, розширювати ринок шляхом залучення нових клієнтів, шляхом пошуку нових сфер застосування власних продуктів і послуг, шляхом створення якісно нових продуктів і послуг або шляхом освоєння нових сфер діяльності (концентрації зусиль на нетрадиційних банківських продуктах і послугах). По-друге, збільшувати ринкову частку, враховуючи, що це автоматично не призводить до збільшення прибутку, оскільки ціна такого розширення може бути надмірно високою. Можлива ситуація, коли банк-лідер не є явно вираженим, тоді як лідери слід розглядати кілька банків («десятка», «двадцятка»). По-третє, розробляти заходи щодо запобігання втраті існуючих ринкових позицій. Сукупність таких заходів становить зміст **«оборонної стратегії банку»**.

Існують такі види «оборонної стратегії банку»: позиційна оборона, флангова оборона, випереджаюча оборона, оборона з контрнаступом, мобільна оборона, стискаюча оборона.

**Позиційна оборона** спрямована на створення важко переборних бар'єрів навколо своєї поточної позиції; у чистому вигляді рідко має успіх, оскільки повинна супроводжуватися радикальною зміною продуктової, збутової, цінової політики, динамічним пристосуванням до змін зовнішнього середовища. Кращим методом оборони є безперервне оновлення продуктового ряду банку.

**Флангова оборона** спрямована на захист найбільш уразливих місць у позиціях банку на ринку, куди, насамперед, можуть направити свої атаки конкуренти.

**Випереджаюча оборона** заснована на випереджаючих діях, які роблять потенційну атаку банків-конкурентів неможливою або істотно послаблюють її.

**Оборона з контрнаступом** використовується банком-лідером, якщо випереджаюча і флангова оборонні стратегії не надали бажаного результату. Сутність полягає в тому, що банк-лідер робить паузу, щоб побачити слабкі місця конкурента, який атакує, після чого спрямовує власні зусилля саме на них.

**Мобільна оборона** спрямована на поширення своєї діяльності на нові ринки з метою створення плацдарму для майбутніх оборонних і атакуючих дій. Шляхом розширення ринку і виходу на нові ринки банк-лідер переміщує фокус своїх дій із поточного продуктового портфеля до більш повного розуміння глибинних запитів клієнтів, які торкаються всього спектру технологічних можливостей банківської справи. Оскільки потенціал банку-лідера значний, такі дії роблять мало перспективними атаки з боку конкурентів.

**Стискаюча оборона** заснована на «відданні» слабких ринкових сегментів конкурентам при одночасній концентрації ресурсів банку-лідера на найбільш вагомим і сильним, що дозволяє заощаджувати ресурси, раціонально використовувати бюджет маркетингу.

**Банк — претендент на позиції лідера** (банк-претендент) прагне збільшити свою ринкову частку та увійти до кількості лідерів. Такому банку необхідно мати визначені переваги над банком-лідером (якісно новий продукт або послугу, більш гнучку цінову політику). Залежно від міцності ринкових позицій банку-лідера і власних можливостей, банк-претендент може досягти цієї мети шляхом реалізації **атакуючих стратегій**.

**Атакуюча стратегія** — конкурентна стратегія, що використовується банком-претендентом для досягнення ринкових позицій лідера. Існує п'ять типів атакуючих стратегій:

1) **фронтальна атака** характеризується активними діями банку-претендента, спробами перевершити лідера за сильними аспектами його діяльності (за продуктами чи послугами, за рекламними заходами, за ціною тощо). Для її реалізації банк-претендент повинен мати більший обсяг ресурсів і можливість вести тривалі «бойові дії»;

2) **флангова атака** характеризується елементом несподіванки; спрямована на слабкі місця в діяльності банку-лідера; банк-претендент концентрує зусилля на одержанні переваг саме в слабких місцях;

3) **атака з оточенням** припускає атаку за всіма напрямками діяльності банку-лідера, що змушує його тримати багатопланову оборону; застосовується, коли банк-претендент намагається (і має можливість) за короткий термін зломити волю лідера до опору. Один з варіантів такої стратегії — значне (на порядок і більше) розширення кількості модифікацій банківських продуктів і послуг з одночасним різким розширенням діапазону цін;

4) **обхідна атака** — вид непрямой атаки, що реалізується, зазвичай, в одному з таких напрямків: диверсифікованість банківської діяльності; освоєння нових ринків у географічному розрізі; здійснення нового технологічного стрибка. Після досягнення переваг на найбільш «доступних» ринках, здійснюється атака на основні галузі діяльності конкурента;

5) **партизанська атака** полягає у незначних періодичних атаках з метою деморалізації банку-лідера, розвитку в нього почуття непевності (вибіркові зниження цін та інтенсивне просування продуктів і послуг, використання слабких, із правової

точки зору, місць у діяльності конкурента). Таку стратегію, зазвичай, використовують невеликі банки проти більш великих конкурентів.

**Банк — ринковий послідовник** (банк-послідовник) проводить політику просування за банком-лідером, воліє зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не говорить про те, що банк-послідовник проводить пасивну політику. У цьому випадку стратегія розширення діяльності застосовується, але не викликає активної протидії з боку конкурентів. Переваги позицій банку-послідовника полягають у тому, що він може спиратися на досвід ринкових лідерів, копіювати та поліпшувати продуктовий ряд і маркетингові інструменти банку-лідера, звичайно при меншому рівні інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити досить високий рівень прибутковості. Банки-послідовники зазвичай атакують банки, які претендують на позиції лідерів.

**Банк, що знайшов вільну ринкову нішу**, обслуговує незначні цільові сегменти, які конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги.

**Ринкова ніша** — це сегмент у сегменті. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, доцільно шукати кілька ніш. Бажано, щоб ринкова ніша мала потенціал росту, не викликала інтересу сильних конкурентів, і щоб банк мав істотну підтримку з боку клієнтів.

Оскільки банківський сектор характеризується великою кількістю банків, відстеження особливостей діяльності всіх досить трудомістке і непотрібне завдання. Тому виникає необхідність звуження кола досліджуваних банків-конкурентів або виявлення пріоритетних конкурентів.

Отже, пріоритетними конкурентами для банка-лідера є інші лідери і банки-претенденти, для банків-претендентів — інші претенденти і деякі банки-лідери. Очевидно, що банки-лідери і банки-претенденти, з одного боку, і банки, що знайшли вільну ринкову нішу, з іншого боку, перебувають в різних «вагових категоріях» і їхні інтереси істотно не перетинаються.

Процес виявлення пріоритетних конкурентів доповнюється конкретизацією їхніх ринкових стратегій, схожостей і відмінностей продуктових рядів, клієнтських сегментів, кредитно-інвестиційних і депозитних портфелів, регіональної мережі тощо.

### 3.6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг визначається певною кількістю факторів, які можна класифікувати і подати у вигляді таких агрегованих груп:

- споживчі властивості продуктів і послуг певного банку;
- споживчі властивості продуктів і послуг банків-конкурентів;
- маркетингова стратегія даного банку;
- маркетингові стратегії банків-конкурентів;
- характеристики цільових ринкових сегментів певного банку;
- характеристики цільових ринкових сегментів банків-конкурентів.

Кожна з наведених груп містить ряд підгруп, тому коло факторів, що визначають конкурентоспроможність конкретного банківського продукту або послуги, виявляється настільки широким і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збору відповідних даних, їхньої обробки та уніфікації для повної діагностики рівня інтенсивності конкуренції в конкретному сегменті ринку банківських продуктів і послуг.

Постає завдання вибору найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг. Вирішувати таке завдання слід шляхом виокремлення основних змістовних ознак конкурентоспроможності, а саме:

- відповідність властивостей банківських продуктів і послуг потребам клієнтів (тотожність властивостей якості і конкурентоспроможності);

- наявність трьох елементів конкурентоспроможності — клієнта, продукту (послуги) певного банку та продукту (послуги) банку-конкурента (розходження властивостей якості і конкурентоспроможності);

- тотожність різних банківських продуктів або послуг у розрізі конкурентоспроможності (розвиток властивості якості).

**Конкурентоспроможність банківського продукту або послуги** — це наявність сукупності параметрів певного продукту або послуги, що можуть бути виокремлені клієнтами, вигідно відрізняють цей продукт або послугу від аналогів конкурентів у конкретному сегменті ринку банківських продуктів і послуг у заданий проміжок часу.

Кількісно конкурентоспроможність банківського продукту або послуги визначається як **співвідношення корисного ефекту і ціни**.

У процесі аналізу конкурентоспроможності варто враховувати такі положення:

- необхідність кількісної оцінки конкурентоспроможності, без чого підтримка або підвищення рівня конкурентоспроможності має суб'єктивний характер;

- відсутність універсального загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності;

- основні властивості конкурентоспроможності — багатозначність, відносність і конкретність;

- конкурентоспроможність визначається шляхом використання результатів зіставлення характеристик продуктів і послуг певного банку з характеристиками продуктів і послуг банків-конкурентів;

- зіставлення характеристик елементів продуктового портфеля певного банку і банків-конкурентів у процесі порівняльного аналізу повинно задовольняти вимогам повноти і коректності.

**Процес аналізу і оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг містить такі етапи:**

- дослідження запитів і переваг потенційних клієнтів;

- організація моніторингу ринку банківських продуктів і послуг з метою збору інформації щодо особливостей продуктивних рядів конкурентів, обсягів продажу, стратегій розвитку банків-конкурентів тощо;

- розробка єдиної системи показників якості банківських продуктів і послуг з позицій банку і клієнтів за кожним елементом продуктового портфеля;

- моделювання процесу забезпечення конкурентоспроможності, тобто виявлення факторів впливу на рівень конкурентоспроможності і визначення залежностей між ними;

- вибір моделі кількісної оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг, розробка власних методів, алгоритмів і процедур вирішення певного завдання;

- аналіз динаміки факторів, що визначають конкурентоспроможність банківського продукту або послуги;

- визначення рівня конкурентоспроможності елементів продуктового портфеля банку, який забезпечить цільовий обсяг прибутку і цільову частку ринку.

Оцінку рівня конкурентоспроможності банківського продукту чи послуги варто починати з вибору атрибутів, на основі вивчення яких буде проводитися порівняння. Поняття «**атрибут**» містить характеристики продукту чи послуги, характеристики спо-

собу застосування продукту чи послуги, вигоди клієнтів, особливості клієнтів.

Наступний крок полягає в ліквідації зайвих, дублюючих атрибутів. Таку роботу, керуючись логікою і знанням досліджуваного банківського продукту або послуги, проводять експерти відділу маркетингу і клієнтської політики банку.

У ряді випадків вибір істотних атрибутів здійснюється на основі факторного аналізу. Для цього ранжують елементи продуктового портфеля за кожним атрибутом. Потім розраховується кореляція між атрибутами і, за допомогою інструментів факторного аналізу, на основі виявлених кореляційних залежностей, здійснюється групування атрибутів.

Наступним кроком, після виключення зайвих атрибутів, є виявлення з їхньої кількості найбільш вагомих, визначальних з позицій клієнта, тобто тих, які, в остаточному підсумку визначають конкурентну позицію продукту або послуги і вибір клієнта.

Далі, за допомогою обраних атрибутів, визначаються позиції продуктів і послуг банків-конкурентів, їх імідж за кожним елементом продуктового портфеля. Таке дослідження називають **багатомірним шкалуванням**. Отримані результати доцільно подавати у вигляді таблиці.

Як оціночні критерії варто використовувати такі показники (атрибути): призначення банківського продукту або послуги (функціональні можливості, відповідність сучасним банківським та інформаційним технологіям, відповідність запитам клієнтів, стильність тощо); надійність; ергономічність (зручність і простота в експлуатації); естетичність; безпека.

Очевидно, що тільки частина атрибутів може бути оцінена кількісно (через якісну природу атрибуту або практичної неможливості одержати кількісну інформацію). Внаслідок цього, широко використовуються якісні шкали вимірів (гірше, менше і таке інше, з уведенням проміжних градацій).

При виборі базового зразка для порівняння — продукту або послуги банку-конкурента — необхідно, щоб він і продукт певного банку були аналогічними за призначенням, умовами використання, адресувалися одній групі цільових клієнтів.

Аналіз конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг, зазвичай, здійснюється за показниками якості, ціни та обсягів реалізації. При цьому показник якості характеризує здатність продукту або послуги вирішувати конкретну проблему клієнта. Такий аналіз здійснюється для всіх цільових ринкових сегментів.

Таблиця 3.6.

**Критерії ефективності маркетингової діяльності  
банків-конкурентів**

Елемент комплексу маркетингу	Критерії ефективності маркетингової діяльності банків-конкурентів
Продукт	<p>Бренд комерційного банку. Широта і глибина продуктового портфеля. Інтегральний показник рівня якості продукту або послуги (якщо інтегральний показник якості не розраховується, то використовуються одиничні атрибути якості). Якість сервісу. Ринкова частка. Швидкість зміни обсягів продажу</p>
Ціна	<p>Рівень цін. Гнучкість цінової політики. Фактори ціноутворення нових продуктів і послуг банку</p>
Доведення банківського продукту або послуги до клієнта	<p>Цільові ринкові сегменти. Обсяг реалізації в цільових сегментах ринку. Чисельний склад співробітників служби маркетингу і клієнтської політики. Рівень кваліфікації співробітників служби маркетингу і клієнтської політики. Ефективність роботи філійної мережі (співвідношення обсягів реалізації і витрат на створення і функціонування окремих філій). Використання інструментів прямого маркетингу</p>
Маркетингові комунікації	<p><i>Рівень рекламної діяльності:</i> бюджет рекламної діяльності; види реклами; види ЗМІ, що використовуються; характеристика окремих рекламних кампаній (періодичність і частота повторення реклами, якість рекламних повідомлень тощо). <i>Рівень і методи стимулювання продажів</i> (окремо для працівників банку, клієнтів, торговельних організацій у випадку споживчого кредитування): цінкові знижки і націнки; премії; купони; лотереї і конкурси; пакетні продажі; надання безкоштовних зразків тощо; розмір бюджету стимулювання. <i>Використання персональних продажів</i> (їх обсяг у загальному обсязі реалізації, оплата праці і стимулювання співробітників, які здійснюють персональний продаж). <i>Використання інструментів зв'язків із громадськістю</i> (наявність спеціального підрозділу або окремих співробітників, що здійснюють зв'язок із громадськістю, оплата і преміювання їхньої праці, відповідний інструментарій — презентації, прес-релізи).</p>



Інтегрований показник конкурентоспроможності банківського продукту чи послуги залежить від ефективності використання комерційним банком маркетингового інструментарію. Тому порівняльна оцінка ефективності маркетингової діяльності банків-конкурентів передбачає групування критеріїв за окремими елементами комплексу маркетингу (таблиця 3.6).

Інформацію, що збирається, слід подавати у вигляді таблиці 3.7, попередньо визначивши шкалу експертних оцінок критеріїв ефективності маркетингової діяльності банків-конкурентів.

Таблиця 3.7.

**Дані для порівняльного аналізу ефективності маркетингової діяльності конкурентів**

Критерії ефективності маркетингової діяльності за елементами комплексу маркетингу	Банк	Банк-конкурент 1	...	Банк-конкурент N
<i>Продукт:</i> — — — ...			...	
<i>Ціна:</i> — — — ...			...	
<i>Доведення продукту до клієнта:</i> — — — ...			...	
<i>Просування продукту:</i> — — — ...			...	

Аналіз ринкових позицій і стратегічних перспектив банків-конкурентів припускає вирішення чотирьох основних питань, які узагальнено розкривають потенціал конкурентів, а саме:

- основні цілі конкурентів;
- поточні стратегії досягнення цілей конкурентів;
- засоби реалізації стратегій конкурентів;
- варіанти ймовірних майбутніх стратегій конкурентів.

Результати аналізу такої інформації є основою побудови профілю конкурента.

**Потенціал комерційного банку** має такі складові: фінансово-економічну, виробничу, науково-дослідну, кадрову, організаційну, маркетингову.

**Фінансово-економічна складова** вимагає вивчення джерел фінансування поточної діяльності і розвитку банку, цінового діапазону, розмірів знижок тощо.

**Виробнича складова** містить потужність виробничої бази, що характеризує обсяги випуску, можливість трансформації продуктового портфеля банку, нарощування обсягів випуску інноваційних продуктів і послуг (кількість зайнятих працівників і рівень їх кваліфікації, оснащеність основними фондами, рівень сучасності та ефективності використання основних фондів, структура витрат із урахуванням фактору економії залежно від обсягів і темпів освоєння випуску інноваційних продуктів і послуг).

**Науково-дослідна складова** — потужність науково-дослідної бази, що характеризує можливості розробки нових видів банківських продуктів і послуг (розмір бюджету трансформації продуктового портфеля, кількість висококваліфікованих аналітиків, оснащеність сучасними засобами банківської справи, ефективність та інтенсивність науково-дослідних розробок).

**Кадрова складова** — рівень кваліфікації співробітників банку відповідно до посад, досвід роботи, наявність зарубіжного профільного практичного досвіду, вікова структура тощо.

**Організаційна складова** — рівень диверсифікації діяльності банку; методи стимулювання персоналу, клієнтів; методи аналізу, планування, прогнозування діяльності банку; доступність вичерпної інформації про клієнтів, ринкові тенденції; система безпеки; наявність сучасної ІТ-архітектури і програмного забезпечення тощо.

**Маркетингова складова** — імідж банку; концепція банківських продуктів і послуг, їхня якість, рівень відповідності світовим стандартам, широта і глибина продуктового портфеля; частка ринку в кожному сегменті й загалом на ринку банківських продуктів і послуг; частота, глибина і методи проведення маркетингових досліджень, їхній бюджет; ефективність продажів.

Деталізація та кількість складових потенціалу може бути скоригована залежно від конкретних особливостей діяльності комерційного банку.

Результати аналізу ринкових позицій і стратегічних перспектив банків-конкурентів за окремими елементами продуктового портфеля доцільно подавати у вигляді **багатокутника конкурентоспроможності** (рис. 3.2). На кожній вісі для відображення

оцінок досліджуваних факторів конкурентоспроможності (на рис. 3.2 наведені результати оцінки 8 факторів конкурентоспроможності) використовується визначений масштаб вимірів, наприклад, бальні оцінки.

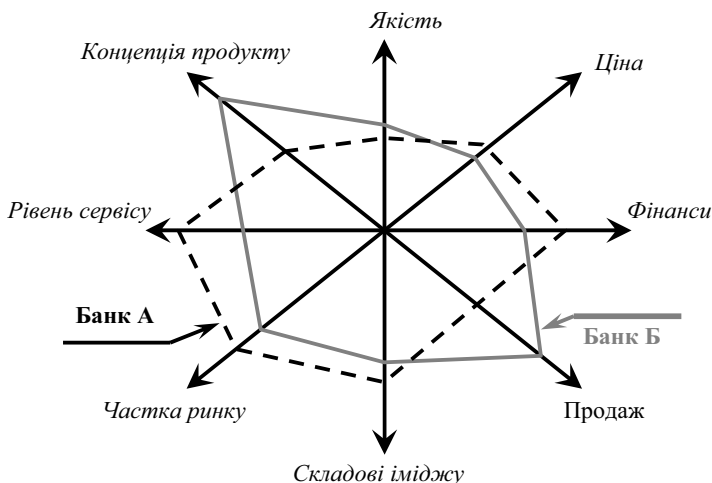


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності банківських продуктів або послуг

Зображення на одному рисунку багатокутників конкурентоспроможності продуктів або послуг банків-конкурентів наочно демонструє рівень їх конкурентоспроможності за різними факторами. Аналогічно можна побудувати багатокутники конкурентоспроможності продуктових портфелів банків-конкурентів, уникаючи деталізації, або оцінити діяльність банків загалом, але при цьому фактори конкурентоспроможності повинні бути відповідним чином відкориговані. Приклад такої оцінки наведений на рис. 3.3.

Слід зазначити, що для повноти оцінки, багатокутник конкурентоспроможності банківських продуктів чи послуг варто будувати в двох варіантах — поточному і прогностному, причому прогноз повинен бути як оптимістичний, так і песимістичний.

Результати такого аналізу дають можливість моделювати дії комерційного банку щодо підвищення конкурентоспроможності конкретного продукту чи послуги або продуктового портфеля загалом. Причому, чим вищий рівень деталізації параметрів конкурентоспроможності, тим точніше і коректніше можуть бути заплановані відповідні заходи банку.

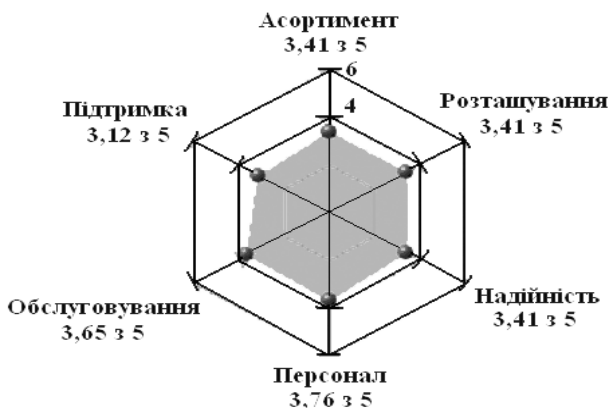


Рис. 3.3. Клієнтська оцінка діяльності одного з провідних банків України<sup>3</sup>

Коректність оцінки конкурентоспроможності залежить від повноти доступної інформації про діяльність банків-конкурентів. Незважаючи на порівняльну прозорість банківської діяльності, проблема інформаційної недостатності, в цьому контексті, існує, тому зростає роль первинної інформації, зібраної шляхом опитувань клієнтів, партнерів, отриманої з інших доступних джерел. Актуальними є неформальні методи збору інформації — технічна, комерційна, маркетингова розвідка. Джерелами інформації про діяльність банків-конкурентів є спеціалізовані видання, ЗМІ, інформаційні матеріали банків-конкурентів, дані офіційної звітності, сайти тощо.

### 3.7. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ МЕТОДОМ РОЗРАХУНКУ ОДИНИЧНИХ І ГРУПОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Основою цього — традиційного — методу є розрахунок одиничних і групових показників конкурентоспроможності, на базі яких визначається інтегральний показник конкурентоспроможності.

На першому етапі обирається база для порівняння — базовий зразок. **Базою для порівняння** може бути кращий продукт або послуга банків-конкурентів, більш досконалий зразок, поява яко-

<sup>3</sup> <http://www.ukrbanks.info>.

го очікується в найближчому майбутньому, або деякий абстрактний еталон. У цьому контексті банківські продукти і послуги слід поділяти на три групи:

- існуючі аналоги, які присутні на ринку;
- аналоги, які перебувають у стадії розробки;
- продукти і послуги, які не мають аналогів.

На другому етапі обираються найбільш вагомі для клієнта одиничні характеристики (показники) банківського продукту або послуги. Одиничні показники конкурентоспроможності поділяються на дві групи: **якісні та економічні**.

**Якісні показники конкурентоспроможності** містять користність, зручність, безпеку, надійність тощо. **Економічні** — ціну банківського продукту або послуги і витрати, пов'язані з його (її) використанням, що загалом складає **ціну споживання**.

Значення одиничного показника конкурентоспроможності базового зразка позначається —  $P_{i0}$ , порівнюваного зразка —  $P_i$ . ( $i = 1 \dots n$  — кількість одиничних показників конкурентоспроможності).

На третьому етапі за кожним одиничним показником конкурентоспроможності розраховується одиничний індекс конкурентоспроможності ( $q_i$ ), причому, якщо збільшення значення одиничного індексу спричиняє підвищення показника конкурентоспроможності, то  $q_i = P_i / P_{i0}$ , якщо збільшення значення одиничного індексу спричиняє зниження показника конкурентоспроможності, то  $q_i = P_{i0} / P_i$ . Такі розрахунки проводяться окремо для групи якісних ( $q_{yi}$ ) і економічних ( $q_{ej}$ ) показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

На четвертому етапі всередині кожної групи одиничних показників слід зробити їхнє ранжування за ступенем вагомості для клієнта і, відповідно до цього, привласнити вагу:  $a_{yi}$  — для якісних показників,  $a_{ej}$  — для економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Причому,

$$\sum_{i=1}^n a_{yi} = \sum_{j=1}^m a_{ej} = 1,$$

де  $n$  — кількість одиничних якісних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$m$  — кількість одиничних економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

Дотримання цієї умови забезпечує порівнянність  $Q_y$  і  $Q_e$  поза залежністю від кількості розглянутих одиничних показників конкурентоспроможності.

На п'ятому етапі розраховуються групові параметричні індекси за якісними та економічними показниками банківського продукту або послуги:

$$Q_{я} = \sum_{i=1}^n q_{яi} \times a_{яi};$$

$$Q_e = \sum_{j=1}^m q_{ej} \times a_{ej},$$

де  $Q_{я}$  — груповий параметричний індекс за якісними показниками конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$Q_e$  — груповий параметричний індекс за економічними показниками конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$q_{яi}$  — одиничний індекс конкурентоспроможності банківського продукту або послуги за якісними показниками;

$q_{ej}$  — одиничний індекс конкурентоспроможності банківського продукту або послуги за економічними показниками;

$a_{яi}$  — вага одиничного якісного показника конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$a_{ej}$  — вага одиничного економічного показника конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

На шостому етапі розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності ( $K$ ) банківського продукту або послуги:

$$K = \frac{Q_{я}}{Q_e}$$

**Конкурентоспроможність** — це здатність продукту або послуги бути виокремленими споживачем із сукупності аналогів. **Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності** полягає в тому, що на одиницю витрат клієнт одержує  $K$  одиниць корисного ефекту.

Якщо  $K > 1$ , то рівень якості (корисний ефект від споживання) вищий за рівень витрат, і банківський продукт або послуга є конкурентоспроможними.

Якщо  $K = 1$  — корисний ефект дорівнює витратам, тобто питання конкурентоспроможності є некоректним.

Якщо  $K < 1$  — банківський продукт або послуга неконкурентоспроможні на цьому ринку.

Якщо  $K$  (Банку)  $>$   $K$  (Банку-конкурента), то продукт або послуга цього банку перевищує за якісними та економічними показниками аналог банку-конкурента.

Якщо  $K$  (Банку)  $=$   $K$  (Банку-конкурента), то продукт або послуга даного банку ідентичні аналогу банку-конкурента.

Якщо  $K$  (Банку)  $<$   $K$  (Банку-конкурента), то продукт або послуга цього банку уступає за якісними та економічними показниками аналогу банку-конкурента.

Інтегральний показник конкурентоспроможності показує необхідність розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Кількісна оцінка одиничних показників дає можливість простежити слабкі сторони в діяльності банку і додати заходам, що розробляються, цільової спрямованості.

Слід зазначити, що отримане значення  $K > 1$  не означає, що відділ маркетингу і клієнтської політики банку не повинен працювати над підвищенням якісних і економічних показників конкурентоспроможності продуктів і послуг. У такому випадку метою заходів щодо підвищення конкурентоспроможності є збереження її значення і проектування стратегічних можливостей підвищення.

Розглянемо приклад визначення конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг методом розрахунку одиничних і групових показників.

Нехай **Банк 1** — основний банк, маркетологи якого розраховують показник конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум». **Банк 2** — основний конкурент і пакет операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» цього банку є базовим зразком для порівняння. **Ціль** — визначення конкурентних переваг **Банку 1** за елементом продуктового портфеля — операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум».

Визначимо групу якісних показників. Для більшої деталізації доцільно (не обов'язково) у групі якісних показників операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» визначити регламентовані показники.

**Регламентовані показники конкурентоспроможності** використовуються для перевірки виконання обов'язкових вимог до відповідного елемента продуктового портфеля банку.

Оцінка регламентованих показників забезпечується введенням додаткового групового параметричного індексу за регламентова-

ними показниками операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»:

$$Q_p = \prod_{h=1}^z q_{ph}$$

де  $Q_p$  — груповий параметричний індекс за регламентованими показниками конкурентоспроможності;

$q_{ph}$  — одиничний регламентований показник конкурентоспроможності, може приймати значення або 1 — обов'язкова вимога до продукту чи послуги виконується, або 0 — обов'язкова вимога до продукту чи послуги не виконується;

$z$  — кількість регламентованих показників конкурентоспроможності.

У таблиці 3.8 наведені можливі регламентовані показники операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум».

Таблиця 3.8.

**Регламентовані показники операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»**

№	Регламентовані показники	Банк 1	Банк 2
		$q_{ph}$	$q_{ph\delta}$
1.	Технічні параметри	1	1
2.	Наявність відповідної ліцензії НБУ	1	1

$$Q_p(\text{Банк 1}) = \prod_{h=1}^2 q_{ph} = 1 \times 1 = 1;$$

$$Q_{p\delta}(\text{Банк 2}) = \prod_{h=1}^2 q_{ph\delta} = 1 \times 1 = 1.$$

Груповий параметричний індекс за регламентованими показниками операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» для обох банків дорівнює 1, що означає принципову можливість реалізації цього елемента продуктового портфеля на ринку банківських продуктів і послуг. У випадку, коли  $Q_p = 0$ , подальший розрахунок показника конкурентоспроможності не має сенсу.



Визначення показників конкурентоспроможності операцій із платіжними картками потребує аналізу вихідної інформації, наведеної нижче.

Тарифний план «Кредитні картки — Преміум» містить карткові продукти для фізичних осіб, які призначені для обмеженої кількості клієнтів, підкреслюють їхній статус.

Кредитна картка дає можливість:

1) придбати річ, поїхати у відпустку, зробити подарунок, не чекаючи дня зарплати;

2) зробити покупку негайно, а сплатити протягом року;

3) витратити гроші в сумі встановленого кредитного ліміту негайно;

4) оплачувати банку відсотки тільки за суму кредиту, якою скористався власник картки;

5) погасити суму кредиту наступного дня та заплатити рівно за один день використання кредиту.

Відсоток використання кредиту по картці — 28 % (**Банк 2** — 25 %) річних в гривнях. Кредитний ліміт — 200 % (**Банк 2** — 250 %) доходу власника на місяць, але максимальна сума не більше 2000 доларів США в еквіваленті (**Банк 2** — 2500 доларів США).

Згідно з вимогами Національного банку України, для відкриття карткового рахунку (як і для інших рахунків) необхідно надати такі документи: паспорт або документ, що його замінює; довідку про присвоєння ідентифікаційного номера. Обидва банки вимагають до того ж довідку про доходи з місця роботи за останні 6 місяців.

Для зручності на сайтах банків клієнт може заповнити «Online — заявку», а потім, у зручний час, у відділенні отримати картку та оформити пакет документів. Таким чином, клієнт отримує можливість раціонально використовувати свій час. Тарифи банків за міжнародними платіжними картками для фізичних осіб за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» наведені у таблиці 3.9.

Існує можливість на найвигідніших умовах оформити дві картки різних платіжних систем Visa та MasterCard до рахунку клієнта, що забезпечить комфортне використання платіжної карти.

За бажанням клієнт може оформити додаткову карту для своєї довіреної особи. Для цього необхідно звернутися до відділення банку, де клієнт отримав картку, та оформити заяву встановленого зразка (до заяви також додається паспорт та копія довідки про присвоєння ідентифікаційного номера платника податків).

Таблиця 3.9.

**Тарифи банків за міжнародними платіжними картками  
для фізичних осіб за тарифним планом  
«Кредитні картки — Преміум»<sup>4</sup>**

Найменування тарифу	Наявність ПДВ	«Кредитні картки — Преміум»: VISA Classic; VISA Gold (1), VISA Platinum (2)
<b>Основні послуги</b>		
<b>Відкриття карткового рахунка та річне обслуговування</b>		
Відкриття карткового рахунка	без ПДВ	Не стягується
Річне обслуговування карткового рахунка	без ПДВ	Не стягується
Додаткова плата за річне обслуговування картрахунка у зв'язку з оформленням додаткової картки (3)	без ПДВ	Не стягується
Переоформлення картки з ініціативи клієнта	без ПДВ	Не стягується (5)
<b>Надання овердрафту</b>		
Плата за санкціонований овердрафт	без ПДВ	21 % (грн) / 15 % (\$) / 15 % (€) [23 % (грн) / 14 % (\$) / 13 % (€)]
Комісія за видачу, збільшення та встановлення на новий строк овердрафту	без ПДВ	Не стягується
Розмір овердрафту	без ПДВ	Визначається індивідуально
Нарахування процентів за прострочену та несанкціоновану заборгованість за овердрафтом	без ПДВ	45 % [47 %]
<b>Поповнення картрахунка та нарахування процентів</b>		
Поповнення карткового рахунка готівковими грошовими коштами через касу без застосування картки	без ПДВ	Не стягується
Поповнення карткового рахунка готівковими грошовими коштами через POS-термінал	без ПДВ	Не стягується

<sup>4</sup> В таблиці наведені тарифи **Банку 1**, якщо тарифи, або умови здійснення операцій за платіжними картками **Банку 2** відрізняються, то їх наведені поруч у квадратних дужках

Продовження табл. 3.9.

Найменування тарифу	Наявність ПДВ	«Кредитні картки — Преміум»: VISA Classic; VISA Gold (1), VISA Platinum (2)
Поповнення карткового рахунка без-готівковим перерахуванням	без ПДВ	Перерахування процентів та суми депозиту в цьому банку — не стягується
		Всі інші перерахування — 1 %
Нарахування процентів на суму коштів клієнта	без ПДВ	3 % (грн) / 1 % (\$) / 1 % (€) (по картковому рахунку) [3,5 % (грн) / 1,1 % (\$) / 1,3 % (€) (по картковому рахунку)]
<b>Розрахунки картою, отримання готівки (б)</b>		
<b>Отримання готівки в касах і банкоматах:</b>		
цього банку	без ПДВ	Не стягується
в мережі банкоматів банків-партнерів	без ПДВ	Не стягується
інших українських банків	без ПДВ	1,2 % + 5 грн / 1,2 % + \$1 / / 1,2 % + €1 [1,7 % + 5 грн / 1 % + \$1 / / 1,2 % + €1]
іноземних банків (крім мережі Global ATM Alliance)	без ПДВ	1 % мін 25 грн / 1 % мін \$5 / / 1 % мін €5
в мережі Global ATM Alliance	без ПДВ	0,9 % мін 25 грн / 0,9 % мін.\$5 / 0,9 % мін.€5
Оплата товарів чи послуг	без ПДВ	Не стягується
<b>Додаткові послуги</b>		
<b>GSM-банкінг</b>		
Плата за проведення операцій за допомогою GSM-банкінгу (одноразова)	без ПДВ	25 грн / екв. \$5 / екв. €5 [30 грн / екв. \$5 / екв. €5]
<b>Виписки за картохунками</b>		
Надання додаткової (позачергової) виписки по картохунку або довідки про наявність та стан картохунка для надання в сторонні організації	без ПДВ	Не стягується
Плата за надання щомісячної виписки по картковому рахунку електронною поштою (одноразова)	без ПДВ	Не стягується

Продовження табл. 3.9.

Найменування тарифу	Наявність ПДВ	«Кредитні картки — Преміум»: VISA Classic; VISA Gold (1), VISA Platinum (2)
<b>Операції з картою у разі виникнення надзвичайних ситуацій</b>		
Термінове отримання готівки чи оформлення тимчасової картки при втраті за кордоном (4)	без ПДВ	Відповідно до рахунків міжнародних платіжних систем
Постановка картки в stop-list: локальний / міжнародний електронний / міжнародний паперовий	без ПДВ	Не стягується / відповідно до рахунків міжнародних платіжних систем, мін 20 грн / \$ 4 / €4 / відповідно до рахунків міжнародних платіжних систем
Переоформлення ПІН-конверта (відновлення ПІН-коду)	без ПДВ	Не стягується
<b>Примітки:</b>		
(1) — По карткам Gold надається медичне страхування при виїзді за кордон на € 30 тис. в рамках програми страхування «Medium».		
(2) — По карткам Platinum надається медичне страхування при виїзді за кордон на € 30 тис. в рамках програми страхування «Medium +».		
(3) — Оформлюється додаткова картка/картки такого самого або класом нижче від основної. Додаткова картка Visa Classic може бути оформлена як ембосована, так і неембосована (Visa Classic Економ). За бажанням клієнта може бути випущена додаткова карта платіжної системи MasterCard Int (клас Maestro відповідає класу Visa Classic Економ, клас MasterCard Standard відповідає класу Visa Classic, клас MasterCard Gold відповідає класу Visa Gold).		
(4) — Послуга надається службою МПС протягом 1–3 робочих днів.		
(5) — У тому числі переоформлення Visa Classic Економ.		
(6) — У випадку проведення розрахунків за товари/послуги та/або отримання готівки у валюті, що відрізняється від валюти карткового рахунку, курс, за яким здійснюється фінансове списання, дорівнює комерційному курсу банку, що встановлений для розрахунків за допомогою платіжних карток на день проведення списання коштів з карткового рахунку.		

Рахунок клієнта може бути поповнений без обмежень ним або іншою особою у будь-якому відділенні банку. Таким чином, платіжна картка забезпечує наявність коштів у потрібний момент.

Види платіжних карт MASTERCARD:

- CIRRUS/MAESTRO — доступність кожному;
- MasterCard Mass — оптимальна якість за оптимальну ціну;

- MasterCard GOLD — підтримка престижу клієнта;
- MasterCard Business — зручність для підприємств.

Банками обслуговуються найпопулярніші бренди MasterCard, Maestro та Cirrus платіжної системи MasterCard Int.

Власники платіжних карток мають можливість скористатися широкою мережею торгово-сервісних підприємств. Майже у будь-якій країні можна розрахуватися карткою. Світова мережа із понад 800 тис. банкоматів дозволяє у найстисліші терміни отримати готівкові гроші за картками цієї платіжної системи.

Об'єднана мережа банкоматів дає можливість користуватися банкоматами Банків-партнерів та знімати готівку за тими ж тарифами, що і в цього банку.

Ефективність операцій із платіжними картками залежить від членства банків у міжнародних банківських об'єднаннях, наприклад, у міжнародному об'єднанні Global Alliance, що нараховує більше 32000 банкоматів в 40 країнах світу. До об'єднання Global Alliance входять 6 найбільших банків Європи, США й Канади: Bank of America, BNP Paribas, Barclays, Deutsche Bank, Scotiabank, Westpac Banking Corporation. Отже, існують такі переваги для клієнтів:

- клієнти користуються банкоматами банків-учасників міжнародних об'єднань за пільговими тарифами у відсотках — лише 0,9 % від суми зняття;

- клієнти банків-учасників міжнародних об'єднань використовують банкоматну мережу певного банку за пільговими тарифами, встановленими банком-емітентом.

Крім того, ефективність операцій із платіжними картками залежить від кількості філій та відділень загалом та у регіональному розрізі.

Відповідність рівня комплексу операцій із платіжними картками світовим стандартам, висока якість обслуговування, індивідуальний підхід, престиж та стабільність, наявність можливості отримати консультації та допомогу з обслуговування платіжних карток — забезпечують банку високу міру надійності та стійкості, збільшують привабливість банку для потенційних клієнтів, які прагнуть розмістити власні кошти.

Наведена вихідна інформація дає можливість узагальнити якісні показники конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

**Якісні показники конкурентоспроможності операцій  
із платіжними картками за тарифним планом  
«Кредитні картки — Преміум»<sup>5</sup>**

№	Одиничні якісні показники	Банк 1				Банк 2			
		$P_{ki}$	$q_{ki}$	$a_{ki}$	$Q_{ki}$	$P_{i\bar{b}}$	$q_{ki\bar{b}}$	$a_{ki\bar{b}}$	$Q_{ki\bar{b}}$
1.	Можливості кредитної картки (шт.)*	5	1,67	0,06	0,0919	3	0,60	0,06	0,0330
2.	Складність процедури відкриття карткового рахунка (бали: 2 — дуже складна; 1 — помірно ускладнена; 0 — проста)**	1	1,00	0,04	0,0400	1	1,00	0,04	0,0400
3.	Можливість заповнення «On-line — заявки» (бали: 1 — існує; 0 — не існує)*	1	1,00	0,04	0,0400	1	1,00	0,04	0,0400
4.	Оформлення кількох карток різних платіжних систем (шт.)*	2	2,00	0,06	0,1100	1	0,50	0,06	0,0275
5.	Можливість оформлення додаткової картки довірений особі клієнта (бали: 1 — існує; 0 — не існує)*	1	1,00	0,04	0,0400	1	1,00	0,04	0,0400
6.	Складність процедури оформлення додаткової картки довірений особі клієнта (бали: 2 — дуже складна; 1 — помірно ускладнена; 0 — проста)**	1	1,00	0,04	0,0400	1	1,00	0,04	0,0400
7.	Поповнення рахунка (бали: 2 — без обмежень; 1 — обмежене; 0 — неможливе)*	2	2,00	0,06	0,1200	1	0,50	0,06	0,0300

<sup>5</sup>\* — розрахунок здійснений за формулою  $q_i = P_i / P_{i\bar{b}}$ , оскільки збільшення одиничного показника призводить до збільшення загального рівня конкурентоспроможності операцій із платіжними картками;

\*\* — розрахунок здійснений за формулою  $q_i = P_{i\bar{b}} / P_i$ , оскільки збільшення одиничного показника призводить до зниження загального рівня конкурентоспроможності операцій із платіжними картками

Продовження табл. 3.10

№	Одиничні якісні показники	Банк 1				Банк 2			
		$P_{кі}$	$q_{кі}$	$a_{кі}$	$Q_{кі}$	$P_{кіб}$	$q_{кіб}$	$a_{кіб}$	$Q_{кіб}$
8.	Кількість видів платіжних карток (шт.)*	7	0,78	0,06	0,0429	9	1,29	0,06	0,0710
9.	Кількість найпопулярніших брендів (шт.)*	3	1,50	0,06	0,0900	2	0,67	0,06	0,0402
10.	Кількість торгово-сервісних підприємств в Україні, які приймають платіжні картки (шт.)*	3800	1,31	0,07	0,0917	2900	0,76	0,07	0,0532
11.	Кількість країн, що приймають платіжні картки (шт.)*	150	1,15	0,07	0,0805	130	0,87	0,07	0,0609
12.	Кількість банків-партнерів із користування послугами банкоматів (шт.)*	4	2,00	0,06	0,1200	2	0,50	0,06	0,0300
13.	Кількість банкоматів (шт.)*	2800	1,33	0,07	0,0931	2100	0,75	0,07	0,0525
14.	Членство банку у міжнародному банківському об'єднанні Global Alliance (бали: 1 — є членом; 0 — не є членом)*	1	1,00	0,06	0,0550	1	1,00	0,06	0,0550
15.	Кількість міст України, де банк має філії та відділення (шт.)*	183	1,93	0,06	0,1158	95	0,52	0,06	0,0312
16.	Кількість філій та відділень банку в Україні (шт.)*	1000	1,43	0,06	0,0858	700	0,70	0,06	0,0420
17.	Відповідність світовим стандартам (бали: 1 — відповідає; 0 — не відповідає)*	1	1,00	0,06	0,0600	1	1,00	0,06	0,0600
18.	Можливість отримання консультацій з обслуговування платіжних карток (бали: 1 — існує; 0 — не існує)*	1	1,00	0,05	0,0500	1	1,00	0,05	0,0500
<b>Разом:</b>		—	—	<b>1,00</b>	<b>1,3667</b>	—	—	<b>1,00</b>	<b>0,7965</b>

Отримали такі групові параметричні індекси за якісними показниками конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»:

$$Q_{я}(\text{Банк 1}) = \sum_{i=1}^{18} q_{яi} \times a_{яi} = 1,3667;$$

$$Q_{яб}(\text{Банк 2}) = \sum_{i=1}^{18} q_{яiб} \times a_{яiб} = 0,7965$$

Отриманий результат дає можливість визначити, чи здатний певний банківський продукт (і якою мірою) задовольнити існуючу потребу клієнтів.

Вибір клієнтів визначається рівнем витрат на задоволення потреби, тому варто оцінити економічні показники конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» для обох банків.

Підхід до оцінки економічних показників конкурентоспроможності аналогічний оцінці якісних показників. Особливість полягає в тому, що порівняння всіх економічних показників відбувається на вартісній основі. Власне, для розрахунку індексу конкурентоспроможності за економічними показниками необхідно провести зіставлення цін споживання продукту або послуги цього банку і базового зразка.

Економічні показники конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» наведені у таблиці 3.11.

Визначимо групові параметричні індекси конкурентоспроможності за економічними показниками операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»:

$$Q_e(\text{Банк 1}) = \sum_{j=1}^9 q_{ej} \times a_{ej} = 0,9760;$$

$$Q_{eб}(\text{Банк 2}) = \sum_{j=1}^9 q_{ejб} \times a_{ejб} = 1,0660$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ( $K$ ) операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» для кожного банку. Оскільки в наших розрахунках використовувався додатковий груповий параметричний індекс конкурентоспроможності за регламентованими



показниками цього банківського продукту ( $Q_p$ ), формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності матиме вигляд:

$$K = Q_p \times \frac{Q_k}{Q_e}$$

Таблиця 3.11.

**Економічні показники конкурентоспроможності операцій  
із платіжними картками за тарифним планом  
«Кредитні картки — Преміум»**

№	Одиничні економічні показники	Банк 1				Банк 2			
		$P_{ej}$	$q_{ej}$	$a_{ej}$	$Q_{ej}$	$P_{ejб}$	$q_{ejб}$	$a_{ejб}$	$Q_{ejб}$
1.	Відсоток використання кредиту по картці (%)*	28	1,12	0,15	0,1680	25	0,89	0,15	0,1335
2.	Кредитний ліміт (%)*	200	0,80	0,15	0,1200	250	1,25	0,15	0,1875
3.	Сума кредитного ліміту (долари США)*	2000	0,80	0,15	0,1200	2500	1,25	0,15	0,1875
4.	Пільгові тарифи за користування банкоматами банків-учасників міжнародних об'єднань (% від суми зняття)*	0,9	0,78	0,10	0,0780	1,15	1,28	0,10	0,1280
5.	Плата за санкціонований овердрафт (%)**	21	1,10	0,05	0,0550	23	0,91	0,05	0,0455
6.	Нарахування процентів за прострочену та несанкціоновану заборгованість за овердрафтом (%)**	45	1,04	0,10	0,1040	47	0,96	0,10	0,0960
7.	Нарахування процентів на суму коштів клієнта (%)*	3	0,86	0,15	0,1290	3,5	1,17	0,15	0,1755
8.	Отримання готівки в банкоматах інших українських банків (%)**	1,2	1,42	0,10	0,1420	1,7	0,71	0,10	0,0710
9.	Плата за проведення операцій за допомогою GSM-банкінгу (одноразова) (грн)**	25	1,20	0,05	0,0600	30	0,83	0,05	0,0415
<b>Разом:</b>		–	–	<b>1,00</b>	<b>0,9760</b>	–	–	<b>1,00</b>	<b>1,0660</b>

Для **Банку 1** маємо:

$$Q_p(\text{Банк 1}) = 1; Q_y(\text{Банк 1}) = 1,3667; Q_e(\text{Банк 1}) = 0,9760,$$

тоді:

$$K(\text{Банк 1}) = 1 \times \frac{1,3667}{0,9760} = 1,04.$$

Для **Банку 2** маємо:

$$Q_{pb}(\text{Банк 2}) = 1; Q_{yb}(\text{Банк 2}) = 0,7965; Q_{eb}(\text{Банк 2}) = 1,0660,$$

тоді:

$$K(\text{Банк 2}) = 1 \times \frac{0,7965}{1,0660} = 0,75.$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності ( $K$ ) операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» для **Банку 1** перевищує 1, тобто рівень якості вищий за рівень витрат клієнтів, отже даний банківський продукт є конкурентоспроможним. Більш того, якісні та економічні показники конкурентоспроможності операцій із платіжними картками **Банку 1** перевищують аналог банку-конкурента:  $K(\text{Банк 1}) > K(\text{Банк 2})$ . Таким чином, конкурентні позиції **Банку 1** у ринково-му сегменті платіжних карток міцніші за конкурентні позиції **Банку 2**.

### 3.8. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІЇ СПОЖИВЧОЇ КОРИСНОСТІ

**Функція споживчої корисності**  $f$  може бути використана для визначення конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Ця функція має вигляд:

$$f = \frac{1}{e^x \sqrt{e}},$$

де  $e$  — основа натурального логарифму;

$x$  — приведені значення параметру конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

Функція  $f$  визначена в інтервалі  $0 \dots 1,00$  і використовується як шкала, що має назву — **шкала корисності**, — для оцінки рівнів

конкурентоспроможності параметрів об'єктів (банківських продуктів або послуг), що порівнюються.

За допомогою шкали корисності оцінюються параметри конкурентоспроможності банківського продукту або послуги щодо їхньої придатності до використання, або корисності для клієнта. Кожному фактичному значенню функції споживчої корисності надається конкретний економічний зміст, пов'язаний із рівнем конкурентоспроможності продукту або послуги банку.

Значення функції споживчої корисності, яке дорівнює 0, відповідає неприйнятному рівню параметра, при значенні якого продукт або послуга непридатні для виконання необхідних функцій. Значення функції споживчої корисності, яке дорівнює 1,00, відповідає абсолютно бажаному рівню параметру, тобто такому значенню параметру, при якому подальше його вдосконалення недоцільне або неможливе. Проміжні значення функції споживчої корисності та їхня економічна характеристика наведені у таблиці 3.12.

*Таблиця 3.12.*

**Значення функції споживчої корисності  
(шкала корисності)**

Значення функції споживчої корисності — вузлові точки	Характеристика параметра об'єкта
1,00	Відповідає найкращому рівню якості, поліпшення якого не має сенсу
1,00...0,80	Відмінна якість, що відповідає кращому світовому зразку
0,80...0,63	Добра якість, рівень якої вищий за середньосвітовий
0,63	Середній рівень якості серед аналогів, існуючих на цьому ринку
0,63...0,37	Задовільна якість зразка, яка перевищує мінімально допустимий рівень, але вимагає поліпшення
0,37	Мінімально допустимий рівень якості (відповідає граничному рівню рентабельності зразка)
0,37...0,20	Незадовільна якість зразка, не відповідає поставленим цілям (наявність збитків від реалізації)
0,20...0...0,00	Абсолютно неприйнятна якість

Для виконання подальших розрахунків і графічних побудов необхідно отримати значення приведенного параметру зразка, які відповідають вузловим точкам шкали корисності (таблиця 3.12). Для цього прологарифмуємо обидві частини рівняння функції споживчої корисності, одержимо:

$$\ln f = \ln 1 - \ln e^x \sqrt{e} = -\ln e^{\frac{1}{2}x} = -\frac{1}{2}x,$$

$$e^x = -\frac{1}{\ln f}$$

Повторне логарифмування дозволяє одержати таку залежність:

$$x = -\ln[-\ln f]$$

Із метою забезпечення можливості використання функції споживчої корисності для оцінки параметрів конкурентоспроможності різної розмірності і порядку слід виконати приведення параметрів зразка (банківського продукту або послуги)  $p$  до значень приведенного параметру  $x$  функції споживчої корисності. Для цього, за відомими значеннями  $x$  і  $p$ , на межах інтервалів функції споживчої корисності будується функція апроксимації і визначаються її параметри (коефіцієнти). Найпростіша функція апроксимації — це лінійна функція вигляду:

$$x = a \times p + b,$$

де  $a$  і  $b$  — коефіцієнти апроксимації.

Процедура оцінки рівня параметру конкурентоспроможності зразка (банківського продукту або послуги) за шкалою (функцією) корисності  $f$  містить такі етапи:

- 1) розрахунок значень приведенного параметру  $x$ , які відповідають вузловим точкам шкали корисності  $f$ ;
- 2) розрахунок значень параметру  $p$ , які відповідають межах інтервалів шкали корисності  $f$  (відповідно до критеріїв, наведених у таблиці 3.12);
- 3) визначення коефіцієнтів апроксимації за відповідними  $x$  і  $p$ ;
- 4) обчислення значення  $x$  для конкретного значення оцінюваного параметру  $p$ ;
- 5) визначення значення функції споживчої корисності  $f$  для оцінюваного параметра.

Слід зазначити, що результати порівняльної оцінки конкурентоспроможності різних аналогів банківських продуктів або послуг будуть значно залежати від того, які конкретні значення на шкалі параметрів будуть поставлені у відповідно до меж інтервалів шкали корисності  $f$ . Якщо заздалегідь невідомі вимоги цільових сегментів ринку, доцільно дотримуватись таких **правил**:

а) за  $f = 1,00$  приймається рівень параметру конкурентоспроможності, який перевищує кращий світовий рівень, або максимально можливий рівень, або рівень, поліпшувати який не має сенсу;

б) за  $f = 0,80$  приймається кращий світовий рівень, або найкраще значення параметру серед усіх аналогів, що розглядаються;

в) за  $f = 0,20$  приймається найнижчий рівень серед усіх аналогів, що розглядаються;

г) за  $f = 0,00$  приймається найбільш низький рівень значення параметра конкурентоспроможності продукту або послуги, яке можна собі уявити;

д) інтервал на шкалі параметрів, який відповідає значенням функції споживчої корисності  $f = 0,20 \dots 0,80$ , варто рівномірно поділити. При цьому значення параметра  $p$  у точках, які відповідають значенням функції споживчої корисності  $0,37$  і  $0,63$  розраховуються шляхом використання рівняння апроксимації:

$$p = \frac{x - b}{a}.$$

Критеріями оцінки можуть бути як кількісні, так і якісні параметри конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Оцінку якісних параметрів (наприклад, іміджу або популярності бренду банку, який пропонує продукт або послугу) також слід проводити відповідно до рекомендацій, наведених у таблиці 3.12. На основі оцінки рівнів окремих параметрів конкурентоспроможності банківського продукту або послуги, розраховується рівень конкурентоспроможності загалом за допомогою узагальненої функції споживчої корисності  $F$ :

$$F = \sqrt[n]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_n},$$

де  $f_i$  — значення функції споживчої корисності для  $i$ -го параметра конкурентоспроможності зразка (банківського продукту або послуги),  $i = 1, \dots, n$ ;

$n$  — кількість параметрів конкурентоспроможності зразка.

Порівнюючи значення  $F$  різних зразків, визначається зразок, який має найкращу сукупність споживчих властивостей. Цьому зразку відповідає найбільше значення узагальненої функції споживчої корисності.

Скористуємося вихідними даними прикладу, розглянутого в підрозділі 3.6, і визначимо конкурентоспроможність операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» **Банку 1** і **Банку 2** шляхом використання функції споживчої корисності. Вихідні дані наведені у таблиці 3.13. Зазначимо, що цей метод визначення конкурентоспроможності продукту або послуги передбачає точні оцінки, має досить складну структуру математичного апарату, тому цілком виключає похибки, пов'язані з суб'єктивізмом. Тому параметри конкурентоспроможності обрані таким чином, щоб виключити бальні оцінки.

Таблиця 3.13.

**Параметри конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»**

№	Параметр конкурентоспроможності	Операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»	
		Банк 1	Банк 2
1.	Можливості кредитної картки (шт.)	5	3
2.	Оформлення кількох карток різних платіжних систем (шт.)	2	1
3.	Кількість видів платіжних карток (шт.)	7	9
4.	Кількість найпопулярніших брендів (шт.)	3	2
5.	Кількість торговельно-сервісних підприємств в Україні, де приймаються платіжні картки (шт.)	3800	2900
6.	Кількість країн, що приймають платіжні картки (шт.)	150	130
7.	Кількість банків-партнерів із користування послугами банкоматів (шт.)	4	2
8.	Кількість банкоматів	2800	2100
9.	Кількість міст України, де банк має філії та відділення (шт.)	183	95
10.	Кількість філій та відділень банку в Україні (шт.)	1000	700

№	Параметр конкурентоспроможності	Операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»	
		Банк 1	Банк 2
11.	Відсоток використання кредиту по картці (%)	28	25
12.	Кредитний ліміт (%)	200	250
13.	Сума кредитного ліміту (долари США)	2000	2500
14.	Пільгові тарифи за користування банкоматами банків-учасників міжнародних об'єднань (% від суми зняття)	0,9	1,15
15.	Плата за санкціонований овердрафт (%)	21	23
16.	Нарахування процентів за прострочену та несанкціоновану заборгованість за овердрафтом (%)	45	47
17.	Нарахування процентів на суму коштів клієнта (%)	3	3,5
18.	Отримання готівки в банкоматах інших українських банків (%)	1,2	1,7
19.	Плата за проведення операцій за допомогою GSM-банкінгу (одноразова) (грн.)	25	30

Для виконання подальших розрахунків необхідно одержати значення приведенного параметру  $x$  операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум», які відповідають вузловим точкам шкали корисності. Значення параметрів функції споживчої корисності  $f$  для вузлових точок наведені у таблиці 3.14.

Відповідні значення приведенного параметра  $x$  розраховані за формулою:

$$x = -\ln[-\ln f].$$

Граничні випадки фіксовані:  $x = -2,5$  при  $f = 0,00$  і  $x = 0$ , при  $f = 1,00$ .

Маємо:

$$x = -\ln[-\ln 0,2] = -0,48;$$

$$x = -\ln[-\ln 0,37] = 0,01;$$

$$x = -\ln[-\ln 0,63] = 0,77;$$

$$x = -\ln[-\ln 0,8] = 1,50.$$

Таблиця 3.14.

**Значення параметрів конкурентоспроможності операцій  
із платіжними картками за тарифним планом  
«Кредитні картки — Преміум» у вузлових точках  
функції споживчої корисності**

№	Параметри конкурентоспроможності	<i>f</i>					
		0,00	0,20	0,37	0,63	0,80	1,00
	Відповідні значення приведенного параметра <i>x</i>	-2,5	-0,48	0,01	0,77	1,5	0,00
1.	Можливості кредитної картки (шт.)	1	3	3,49	4,26	5	7
2.	Оформлення кількох карток різних платіжних систем (шт.)	0	1	1,25	1,63	2	5
3.	Кількість видів платіжних карток (шт.)	5	7	7,49	8,26	9	10
4.	Кількість найпопулярніших брендів (шт.)	1	2	2,25	2,63	3	5
5.	Кількість торговельно-сервісних підприємств в Україні, де приймаються платіжні картки (шт.)	1000	2900	3122,73	3468,18	3800	5000
6.	Кількість країн, що приймають платіжні картки (шт.)	30	130	134,95	142,63	150	200
7.	Кількість банків-партнерів із користування послугами банкоматів (шт.)	0	2	2,49	3,26	4	10
8.	Кількість банкоматів	100	2100	2267,86	2539,29	2800	5000
9.	Кількість міст України, де банк має філії та відділення (шт.)	10	95	116,89	150,67	183	200
10.	Кількість філій та відділень банку в Україні (шт.)	100	700	774,24	889,39	1000	1500
11.	Відсоток використання кредиту по картці (%)	10	25	25,74	26,89	28	35
12.	Кредитний ліміт (%)	100	200	212,37	231,57	250	300
13.	Сума кредитного ліміту (долари США)	500	2000	2123,74	2315,66	2500	3500



№	Параметри конкурентоспроможності	$f$					
		0,00	0,20	0,37	0,63	0,80	1,00
	Відповідні значення приведеного параметра $x$	-2,5	-0,48	0,01	0,77	1,5	0,00
14.	Пільгові тарифи за користування банкоматами банків-учасників міжнародних об'єднань (% від суми зняття)	2	1,15	1,09	0,99	0,9	0,5
15.	Плата за санкціонований овердрафт (%)	30	23	22,51	21,74	21	15
16.	Нарахування процентів за прострочену та несанкціоновану заборгованість за овердрафтом (%)	50	47	46,51	45,74	45	20
17.	Нарахування процентів на суму коштів клієнта (%)	1,5	3	3,12	3,32	3,5	5
18.	Отримання готівки в банкоматах інших українських банків (%)	2,5	1,7	1,58	1,38	1,2	0,5
19.	Плата за проведення операцій за допомогою GSM-банкінгу (одноразова) (грн.)	50	30	28,76	26,84	25	10

Значення параметрів конкурентоспроможності у таблиці 3.14 розраховані, виходячи з наведених вище правил.

Покажемо, як отримані значення параметра  $p$  у точках, які відповідають значенням функції споживчої корисності 0,37 і 0,63, на прикладі параметру «Можливості кредитної картки».

Знайдемо коефіцієнти апроксимації  $a$  і  $b$ , використовуючи лінійну функцію апроксимації виду:

$$x = a \times p + b.$$

Маємо:

1)  $p = 3$ ;  $x = -0,48$ ;

2)  $p = 5$ ;  $x = 1,5$ , тоді:

$$\begin{cases} -0,48 = 3a + b \\ 1,5 = 5a + b, \end{cases} \text{ звідси: } 1,98 = 2a \Rightarrow a = 0,99.$$

Тоді,

$$b = 1,5 - 5 \times 0,99 = -3,45$$

Тоді з рівняння апроксимації:

$$p = \frac{x - b}{a}$$

знайдемо значення параметра «Можливості кредитної картки» для  $f = 0,37$ :

$$p = \frac{0,01 + 3,45}{0,99} = 3,49$$

Значення параметра «Можливості кредитної картки» для  $f = 0,63$ :

$$p = \frac{0,77 + 3,45}{0,99} = 4,26$$

Розрахунок значень інших параметрів конкурентоспроможності операцій із платіжними картками для  $f = 0,37$  і  $f = 0,63$  здійснюється аналогічно.

Для розрахунку приведених значень параметрів конкурентоспроможності операцій із платіжними картками  $x$  необхідно для кожного значення параметра  $p$  знайти найближчі вузлові точки і розрахувати за ними функцію апроксимації виду:

$$x = a \times p + b,$$

де  $p$  — поточне значення параметра конкурентоспроможності;  
 $x$  — приведені значення поточного параметра конкурентоспроможності.

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.15.

На прикладі параметра «Можливості кредитної картки» для **Банку 1** покажемо хід розрахунків коефіцієнтів  $a$  і  $b$  функції апроксимації, приведеного значення параметра  $x$  і значення функції споживчої корисності  $f$ .

Визначимо коефіцієнти функції апроксимації. Для значення параметра  $p = 5$  (поточне значення параметра «Можливості кредитної картки» для **Банку 1**) найближчі значення у вузлових точках функції споживчої корисності:  $p = 4,26$  і  $p = 7$  (таблиця 3.14).

Маємо:

1)  $p = 4,26$ ;  $x = 0,77$ ;

2)  $p = 7$ ;  $x = 0$ , тоді:

$$\begin{cases} 0,77 = 4,26a + b \\ 0 = 7a + b, \end{cases} \quad \text{звідси: } -0,77 = 2,74a \Rightarrow a = -0,28$$

Тоді,

$$b = (-7) \times (-0,28) = 1,96$$

Тоді приведені значення параметра  $p = 5$  розраховуються за формулою:

$$x = a \times p + b = 5 \times (-0,28) + 1,96 = 0,56.$$

Значення функції споживчої корисності для параметра «Можливості кредитної картки» **Банку 1**:

$$f = \frac{1}{e^x} = \frac{1}{e^{0,56}} = \frac{1}{2,7^{0,56}} = \frac{1}{1,74\sqrt{2,7}} = \frac{1}{2,7^{0,57}} = 0,57$$

Інші значення коефіцієнтів функції апроксимації, приведені значення параметрів конкурентоспроможності і значення функції споживчої корисності розраховуються аналогічно (таблиця 3.15).

Загальні значення функції споживчої корисності для **Банку 1** і **Банку 2** за елементом продуктового портфеля — операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» — наведені нижче:

$$\begin{aligned} F(\text{Банк 1}) &= \sqrt[n]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_n} = \sqrt[19]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_{19}} = \sqrt[19]{\prod_{i=1}^{19} f_i} = \\ &= \sqrt[19]{1,43176 \times 10^{-6}} = (1,43176 \times 10^{-6})^{0,053} = 0,490; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F(\text{Банк 2}) &= \sqrt[n]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_n} = \sqrt[19]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_{19}} = \sqrt[19]{\prod_{i=1}^{19} f_{i0}} = \\ &= \sqrt[19]{1,74959 \times 10^{-10}} = (1,74959 \times 10^{-10})^{0,053} = 0,304. \end{aligned}$$

Таким чином, розрахунок конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» шляхом використання функції споживчої корисності показав, що продукт **Банку 1** більше бажаний клієнтами, ніж аналог **Банку 2**:  $F(\text{Банку 1}) > F(\text{Банку 2})$ . Цей результат підтверджує результат, отриманий методом розрахунку одиничних і групових показників конкурентоспроможності у підрозділі 3.6.

Слід зазначити, що для розрахунку значень функції споживчої корисності використані кількісно точні параметри конкурентоспроможності, що виключає вплив суб'єктивізму і підвищує точність, однак вагові коефіцієнти параметрів конкурентоспроможності (їхня пріоритетність) не враховуються, що знижує об'єктивність оцінки.

Таблиця 3.15.

**Коефіцієнти функції апроксимації, приведені значення параметрів конкурентоспроможності операцій із платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум» Банку 1 і Банку 2, значення функції споживчої користості**

№	Параметр конкурентоспроможності	Операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»									
		Банк 1					Банк 2				
		$p_i$	$b_i$	$a_i$	$x_i$	$f_i$	$p_{i6}$	$b_{i6}$	$a_{i6}$	$x_{i6}$	$f_{i6}$
1.	Можливості кредитної картки (шт.)	<b>5</b>	1,960	-0,2800	0,56	0,57	<b>3</b>	-3,510	1,0080	-0,49	0,20
2.	Оформлення кількох карток різних платіжних систем (шт.)	<b>2</b>	1,150	-0,2300	0,69	0,61	<b>1</b>	-2,500	2,0080	-0,49	0,20
3.	Кількість видів платіжних карток (шт.)	<b>7</b>	-7,560	1,0100	-0,49	0,20	<b>9</b>	4,400	-0,4400	0,44	0,53
4.	Кількість найпопулярніших брендів (шт.)	<b>3</b>	1,600	-0,3200	0,64	0,59	<b>2</b>	-4,508	2,0080	-0,49	0,20
5.	Кількість торговельно-сервісних підприємств в Україні, де приймаються платіжні картки (шт.)	<b>3800</b>	2,500	-0,0005	0,60	0,58	<b>2900</b>	-3,740	0,0012	-0,26	0,28
6.	Кількість країн, що приймають платіжні картки (шт.)	<b>150</b>	2,600	-0,0130	0,65	0,59	<b>130</b>	-3,230	0,0240	-0,11	0,33
7.	Кількість банків-партнерів із користування послугами банкоматів (шт.)	<b>4</b>	1,100	-0,1100	0,66	0,60	<b>2</b>	-2,500	1,0080	-0,48	0,20
8.	Кількість банкоматів	<b>2800</b>	1,500	-0,0003	0,66	0,60	<b>2100</b>	-2,710	0,0012	-0,19	0,30
9.	Кількість міст України, де банк має філії та відділення (шт.)	<b>183</b>	3,200	-0,0160	0,27	0,47	<b>95</b>	-2,800	0,0240	-0,52	0,19
10.	Кількість філій та відділень банку в Україні (шт.)	<b>1000</b>	1,500	-0,0010	0,50	0,55	<b>700</b>	-2,850	0,0037	-0,26	0,28

Продовження табл. 3.15.

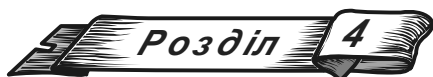
№	Параметр конкурентоспроможності	Операції з платіжними картками за тарифним планом «Кредитні картки — Преміум»									
		Банк 1			Банк 2						
		$p_i$	$b_i$	$a_i$	$x_i$	$f_i$	$p_{i6}$	$b_{i6}$	$a_{i6}$	$x_{i6}$	$f_{i6}$
11.	Відсоток використання кредиту по картці (%)	<b>28</b>	3,330	-0,0950	0,67	0,60	<b>25</b>	-4,110	0,1600	-0,11	0,33
12.	Кредитний ліміт (%)	<b>200</b>	-4,660	0,0220	-0,26	0,28	<b>250</b>	3,390	-0,0113	0,57	0,57
13.	Сума кредитного ліміту (долари США)	<b>2000</b>	-4,240	0,0020	-0,24	0,28	<b>2500</b>	2,450	-0,0007	0,70	0,61
14.	Пільгові тарифи за користування банкоматами банків-учасників міжнародних об'єднань (% від суми зняття)	<b>0,9</b>	-0,785	1,5700	0,63	0,59	<b>1,15</b>	3,018	-2,7600	-0,16	0,31
15.	Плата за санкціонований овердрафт (%)	<b>21</b>	-1,710	0,1140	0,68	0,60	<b>23</b>	7,660	-0,3400	-0,16	0,31
16.	Нарахування процентів за прострочену та несанкціоновану заборгованість за овердрафтом (%)	<b>45</b>	-0,600	0,0300	0,75	0,62	<b>47</b>	33,500	-0,7200	-0,34	0,25
17.	Нарахування процентів на суму коштів клієнта (%)	<b>3</b>	-4,830	1,5500	-0,18	0,30	<b>3,5</b>	2,300	-0,4600	0,69	0,61
18.	Отримання готівки в банкоматах інших українських банків (%)	<b>1,2</b>	-0,438	0,8750	0,61	0,58	<b>1,7</b>	4,320	-2,7300	-0,32	0,26
19.	Плата за проведення операцій за допомогою GSM-банкінгу (одноразова) (грн.)	<b>25</b>	-0,460	0,0460	0,69	0,61	<b>30</b>	3,400	-0,1180	-0,14	0,32
		$\prod_{i=1}^{19} f_i = 1,43176 \times 10^{-6}$					$\prod_{i=1}^{19} f_{i6} = 1,74959 \times 10^{-10}$				

## Контрольні запитання до розділу 3

---



1. Сутність конкуренції в банківській сфері.
2. Еволюція конкуренції в банківській сфері.
3. Тенденції розвитку комерційних банків в умовах посилення конкуренції в банківській сфері.
4. Типи конкуренції в банківській сфері.
5. Банківські об'єднання, мета їх створення. Види банківських об'єднань.
6. Особливості конкуренції в банківській сфері.
7. Складність і динамізм зовнішнього маркетингового оточення комерційного банку.
8. Оцінка складності та динамізму зовнішнього маркетингового середовища комерційного банку. Напрямки використання результатів такої оцінки.
9. Матриця ринкових ситуацій залежно від показників складності і динамізму зовнішнього оточення комерційного банку.
10. Групи факторів впливу на діяльність комерційного банку.
11. Класифікація факторів, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі.
12. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг.
13. Пріоритетні банки-конкуренти та процес їх ідентифікації.
14. Групи банків-конкурентів.
15. Типи конкурентних стратегій для різних груп банків-конкурентів.
16. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг.
17. Змістовні ознаки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг.
18. Етапи аналізу і оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг.
19. Критерії ефективності маркетингової діяльності банків-конкурентів.
20. Потенціал комерційного банку.
21. Багатокутник конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг: сутність і призначення.
22. Визначення конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг методом розрахунку одиничних і групових показників.
23. Визначення конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг шляхом використання функції споживчої корисності.



## МЕХАНІЗМ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

### 4.1. ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

**Механізм банківського маркетингу** — це сукупність елементів макрооточення та мікрооточення комерційного банку, які дозволяють реалізувати організаційно-управлінську стратегію пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та самого банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей існуючої кон'юнктури ринку позичкового капіталу.

**Елементами механізму банківського маркетингу на макrorівні є:**

— система державних, приватних і громадських інститутів (банків, фондових і валютних бірж, страхових та інвестиційних компаній, фондів профспілок та інших громадських організацій, науково-дослідних інститутів, інформаційно-консультаційних центрів, підприємств, фірм, організацій, установ);

— реальні і потенційні споживачі банківських продуктів і послуг;

— сукупність інформаційно-технічних і організаційних засобів, призначених для розробки, реалізації і споживання банківських продуктів і послуг з метою обслуговування інтересів суб'єктів ринкових відносин та забезпечення їх ефективної взаємодії;

— основні показники економічного та соціального стану;

— грошові доходи та витрати населення;

— темпи зростання грошових доходів та витрат населення;

— структура доходів та витрат населення;

— індекси споживчих цін та цін виробників промислової продукції;

— зміни споживчих цін та цін виробників промислової продукції;

— стан ринку праці;

— процентні ставки банків за операціями з клієнтами;

— динаміка вимог банків за кредитами, наданими в економіку;

— стан міжбанківського кредитного ринку;

- структура депозитного ринку;
- динаміка зобов'язань банків за коштами, залученими на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб;
- міжбанківський депозитний ринок;
- процентні ставки рефінансування банків Національним банком України;
- процентні ставки на міжбанківському кредитному ринку депозитному ринку;
- стан ринку державних цінних паперів;
- офіційний курс гривні;
- курс гривні щодо іноземних валют на міжбанківському та готівковому валютних ринках;
- операції з іноземною валютою на міжбанківському та готівковому валютних ринках України;
- структура готівки в обігу;
- правове забезпечення банківської діяльності.

Розглянемо елементи механізму банківського маркетингу на мікрорівні.

### **1. Мета і завдання стратегії банківського маркетингу.**

Мета стратегії банківського маркетингу — визначення стратегічних цілей подальшого розвитку банку, умов, принципів та напрямків їх вирішення. Конкретним завданням розроблення стратегії є створення достатніх організаційних, правових і методичних передумов для успішного вирішення банком питань, які стоять перед ним на сучасному етапі розвитку банківської системи України та економіки держави.

### **2. Призначення, завдання та місце банку у банківській системі України.**

Призначення банку полягає у забезпеченні безперервного і стабільного обігу грошей на макроекономічному і мікроекономічному рівні відповідно до потреб та інтересів усіх суб'єктів процесу розширеного відтворення. Через регулювання грошового обігу банківська система активно впливає на всі стадії суспільного відтворення, зокрема, на процеси виробництва. На сучасному етапі розвитку комерційний банк повинен вирішувати найактуальніші завдання банківської системи:

- орієнтування банківської діяльності на потреби реального сектора економіки, нарощування обсягів кредитних та інвестиційних вкладень у розвиток вітчизняного виробництва;
- посилення довіри до банків та підвищення їх ролі в мобілізації вільних грошових нагромаджень юридичних осіб і заощаджень населення;



- розвиток новітніх банківських технологій і продуктів;
- удосконалення управління комерційними банками з урахуванням світового досвіду;
- зміцнення надійності банків та поліпшення економічних і правових умов їх діяльності;
- посилення конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку.

### **3. Стратегічний напрямок розвитку банку.**

Стратегічним напрямком розвитку банку є створення універсальної, надійної, стійкої до криз, ефективної і прибуткової банківської установи, здатної функціонувати відповідно до загальноприйнятих принципів банківської практики та етики, бути незалежним від внутрішнього втручання, діяти на засадах здорової конкуренції і розумної ризиковості з метою максимального задоволення вимог та очікувань клієнтів, інвесторів, а також проводити активну діяльність на внутрішньому й зовнішньому ринках на засадах рівності та партнерства.

#### **4. Цілі розвитку банку:**

- зменшення чутливості банку до зовнішніх потрясінь із метою запобігання системній кризі, посилення надійності та фінансової стійкості банку;
- розвиток широкого спектру послуг банку;
- підвищення рівня привабливості банку для клієнтів.

#### **5. Фактори успіху банку на ринку банківських продуктів і послуг:**

- відповідність банківських послуг потребам клієнтів, акціонерів, населення, держави;
- всебічність розвитку;
- стабільність і послідовність у діяльності.

#### **6. Економічні та правові передумови розвитку банку в межах банківської системи України.**

Стан банку і банківської системи загалом залежить від стану економіки держави, здорових і стабільних процесів у суспільстві, політики уряду, а також добре розвиненої суспільної інфраструктури. Розбудова банківської системи має бути органічною складовою загальних зусиль з боку усіх рівнів влади в напрямку зміцнення економіки держави. Ефективне функціонування банківської системи забезпечується:

— *проведенням ефективної макроекономічної політики*, яка передбачає: помірковану фіскальну політику (збалансування бюджету, зниження податкового тиску, своєчасні розрахунки за зобов'язаннями держави); дієву монетарну політику (контроль за

інфляцією, стабільні процентні ставки, стабільна національна валюта, започаткування перспективного розроблення основних засад грошово-кредитної політики); збалансовану торговельну позицію;

— **наявністю розвиненої суспільної інфраструктури**, а саме: надійною законодавчою базою; незалежною і неупередженою системою юрисдикції; надійною регулятивною структурою, спроможною забезпечувати виконання законів і нормативно-правових актів;

— **функціонуванням системи, яке забезпечує ринкову дисципліну**, у т. ч.: прозорість банківської системи; працюючі ринки; міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в усіх секторах економіки; міжнародні стандарти аудиту; доступність учасників ринку до всієї необхідної інформації; досвідчені та обізнані інвестори;

— **створення механізму забезпечення належного рівня системного захисту**: запровадження адекватних засобів надання банкам ліквідної підтримки; гарантування вкладів (депозитів); нарощування обсягів ВВП; зростання ефективності виробництва та фінансової стійкості клієнтів-позичальників; оздоровлення державних фінансів.

#### **7. Інноваційні напрямки розвитку банку:**

1. Розширення банківської ліцензії і надання клієнтам банку нових послуг: *операції з банківськими металами на валютному ринку України; операції з банківськими металами на міжнародних ринках; відкриття територіально відокремлених безбалансових відділень банку; постійний моніторинг фондового ринку та ринку цінних паперів з метою надання послуг по операціям з цінними паперами.*

2. Впровадження нових банківських технологій: *Інтернет-банкінг; національна система масових електронних платежів.*

3. Впровадження банківських програм: *будівництво житла на кошти інвесторів; кредитування населення на придбання автомобілів (розстрочка); кредитування населення на придбання товарів тривалого користування (розстрочка); обслуговування пенсійних рахунків (підтримка економічної позиції банку на відповідному рівні для отримання повноважень на ведення пенсійних рахунків громадян); участь банку у конкурсах на обслуговування державних програм та проектів; емісія платіжних карток банку.*

4. Участь банку в інвестиційних проектах акціонерів та клієнтів банку.

5. Участь фахівців банку в управлінні грошовими потоками клієнтів (оптимізація використання коштів).

## 8. Створення умов доступу банку на фінансові ринки.

Умови доступу банку на фінансові ринки та його конкурентоспроможність залежать від об'єктивних та суб'єктивних чинників. Об'єктивні фактори, які забезпечують стабільність та ефективність, — співпраця вітчизняного банківського сектора з міжнародними фінансовими організаціями щодо вивчення досвіду функціонування банківського законодавства, норм і правил регулювання та контролю діяльності банків, адаптація його до особливостей банківської системи України. Суб'єктивні фактори — забезпеченість банківської установи сучасними техніко-технологічним обладнанням. З метою забезпечення стабільного та якісного функціонування, конкурентноздатності пропонуємих послуг, банк повинен бути обладнаний комп'ютерною технікою та комунікаційними засобами, які відповідають вимогам Національного банку України, та володіти прогресивними програмними продуктами та технологіями.

Для підтримки банківської техніки та технологічних продуктів на високому рівні, необхідно двічі на рік (або щоквартально) здійснювати маркетинг відповідності техніки і технології вимогам ринку. За результатами проведених досліджень оформлювати заключні висновки та пропозиції, які підлягають детальному розгляду та аналізу Радою банку та Правлінням.

## 9. Підвищення надійності та ефективності діяльності банку.

Підвищення надійності та ефективності дасть змогу банку належним чином виконувати притаманну функцію фінансового посередника у ринковій економіці, сприяти ефективному переміщенню капіталу між регіонами, секторами, галузями господарства, пропонувати клієнтам різноманітні інструменти та забезпечувати достатню кількість платіжних засобів.

Прозорість банківської діяльності визначається своєчасним наданням достовірної інформації зовнішнім користувачам (акціонерам, клієнтам, партнерам) про фінансовий стан та результати діяльності банку за основними видами здійснюваних операцій. Доступ користувачів до достовірної інформації дисциплінує керівництво банку, підвищує конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Стандарти надання інформації зовнішнім користувачам мають забезпечувати обмеження доступу до конфіденційної інформації і збереження банківської таємниці.

Підвищення довіри до банку можливе за об'єктивних та суб'єктивних умов. **Об'єктивні умови:** створення ефективних і прозорих процедур входу, функціонування та виходу банківських установ з ринку; підвищення рівня достовірності та прозо-

рості інформації про діяльність банків, про стан справ у банківському секторі загалом, достатня обізнаність з ними акціонерів та клієнтів; встановлення реальних (позитивних до рівня інфляції) процентних ставок; об'єктивне ставлення до банківської системи загалом державних органів та засобів масової інформації. **Суб'єктивні умови:** забезпечення стабільного функціонування банку; коректність та порядність управління банком; дотримання економічних нормативів; іміджева політика банку; формування привабливості банку засобами масової інформації (розробка рекламних продуктів).

Участь банку у НСМЕП повинна здійснюватися шляхом:

- розширення технічних можливостей для надання послуг у режимі реального часу;

- удосконалення захисту електронної банківської інформації з метою підвищення рівня безпеки платіжних систем та систем автоматизації банківської діяльності;

- створення відповідної внутрішньої інфраструктури для швидкого та ефективного обслуговування клієнтів;

- створення умов для розвитку та впровадження Інтернет-технологій для обслуговування клієнтів з використанням мереж загального користування (електронна комерція, віддалене обслуговування клієнтів).

Удосконалення платіжної системи забезпечить поступовий перехід до перерахування населенню заробітної плати, пенсій, стипендій та інших виплат на банківські рахунки, впровадження для розрахунків між юридичними особами ефективної форми безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток.

Основними напрямками вдосконалення менеджменту є:

- розробка методологічної бази з розкриттям системи управління ризиками банку, яка повинна містити перелік ризиків та визначення процедури управління ризиками;

- розробка та впровадження інструментів оперативного управління ліквідністю банку;

- вдосконалення структури управління залежно від напрямків діяльності банку з метою підвищення ефективності роботи;

- планування фінансової діяльності банку на постійній основі, автоматизація системи планування, розрахунки собівартості банківських послуг;

- створення адекватних резервів для відшкодування можливих збитків від активних операцій;

- розробка кредитної та інвестиційної політики.

Наявність розвинутої філійної мережі дозволяє обслуговувати клієнтів у будь-якому регіоні України, збільшувати клієнтську базу, впроваджувати різноманітні програми із врахуванням регіональних особливостей та потреб. При цьому слід розробити жорстку систему контролю за діяльністю філій з метою запобігання збиткам, внаслідок несвоєчасного реагування на виникаючі ризики.

Головні завдання в цьому напрямку діяльності такі: розробка та впровадження системи контролю за діяльністю філій з подальшою автоматизацією процедури; вивчення привабливості регіонів та розрахунки економічної доцільності розміщення нових філій банку; розрахунки доцільності облаштувань територіально відокремлених безбалансових відділень як економічно вигідних об'єктів з обслуговування клієнтів.

Зростання прибутковості слід забезпечувати за рахунок диверсифікації банківських продуктів і послуг та оптимізації банківських витрат. Зростання прибутковості банку має здійснюватись за рахунок:

- затвердження оптимальної організаційної структури, яка базується на принципах впровадження ефективних операційних процедур і системи управління ризиками;

- нарощення обсягів банківських продуктів і послуг;

- зниження неопераційних витрат;

- здійснення заходів щодо очищення балансів від безнадійних боргів та нарахованих доходів за ними.

Із метою вдосконалення системи підбору банківських спеціалістів та підвищення кваліфікації кадрового складу потрібно:

- встановити посадовими інструкціями вимоги щодо професійної відповідності посадових осіб і фахівців, відповідальності за дотримання законодавства України, чіткого знання діючих нормативних документів, які регулюють банківську діяльність, досконалого знання порядку здійснення банківських операцій;

- визначити правила етичної поведінки працівників банку при спілкуванні з клієнтами, акціонерами, контролюючими органами, звернувши особливу увагу на налагодження ділових контактів з партнерами;

- у разі професійної потреби направляти фахівців банку на семінари і практикуми та курси підвищення кваліфікації;

- систематично проводити атестацію працівників з метою визначення їх відповідності посадам, які вони займають;

- для підвищення мотивації застосовувати матеріальні та моральні заохочення працівників.

## **10. Створення сприятливих умов для збільшення клієнтської бази банку.**

Сприятливими умовами збільшення клієнтської бази є:

— розширення спектру банківських продуктів і послуг для юридичних та фізичних осіб з використання сучасних фінансових інструментів;

— впровадження нових банківських продуктів і послуг з обов'язковим рекламним супроводом;

— постійна модернізація технічного та технологічного обладнання;

— наявність власного приміщення банку (зручність розташування, зручність паркування автомобілів, сучасність дизайну та обладнання, можливість створення відокремлених приміщень для обслуговування VIP-клієнтури та проведення переговорів);

— збереження та покращення рейтингових позицій (розмір капіталу, активи, кредитно-інвестиційний портфель, фінансовий результат);

— формування іміджевої політики;

— дотримання вимог нормативних документів Національного банку України та діючого законодавства України.

## **11. Формування стабільної ресурсної бази банку.**

Формування стабільної ресурсної бази банку мають забезпечити такі умови: участь банку у національній системі масових електронних платежів; удосконалення механізму залучення клієнтів на обслуговування до банку; запровадження механізму залучення заощаджень шляхом впровадження різноманітних накопичувальних схем, новітніх депозитних інструментів (заощадження на будівництво житла, на навчання, відпочинок, придбання товарів тривалого користування, пенсійні рахунки); активна робота банку на ринку платіжних карток; укладання угод на співпрацю з клієнтами та партнерами.

Таким чином, поступове впровадження в практику комерційних банків всіх чотирьох складових стратегії банківського маркетингу за наведеною схемою забезпечить необхідний рівень фінансової стійкості як умови отримання стабільних доходів. Реалізація стратегії банківського маркетингу є циклічним процесом, який значною мірою залежить від макромаркетингового та мікрормаркетингового оточення банку і потребує постійної перевірки на предмет поступового досягнення мети реалізації.

В умовах конкуренції на ринку банківських послуг і стабілізації кредитного ринку України особливого значення набуває реалізація стратегії банківського маркетингу. Однак варто визнати,

що вітчизняні комерційні банки, у більшій своїй частині, ще слабо розвивають цей напрямок діяльності. Основна проблема полягає у відсутності знань і практичних навичок у банківських фахівців для виконання настільки специфічних функцій. Рішення цієї проблеми бачиться в необхідності серйозного пророблення питання впровадження механізму реалізації стратегії банківського маркетингу, в пропозиції процесу розробки маркетингового плану і його структури, адаптованої до банківської системи України. Важливо зазначити, що необхідними умовами для реалізації стратегії банківського маркетингу є наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного підрозділу, який планує, виконує і контролює напрямки маркетингової діяльності.

#### **4.2. РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ НА МАКРОРІВНІ І МІКРОРІВНІ**

Ефективність банківської системи України визначається дієвістю її впливу на процес макроекономічної стабілізації та створення умов для соціально-економічного зростання. Особливість цього процесу полягає у визначенні пріоритетів в ієрархічній структурі стратегічних орієнтирів банків як об'єктивної умови подальшого розвитку банківської системи з відповідним механізмом банківського маркетингу та інфраструктурною базою. Саме такий підхід у визначенні сутності та ролі банківської системи дозволяє створити дієвий механізм її впливу на сучасні економічні процеси, а тому дасть реальні практичні результати.

Створення дієвого механізму банківського маркетингу визначає необхідність її взаємозв'язку з тактичними й проміжними цілями економічної політики держави та практичної реалізації відповідних пріоритетів у структурі цілей банківської установи.

Питання впливу стабілізаційних процесів на фінансовому і грошово-кредитному ринках та розвитку банківської системи України розглянуто у низці праць вітчизняних та зарубіжних авторів [113; 117; 166; 167; 170]. Особливості механізму банківського маркетингу визначаються сучасним станом розвитку економіки України, необхідністю, передусім, створення адекватної сучасним умовам банківської системи з відповідною інституційною та інфраструктурною базою.

Приоритетними напрямками дії механізму банківського маркетингу є: структурна перебудова банківської системи України,

спрямована на створення конкурентоспроможних банківських інститутів; подолання проблем, пов'язаних зі зростанням державного боргу й створенням механізму його реструктуризації та зменшення; становлення і розвиток ринку цінних паперів та сприяння створенню механізму його взаємозв'язку з реальним сектором економіки; ефективне використання фінансової допомоги міжнародних фінансових інститутів, створення сприятливого клімату для залучення іноземних інвестицій.

Організаційними забезпеченням реалізації механізму грошово-кредитної політики є становлення адекватної вимогам сучасного ринку грошово-кредитної системи і, передусім, банківської системи із сильним та незалежним Національним банком України. Розвиток банківської системи повинен одночасно бути спрямований на сприяння виникненню нових спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів та створення дієвої системи управління та контролю за цим процесом з боку НБУ. За умов відносної стабілізації банківської системи, НБУ необхідно розробити стратегічну програму сприяння розвитку спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів, яка б містила систему їх реєстрації, ліцензування та звітності, що, своєю чергою, дозволить збільшити кількість суб'єктів фондового, грошового та кредитного ринків, залучаючи до їх діяльності шляхом реалізації механізму банківського маркетингу суб'єктів підприємницької діяльності та населення.

Стабілізації національної грошової одиниці має сприяти політика Національного банку України, спрямована на оптимізацію структури грошової маси, зростання її активності, зменшення обсягів взаєморозрахунків та бартерних платежів, створення дієвого механізму державного страхування банківських депозитів. Цьому процесу значною мірою може сприяти розвиток інфраструктури грошово-кредитного ринку, його правове, інформаційне, науково-методичне, консультативне та кадрове забезпечення, що, своєю чергою, забезпечується впровадженням механізму банківського маркетингу в практичну діяльність банківських інститутів, оскільки його реалізація сприяє створенню мікроклімату довіри серед населення та підприємницьких структур до грошово-кредитної політики НБУ та окремих фінансово-кредитних інститутів.

Створення відповідної сучасним вимогам банківської системи на основі механізму банківського маркетингу дозволяє розширити співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями, іноземними підприємствами, сприяє залученню іноземного



капіталу на вітчизняний ринок, а також входженню українських підприємців у міжнародне економічне співтовариство. Реалізація дієвого механізму банківського маркетингу є процесом подальших ринкових перетворень в економіці України, що дозволяє залучити в економічні процеси до функціонування грошово-кредитного ринку все більшу кількість населення та підприємницьких структур, реалізуючи загальнодержавну доктрину демократичних, соціально-ринкових перетворень країни.

Важливою особливістю механізму банківського маркетингу є сприяння подальшому розвитку та стабілізації кредитного ринку України. Основними напрямками цього процесу є:

- використання коштів, отриманих від грошової приватизації (за умови реальної оцінки вартості об'єктів, які підлягають приватизації);

- спрямування коштів на структурну перебудову економіки та виділення пріоритетних галузей і підприємств, які можуть найближчим часом бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках та дати відповідні грошові надходження до банківських інститутів;

- посилення та створення більш дієвого контролю за системою оподаткування шляхом посилення контролю за системою грошових розрахунків між суб'єктами підприємницької діяльності, заборони бартерних та інших видів розрахунків;

- проведення приватизаційних процесів, у тому числі приватизації землі, та використання коштів від продажу підприємств, які збанкрутували або не рентабельні;

- повернення до практики використання середньо- та довгострокових облігацій внутрішньої державної ощадної позики, на основі погашення їх номінальної вартості в доларовому еквіваленті на момент випуску та з щорічним відшкодуванням відсотків в іноземній валюті, що дасть можливість залучити значні кошти населення та підприємців у національній та іноземній валюті.

Таким чином, теоретичне обґрунтування та практична реалізація механізму банківського маркетингу повинна визначатись загальнодержавними процесами соціально-економічних перетворень в Україні, стати дієвим інструментом макроекономічної стабілізації та зростання.

**На макрорівні реалізація механізму банківського маркетингу в умовах розвитку банківської системи України передбачає:**

- вплив на процес макроекономічної стабілізації через взаємозв'язок з тактичними та проміжними цілями економічної політики держави;

— визначення пріоритетних напрямків дії механізму банківського маркетингу з метою створення адекватної сучасним умовам банківської системи України, яка б сприяла виникненню нових спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів;

— сприяння стабілізації національної грошової одиниці через оптимізацію грошової маси, зростання її активності, зменшення обсягів бартерних платежів;

— сприяння розвитку інфраструктури фінансового і грошово-кредитного ринків шляхом створення мікроклімату довіри серед населення та підприємницьких структур;

— розширення співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями;

— реалізація загальнодержавної доктрини демократичних, соціально-ринкових перетворень в Україні;

— сприяння подальшому розвитку і стабілізації кредитного ринку України.

Дослідження праць вітчизняних та зарубіжних науковців дають можливість констатувати факт виділення особливостей банківського маркетингу на підставі особливостей банківських послуг, а саме:

— абстрактність, відсутність матеріальної субстанції;

— зв'язок із використанням грошей у різних формах і якість (гроші підприємств, гроші комерційних банків, гроші центрального банку у формі готівки, бухгалтерських записів, або платіжно-розрахункових документів);

— абстрактні банківські послуги набувають візуального окреслення через договірні взаємини;

— купівля-продаж банківських послуг відбувається протягом певного часу.

Хоча наведені особливості банківського маркетингу містять певну специфічність, при більш детальному розгляді їх можна розглядати як просте проектування особливостей будь-яких послуг на банківські послуги. Так, відсутністю матеріальної субстанції володіє будь-яка послуга; використання грошей у різних формах і якість має аналогом сегментування ринку послуг за різними ознаками — за характером, за групами споживачів; абстрактність будь-якої послуги набуває візуального окреслення для споживача в момент її надання; будь-які послуги залежно від якості їх надання викликають довіру та прихильність клієнту до виробника послуги, тому в разі позитивного ставлення купівля-продаж може відбуватися регулярно протягом певного часу. Отже, спроба відокремити особливості банківських послуг в цьому випадку не зовсім вдала.

Сфера банківських послуг вважається високо ризиковою сферою діяльності, насамперед, завдяки власностям неосяжності, незбереженості, неможливості накопичення і гарантії стабільності якості послуги. Суттєвим фактором, що підтверджує ризиковість, і який є відмінною особливістю банківських послуг, вважається їх патентна незахищеність. **Банківський ризик** визначають «...як вартісний вираз ймовірної події, яка призводить до збитків». Слід розрізняти поняття ризик і невизначеність<sup>6</sup>. Пропонується невизначеність переробити в ризик, який потім ретельно вивчається та оцінюється, бо між розміром прибутку та рівнем ризику існує пряма залежність. Слід зазначити, що ризик трактується як джерело прибутків та збитків в банківській діяльності. Активна та пасивна частини балансу банку містять ризик, тому кожен банк повинен розробляти стратегію щодо видів і обсягів ризику, структури балансу, а також інструментів регулювання активів та пасивів.

Таким чином, в контексті запобігання ризикам банківської діяльності як способи захисту виокремлюються такі дії: поширення ринкової частки банку, залучення нових клієнтів шляхом використання диференційних банківських продуктів. Водночас автори наведених праць відносять аналіз банківських ризиків до сфери банківського менеджменту. Отже, має місце суперечність між способами захисту, які є кінцевою метою банківського маркетингу, та сферою, яка призначена займатися оцінкою банківських ризиків. Тому аналіз банківських ризиків логічно розглядати як складову механізму банківського маркетингу, яка має на меті не взагалі уникнути ризику, а раціонально їм управляти. Аналіз структури ризику, оцінка міри ризиків, управління різноманітними ризиками є складовими механізму банківського маркетингу.

Для банків остаточне прийняття кредитного рішення залежить від його внутрішньої та зовнішньої оцінки з урахуванням реальних можливостей і проблем, з котрими банк стикається на ринку. Тому доцільним є використання експертних процедур і методів суб'єктивних оцінок. Такий підхід найбільше відповідає реальному стану кредитного ринку та розвитку банківської системи України.

Однією з особливостей механізму банківського маркетингу є забезпечення надійності комерційного банку. Найважливішою якісною характеристикою діяльності банку є його надійність та

---

<sup>6</sup> **Невизначеність** — це стан незнання того, що діється, або вид загрози про яку нічого не відомо і яку неможливо оцінити й кількісно виміряти.

стабільність, які визначаються ліквідністю та платоспроможністю. Для забезпечення надійності та стабільності необхідно формувати таку структуру балансу, за якою активи можуть своєчасно перетворюватися на грошові засоби, не втрачаючи своєї коштовності в міру зажадання пасивів.

Таким чином, в ході реалізації механізму банківського маркетингу слід враховувати інформацію про поточну ліквідність та платоспроможність банку, а також про існуючі тенденції їх зміни, для оперативного втручання в разі зменшення показників ліквідності.

Для визначення **надійності комерційного банку** найбільш повною та універсальною є методика Кромонава, тому що загальна формула надійності містить генеральний коефіцієнт надійності, коефіцієнт миттєвої ліквідності, кросс-коефіцієнт, генеральний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт захищеності капіталу, коефіцієнт фондової капіталізації прибутку, тобто дозволяє здійснити комплексний аналіз поточного стану банківських ресурсів, їх кількісну та якісну оцінку, які є основою для прийняття рішень щодо оптимізації структури активів та пасивів.

У ході оцінки надійності комерційного банку важливо здійснювати порівняльний аналіз результатів його роботи з результатами роботи банків-конкурентів, тобто проводити рейтингову оцінку.

**Рейтинг банку** визначається як система оцінки банківської діяльності, яка заснована на фінансових показниках і даних балансу банку. Існують такі **методичні підходи до визначення рейтингів**: індексний метод, номерна система та бальний підхід.

**Індексний метод** передбачає розрахунок індексу кожного з оцінюваних показників фінансового стану банку та комбінованих індексів, виходячи з їхньої частки в сукупності. Діяльність банку оцінюють за допомогою таких якісних показників: капітальної бази, якості активів, рівня ліквідності та прибутковості, стану менеджменту. За допомогою індексного метода можна оцінити стійкість банку, тенденції його розвитку, а також здатність адекватно реагувати на зовнішні економічні зміни.

**Номерна рейтингова система** заснована на комбінуванні показників фінансового стану комерційного банку, при цьому кожній комбінації визначається своє місце в рейтингу.

Відповідно до **бального підходу**, фінансовий стан банку оцінюють в балах за кожним показником, що аналізується. На підставі зведеної бальної оцінки визначається ринкова позиція комерційного банку серед конкурентів.

Таким чином, розглянуті підходи до визначення рейтингів комерційного банку дозволяють охарактеризувати діяльність банку з урахуванням активних та пасивних операцій. Отже, не викликає сумнівів інтеграція рейтингової оцінки в механізм банківського маркетингу, оскільки, з одного боку, за його допомогою забезпечуються стійкі ринкові позиції банку, з іншого — рейтингова оцінка дозволяє здійснити комплексний аналіз активних та пасивних операцій банку, аналіз доходів, витрат, прибутковості, платоспроможності та ліквідності, що є підставою для створення оптимальної структури активів та пасивів, яка, своєю чергою також забезпечує стійкі ринкові позиції комерційного банку. Отже, апарат рейтингової оцінки є особливим інструментом банківського маркетингу.

Поряд із банками, переміщення грошових коштів на ринках здійснюють й інші фінансові та фінансово-кредитні установи: інвестиційні фонди, страхові компанії, брокерські, дилерські фірми, — але банки як суб'єкти фінансового ринку мають свої суттєві ознаки, що відрізняють їх серед інших суб'єктів і накладають відбиток на механізм банківського маркетингу.

Характерною ознакою комерційних банків є подвійний обмін борговими зобов'язаннями: вони розміщують свої власні боргові зобов'язання (депозити, вкладні свідоцтва), а мобілізовані таким чином кошти розміщують у боргові зобов'язання й цінні папери, випущені іншими юридичними та фізичними особами. Це відрізняє банки від фінансових брокерів і ділерів, які здійснюють свою діяльність на фінансовому ринку, не імітуючи власних боргових зобов'язань.

Для банків характерне прийняття на себе безумовних зобов'язань з фіксованою сумою боргу перед юридичними та фізичними особами. Наприклад, при розміщенні коштів клієнтів на рахунки та у вклади, при випуску депозитних сертифікатів. Цим банки відрізняються від різноманітних інвестиційних фондів, що мобілізують ресурси на основі випуску власних акцій. Фіксовані за сумою боргу зобов'язання мають найбільший ризик для посередників (банків), тому що ці зобов'язання повинні бути сплачені в повній сумі незалежно від ринкової кон'юнктури, тоді як інвестиційна компанія усі ризики, пов'язані зі зміною вартості її активів та пасивів, розподіляє серед своїх акціонерів.

Таким чином, наведені суттєві ознаки комерційного банку як суб'єкта фінансового ринку роблять забезпечення фінансової стійкості як умови отримання стабільних доходів, найбільш важливою особливістю механізму банківського маркетингу.

Проблема фінансової стійкості комерційного банку останнім часом стоїть в центрі уваги сучасних досліджень у сфері банківської діяльності. Дослідження зосереджується на певних напрямках без їхнього синтезованого подання. Створенню інтегрального показника, що повною мірою характеризував би фінансову стійкість комерційного банку, вже було приділено увагу в дослідженнях науковців. Водночас, відзначається взаємна критика та незадоволеність запропонованими системами оцінки фінансової стійкості комерційних банків, що викликає необхідність продовжувати роботу в цьому напрямку.

У дослідженнях питання фінансової стійкості комерційного банку спостерігається розуміння важливості врахування категорії часу. Ретроспективний аналіз, аналіз поточних станів і тенденцій, прогнозування є важливими динамічними характеристиками для розуміння потенціалу комерційного банку як щодо його фінансової стійкості, так і щодо перспектив успішного розвитку.

Важливим аспектом дослідження питання фінансової стійкості комерційних банків є **інформаційна забезпеченість досліджень**, що містить кілька напрямків, а саме: методологічний — наявність методик обчислення стану комерційного банку; статистичний — наявність звітної інформації про банк; системний — наявність орієнтирів прогресу, стагнації чи регресу, ідентифікації станів функціонування та розвитку банку.

**Методологічний напрямок** інформаційного забезпечення аналізу фінансової стійкості комерційного банку передбачає знання способів ідентифікації поточного стану банку, серед яких найпоширенішим є коефіцієнтний аналіз, а також складніші методи, орієнтовані на математично імовірнісний апарат.

**Статистичний напрямок** передбачає можливість отримання достовірної та всебічної інформації про стан досліджуваного банку, з чим пов'язане питання оприлюднення банківської звітності у засобах масової інформації. Ця проблема останнім часом поступово розв'язується.

**Системний напрямок** передбачає наявність чітко визначених граничних станів комерційного банку, котрі ідентифікували б стан повної небезпеки чи повної досконалості, визначаючи таким чином позитивні й негативні напрямки розвитку, фіксування показників циклічності функціонування і тенденцій розвитку.

У дослідженнях з питань фінансової стійкості комерційного банку бракує глибокого аналізу ситуацій повної чи часткової невизначеності, що, своєю чергою, пов'язано з категорією ризику. Аналіз фінансової стійкості має проводитися з урахуванням то-

го, що наявність повної інформації хоча і не гарантує відсутності ризику, але дає змогу пом'якшувати наслідки непередбачених ситуацій, які трапляються в умовах невизначеності. Фінансову стійкість комерційних банків прийнято аналізувати в контексті факторів, що зумовлюють позитивну чи негативну ситуацію як у банківській сфері взагалі, так і в діяльності окремих банків. Якщо ролі внутрішніх факторів та їх врахуванню при аналізі та опрацюванні фінансової стійкості приділяється достатня увага, то роль зовнішніх факторів, зазвичай, окремо не аналізується.

Зазначені напрямки дослідження фінансової стійкості як умови дохідності, комерційних банків мають бути об'єднані в рамках механізму банківського маркетингу. На користь застосування системних підходів для аналізу діяльності банків свідчать проведені українськими фахівцями Н. Костіною, А. Алексєєвим, О. Василюком дослідження в галузі моделювання діяльності комерційних банків, зокрема депозитно-кредитних операцій, та проголошування ними необхідності застосування теоретичних і статистичних засобів для точного передбачення змін макрооточення та мікрооточення, поєднання наявної інформації з метою формування адекватної управлінської стратегії [101]. Реалізувати зазначений підхід вбачається можливим у рамках реалізації механізму банківського маркетингу.

В умовах посилення конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках, розвитку банківської системи України однією з важливих особливостей механізму банківського маркетингу є підвищення ефективності інноваційної діяльності.

**Інноваційна політика банку** є частиною внутрішньої політики, метою якої є досягнення довгострокового комерційного успіху, пов'язаного з впровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг, що, своєю чергою, забезпечує стійкі конкурентні позиції банку та його імідж.

Розробка ефективної інноваційної політики банку потребує розгляду таких питань під час реалізації механізму банківського маркетингу:

- макроекономічні умови діяльності банку;
- пріоритети ринку, під впливом яких відбувається розподіл коштів на впровадження інновацій;
- сильні і слабкі сторони банку, можливості і небезпеки;
- корективи інноваційної стратегії з метою реалізації ринкових можливостей та мінімізації ризиків;
- оптимальний час стратегічних дій;
- очікувані результати реалізації обраної інноваційної стратегії;

— механізм впровадження коригуючих дій на випадок, якщо отримані результати від впровадження інновацій відхиляються від очікуваних.

Зазначені питання покладають за необхідність виокремити ряд **вимог до механізму банківського маркетингу**:

- узгодженість із наявними можливостями і ресурсами;
- внутрішня сумісність із планами структурних підрозділів комерційного банку;
- пріоритетність інвестування для кожного ринкового сегменту банку;
- заходи здійснення стратегічного контролю;
- розробка програм кредитування провідних галузей економіки.

Принциповою вимогою є **узгодженість із наявними можливостями і ресурсами**, тому що недооцінка можливостей банку неминуче призведе до неповного розкриття потенціалу, а їхня переоцінка може спричинити серйозні наслідки, пов'язані із неправильним розміщенням банківських коштів, призупиненням здійснення активних операцій і, як наслідок, утратою клієнтів та зниженням одержуваного прибутку. Важливою вимогою до механізму банківського маркетингу є його **внутрішня сумісність із планами структурних підрозділів**, яка забезпечує координацію зусиль усіх організаційних одиниць банку при досягненні корпоративних цілей.

В умовах розвитку банківської системи України зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на поточні і можливі цілі банку, пристосовуючи їх до мінливої ринкової ситуації. Отже, механізм банківського маркетингу в таких умовах має певні особливості. Аналіз поточної ринкової ситуації і припущення про стан оточення повинні робитися з достатнім рівнем визначеності, для того, щоб можна було оцінити ефект і міру впливу можливих змін ринкових умов на механізм банківського маркетингу і внести відповідні корективи. Механізмом банківського маркетингу повинні визначатися **пріоритети інвестування для кожного ринку**, де банк діє чи має намір діяти. Сукупність виявлених пріоритетів є не що інше, як стратегія розвитку господарського портфеля банку. У рамках інвестиційних стратегій обраних ринків слід визначати конкретні цілі і розмір засобів, необхідних для їх досягнення.

До елементів механізму банківського маркетингу слід віднести **необхідність здійснення стратегічного контролю**. На відміну від фінансового, система стратегічного контролю банку більш



глобальна і займається розглядом питань перспективнішого характеру. І як результат — поняття і категорії, якими вона оперує, менш точні, більш загальні і більше піддаються впливу випадкових факторів.

Таким чином, системи стратегічного і фінансового контролю вирішують дуже широке коло завдань, спрямованих на оцінку ефективності діяльності банку, виявлення всіх недоліків і вживання відповідних заходів. Контроль у банку здійснюється саме цими двома системами. Однак, існує ще і таке поняття, як система маркетингового контролю, що містить крім функцій, виконуваних стратегічним і фінансовим контролем, ще і функцію ревізії маркетингу. Тому система маркетингового контролю повинна розглядатися як форма здійснення контрольних функцій у банку і може виступати у виді контролю за виконанням планів, контролю за рентабельністю і ревізії маркетингу.

У сучасних умовах розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків України значну увагу слід приділяти **кредитуванню провідних галузей економіки**. Виходячи з принципу надійності і прибутковості кредитного портфеля, у банку необхідно застосовувати зважений підхід до процесу кредитування. З метою максимальної надійності вкладення притягнутих вільних коштів підприємств і приватних осіб кредитування доцільно вести під забезпечення високоліквідних активів.

Таким чином, **реалізація механізму банківського маркетингу на мікрорівні** передбачає:

— аналіз банківських ризиків з використанням інструментарію кількісних оцінок, експертних процедур і методів суб'єктивних оцінок;

— забезпечення надійності комерційного банку;

— створення інформаційної бази про поточну ліквідність та платоспроможність банку з урахуванням прогностичних оцінок їх зміни;

— рейтингові оцінки;

— забезпечення фінансової стійкості, як умови дохідності комерційного банку;

— підвищення ефективності інноваційної діяльності;

— узгодженість із наявними можливостями і ресурсами банку, а також внутрішня сумісність із планами структурних підрозділів;

— забезпечення пріоритетів інвестування;

— кредитування провідних галузей економіки;

— здійснення маркетингового контролю.

Сучасний стан розвитку банківської системи України, стабілізаційні процеси на фінансовому і грошово-кредитному ринках, посилення конкуренції в банківському секторі визначають певні особливості механізму банківського маркетингу як глобально, так і на мікрорівні.

### **4.3. ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Банківська система посідає унікальне місце як у загальній структурі функціонування капіталу, так і в його кругообігу в процесі розширеного відтворення. Роль банківської системи як унікального фінансового посередника полягає, передусім, у концентрації в ній майже всіх грошових засобів і за її допомогою – у розподілі та перерозподілі ресурсів у галузевому, технологічному і функціональному аспектах.

Становлення комерційних банків України збіглося зі зростанням кризових явищ в економіці, які зумовлюють загалом їх слабкий фінансовий стан. Надійність комерційних банків викликає особливу занепокоєність акціонерів, вкладників, органів контролю, оскільки банківські банкрутства більше впливають на економіку, ніж банкрутства підприємств. Кризовий стан банків зумовлений також тим, що вони не приділяють належної уваги аналізу свого фінансового стану, формуванню та ефективному використанню своїх фінансових ресурсів.

У цих умовах істотного значення набуває пошук шляхів зміцнення фінансової стійкості комерційних банків і посилення їх ролі в економічних перетвореннях, активізації їх діяльності щодо кредитування розвитку реального сектора економіки.

Банки, зокрема комерційні, є однією з найважливіших структур ринкової економіки. Проте в Україні комерційні банки дотепер не посіли гідного місця у системі ринкових відносин. Причиною такої ситуації є безліч економічних і політичних факторів, що повинні бути переборені, щоб вітчизняні банки змогли стати фундаментом формування в Україні справді ринкової економіки.

За роки незалежності, незважаючи на всі проведені реформи, основні слабкі сторони банківської системи України, власне, залишились без змін, а саме:

— брак капіталу в більшості банків: більшість з них лишається «касами» підприємств, які їх заснували. Банки абсолютно не готові відреагувати на збільшення попиту на кредити у разі еко-

номічного піднесення, і це найшвидше призведе до значного його уповільнення;

— навантаження на портфель кредитів за рахунок проблемних кредитів;

— недостатнє дотримання принципів діяльності комерційних банків;

— недостатня конкуренція в кредитній сфері;

— відсутність диверсифікації структури банків і недостатньо диверсифікований асортимент банківських продуктів і послуг.

У сучасних економічних умовах існують різноманітні види і форми кредитів, проте усе частіше українські підприємства надають перевагу перед традиційними банківськими кредитами кредитам під цінні папери. Ця тенденція викликана кредитною політикою українських комерційних банків, що надають кредити вітчизняним підприємствам у край неохоче, прагнучи вкладати кошти в цінні папери і одержувати прибуток за допомогою спекулятивних операцій. Тому банки вимагають належного заставного забезпечення кредитів, а значна частина підприємств не в змозі задовольнити ці вимоги внаслідок обставин, за якими здійснювалося їхнє створення.

По-перше, окремі підприємства, володіючи фактично майном, не мають юридично грамотного оформлення документів на право володіння, що пояснюється наслідками «загальнонародної соціалістичної власності», яка найчастіше визначалася за зовнішнім виглядом майна, тому документального оформлення просто не було. Приватизація мала заданий темп, що призводило до оформлення насамперед документів, які підтверджували «наявність присутності» активів, а не права власності на них.

По-друге, у деяких випадках менеджери просто не знають, що може бути заставою при оформленні кредитів.

Крім того, якщо звернутися до активів, які мають найбільшу привабливість як заставне майно (цінні папери, непрострочена дебіторська заборгованість, готова продукція, виробничі запаси, автотранспорт, нерухомі основні фонди), то можна побачити, що більшістю з них підприємства не володіють або наявні активи неліквідні.

До проблем банківської системи України на ринку цінних паперів належать:

— низька капіталізація банківської системи;

— відсутність великих стабільних банків;

— слабка ресурсна база та недовіра населення;

— нестабільність законодавства та великий податковий тягар;

— непрацююча економіка та політична нестабільність.

Причинами структурної слабкості комерційних банків України є:

- складні загальноекономічні умови;
- криза платежів у секторі підприємств, що паралізує банки;
- конструктивні помилки у правових основах банківської системи;

- чисельні факти адміністративного втручання з боку уряду;
- незабезпечена гарантія комерційної таємниці;
- податкове обмеження інтересів як банків, так і їхніх клієнтів.

Банківська система України розвинута ще дуже слабо, і вина в цьому, здебільшого, не економічна криза, а помилки органів державної влади, чії законодавчі акти і конкретні дії найчастіше тільки посилюють тиск і здіймають паніку як серед банкірів, так і серед їхніх клієнтів. Тому багато в чому розв'язання проблем банківської сфери залежить від політики уряду, Верховної Ради та інших владних структур і обґрунтованості рішень, які вони приймають.

Найголовнішою проблемою сучасних комерційних банків України є забезпечення фінансової стійкості банківської системи взагалі. У зв'язку з цим, для подальшого нормального функціонування банківської системи необхідно подумати не лише про кредити МВФ, Світового банку та інших, а й про їхнє повернення.

Кошти надаються уряду для оздоровлення фінансового сектора економіки, тому вони повинні, по-перше, спрямовуватися підприємствам, які вже мають гарні фінансові показники і в перспективі їх нарощуватимуть. По-друге, необхідно жорсткіше контролювати ефективність використання наданих коштів, і потретє, НБУ повинен знижувати облікову ставку для того, щоб виробничі підприємства, беручи кредити в комерційних банках, могли не тільки своєчасно виконувати свої зобов'язання перед банком, а й працювати на користь виробництва.

Розвиток банківської системи України залежить від макроекономічних показників, які, своєю чергою, прогнозуються економічними методами. Тому перед українськими банками стоїть завдання, як точніше спрогнозувати свою діяльність залежно від показників інфляції, облікової ставки, міжнародних резервів, валютного курсу.

Проведення економічної реформи в Україні різко змінило структуру грошово-кредитних відносин, породило глибокі суперечності в їх розвитку і водночас дисбаланс між кредитною і виробничою сферами економіки. Між тим, від міри збалансованості різноманітних частин грошово-кредитної системи, ситуації на фінансовому ринку, спроможності фінансово-банківської систе-

ми забезпечити потреби економіки у кредитних ресурсах прямо залежать перспективи економічного зростання. Якщо розглядати агрегований вплив грошово-кредитної політики, яка проводиться, на стабілізацію економіки загалом і забезпечення її структурних змін, стає очевидним, що домінують тенденції, які визначають перспективу подальшого поглиблення структурних диспропорцій.

Основний зміст політики фінансової стабілізації фактично зводиться лише до мінімізації рівня інфляції. Проте поняття «фінансова стабілізація» пов'язане з більшою кількістю показників і має значно складнішу структуру.

До основних показників фінансової стабілізації, крім рівня інфляції, належать загальний стан фінансово-банківської системи, збалансованість бюджету, розмір внутрішньої та зовнішньої державної заборгованості, стабільність національної валюти, розмір та структура грошової маси, стан платежів та взаєморозрахунків, ефективність податкової системи. Тому не можна говорити про досягнення фінансової стабілізації лише на основі зменшення рівня інфляції в умовах погіршення інших показників фінансової стабілізації.

Фінансова стабілізація, досягнута в Україні, фактично відірвана від реальної економіки. Проте досвід зарубіжних країн свідчить, що фінансова стабілізація без економічного зростання не може бути ефективною і довготерміною, часто після цього ситуація знову погіршується, і тоді економічне зростання розпочинається у значно гірших умовах. При цьому може виникати замкнуте коло, коли подальше проведення жорсткої фінансової політики не дає можливості для економічного зростання, а її послаблення знову може викликати значні інфляційні процеси.

Оскільки банки за характером їх діяльності є підприємствами грошового ринку, які виконують виробничі функції, необхідно встановити однакові умови їх оподаткування з підприємствами промисловості. Цим буде забезпечена паритетність результатів підприємницької діяльності у виробничій і банківській сферах. Комерційні банки послідовно розширюють поряд із кредитно-розрахунковим обслуговуванням посередницькі, інформаційно-консультативні послуги підприємствам, установам, населенню. Стабільність комерційних банків сприяє дотриманню нормативів економічного регулювання їх платоспроможності і ліквідності. Ефективним економічним регулятором є рівень відсоткових ставок. З одного боку, високий відсоток буде зменшувати потребу у кредитах, підприємства змушені будуть порівнювати свій прибуток із відсотком за запозиченими коштами і через те обмежувати

накопичення грошей. З іншого, зростання вільних грошових ресурсів банків буде служити цілям розширення кредитування населення.

Комерційні банки, зіткнувшись із реальною перспективою припинення своєї діяльності, проводять широкий комплекс конкретних практичних заходів щодо стабілізації їх роботи. Вони змушені здійснювати всебічну реструктуризацію пасивів і активів, звільнятися від неефективних і збиткових операцій, обмежувати позаопераційні витрати, удосконалювати управління всіма видами ризиків і ліквідністю, посилювати увагу до підвищення професійного рівня керівників і всіх спеціалістів. Ці заходи дають певні результати, але не змінюють загальної тенденції безперервного ускладнення і різкого погіршення умов функціонування всієї банківської системи України.

Таким чином, досягнення фінансової стабілізації і, відповідно, поживлення ділової активності в реальному секторі економіки України багато в чому залежить від міри стійкості банківської системи і вимагає розробки та реалізації розгорнутої поетапної програми стабілізації грошово-кредитної сфери, особливу увагу в якій необхідно приділяти не банкрутству комерційних банків, а їх реорганізації.

Слід передбачити створення сучасної системи рефінансування комерційних банків, їх фінансову підтримку, а також структурну перебудову цієї сфери. Цьому сприяє створення спеціального фонду фінансового оздоровлення банківських установ за рахунок резервних коштів комерційних банків. Необхідно вирішити питання про зменшення розмірів обов'язкового резервування щодо залучених коштів.

На передній план економічної стратегії має бути висунута необхідність усунення суперечностей між тенденціями різноманітних сфер грошово-кредитних відносин, а також диспропорцій між секторами економіки України, тобто суперечності між потребами реального сектора і фінансового ринку, між вимогою підвищення стійкості банківської системи і здійснення рестрикційної грошово-кредитної політики НБУ.

Складність розв'язання цих суперечностей у тому, що існує необхідність не тільки послідовного коригування політики НБУ за кожним з названих аспектів і вироблення програмного підходу до реалізації намічених змін, але й відповідного інституціонального забезпечення, і передусім — з боку банківських інститутів.

Вихід із суперечливої ситуації, коли стримування інфляції посилює дестабілізацію банківського сектора, бачиться у здійсненні

НБУ грошово-кредитної політики, збалансованої за основними напрямками, і прийнятті на себе відповідальності не тільки за зміцнення національної валюти, але й створення умов для стабілізації банківської діяльності.

У вітчизняних методиках аналізу фінансового стану кредитної установи управлінню банком приділяється недостатньо уваги з причин відсутності досвіду його оцінки. Брак єдиної методики визначення надійності банків в Україні призводить до суб'єктивного підходу щодо розв'язання цієї проблеми. Деякі орієнтуються на розміри банку, інші — на відхилення від встановлених нормативів ліквідності й достатності капіталу, треті — на окремі статті балансу.

До основних напрямків подальшої капіталізації банківської системи і підвищення ефективності функціонування банківського капіталу належать:

- поглиблення процесу капіталізації банків;
  - забезпечення стабільності нормативної бази НБУ;
  - удосконалення діяльності валютного та підвищення ролі фондового ринків;
  - вдосконалення оподаткування банків, зменшення податкового тиску на банки з метою прискорення їх капіталізації і збільшення обсягів кредитування реального сектору;
  - дозвіл банкам спрямувати на цю мету власний прибуток зі звільненням його від оподаткування;
  - прискорення переходу банків на акціонерну форму власності (нині більш як 40 % українських банків пайові). Це сприятиме введенню нового порядку розрахунку власного капіталу, що призведе до його збільшення і полегшить виконання низки економічних нормативів;
  - реформування банківської системи, що важливо розглядати в одному контексті з відновленням і розвитком в Україні сегментів фінансового ринку;
  - фондового, валютного, страхового, міжбанківських кредитів з подальшим виходом на ринок корпоративних емітентів.
- Процес централізації банківського капіталу на практиці найчастіше приймає форму злиття або поглинання банків.
- Злиття банків** є повним об'єднанням двох структур з утворенням нової юридичної особи. Відповідно до вимог українського банківського права, злиття — це припинення діяльності двох (або більше) комерційних банків як юридичних осіб і передавання всіх прав та зобов'язань новоствореному комерційному банку як юридичній особі.

**Поглинання банків** означає приєднання одного банку до іншого, більш сильного, у результаті чого перший перестає функціонувати як самостійна юридична особа. НБУ в такому випадку застосовує термін «об'єднання», що означає зупинку діяльності одного з комерційних банків як юридичної особи і передавання всіх прав і зобов'язань іншому комерційному банку як юридичній особі на правах філії або інших умовах.

Автори багатьох публікацій з цієї проблеми, особливо зарубіжні, з ряду причин ототожнюють ці поняття і для характеристики цих процесів найчастіше вживають термін «злиття». Але справжнє злиття у фінансовому світі останнім часом зустрічаються досить рідко. Це пов'язано, передусім, з небажанням створювати нову установу у фінансовій сфері й докладати чимало зусиль на формування її іміджу.

Заслугує на увагу **стратегія і тактика реорганізації банків**. Як уже зазначалося, на практиці частіше зустрічається і вважається доцільним приєднання більшим банком меншого. Слід окремо розглянути мотиви і наслідки приєднання для обох банків.

**Для більшого банку** ця операція завжди пов'язана зі значними фінансовими видатками, на деякий час значно погіршуються його фінансові показники, зокрема, значно зменшується ринкова вартість акцій, що, звичайно, не подобається акціонерам.

**Банк, який поглинають**, значних фінансових витрат не несе. Більше того, його акції значно зростають у ціні, як тільки стає відомо про майбутнє приєднання. Це робить процес поглинання привабливішим як для власників банку, що поглинається, так і для його працівників, які володіють великими пакетами акцій. Проблеми, що тут виникають, мають більше психологічний характер. Процедура поглинання, яку назву вона не носила б, психологічно відчувається керівництвом банку, який поглинається іншим, та його власниками як крах, капітуляція, демонстрація їх професійної неспроможності. Злиття для них виглядає привабливішим. В умовах України та країн СНД додатково ще з'являється проблеми так званих «кишенькових» банків, де їх власники не будуть зацікавлені розкривати свої специфічні інтереси.

**Процес реорганізації банків у формі злиття або поглинання містить декілька стандартних етапів.**

**Перший етап** — це прийняття рішення та постановка цілей. На цьому етапі здійснюються ринкові дослідження, визначаються цілі та завдання реорганізації, формується команда та визначаються критерії для прийняття остаточного рішення, формується стратегія та система тактичних планів, а також спільний план розвитку банків.



**Другий етап** — переговори. Для того, щоб реорганізація була ефективною, необхідно взаєморозуміння керівництва та власників обох банків. Тут визначаються терміни, порядок та умови реорганізації, порядок конвертації акцій банку, що приєднується, права їх власників, питання захисту інтересів персоналу та клієнтів. Цей етап закінчується укладанням угоди про порядок злиття або приєднання.

**Третій етап** — підготовчий. Здійснюється підготовка документації, необхідні організаційні заходи, готується пакет документів для реєстрації з боку державних наглядових органів. Це напружений момент для керівництва та власників обох банків.

**Четвертий етап** — об'єднання, коли відбуваються загальні збори акціонерів обох банків і приймають остаточне рішення про реорганізацію, проходить процедура державної реєстрації цієї події, проводяться загальні збори акціонерів реорганізованого банку.

І останній, **п'ятий етап** — робочий, під час якого здійснюються заплановані організаційні та структурні зміни, реорганізуються структурні підрозділи та відбуваються кадрові переміщення, банк освоює нову ринкову нішу та нормалізує фінансові показники.

Аналіз ситуації в банківській сфері України показує, що комерційні банки знаходяться напередодні прискорення процесів концентрації та централізації капіталів. Держава повинна активніше стимулювати процеси у цій сфері. Адже значна кількість невеликих проблемних банків із сумнівним іміджем становить загрозу стабільності банківської системи, може остаточно підірвати і без того слабку довіру споживачів до банківських установ. Такі банки у своїй більшості не становлять інтересу як об'єкт поглинання. Вони найчастіше не мають ні сильних акціонерів, ні цікавих клієнтів, ні значної нерухомості, ні кваліфікованих кадрів, ні привабливих продуктів. Звичайно, є ряд перспективних банків, основна проблема яких — це дотримання вимог щодо мінімального розміру статутного капіталу. Такі банки ще можуть стати об'єктом уваги, а решта часто приречена. Тому необхідні певні зусилля з боку держави з метою стабілізації банківської системи.

Отже, комерційним банкам України слід продовжувати процес накопичення власного капіталу. Для цього доцільно збільшувати акціонерний капітал, реалізувати ефективну дивідендну політику, раціонально управляти власним капіталом, тобто реалізувати механізм банківського маркетингу.

Становлення ринкової економіки в Україні зумовило необхідність реформування кредитної системи. Реформа проводиться у напрямку трансформації кредитної діяльності, побудованої на

командно-адміністративних принципах державної економіки, у кредитний ринок України.

**Основні напрямки та шляхи реформування структури фінансово-кредитних інституцій в Україні відповідно до умов ринкової економіки такі:**

— подальша спеціалізація кредитних банківських установ як за напрямками, так і за розміром кредитів та групами клієнтів;

— створення іпотетичних банків (іпотетичних за принципами та технологією діяльності, а не за назвою);

— подальша концентрація банківського капіталу в великих кредитних банках, але за умов реорганізації та збереження невеликих комерційних банків, спеціалізованих на обслуговуванні специфічних клієнтів (фермерських господарств, переробних підприємств) на внутрішньому регіональному рівні;

— законодавче визначення та реформування на його основі структури спеціалізованих фінансово-кредитних установ у складі: кредитних союзів та спілок, позиково-ощадних асоціацій, фінансових та інвестиційних компаній;

— позитивне вирішення на законодавчому рівні організаційно-правових шляхів та систем гарантій участі приватних пенсійних фондів та страхових компаній у прямій (а не депозитній) кредитній діяльності.

Реформування функціональної структури кредитної системи першочергово потребує зміни теоретичних підходів до розуміння фінансово-кредитних відносин як економічної категорії.

Якщо за командно-адміністративної системи господарювання кредит був формальним, надавався з необмежених ресурсів загальнодержавного позикового фонду, фактично (виходячи з механізму та джерел погашення) безоплатно, на умовах адміністративної (а не економічної) відповідальності, у планово-розподільчому режимі, то в ринковій економіці кредитна діяльність будуватиметься на прямо протилежних принципах — перед усім, на умовах платності, зворотності, забезпеченості та терміновості. Загальним і, водночас, синтезуючим принципом для всіх суб'єктів кредитної діяльності є отримання прибутку. Останнє зумовлюється теоретичним положенням, що кредит є капітал, що передається в позичку, а отже має приносити прибуток усім без винятку суб'єктам кредитно-депозитних відносин.

Таким чином, реформування функціональної структури кредитної системи полягає, насамперед, у збалансуванні економічних інтересів суб'єктів кредитної діяльності шляхом використання механізму банківського маркетингу.

Банківська система України повинна встигати за двома світовими тенденціями. З одного боку, відбувається універсалізація і розширення операцій комерційних банків: лізинг, факторинг, управління портфелем інвестицій, трастові та консультаційні послуги. З іншого боку, посилюється спеціалізація діяльності комерційних банків, зосередження їх роботи на невеликій кількості послуг. Тому, в Україні слід створити спеціалізовані банки (інвестиційні, іпотечні, муніципальні), що сприятиме поліпшенню обслуговування клієнтів та посилить конкуренцію у банківській сфері.

За оцінками експертів, Україна не зможе подолати грошово-фінансову кризу доти, доки, по-перше, вітчизняна банківська система не почне кредитувати власне виробництво, по-друге, заощадження населення не будуть трансформовані в інвестиції.

Як свідчить досвід останніх років, багато проблем впровадження ринкових відносин в Україні пов'язані з браком коштів у суб'єктів господарювання. Тож кредитів, отриманих із зовнішніх джерел за останні роки, замало для відчутних зрушень у напрямку економічного зростання. Своєю чергою, зарубіжні приватні інвестори на поспішають вкладати кошти у вітчизняну економіку, оскільки не мають жодних гарантій щодо повернення вкладених коштів та одержання бодай мінімальної норми прибутку. Не викликає сумніву, що доки Україна не започаткує реальні реформи, доти західний інвестор не прийде в українську економіку.

Поступово в Україні утверджується розуміння того, що головну роль у фінансуванні різноманітних проектів мають відігравати внутрішні джерела коштів, до яких належать і заощадження населення.

У населення України перебуває переважна більшість вільних коштів, які містять величезний кредитний потенціал і за умови їх залучення до банківського обігу могли б зробити стимулюючий вплив на джерела фінансування активних операцій комерційних банків, сприяючи зростанню їх дохідності та фінансової стійкості. Але для залучення коштів населення у господарський обіг необхідні надійні гарантії та довіра клієнтів до вітчизняної банківської системи. Останніми роками довіру населення до фінансово-кредитних установ було неодноразово підірвано знеціненням вкладів у банках.

Для залучення вільних коштів громадян та відновлення їх довіри до банківської системи необхідно в контексті банківського маркетингу реалізувати такий комплекс заходів:

— поетапно відшкодувати з бюджету знецінені вклади (частину коштів для цього одержати від грошової приватизації);

— прискорити формування фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який забезпечить кожному вкладникові комерційного банку компенсацію вкладу разом із відсотками;

— застосовувати нові види вкладів, зручних для громадян (до них належать: пенсійні персональні рахунки; вклади, на які дохід нараховується за складними відсотками; депозити, відсотки за якими виплачуються авансом, що певною мірою забезпечує компенсацію інфляційних втрат);

— залучати кошти громадян України в іноземній валюті, а також відкривати рахунки і для іноземних громадян. При цьому слід максимально забезпечити анонімність вкладів, що дозволить повною мірою реалізувати Указ президента про амністію капіталів, які були вивезені з України за кордон;

— активно застосовувати в Україні у безготівкових розрахунках пластикові картки як один із найперспективніших шляхів залучення заощаджень населення у грошовий обіг країни.

Отже, реалізація запропонованих заходів банківського маркетингу забезпечить необхідне накопичення кредитних ресурсів банківською системою та зробить її активним суб'єктом інвестиційного процесу в Україні, наблизить комерційні банки до реальної економіки та закладе надійні підвалини для економічного зростання.

**Серед проблем реалізації механізму банківського маркетингу слід розрізняти зовнішні та внутрішні.**

**До зовнішніх проблем реалізації механізму банківського маркетингу слід віднести:**

— недостатню жорсткість наглядових вимог;

— недоліки чинного законодавства, нерегульованість багатьох юридичних аспектів, неефективну і нестабільну податкову політику;

— труднощі залучення кредитних ресурсів і високі відсоткові ставки;

— неплатоспроможність партнерів;

— відсутність відпрацьованої процедури банкрутства, санації та реструктуризації;

— криміногенність різних сфер і галузей економіки;

— відсутність компетентних легітимних банківських структур, здатних до конструктивного діалогу з державними структурами в інтересах усього підприємницького корпусу;

— не досить активну державну участь у підготовці кадрового потенціалу для бізнесу;

— низький купівельний попит на вітчизняну продукцію і відсутність ефективної державної політики, націленої на його активізацію;

— ціновий диктат природних монополій;

— недостатнє врахування у зовнішній політиці держави інтересів вітчизняного підприємництва;

— пасивне ставлення держави до дезінтеграційних тенденцій у національних економіках і до руйнування єдиного економічного простору.

**До внутрішніх проблем реалізації механізму банківського маркетингу належать:**

— брак власних фінансових ресурсів і низький рівень банківського капіталу;

— значний обсяг кредитів, які не повертаються;

— надмірна концентрація зусиль на тих напрямках діяльності, які приносять негайний прибуток, і недостатня увага до кредитування реального сектора економіки;

— залежність банків від значних акціонерів, які одночасно є і клієнтами, і учасниками фінансово-промислових груп;

— низький професійний рівень і політизованість мислення вищого керівництва банків.

Таким чином, механізм банківського маркетингу є конструктивним діалогом банківських структур і держави стосовно зазначених проблем, оскільки без їхнього розв'язання усі інші напрямки взаємодії виявляться малоефективними. Сутність взаємодії банківських структур, з одного боку, і органів державної і муніципальної влади, з іншого, полягає в узгодженні й інтеграції їхніх дій на основі консенсусу економічних інтересів для ефективної реалізації специфічних функцій кожної зі сторін. Зміст процесу взаємодії виражається у налагодженні механізму функціонування банків і територіальних органів влади, доборі найприйнятніших форм і методів цієї взаємодії, конкретних технологій їхньої реалізації.

Банки як один з основних структуроутворюючих елементів ринкової економіки, справляють найсильніший вплив на стабільність усієї господарської системи. Концентруючи значні фінансові ресурси, банки мають реальну економічну можливість поставити себе над суспільством, оскільки їхні приватні інтереси далеко не завжди збігаються з державними інтересами і, тим більше, із суспільними.

Останнім часом у діяльності українських комерційних банків все більше спостерігається відсутність можливостей отримання

істотних доходів від випадкових та спекулятивних операцій на фінансових ринках, а також поступово знижується дохідність від надання традиційних послуг. У цих умовах банкам слід активізувати діяльність на ринку банківських продуктів і послуг, розвивати нові напрямки, підвищувати якість та знижувати собівартість.

У зв'язку з тим, що в діяльності вітчизняних банків на кредитному ринку існує загроза виникнення ситуацій, які не можна передбачити за допомогою лише математичних моделей чи економічної оцінки, важливу роль починає відігравати механізм банківського маркетингу, оскільки активне використання маркетингових інструментів спрямоване на забезпечення своєчасності й повноти надання інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень.

На сьогодні у практиці українських комерційних банків інструменти маркетингу не відіграють належної ролі. Це пояснюється тим, що його значення ще неосмислене в реалізації банківських проєктів, зокрема, спостерігається незацікавленість банків у маркетингу та маркетингових дослідженнях через відсутність знань та існування несуттєвого стимулювання діяльності учасників ринку.

Розробка ефективного механізму банківського маркетингу та його реалізація вимагає спільних зусиль усіх службовців банку, від рядових економістів – до голови правління. Ці зусилля мають координуватись спеціалізованими підрозділами — службами маркетингу. Якщо великий банк, володіючи достатніми коштами, може утримувати такі підрозділи та залучати до них кваліфікованих спеціалістів, то середні та малі банки дозволити це собі, здебільшого, не можуть.

Для переборення всіх негативних факторів, які постають перед банками в умовах існування банків-конкурентів та інших спеціалізованих установ, на службу маркетингу має покладатися вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань: активне вивчення місткості ринку; пошук нових ринкових сегментів та позиціонування банку на них; реалізація ефективної комунікаційної політики; створення гнучких фінансових сфер роботи з клієнтами; контроль за якістю надання послуг; розробка та впровадження на ринок нових банківських продуктів; аналіз діяльності конкурентів та оцінка ресурсо-виробничих можливостей клієнтів; розробка та підтримка системи матеріального стимулювання службовців за залучення нових перспективних клієнтів; пошук можливих посередників щодо залучення клієнтів.

З огляду на це, для ефективної діяльності на ринку банківських продуктів і послуг, банкам слід переглянути цілі створення служби маркетингу, її структуру та напрямки діяльності. Зниження рівня прибутковості банківського бізнесу зумовлює необхідність використання банківського маркетингу як засобу перетворення фінансових потреб клієнтів у прибуток банку.

В українській банківській практиці поширеним є вибіркове використання маркетингового інструментарію для ситуативного впливу на клієнтів та контактні аудиторії. Найчастіше використовується комплекс оперативного маркетингу в частині цінової політики та реклами, тобто засобів безпосереднього впливу на клієнтів.

Реалізація механізму банківського маркетингу комплексно та інтегровано забезпечує раціональне використання часу між ідентифікацією фінансових потреб та їх ефективним задоволенням. Таким чином, банківський маркетинг слід розглядати як важливий фактор стабільної і прибуткової діяльності комерційного банку, а також як процес обробки інформації, де як вхідні потоки виступають ринкові обмеження, наявні ресурси, скоординовані цілі підрозділів, а як вихідні потоки — стандарти роботи, індикатори успіху, відповідальність за результати та цілі маркетингової служби.

Розробка та впровадження механізму банківського маркетингу через спеціалізовані відділи дозволить банку зайняти стійкі позиції на фінансовому і грошово-кредитному ринках, а також забезпечити постійне зростання обсягів продажу банківських продуктів і послуг та прибутку, що, своєю чергою гарантуватиме фінансову стійкість банківської установи.

#### **4.4. ВПЛИВ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

Контроль за ефективністю реалізації механізму банківського маркетингу доцільно здійснювати, орієнтуючись на динаміку економічних показників діяльності комерційного банку.

Банківський маркетинг є діяльністю із задоволення потреб, запитів, сподівань і вирішенню проблем існуючих і потенційних споживачів-клієнтів банку. Принципово важливою є ефективність задоволення цих запитів, причому як сформованих, так і прихованих, потенційних. Якщо споживач-клієнт банку не відчує цієї ефективності, завищення отриманої користі над власними

сукупними витратами, що понесені при покупці та споживанні банківських продуктів, то він не поновить контракт і не надасть йому стабільності.

Сутність банківського маркетингу полягає в постійній спрямованості на досягнення оптимального, у конкретних умовах, кінцевого результату; спрямованості не на хвилиний, а на довгостроковий результат маркетингової роботи; використання в єдності і взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог потенційної клієнтури з одночасною цілеспрямованою дією на них. Таке визначення вказує на необхідність постійного аналізу економічних показників діяльності банку з метою раціонального розміщення власних чи залучених коштів.

Головною метою реалізації механізму банківського маркетингу залишається отримання прибутку, банк прагне до його максимізації з урахуванням допустимої міри ризику й ліквідності. Отже, максимізуючи прибуток, банк повинен прагнути того, щоб міра ризику й ліквідності була якщо не оптимальною, то, принаймні, допустимою.

Аналіз економічних показників діяльності комерційних банків здійснюється з метою визначення міри участі власних коштів банку у виконаних ним операціях; рівня ліквідності банку, його спроможності реалізації своїх активів для покриття прийнятих зобов'язань; вкладання коштів банку в операції з підвищеною мірою ризику; рівня прибутковості і рентабельності банківських операцій; міри участі банку в операціях на грошовому ринку і рівня менеджменту.

Таким чином, ефективний механізм банківського маркетингу передбачає аналіз показників достатності капіталу, ліквідності, достатньої оборотності коштів і прибутковості, міри ризику неповернення кредиту. Це дає змогу визначити загальний рейтинг комерційного банку серед інших банків, охарактеризувати його діяльність із приводу стабільності.

Стабільність банку означає можливість припинення його діяльності, причому стабільність тим вища, чим менша ця можливість. Формалізувати цю залежність до одержання економічних показників стабільності дуже складно, проте можна сформулювати якісні ознаки, що впливають на стабільність банків.

**Капітал** є регулятором зростання банку. Встановлені економічні нормативи — своєрідне попередження банку, який надто швидко збільшує обсяги своїх кредитів та депозитів: він або повинен знизити темпи зростання, або залучити додатковий капі-



тал. При управлінні капіталом, згідно з механізмом банківського маркетингу, перед керівництвом банку стоять такі цілі:

— дотримання вимог щодо капіталізації згідно з установленими нормативами;

— визначення необхідного розміру капіталу залежно від обсягів здійснення операцій, спектра послуг, прийнятого рівня ризику і планів майбутнього розвитку;

— оцінка можливостей нарощування капітальної бази — як за рахунок зовнішніх джерел (залучення акціонерного капіталу, коштів на умовах субординованого боргу), так і за рахунок прибутку;

— підтримання оптимального співвідношення між інвестиціями прибутку на розвиток банку та виплатами дивідендів акціонерам.

Одним із найважливіших чинників стабільності банку є **достатність власного капіталу**. Ця достатність розуміється у двох значеннях. Перше значення полягає в тому, що власний капітал банку повинен відповідати нормативним вимогам банку стосовно його розміру. Найважливішою є визначена законодавством межа, нижче за яку не може опуститися статутний капітал банку. Мінімальний розмір статутного фонду комерційних банків України за участю іноземного капіталу встановлюється в сумі, збільшеній не менше ніж у 3 рази, а з 100-відсотковим іноземним капіталом — не менше ніж у 5 разів. Цей показник банк повинен забезпечити після одного року з початку своєї діяльності.

До власного капіталу банку належить статутний капітал, резерви, створені з прибутку попередніх років, нерозподілений прибуток поточного (минулого) фінансового року і субординований капітал.

**Субординованим** називають капітал, що переданий банкові на термін понад сім років безвідклично і стосовно якого встановлене правило останньої черговості повернення при ліквідації банку. У разі, якщо банк зазнає великих збитків, може скластися ситуація, коли власний капітал стає меншим від статутного. У цьому випадку констатується, що статутний капітал втрачений або частково втрачений. Така ситуація може бути причиною призупинення або відкликання банківської ліцензії, що призводить до автоматичного зупинення банку.

Друге значення достатності власного капіталу полягає в тому, що власного капіталу банку повинно вистачати на те, щоб забезпечити можливість продовження роботи банку за умови, якщо залучений капітал необхідно буде повернути вкладникам і креди-

торам. Друге значення достатності власного капіталу тісно пов'язане з проблемою структуризації і ліквідності банківських активів.

**Рівень ліквідності** — це відношення ліквідних активів до суми внесків чи до загального розміру активів. Коефіцієнт, що відображає відношення наявних коштів до суми внесків, є більш обґрунтованим, ніж коефіцієнт «кредити/внески», оскільки прямо показує відношення ліквідних активів до внесків.

Термін «**ліквідність**» (від лат. *liquidus* — рідкий, плинний) у буквальному значенні слова означає легкість реалізації, продажі, перетворення матеріальних цінностей на кошти.

Розглянемо ліквідність як багаторівневу систему, яка може бути показником ефективності реалізації механізму банківського маркетингу, а саме:

- ліквідність банківської системи держави;
- ліквідність комерційного банку;
- ліквідність балансу банку;
- ліквідність активів;
- ліквідність клієнтів.

**Ліквідність банківської системи** залежить від того, наскільки ліквідна держава загалом, а також її окремі комерційні банки. Вона пов'язана з загальноекономічною поточною ситуацією в країні. Політична стабільність, правове забезпечення банківської діяльності, розвиток економіки, фінансова стабільність, темп інфляції, зайнятість, регулювання банківської діяльності, система безготівкових розрахунків – це ті фактори, які визначають ліквідність банку. Наприклад, швидкі темпи інфляції визначають короткостроковий характер основної частки пасивів банків, а це загрожує ліквідності банку і підвищує вимоги до неї. Зворотним прикладом є чітко розроблений у законодавстві механізм стягнення майна боржника при неповерненні кредиту, що підвищує надійність активів банку, а також, швидкість перетворення їх на гроші, тобто і ліквідність банку.

На ліквідність банківської системи безпосередньо впливають і інструменти грошово-кредитної політики держави. Серед основних інструментів слід назвати такі: облікова ставка НБУ та норма банківських резервів. Наприклад, високі норми резервування підривають ресурсну базу банків і змушують їх до більш ризикових операцій. Це знижує якість активів і, як наслідок, ліквідність банків. Наведені процеси, які безпосередньо впливають на послаблення ліквідності банків, багато в чому взаємопов'язані й потребують здійснення системи заходів, у тому числі й з боку держави.

**Ліквідність банку** — це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками і сумами інших джерел і напрямків використання коштів (надання кредитів, інші витрати).

У сучасній банківській практиці не має єдиного підходу до розуміння поняття ліквідність банку. Так, ліквідність банку передбачає «своєчасне виконання всіх взятих на себе зобов'язань, у тому числі тих, які можуть виникнути в майбутньому». При цьому джерелами засобів для виконання зобов'язань є готівка банку, виражена в залишках грошей у касі і на кореспондентських рахунках; активи, які можна швидко перетворити на готівку; міжбанківські кредити, які за необхідності можна отримати з міжбанківського ринку або від центрального банку.

Банківська ліквідність трактується як:

— спроможність банку своєчасно відповідати за своїми зобов'язаннями;

— можливості щодо використання активу як засобу платежу з огляду на його здатність зберігати свою номінальну вартість незмінною;

— спроможність банку проводити активні операції.

Більш узагальнене розуміння цього поняття пропонує І. В. Ларіонова. Під ліквідністю комерційного банку вона розуміє «здатність банку ефективно фінансувати активи та брати на себе зобов'язання, а також виконувати вимоги щодо погашення боргу та зменшення обсягу депонованих коштів у постійно змінних умовах щоденної діяльності. Ліквідність банку — це здатність купувати готівкові гроші на фінансовому та грошовому ринках або в центральному банку за розумною ціною для забезпечення своєчасності платежів за своїми зобов'язаннями і задоволення потреб клієнтів у позичкових коштах» [115, С. 213]. І. В. Ларіонова основний акцент у цьому визначенні робить на фінансові стійкості банку та його надійність, тому що ці характеристики дозволяють банку позичати гроші на фінансовому та грошовому ринках, а також у центральному банку. Особливо підкреслюється те, що позики повинні бути надані за розумною ціною. Автор пропонує для вирішення дослідженої проблеми проводити позики в розумних межах та кредитоспроможною кредитною установою. Визначення ліквідності банку передбачає, що можуть виникати труднощі щодо проведення платежів по кореспондентському рахунку, однак вони повинні мати короткостроковий характер і не бути пов'язаними з

довгостроковими проблемами, а також не повинні обходитись банку занадто дорого.

Отже, досліджуючи взаємозв'язки між підходами до визначення ліквідності банку доходимо висновку, що ліквідність комерційного банку означає можливість банку своєчасно і повно забезпечувати виконання своїх боргових і фінансових зобов'язань перед усіма контрагентами, що визначаються наявністю достатнього власного капіталу банку, оптимальним розміщенням і розміром коштів за статтями активу і пасиву балансу з урахуванням відповідних термінів. Ліквідність комерційного банку базується на постійній підтримці об'єктивно необхідного співвідношення між трьома складовими — власним капіталом банку, залученими та розміщеними коштами шляхом оперативного управління їх структурними елементами.

Ліквідність банку може бути визначена як запас і як потік, тобто **ліквідність є статична (запас) і динамічна (потік)**. Види ліквідності наведені у таблиці 4.1.

**Статична ліквідність** — ліквідність банку, визначена на конкретний термін часу, на певну дату. Тобто, на будь-яку дату проводиться «зріз» всіх операцій, оцінка активів, які можна перетворити на готівкові кошти, і визначається виконання зобов'язань банку на необхідну дату. Це обмежений підхід, оскільки до уваги не беруться ліквідні кошти, які банк може отримати на кредитних ринках у вигляді притоку фінансових ресурсів.

*Таблиця 4.1.*

### Види ліквідності

Вид ліквідності	Статична на момент часу з точки зору запасу	Динамічна з урахуванням прогнозу з точки зору потоку	
		Короткострокова до 1–3 місяців	Довгострокова понад один рік
Повна	Без порушень всіх зобов'язань банку		
Задовільна	З порушеннями тільки по адміністративно-господарських платежах		
Незадовільна	При інших порушеннях за будь-якими зобов'язаннями		

**Динамічна ліквідність** — ліквідність банку визначена на конкретний час, але з урахуванням прогнозу стану ліквідності на наступний період. Справа в тому, що статична ліквідність може

бути повною за умови, що наступного дня банк повинен виплатити великий депозит. Динамічна ліквідність може бути короткостроковою та довгостроковою. Короткострокова ліквідність визначається з урахуванням прогнозу стану банку на термін понад один рік.

**Статичну і динамічну ліквідність можна поділити за мірою повноти:** повна, задовільна, незадовільна.

**Повна ліквідність банку** дає можливість виконувати наявні зобов'язання, не порушуючи терміни або інші критерії.

**Задовільна ліквідність банку** — стан ліквідності, при якому банк порушує зобов'язання тільки по платежах, пов'язаних з адміністративно-господарськими витратами. Усі інші види порушень свідчать про **незадовільну ліквідність**.

Українська банківська практика орієнтується на ліквідність як на запас. Тому допускається ряд помилок, якими не передбачаються врахування опосередкованих зв'язків у системі управління банківською ліквідністю.

Стосується запасу ліквідних коштів, розміщених у кредитах. За умов неповернення, прострочення та пролонгації кредиторської заборгованості реальний обсяг запасу фактично зменшується на суму останньої. А тому грошові потоки мають тенденцію до подовження строку їх кругообігу. Показники повинні відображати фактичне продовження можливих строків погашення позик внаслідок їх пролонгації або прострочки. А отже, існує потреба брати до уваги строки пролонгації та пор строчки наданих кредитів, кредитоспроможність позичальників та механізм погашення кредитів.

За умов інфляційної економіки реальний запас ліквідних коштів має тенденцію до знецінення. За цих умов кошти недоцільно тримати в запасах, вони повинні обертатися і приносити дохід як засіб від знецінення. Тобто кошти потребують обігу — потоку.

Грунтуючись на понятті запасу, існує думка, що банки, маючи у власності значні суми основних засобів (нерухомості) більше забезпечені ліквідними коштами. Але в цьому випадку може йти лише про загальну ліквідність. Адже забезпечити короткострокову ліквідність неможливо шляхом реалізації майна, враховуючи тривалість процесу реалізації. Як можливий варіант банк може розмістити конкретний обсяг фінансових ресурсів у такі форми активів, як касова готівка у короткострокові державні цінні папери. Інший варіант може передбачати розміщення аналогічної суми у банківські будівлі та іншу нерухомість. У першому і у другому варіанті буде однаковий коефіцієнт загальної ліквіднос-

ті, оскільки показник відображує співвідношення між всіма зобов'язаннями банку і його активами. Отже, запас ліквідних активів однаковий. Проте механізми грошових потоків різні.

Коефіцієнти ліквідності недостатньо правильно відображають необхідність у ліквідних коштах. Наприклад, банк, у якого загальний коефіцієнт ліквідності дорівнює 80,0 % може бути фактично більш ліквідним, ніж банк з коефіцієнтом 60,0 %, якщо у першого вклади стабільні, а у другого мають тенденцію до вилучення. Недолік цієї ситуації полягає у тому, що для точного визначення потреби в ліквідних коштах і оптимізації їх обсягу необхідно враховувати динаміку потоку.

Висновок полягає в тому, що зазначені нормативи ліквідності не мають інформації щодо обсягів ліквідних коштів на час між періодами звітності. Наведені аргументи свідчать про необхідність виміру саме динаміки потоку ліквідних коштів. Враховуючи наведені зауваження, показники більшою мірою виконують роль нормативів контролю, ніж інструментів попереднього інформування про можливі недоліки у роботі банку. Розглядаючи ліквідність як потік, враховується здатність банку отримувати кредит на міжбанківському, фондовому та інших ринках і забезпечувати надходження готівкових грошей від операційної діяльності.

Розглянемо поняття **ліквідності балансу**. Баланс вважається ліквідним, якщо його стан дозволяє за рахунок швидкої реалізації коштів по активу покривати термінові зобов'язання по пасиву. Можливість швидкого перетворення активів банку на грошову форму для виконання його зобов'язань визначається такими чинниками:

- структурою активів банку: чим більше частка першокласних ліквідних коштів у загальній сумі активів, тим вище ліквідність банку;

- структурою пасивів банку: підвищення питомої ваги вкладні до запитання та зниження частки строкових вкладів зменшує ліквідність балансу; також на рівень ліквідності балансу впливає надійність депозитів і позик, отриманих банком від інших кредитних установ;

- мірою ризику, притаманного окремим активним операціям: чим більша частка високоризикових активів у балансі банку, тим нижча його ліквідність;

- відповідність термінів розміщення коштів термінам залучення ресурсів: рівновага в балансі між сумою і терміном вивільнення коштів по активу в грошовій формі і сумою і терміном майбутнього платежу по зобов'язаннях банку забезпечується в тому випадку, коли пасив по терміну такий, як і актив.

**Ліквідність балансу банку** оцінюється за допомогою розрахунку спеціальних показників — нормативів ліквідності: норматив миттєвої ліквідності, норматив поточної ліквідності, норматив короткострокової ліквідності. Згідно з цими нормативами, змога комерційного банку виконувати свої платіжні зобов'язання оцінюються шляхом зіставлення окремих його активів з іншими статтями балансу, причому норматив встановлюється як певне мінімальне значення активів стосовно цих статей.

Оцінка дотримання банком сукупності економічних нормативів має охоплювати, крім обов'язкових, встановлених Національним банком, ще й додаткові, встановлені банком для себе самостійно, виходячи з необхідності дотримання оптимального співвідношення між строками і сумами залучення пасивів і розміщення коштів в активах, які б відповідали їм за строками депозитів, наприклад, строками до трьох місяців, від трьох до шести місяців, від шести до одного року та понад один рік.

**Ліквідність активів** є однією з найбільш вагоміших характеристик їх якості. Класичне визначення ліквідних активів комерційних банків наводиться у «Банківській енциклопедії» під редакцією доктора економічних наук, професора А. М. Мороза: «Ліквідні активи — банківські кошти, вкладені в майно, що швидко реалізується та розміщені в інших банках і цінних паперах на тривалий строк» [43, С. 216].

Згідно з міжнародними банківськими стандартами, **активи банку за мірою їх ліквідності можна поділити на три групи:**

— ліквідні кошти, що перебувають в негайній готовності, або першокласного ліквідного засобу: каса, кошти на коррахунку, першокласні векселя і державні цінні папери;

— ліквідні засоби в розпорядженні банку, що можуть бути перетворені на кошти. Йдеться про кредити й інші платежі на користь банку з термінами виконання в найближчі 30 днів, умовно реалізованих цінних паперах, зареєстрованих на біржі (як і участь в інших підприємствах та банках), та інших цінностях (у т. ч. нематеріальні активи);

— **неліквідні активи** — це прострочені кредити і ненадійні борги, будинки і спорудження, що належать банку і належать до основних фондів.

Оскільки при нестачі ліквідних коштів підприємства-клієнти звертаються до банку за позикою або знімають залишки коштів зі своїх депозитів, ліквідність кредитної установи визначається ліквідністю його клієнтів, яка, своєю чергою є ліквідністю кредиторської заборгованості. Міра кредитоспроможності позичальни-

ка банку робить істотний вплив на своєчасне повернення позичок і, тим самим, на ліквідність балансу банку: чим більше частка високоризикових кредитів у кредитному портфелі банку, тим нижча його ліквідність.

**Розглянемо залежність управління ліквідністю від належності банку до того чи іншого типу:**

- за масштабом діяльності (великі та малі; оптові та роздрібні);
- за універсалізацією або за характером діяльності (універсальні та спеціалізовані);
- за кількістю філій (однофілійні та багатofiлійні);
- за територіальною структурою операцій (регіональні і міжнародні);
- за формою власності (державні, колективні (АТ, ТОВ або кооперативні банки), приватні).

Детальніше зупинимось на кожному з типів банків. Порівняємо **управління ліквідністю малих та великих банків** з точки зору переваг та недоліків. Великі банки більш залежні від макроекономічних факторів. На малі банки ці фактори впливають дещо побічно, повільно та гладжено. Винятком є економіко-правові заходи держави, спрямовані безпосередньо на малі банки. Наприклад, підвищення мінімального розміру уставного капіталу банку. У великих банків більше коштів для коригування ліквідності. Якщо малий банк може, переважно, використовувати лише управління активами, тоді як великий банк — і управління пасивами, оскільки імідж великого банку дозволяє залучати ресурси швидко, дешевше і надовго. Метод швидкого коригування ліквідності шляхом управління пасивами майже закритий для малих банків. Тому малі банки основну увагу при управлінні ліквідністю приділяють середньостроковий та довгостроковий ліквідності. При цьому вони використовують метод трансформації активів, при якому менше ризик, але цей метод, по-перше, менш прибутковий, ніж метод, який базується на позиках ліквідних засобів; по-друге, не є дешевим способом управління ліквідністю, тому що продаж активів означає, що банк втрачає свої майбутні доходи, що могли бути отримані за допомогою цих активів.

Банки поділяються на **універсальні і спеціалізовані**. Прослідкуємо за особливістю управління ліквідністю в них. Універсальні банки більш стабільні стосовно диверсифікації своїх вкладень і різновиду пасивів. Однак, це породжує необхідність збору різнобічної інформації про різні сегменти грошового ринку, тому що будь-які зміни можуть позначитися на ліквідності банку. Сьогодні система управління ліквідністю українських універсальних



банків може бути швидше віднесена до управління рухом грошових коштів, тому що у неї відсутній облік строковості вкладів. Тому, крім збору інформації, необхідно розробляти чітко визначену систему ціноутворення в розрізі продуктів та враховувати настання строків погашення платежів.

Спеціалізовані банки більш обмежені у маневрі управління ліквідністю, мають суворо визначені види пасивів і активів, працюють на одному – двох вузьких сегментах грошового ринку.

Тому спеціалізовані банки зобов'язані прогнозувати і повністю контролювати поведінку цих сегментів грошового ринку. Зазначених банків не торкнуться зміни на інших сегментах грошового ринку, але можуть вплинути на діяльність у своїй сфері. Наприклад, іпотечні банки повинні передбачати і бути наготові до змін у земельному законодавстві і галузі житлового будівництва. Галузевий банк, який працює тільки з корпоративними клієнтами однієї галузі, цілком залежить від розвитку самої галузі, виробничого циклу підприємств, державних норм, що регулюють різні сторони виробничо-комерційної діяльності підприємств цієї галузі. Універсальні та галузеві банки, маючи на увазі короткостроковість пасивів, зазвичай регулюють короткострокову ліквідність. Інвестиційні, ощадні, іпотечні, інноваційні банки повинні спиратися на середньо – довгострокове прогнозування ліквідності.

Розглянемо **управління ліквідністю у багатофілійних та однофілійних банках**. Управління ліквідністю у багатофілійному банку складніше, оскільки існує кілька центрів управління ліквідністю в особі філій. Виникають дві ситуації: повна централізація та повна децентралізація. Повна централізація в управлінні ліквідністю економічно ефективна у випадку, коли витрати на переміщення ліквідних активів між філіями рівні чи наближаються до нуля. Сьогодні цього не існує, і тому по мірі витратності цих переміщень необхідна децентралізація управління ліквідністю. Українські банки використовують метод децентралізованого управління ліквідністю де єдиним інструментом централізації у банку є «централізований фонд». До цього фонду всі операційні підрозділи банку роблять обов'язкові відрахування (12 %) від суми депозитів до запитання, які у них в наявності. Це не є оптимальним, оскільки зазначений фонд використовується для надання ресурсів Центральному ОПЕРУ і дирекціям, що мають проблеми з ліквідністю. Як бачимо, надлишок ресурсів не може бути використаний щоденно на рівні всього банку.

Таким чином, кожна філія задовольняє свої потреби, впроваджує свою власну політику управління ліквідністю, не враховуючи глобальних і перспективних ресурсних вимог у масштабі банку. Тому банк повинен зважувати збитки від одночасної нестачі та надлишків. Якщо вони перевищують витрати на переміщення ліквідних активів, то необхідно надавати права центру регулювати ліквідність централізовано. При перевищенні витрат на переміщення над збитками від надлишків, управління ліквідністю банку повинне бути централізованим.

Розглядаючи **управління ліквідністю в регіональних банках**, необхідно зауважити, що воно якісно подібне управлінню у спеціалізованих банках. Вони також повинні максимально налагодити вхідний потік інформації про свій географічно визначений сегмент ринку, а не фінансово відокремлений, як у випадку зі спеціалізованими банками. Процес управління ліквідністю у міжнародних банках подібний процесу управління в універсальних банках. Їм властиві ті самі недоліки та позитивні якості в управлінні ліквідністю, що й універсальним банкам. Зазвичай, міжнародні банки є універсальними.

І останній тип банків — **за формою власності**. Розглянемо колективну форму власності на прикладі організаційно-правової форми у вигляді акціонерного товариства. Особливістю процесу управління ліквідністю в акціонерному банку є управління акціонерним капіталом, регулювання ринку своїх акцій, можливість залучення нових коштів шляхом додаткової емісії. За необхідності нарощування власних безкоштовних ресурсів банк може розпочати скуповування своїх акцій нижче за номінал і ціни попередньої реалізації. Особливістю управління ліквідністю державних банків може стати певне обмеження в управлінні активами для регулювання ліквідності. Наприклад, у багатьох країнах існують законодавчі обмеження при приватизації державних організацій.

**Ризик ліквідності** — це ймовірність втрат, які понесе банк, якщо не зможе задовольнити вимоги кредиторів. Цей ризик можна зменшити, збільшуючи обсяг ліквідних коштів, до яких банк має доступ у кожний конкретний момент часу. Однак це спричиняє втрату доходів. Тому керівництву потрібно постійно шукати компроміс між рівнем ліквідності та прибутковості.

Перспективною стратегією управління ліквідністю є збалансований підхід до УАП, коли частина очікуваного попиту на

ліквідні кошти забезпечується за рахунок грошових коштів (каса та коррахунки в банках), надходжень від погашення кредитів, цінних паперів, тоді як інші потреби задовольняються за рахунок залучення міжбанківських кредитів, припливу депозитів, емісії боргових цінних паперів. Здавалося б, для визначення позиції ліквідності цілком природньо розглядати активну та пасивну частини балансу спільно. Проте на практиці для цього необхідно створити певні умови. По-перше, менеджерам, відповідальним за управління ліквідністю, потрібно мати інформацію щодо діяльності всіх підрозділів банку, причетних до залучення та розміщення коштів. Крім того, внутрішніми положеннями банку повинні передбачатися можливість координації та контролю з боку спеціалістів з управління ліквідністю за проведенням активно-пасивних операцій, а також розкриватися процедури узгодження рішень. З огляду на оперативність рішень, які приймаються при поточному контролі ліквідності, багатоваріантність можливих умов і наслідків при довгостроковому плануванні ліквідності, особливого значення для успішного управління набуває методологічне та програмне забезпечення процесу прийняття рішень.

При плануванні й аналізі ліквідності корисною та ефективною виявляється концепція фінансових потоків, коли операції банку розглядають як рух грошових коштів у вигляді надходжень та вибуття, що постійно відбувається в процесі роботи установи. На відміну від балансу, який відображає вартість активів, зобов'язань і капіталу в конкретний момент часу, у звіті про фінансові потоки (звіт про джерела та використання коштів) відображаються фінансові потоки за певний період. Звіт базується на таких залежностях:

$$\begin{array}{l} \text{Кошти,} \\ \text{що надійшли до банку} \\ \text{за певний період часу} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Кошти, від операцій банку} + \\ + \text{ зменшення активів банку} + \\ + \text{ приріст боргових зобов'язань} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Кошти,} \\ \text{використані банком упродовж} \\ \text{певного періоду часу} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Дивіденди, виплачені акціонерам} + \\ + \text{ збільшення активів банку} + \\ + \text{ зменшення боргових зобов'язань} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Кошти,} \\ \text{що надійшли до банку} \\ \text{за певний період часу} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Кошти,} \\ \text{використані банком упродовж} \\ \text{певного періоду часу} \end{array}$$

Надходження до банку за певний період часу формують позицію ліквідних коштів, а використані банком кошти — це результат попиту на ліквідні кошти. **Нетто-ліквідна позиція** на певний момент часу визначається так:

*Нетто – ліквідна позиція = Пропозиція ліквідних коштів – Попит на ліквідні кошти = Надходження депозитів + Доходи + Погашення активів + Продаж активів + Інші залучення коштів – Виплати за депозитами – Надання кредитів – Купівля активів – Витрати – Інші виплати*

Ефективність управління ризиком ліквідності залежить від низки факторів. Найважливішими з яких є склад клієнтів, доступ до ринків ресурсів, якість портфеля активів, навички менеджерів, відпрацьованість внутрішніх процедур та інструментарію планування, задоволення потреб у ліквідних коштах. **У процесі управління ліквідністю необхідно вирішити такі завдання:**

- своєчасно провести розрахунки за зобов'язаннями при прийнятних витратах;
- задовольнити попит на кредити;
- підтримати оптимальну, з точки зору ліквідності та прибутковості, структуру активів і пасивів;
- дотримуватися вимог щодо обов'язкових резервів, нормативів ліквідності.

Невідповідність обсягів попиту на ліквідні кошти можливостям банку щодо їх задоволення тісно пов'язана з рівнем ризику процентної ставки. Дефіцит чи надлишок ліквідних коштів визначається часовою структурою активів і пасивів, співвідношенням працюючих і необхідних для підтримання ліквідності коштів, що відповідно позначається на дохідності й витратності операцій.

Національним банком України для всіх комерційних банків установлені для визначення ліквідності балансу такі нормативи: поточна, короткострокова, загальна.

У міжнародній практиці головним показником ліквідності є відношення ліквідних активів банку до загальної суми активів — нетто. При визначенні цього показника українським комерційним банкам необхідно вводити в розрахунок активи фінансового звіту.

У процесі аналізу показників ліквідності українських комерційних банків доцільно виявляти міру дотримання принципів ліквідності за допомогою підтримки оптимального співвідношення між термінами депозитів і термінами коштів, розміщених в активних операціях.

Найкраща ситуація складається в банку тоді, коли терміни ліквідності активів, за винятком власного капіталу, збігаються з термінами погашення заборгованостей перед вкладниками і депіторами, а власний капітал банку існує у вигляді нерухомості, банківського устаткування, комп'ютерних програм і запасу оборотних коштів, яких вистачає для підтримання життєдіяльності банку.

**Аналіз прибутковості банку** передбачає визначення рівня прибутковості та її структури. Кінцевий рейтинг банку визначається після вивчення прибутковості.

Найбільш розповсюдженим є метод зіставлення прибутку із загальною сумою активів банку. Відношення прибутку до активів застосовується при порівнянні прибутковості одного банку з іншим. Низьке значення цього показника може бути результатом консервативної позички чи політики надзвичайних операційних витрат. Високе значення відношення прибутку до активів може бути результатом ефективної маркетингової діяльності банку, низької частки строкових і ощадних вкладів у загальній сумі чи депозитів високих доходів від активів. В останньому випадку стабільність банку піддається значному ризику: чим вищі доходи від активів, тим, зазвичай, більше пов'язаний із цим ризик.

Однак як відношення прибутку, так і відношення факторів, що впливають на доходи, до загальних активів ще не показують, як працює банк, виходячи з інтересів його акціонерів. Тому керівники банків, зазвичай, акцентують увагу на показнику доходу на одну акцію. Відношення доходу на одну акцію у відсотковому показнику до вартості акції на кінець року називають показником дивідендного доходу і показує, наскільки ефективно використовувалися кошти акціонерів протягом року.

Більш стабільним показником, що відображає ефективність функціонування банку, є **показник зростання прибутковості на одну акцію**. Цей показник характеризує щорічну тенденцію збільшення ставки доходу на акцію. Для керівників банків і акціонерів має значення коефіцієнт, що показує частину прибутку банку, спрямовану на виплату дивідендів по акціях, розрахований як відношення виплачених дивідендів до прибутку банку, спрямовану на виплату дивідендів по акціях, розрахований як відношення виплачених дивідендів до прибутку банку.

Для оцінки прибутковості банківських операцій і контролю за витратами використовуються коефіцієнти співвідношення доходів і витрат з активами, що приносять доходи. Ці коефіцієнти дають уявлення про рівень відсоткової маржі банку. Низька маржа

показує, що банк, залучаючи дорогі депозити, бере участь в операціях із низькою прибутковістю і невисоким ризиком. І навпаки, якщо маржа підвищена, то це свідчить про високий рівень дешевих депозитів чи про залучення активів у високоприбуткові ризиковані операції.

**Рентабельність банку** розраховується як відношення прибутку до середнього рівня власного капіталу банку.

Нормативними документами НБУ не передбачені показники прибутковості банків, що утруднює прогнозування перспектив подальшого зростання банківських операцій і не дає змоги потенційним інвесторам оцінити вірогідність вкладання своїх капіталів у акції цього банку.

Оптимальною і результативною можна назвати тільки таку роботу банку, коли оцінка його діяльності свідчить про високий рівень дохідності при виконанні всіх необхідних нормативів. Кількісний і якісний аналізи операцій банків допомагають відчинити двері в реальний світ обігу грошей, які тримають банки у своїх тенетах.

**Дохідність банку** — це позитивний результат його фінансово-господарської діяльності. За рахунок доходів оплачуються всі операційні витрати, формується прибуток, обсяг якого визначає рівень дивідендів, зростання капіталу, розвиток пасивних та активних операцій. Кредитні операції комерційних банків — безперечно, найголовніші джерела отримання доходів. Заходи банківського маркетингу забезпечують підтримання ліквідності, мінімізацію банківських ризиків, аналіз структури всіх доходів і витрат, кваліфіковану роботу персоналу, доходність і прибутковість кредитної діяльності.

Сюди можна віднести визначення мінімально допустимої процентної маржі, коефіцієнтів дохідності, рентабельності, прибутковості кредитних операцій, виявлення тенденцій у дохідності кредитних операцій, планування мінімальної дохідної маржі для прогнозування орієнтованого рівня відсотків за активними і пасивними операціями, виявлення ефективних методів процентної політики комерційних банків. Використання системи фінансових коефіцієнтів є важливим підходом до оцінки рівня прибутковості. **Метод коефіцієнтів** дає змогу виявити кількісний взаємозв'язок між різними статтями, розділами або групами статей балансу. Сутність аналізу методом коефіцієнтів полягає в тому, що береться до уваги не один фактор, а вплив на рентабельність роботи банку кількох факторів водночас.

Усі процеси аналізу та оприлюднення його результатів зводяться до застосування заходів мінімізації ризиків. Способом мі-

німізації процентного ризику є узгоджена процентна політика за кредитними і депозитними операціями. Динаміка процентних ставок як за активними, так і за пасивними операціями — пряме свідчення і доказ процентної політики, яка проводиться у цьому банку. Першим показником, який характеризує цю політику, є чистий спред.

**Чистий спред** — це різниця між процентними ставками, отриманими і сплаченими в банку.

$$\text{Чистий спред (\%)} = \frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} \times 100\% - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні пасиви}} \times 100\%$$

Цей показник визначає необхідну мінімальну різницю між ставками за активними й пасивними операціями, яка дасть змогу банку покрити витрати, але не принесе прибутку (мінімальне значення показника 0). Оптимальне значення чистого спряду — не менш як 1,25 %.

Другим показником прибутковості кредитних операцій є чиста процента маржа. Маржа слугує для покриття витрат банку, ризиків, боргів за договорами, створення прибутку.

**Чиста процента маржа** — це міра ефективності використання активів залежно від вартості залучених банком ресурсів.

$$\text{Чиста процентна маржа загальна (\%)} = \frac{\text{Доходи від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Середні загальні активи}} \times 100\%$$

Маржа означає отримання прибутку банком у вигляді доходу від процентної різниці як відсоток до середніх загальних активів. Оптимальним значенням цього показника є 4,5 %. Зменшення показника сигналізує про загрозу банкрутства. Причинами зменшення маржі є неправильна процентна політика банку, скорочення питомої ваги активів, що приносять дохід, у загальному їх обсязі, а також зовнішні фактори: зниження процентних ставок за кредитними операціями на позиковому ринку, подорожчання ресурсів тощо.

Найбільших проблем завдають українським комерційним банкам неповернені кредити, що є втраченими грошима вкладників, кредиторів та акціонерів. Ризик неповернення кредиту можна прогнозувати і кількісно оцінювати, наприклад, за допомогою методики, що є, за розпорядженням НБУ, обов'язковою при нарахуванні обов'язкових резервів. У цій методиці досить чітко визначені ознаки, за якими той чи інший

кредит має бути віднесений до однієї з груп ризику неповернення. Ці ознаки обрані емпірично і продиктовані довготривалою практикою кредитування.

Механізм банківського маркетингу забезпечує стабільність та надійність комерційного банку, тому мають оцінюватися економічні показники діяльності банку з метою попередження банкрутства, фінансових ризиків та інших негативних явищ.

Введення новітніх банківських технологій до маркетингової стратегії впливає на економічні показники діяльності банку і надає такі переваги:

- зменшення вартості завдяки опрацюванню великих обсягів при нижчій вартості одиниці, завдяки чому досягається економія як ефект масштабу;

- збільшення ефективності за рахунок скорочення ручних операцій або за рахунок прискорення одержання результатів;

- поліпшення якості послуг завдяки пропозиції своєчаснішого, точнішого і повнішого здійснення операцій аж до виконання деяких послуг цілодобово завдяки телекомунікаціям;

- одержання конкурентної переваги завдяки тому, що банк є першим у швидкості, ефективності та використанні продуктів;

- підвищення престижу банку завдяки тому, що клієнти не тільки вважають, але й є свідками того, що банк — лідер технічного прогресу;

- пропозиція клієнтам економічних продуктів/послуг;

- можливість телекомунікації відділів усередині банку та з клієнтом;

- використання таких послуг, як рейтер.

- завдяки автоматизації можуть бути удосконалені страхування кредиту, його документування, регулювання і виплата;

- може бути спрощене визначення платоспроможності позичальника та оцінка міри ризику;

- можуть бути поліпшені опрацювання депозитів, управління фондами та бази даних клієнтів;

- операції по обміну іноземної валюти, ф'ючерсні угоди, свопи та опціони;

- інформаційна система бухгалтерського обліку/управління для контролю й управління банківською діяльністю та для вимірювання міри досягнення мети, продуктивності й рентабельності.

Результати стратегічного використання нової технології можуть мати значний вплив на спроможність банку пропонувати нові продукти та послуги, виходити на нові ринки і сегментувати



ринок, що значною мірою підвищуватиме конкурентоспроможність банку.

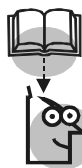
**Отримання певних рейтингових позицій банку та їх динаміка** також свідчать про ефективність реалізації механізму банківського маркетингу. Так, наприклад, рейтингові позиції комерційних банків за оцінками Асоціації українських банків визначаються за такими показниками:

- загальні активи або валюта балансу;
- кредитно-інвестиційний портфель;
- депозити фізичних осіб;
- капітал банку;
- фінансовий результат.

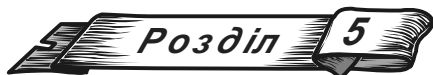
Отже, для визначення ефективності реалізації механізму банківського маркетингу повинна аналізуватися сукупність наведених показників і її динаміка.

#### Контрольні запитання до розділу 4

---



1. Сутність механізму банківського маркетингу.
2. Елементи механізму банківського маркетингу на макrorівні.
3. Елементи механізму банківського маркетингу на мікрорівні.
4. Реалізація механізму банківського маркетингу на макrorівні і мікрорівні.
5. Узгодженість елементів механізму банківського маркетингу.
6. Проблеми реалізації механізму банківського маркетингу в умовах розвитку банківської системи України.
7. Стратегія і тактика реорганізації банків.
8. Вплив результатів реалізації механізму банківського маркетингу на економічні показники діяльності банку.
9. Переваги використання новітніх банківських технологій.



## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 5.1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Стабілізаційні процеси на кредитному ринку України, посилення конкуренції в банківському секторі ставлять перед банкірами складні проблеми, від вирішення яких залежить існування банків. Чимало проблем виникає внаслідок нездатності багатьох працівників банків ефективно використовувати потенціал банку та можливості зовнішніх обставин. Йдеться про реалізацію стратегії банківського маркетингу, тобто про вміле застосування результатів дослідження макрооточення та мікрооточення банку.

**Комплексний системний банківський маркетинг** здійснюється шляхом впливу на банківський продукт, його ціну, засоби доведення до клієнта, просування продукту. Систематична робота маркетингу в банку передбачає формування стратегії ринкової діяльності, спрямованої на досягнення комерційного успіху, який можливо отримати тільки враховуючи всі чинники взаємодії банку із факторами оточення.

На початковій стадії запровадження ринкових реформ зусилля українських банкірів були зосереджені на вирішенні поточних завдань з метою набрати сили, накопичити досвід, захопити ринкову нішу, тобто стратегічні цілі не були властиві банківській сфері, перевага надавалась оперативному плануванню діяльності через постійну зміну макроекономічної ситуації. Стабілізація і розвиток банківської системи України вимагають від банкірів вирішення стратегічних завдань, які можуть гарантувати довгостроковий комерційний успіх. У зв'язку з цим, необхідно вдосконалювати стилі й прийоми управління фінансово-кредитною системою, своєчасно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку, розвивати нові напрямки в роботі банків, активно застосовувати всі елементи сучасного маркетингу, враховуючи специфіку вітчизняного ринку банківських послуг.

Стратегічна орієнтація маркетингу виникла і швидко розповсюджувалась у світовій практиці з кінця 60-х — початку

70-х років ХХ століття. **До загальних умов, які сприяли розвитку стратегічного маркетингового планування належать:**

- загальна насиченість і стагнація ринку;
- збільшення рівня вимог споживачів (унаслідок зростання доходів і свободи вибору) до якості товару та його сервісу — «витонченості» попиту;
- покращення технічних та організаційних можливостей виробництва; орієнтація (через скорочення життєвого циклу товару) на скорочення строку амортизації, збільшення серійності та скорочення строків упровадження товару.

**Серед прямих умов розвитку стратегічного маркетингу виокремлюються:**

- наростаюча диференціація попиту споживача (різке зростання асортименту споживацьких, а за ним — й інвестиційних товарів);
- переорієнтація споживачів на постматеріальні цінності;
- зростання рекламних витрат через з активацію конкурентів;
- короткострокові й односторонні флуктуації запитів ринку споживацьких товарів, які створюють загрозу стабільності становища виробників;
- скорочення чисельності населення (споживачів), відчутне для виробників;
- виникнення та постійне існування значного структурного безробіття, контингенту з низьким рівнем попиту;
- зростання концентрації ринкової влади та монополізації торгівлі, що наносить збитки виробнику;
- відчутність міжнародної конкуренції, особливо у зв'язку зі зняттям митних бар'єрів і відкриттям нових ринків;
- скорочення бази ресурсів, особливо мінеральних і енергетичних;
- погіршення екологічної ситуації, зростання відповідних вимог до виробника.

Отже, існує досить багато причин виникнення стратегічної маркетингової орієнтації, але не дається чітке визначення цієї економічної категорії та не пояснюється, чому кожна причина дійсно є причиною, а також чому та як ці причини пов'язані зі стратегічною орієнтацією саме банківського маркетингу.

Дослідження в галузі стратегічних орієнтирів банківської діяльності здійснюється російськими економістами Є. Єгоровим, А. Романовим, В. Романовою, які визначають маркетинг банківських послуг як стратегію виявлення та дослідження потреб

та запитів суспільства в послугах банку для використання в комерційних цілях [81, С. 16]. Водночас зазначені дослідники стверджують, що стратегічний маркетинг пов'язаний із заходами з виявлення та нейтралізацією банківських ризиків [81, С. 19].

Таким чином, банківський маркетинг є стратегією дослідження потреб, а стратегічний маркетинг має на меті зменшення ризиковості оточення комерційного банку. Внаслідок невизначеності категорії банківського маркетингу, стратегії банківського маркетингу, стратегічного маркетингу банку, виникає плутанина між термінами, не створюється цілісне уявлення щодо реалізації стратегічної орієнтації маркетингу в банку.

Дослідження монографічної літератури провідних вітчизняних та зарубіжних економістів-маркетологів дає підставу стверджувати, що поняття «стратегія маркетингу» та «стратегічне маркетингове планування» здебільшого використовуються як синонімічні поняття, хоча результатом стратегічного планування майже всі автори називають розробку стратегії.

Так, французький економіст Ж.-Ж. Ламбен стосовно стратегічного маркетингового планування стверджує, що такий захід пов'язаний із необхідністю організації базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, але не дає визначення власне стратегічним можливостям. Крім того, дослідник як елементи стратегічного планування маркетингу визначає: моніторинг маркетингового оточення, аналіз конкурентоспроможності, заходи адаптації до змін у середовищі, оптимізацію бізнес портфеля [114].

У дослідженнях вітчизняних економістів-практиків О. Кириченка, І. Гіленка, А. Ятченка в галузі банківського менеджменту значне місце надається бізнес-плануванню банківської діяльності. Розглядаючи зміст бізнес-плану комерційного банку, вони визначають основні його розділи, а саме: інформація про банк; перелік операцій; характеристика послуг; визначення основних планових показників; поточна маркетингова ситуація (сегментація ринку, конкуренти); маркетингова стратегія банку; розрахунок собівартості послуг, тарифи, розрахунок прибутку; планування бюджету [95, С. 143–144].

Таким чином, в зазначених дослідженнях існує суперечність. **Бізнес-план** — це тактичний план, або «план конкретних заходів для досягнення конкретних цілей діяльності, який розробляється на основі стратегічного плану» [95, С. 550]. Наведене визначення підтверджує, що бізнес-план — це захід реалізації стратегічного плану. Тому суперечність полягає в тому, що тактичний і стратегічний плани містять однакові за змістом розділи, а саме: моніто-

ринг середовища — поточна маркетингова ситуація; оптимізація бізнес-портфеля — визначення основних планових показників, розрахунок собівартості послуг, тарифи, розрахунок прибутку. Отже, не простежується чітка модель стратегічного планування та тактичного планування, але виявлена суперечність свідчить, що розробці стратегії повинно передувати ретельне вивчення ринкової ситуації.

Дослідження монографічної літератури свідчить, що більшість вітчизняних і зарубіжних маркетологів намагаються визначити **принципи стратегічного планування**, серед них: глобалізм, активність, інноваційність, інтегрованість, дослідження ринку, гармонізація інтересів фірми, споживачів і суспільства.

Сучасний стратегічний маркетинг визначається як маркетинг відношень, в якому втілені філософські принципи, які визначають відношення фірми до себе, клієнтів, своїх працівників, капіталовкладників, постачальників, конкурентів, відношення з громадськістю, соціально оточуючим середовищем. Стратегічне планування дозволяє встановити довгострокові цілі комерційного банку та містить розробку планів поточної діяльності і вироблення шляхів та методів їх реалізації; складова частина стратегічного менеджменту. З точки зору Н. Куденко, маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес установавання рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [112, С. 17].

Російські економісти А. Ідрісов, С. Картишев, А. Постніков у своїй праці під назвою «Стратегічне планування та аналіз ефективності інвестицій» зовсім не визначають категорію «стратегічне планування». Більше того, розділ під назвою «Стратегічне планування» змістовно характеризує поняття бізнес-плану, його структуру та презентацію потенційним інвесторам [88, С. 10–20].

І. Спіцин та Я. Спіцин взагалі не дають визначення стратегічного планування, а розкривають зміст цієї категорії через виділення таких компонентів стратегічного плану: завдання; цілі; поточний ринковий стан і оцінка факторів, які мають вплив на стратегію банку; оцінка загроз і можливостей; стратегія розвитку господарського портфеля; стратегічні зміни в регулюємих факторах; очікувані фінансові результати [157, С. 243–245]. На думку авторів, не може бути єдиного змісту стратегічного плану банку з точки зору інформації, яку слід до нього вводити, бо існують істотні різниці організаційних рівнів банку, хоча які саме ці різниці автори не пояснюють, тому наведене твердження стосовно єдності змісту стратегічного плану можливо піддати сумніву.

Поділяють зазначені вище погляди про відсутність однакового змісту стратегічного планування І. Алексєєв, О. Захарчук, Н. Рим, але, на їх думку, зміст стратегічного планування повинен складатися з обов'язкових компонентів, які збігаються з етапами планування маркетингу, а саме: вибір місії; встановлення цілей банку; аналіз вихідного становища банку; оцінка чинників, що впливають на стратегію банку; оцінка небезпек та можливостей; стратегія розвитку банківського портфеля; стратегічні зміни у регульованих факторах; очікувані фінансові результати [33, С. 55]. Отже, в цьому випадку стверджується, що система банківського планування складається зі стратегічного планування й планування маркетингу і, водночас, стратегічний план і план маркетингу фактично ототожнюються.

У дослідженнях І. Ансофа [35] стратегічне планування розглядається як елемент стратегічного менеджменту, який забезпечує системний підхід до проблем розвитку фірми, зокрема банків. Цього ж погляду дотримуються вітчизняні економісти – В. Вітлінський, О. Пернарівський, які досліджують проблеми забезпечення кредитного ризику комерційного банку. Зазначені науковці розглядають стратегічне планування як «...суттєву складову процесу стратегічного управління банківською діяльністю. Його результатом має бути встановлення довгострокових цілей і розроблення планів поточної діяльності, спрямованих на досягнення цих цілей» [109, С. 17]. Звідси випливає, що стратегічне планування містить у собі тактичне планування, бо йдеться про розроблення планів поточної діяльності. Крім того, стверджується, що «складовою частиною стратегії банку є стратегія маркетингу», яка повинна сприяти подоланню невизначеності й конфліктності, зниженню міри банківських ризиків. Тобто в цьому випадку стратегія банківського маркетингу визначається дещо вузько, стверджується, що банківський маркетинг забезпечує розв'язання таких завдань: визначення наявних і потенційних ринків банківських продуктів і послуг; вибір конкретних ринків і встановлення потреб замовників; встановлення довгострокових і короткострокових цілей розвитку наявних і нових видів банківських продуктів і послуг; впровадження нових видів банківських продуктів і послуг за певною програмою та контроль банку за її реалізацією.

Таким чином, банківський маркетинг розглядається як структурна частина банківського менеджменту, причому категорії «стратегія маркетингу», «банківський маркетинг» здебільшого не визначаються і змістовно ототожнюються.

Л. Поречкіна, одна з не багатьох, визначає зазначені вище категорії. Так, на думку дослідниці, стратегія маркетингу банку — це певна управлінська система, яка складається зі взаємопов'язаної сукупності дій, методів, завдань і правил прийняття рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей маркетингу. Стратегія маркетингу відрізняється від стратегічного маркетингу, робиться акцент на те, що стратегічний маркетинг — це комплексна системна діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей банку на основі ефективного задоволення потреб клієнтів цільового ринку, яка містить стратегію маркетингу і програму маркетингу [136; 137].

Дослідження монографічної літератури провідних вітчизняних і зарубіжних економістів-маркетологів дає змогу констатувати правомірність і доцільність стратегічного планування. В спеціальній літературі фінансові аспекти стратегічного планування довго ігнорувалися і лише останнім часом з'явилися відповідні рекомендації. Але, оскільки в сучасних умовах розвиток маркетингу в банківському секторі ускладнюється відсутністю досвіду, чітких методологічних розробок, кваліфікованих спеціалістів, ефективно діючого інформаційного середовища, погляди науковців на проблеми впровадження стратегічного планування в банківську діяльність розбігаються, страждають відсутністю обґрунтованих причин такого впровадження, відсутністю єдиного змістовного значення, єдиного алгоритму реалізації, містять суперечності стосовно того, маркетинг — складова частина менеджменту банку, чи навпаки, не містять чіткого визначення категорій, ототожнюють категорії стратегічного й тактичного планування.

Таким чином, проведене дослідження робить необхідним визначення таких категорій: стратегія банківського маркетингу, стратегічний банківський маркетинг, стратегічне планування банківського маркетингу. Але передусім слід обґрунтувати причини, які спонукають комерційні банки використовувати стратегію банківського маркетингу.

Формування ринку споживача банківських товарів і послуг в Україні, яке триває останніми роками, робить можливим використання стратегії банківського маркетингу. Комерційні банки є економічно незалежними, мають право самостійно володіти, користуватися та розпоряджатися майном, що перебуває в їх власності. Згідно з Законом України «Про банки та банківську діяльність», банки та кредитні установи незалежні від державних органів управління в прийнятті рішень, пов'язаних із проведенням банківських операцій. Ніякі державні органи влади, в тому

числі Національний банк України, не мають права впливати на операційну діяльність банків. Це виключна сфера компетенції органів управління самих банків і кредитних установ, які при цьому керуються лише діючим законодавством і власними статутами.

Привабливість ринку банківських послуг, активна діяльність провідних українських банків на кредитному ринку, а також швидкий розвиток обсягів операцій нових банків, створюють об'єктивні передумови для подальшого посилення конкуренції. В цих умовах, коли банківські продукти та послуги характеризуються високим рівнем диференціації, а їх споживачі формують певні ринкові сегменти, одним з провідних факторів успіху є реалізація стратегії банківського маркетингу, яка б забезпечувала найкраще та найповніше задоволення потреб при одночасному досягненні поточних і довгострокових цілей діяльності банку. Таким чином, цілеспрямована стратегія банківського маркетингу є необхідною умовою забезпечення стійких ринкових позицій банку та досягнення ним високих економічних показників діяльності в довгостроковому періоді.

Банківська реформа в сучасній Україні здійснюється занадто непослідовно. Прогресивні положення законів не створюють збалансованої законодавчої бази для кредитних установ. Така ситуація загрозна, оскільки цільове призначення банківської системи полягає в сприянні економічній реформі та розвитку ринкових відносин в суспільстві. Економічна реформа, орієнтована на побудову ринкової економіки, призводить до змін відношень власності, господарчої діяльності, до змін в організації та управлінні економікою, які породжують принципово нові вимоги до структури та функціонування фінансово-кредитної системи країни. Це необхідна умова функціонування та стабілізації фінансово-кредитної системи.

Стан розвитку банківської системи впливає на матеріальні інтереси кожного суб'єкта суспільства, обмеження яких викликає складні політичні, соціопсихологічні та інші негативні наслідки в суспільному житті. Банківська система здатна стабільно діяти лише тоді, коли її організаційно-управлінська структура адекватна ринковій економіці. Причинами, що негативно впливають на стабілізаційні процеси на кредитному ринку, є недоліки в механізмі самоуправління кредитно-банківської системи, обумовлені як структурою самої системи, так і недосконалістю діючого законодавства. Тому, слід зазначити негативні структурно-функціональні характеристики верхнього рівня системи, які безпосередньо забезпечують самоуправління та саморегулювання банківської системи загалом.



Структура верхнього рівня діючої банківської системи, яку представляє система Національного банку України (НБУ), та її функції склалися, власне, ще в умовах командно-адміністративних методів управління народним господарством країни, у т. ч. банківська сфера, і відтоді в принциповому відношенні мало в чому змінилися. Як найбільш значний фактор слід назвати повний монополізм НБУ в управлінні кредитно-банківською системою. Монополізм НБУ об'єктивно обумовлено тим, що, згідно з банківським законодавством, він є єдиним суб'єктом верхнього рівня банківської системи, сам виконує всі завдання та функції, які підлягають виконанню на цьому рівні системи. До них належать: банківське ліцензування, контроль, регулювання і нагляд, підзаконна нормотворчість, розрахунково-касове обслуговування. Монополізм в будь-якій галузі рано чи пізно призводить до стагнації, а відсутність конкуренції не дає стимулів до вдосконалення. В галузі управління монополізм виявляється як безконтрольність та суб'єктивізм. При цьому сучасне управлінське банківське законодавство майже не має характеру прямого впливу, не забезпечує однозначного тлумачення норм та положень і не дає чіткого механізму реалізації.

Досліджуючи процес реформування та функціонування банківської системи України за останні 7-8 років, можна зробити висновок стосовно значної лібералізації банківського законодавства в умовах інфляційної економіки. Розвиток комерційних банків на початку 90-х років, який позитивно сприймався владою та суспільством як становлення дворівневої банківської системи, відображав лише загрозливий процес фінансової деструктуризації в економіці, який виявлявся в можливості отримання невинуватих надприбутків в банківському секторі.

Розширення банківського сектора в Україні обумовлено тим, що комерційні банки мали можливість привласнювати значну частину інфляційного доходу, який сплачувала українська економіка в умовах високої інфляції першої половини 90-х років. Схема привласнювання інфляційного доходу базувалась на відсутності механізму індексації залишків на розрахункових рахунках та інших видах низьковідсоткових обов'язків комерційних банків, що автоматично забезпечувало банкам високу прибутковість при використанні ресурсів, залучених для надання кредитів під високий ринковий відсоток. Українське банківське законодавство не передбачало прямого адміністративного контролю над кредитними ставками, тобто неможливо було адміністративно знизити банківську маржу шляхом встановлення відсоткової межі по банківським

кредитам. Проблема верхнього рівня банківської системи – у відсутності формування мотивуючих факторів інвестування для комерційного сектора. Звідси негативне ставлення комерційних банків до операцій по середньо- і довгостроковим вкладам.

Водночас, аналіз ситуації останніх років показує, що комерційні банки суттєво змінюють принципи діяльності, звертаючись до реального, цивілізованого банківського бізнесу. Наприклад, сформувалась конкуренція в секторі залучення заощаджень дрібних вкладників. Сектор банківських послуг несе на собі відбиток ліберального банківського законодавства і надає суб'єктам другого рівня можливість проведення операцій в різних секторах ринку капіталу та надає клієнтам широкий вибір фінансових послуг. Таким чином, комерційні банки стали базовою частиною системи. При існуючій універсальній структурі закон не містить обмежень щодо окремих видів операцій і сфер фінансового обслуговування. Фінансово-кредитні установи мають можливість надавати клієнтам широкий спектр фінансових послуг.

Отже, сьогоднішній етап проведення економічних реформ в Україні зумовив виникнення національного ринку банківських продуктів і послуг, який характеризується швидким розвитком. Створюються умови для посилення конкуренції на кредитному ринку в результаті відкриття нових банків, розширення філійної мережі банківських установ, збільшення асортименту банківських продуктів і послуг, інтенсивного впровадження нових технологій банківського сервісу. Загальна тенденція полягає в тому, що розвиток ринку фінансових послуг та посилення конкуренції в банківському секторі впливають на поведінку споживачів. Клієнти, маючи можливість вибору, дедалі вимогливіше ставляться до якості надання банківських послуг. Вплив та ініціатива переходять до тих клієнтів банку, які потребують більш високої якості банківського сервісу. Тому однією з важливих проблем, що постають сьогодні перед комерційними банками, є необхідність розробки та реалізації ефективної стратегії банківського маркетингу, яка має забезпечувати найкраще задоволення потреб клієнтів при одночасному досягненні поточних та довгострокових цілей діяльності банку.

Таким чином, **головними причинами, які призвели до необхідності розробки стратегії банківського маркетингу сучасними комерційними банками є:**

— посилення конкуренції в банківському секторі як в сфері запозичення грошових засобів, так і в сфері надання кредитних послуг. Слід зазначити, що конкуренція в банківському секторі

відрізняється розвиненістю форм та інтенсивністю, відсутністю вхідних бар'єрів і патентних обмежень;

— обмеження цінової конкуренції на ринку банківських послуг, які пов'язані з державним регулюванням;

— розвиток інформаційних технологій та комунікативних засобів на підставі сучасної техніки, який сприяє розширенню територіальної сфери діяльності фінансово-кредитних інститутів;

— висока міра диверсифікації банківської індустрії: розширення спектра послуг, використання небанківських методів запозичення грошових засобів;

— інтернаціоналізація економічних процесів, яка супроводжується проникненням банків на зовнішні ринки та їх конкуренцією з місцевими банками, тобто глобалізація конкуренції в банківському секторі.

## 5.2. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичний досвід українських банків свідчить, що реалізація стратегічних орієнтирів здійснюється через розробку і впровадження цільових програм, тобто через систему проектів, які втілюються банком у рамках реалізації обраної стратегії та ініціюються новими інноваційними можливостями в процесі поточної діяльності. Принципи розробки цільових програм комерційних банків базуються на **підходах програмно-цільового планування, основні принципи якого такі:**

— **цілеспрямованість** — цільова орієнтація програм на забезпечення кінцевих результатів;

— **системність** — розробка комплексу заходів для реалізації програми відповідно до концепції розвитку банку загалом й обліку сприйняття програми громадськістю;

— **комплексність** — розробка окремих, пов'язаних між собою, елементів програмної структури, що забезпечують досягнення приватних цілей, повинна здійснюватися відповідно до основної мети тієї чи іншої програми;

— **забезпеченість** — усі заходи, передбачені програмою, повинні бути забезпечені різними видами необхідних для її реалізації ресурсів: фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових;

— **пріоритетність** — наявність системи ієрархії пріоритетів для різних завдань і програм, виходячи з концепції розвитку банку;

— **економічна безпека** заходів;

— **погодженість** — узгодження інтересів і завдань різних департаментів, філій банку і банку загалом;

— **своєчасність** досягнення необхідного кінцевого результату у встановлений термін.

Таким чином, принципи реалізації цільових програм комерційних банків ґрунтуються на загальноприйнятій методології управління проектами, яка припускає координацію людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів управління для досягнення визначених у проекті результатів щодо змісту й обсягів робіт, вартості, часу, якості і міри задоволення учасників проекту. Проект вважається завершеним із досягненням необхідного результату. Здійснення проекту може бути скориговано, якщо в процесі його реалізації відбуваються не прогнозовані раніше зміни зовнішнього середовища. Для управління проектом визнається необхідним його поділ на ієрархічні підсистеми і компоненти, тобто його структуризація.

У практиці українських комерційних банків існують такі **види цільових програм (проектів)**:

— загальні — участь банку в державних програмах; участь банку в міжнародних програмах;

— участь банку в регіональних програмах;

— загальні бізнес-проекти;

— власні — бізнес-проекти;

— внутріорганізаційні програми.

**При виборі цільових програм комерційний банк повинен керуватися такими критеріями:** по-перше, програми повинні бути економічно вигідними; по-друге, спрямованими на удосконалення внутрібанківських технологій; по-третє, усі програми повинні служити створенню позитивного корпоративного іміджу банку. Отже необхідність реалізації стратегії банківського маркетингу викликана нагальною потребою оцінювати існуючі способи роботи, удосконалювати аналіз ринків, виявляти нові ніші, визначати цілі та конкретні завдання для забезпечення конкурентноздатності банку, зміцнення завойованих ним позицій.

Реалізація стратегії банківського маркетингу може бути представлена як процес, що містить: розробку проекту загальної стратегії маркетингу; коригування загальної стратегії маркетингу; затвердження плану реалізації загальної стратегії за допомогою розробки маркетингових планів банку; контроль за ходом реалізації стратегії банківського маркетингу.

При здійсненні комерційними банками діяльності, орієнтованої на потреби клієнтів, зростає їх увага, з одного боку, до питань вивчення ринку банківських послуг, з іншого боку — до питань збереження клієнтів. Тому варто проаналізувати організацію і проведення маркетингового планування, реалізація якого забезпечує банкам конкурентні переваги, дозволяючи сконцентрувати ресурси на пріоритетних групах клієнтів і ефективних напрямках діяльності, даючи можливість швидше реагувати на ринкові зміни, збільшуючи ринкову частку, обсяг продажів і прибутковість.

Дослідження досвіду роботи комерційних банків України в сфері маркетингового планування дає можливість побудувати **узагальнену структурно-логічну модель реалізації маркетингового планування** (рис. 5.1).

**Аналіз безпосереднього оточення** спрямований на вивчення банків-конкурентів, покупців банківських продуктів і послуг, поставальників грошових ресурсів.



Рис. 5.1. Узагальнена структурно-логічна модель реалізації маркетингового планування комерційними банками України

**Аналіз конкуренції** містить аналіз основних банків-конкурентів на предмет цінової політики й банківських продуктів і послуг. Для аналізу використовується така інформація: частка регіонального банку на фінансових ринках; основні конкуренти банку на ринку кредитних ресурсів, цінних паперів, вільних засобів населення, розрахунково-касових операцій, валютних операцій, пластикового бізнесу; порівняльний аналіз спектра банківських послуг банків-конкурентів; порівняльний аналіз іміджевих складових.

Такий аналіз здійснюється співробітниками служби маркетингу (у зазначених банках існує самостійна служба маркетингу) і використовується робочою групою з метою виявлення можливостей і загроз банку у використанні інформаційного потенціалу. На його основі складається SWOT-таблиця (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1.

### SWOT-таблиця

Важливі зовнішні фактори і тенденції	Можливість поліпшити позицію банку	Загрози і ризики, що можуть погіршити позицію банку	Імовірність події (висока, середня, низька)	Можливість мати вигоди чи скоротити негативний вплив
Економічна компонента				
Технологічна компонента				
Конкурентна ситуація: 3.1. Банківські продукти 3.2. Ціни 3.3. Якість послуг				

**Аналіз поточного стану банку** містить аналіз ситуації на ринку юридичних осіб, аналіз ситуації на ринку фізичних осіб, визначення сильних і слабких сторін банку на цих ринках.

Для аналізу ситуації **на ринку юридичних осіб** використовують:

- результати інвентаризації розрахункових рахунків;
- результати сегментації клієнтської бази за галузями, за організаційно-правовою формою власності, за мірою вагомості для банку, причому сегментація за мірою вагомості клієнтів здійснюється за заздалегідь затвердженими критеріями і параметрами (наприклад, кредитові чи дебетові обіги, середньомісячні залишки на розрахункових, поточних рахунках, обсяг кредитів);

— дані про обсяги продажу банківських продуктів, середні ціни і отримані доходи;

— дані про загальну структуру доходів за видами продуктів, у тому числі в розрізі окремих клієнтських сегментів;

— дані про структуру кредитних вкладень і доходи від цих вкладень, у тому числі в розрізі клієнтських сегментів;

— інформація про використання банківських продуктів пріоритетними групами клієнтів (обсяги продажів, доходи, залишки на рахунках);

— результати розрахунку прибутковості окремих груп клієнтів.

Для аналізу **ринку фізичних осіб** використовуються такі дані, як:

— кількість і обсяг внесків;

— результати сегментації рахунків вкладників по мірі важливості для банку, що залежить від структури внесків (сума внесків, термін внеску, віковий склад вкладників);

— структура доходів від послуг для фізичних осіб у розрізі видів: зарплатні проекти, валютно-обмінні операції, платежі від населення, індивідуальні сейфи з указівкою кількості операцій і доходів від них.

Важливо зазначити, що всі показники аналізуються в динаміці, зазвичай, за три роки. В результаті складаються **аналітичні таблиці**, висновки за якими заносяться в підсумкову SWOT-таблицю (таблиця 5.2).

*Таблиця 5.2.*

### Підсумкова SWOT-таблиця

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Важливість для розвитку банку (висока, середня, низька)	Напрямок використання сильних сторін	Слабкі сторони	Важливість для розвитку банку (висока, середня, низька)	Варіанти зменшення негативних наслідків слабких сторін

Для визначення пріоритетів і потреб клієнтів банку в банківських продуктах і послугах службою маркетингу проводяться маркетингові дослідження серед юридичних і фізичних осіб відповідно до плану і спеціально розробленої методики. **Ціль досліджень** — визначити потреби клієнтів банку в банківських продуктах і послугах, міру їхньої задоволеності банківським обслуговуванням, виявити їхні потреби в нових послугах. Ініціа-

тором і координатором проведення маркетингових досліджень виступає служба маркетингу, що розробляє методику, складає план дослідження. Результати маркетингових досліджень містяться у розділі **«Пріоритети і потреби клієнтів у банківських продуктах і послугах»** маркетингового плану. Їх надають у натакому вигляді:

- пріоритети і потреби існуючих клієнтів у банківських продуктах і послугах, їхня задоволеність якістю обслуговування;

- пріоритети клієнтів у нових банківських продуктах і послугах;

- потреби нових клієнтів у банківських продуктах і послугах при відкритті розрахункових рахунків.

**Щоб сформулювати проблеми і завдання маркетингової діяльності, банками використовуються такі джерела інформації:**

- матеріали, підготовлені фахівцями банку зі стратегічного планування, у яких вказуються сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності, організації бізнесів-процесів, організаційної структури, управління персоналом, дається їхня оцінка з погляду відповідності поставленим стратегічним цілям;

- висновки ситуаційного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, підготовлені робочою групою;

- пріоритети і потреби клієнтів банку в банківських продуктах і послугах;

- проекти планів продажів філій, продуктових планів бізнесів-підрозділів.

На підставі цих матеріалів робоча група розрізняє основні проблеми маркетингової діяльності банку, обґрунтовує і формулює маркетингові завдання на майбутній рік, спрямовані на вирішення виявлених проблем, які потім будуть введені до розділу маркетингового плану **«Основні проблеми і задачі маркетингової діяльності»**.

У розділі маркетингового плану **«Основні цілі маркетингу — кількісні і якісні»** формулюються пропозиції робочої групи щодо основних планованих кількісних і якісних цілей у частині: обсягу продажів банківських продуктів; розвитку бази клієнтів; розробки банківських продуктів і послуг.

Таким чином, постановка цілей є стрижневим моментом у ході здійснення банками маркетингового планування, при цьому підставою для формулювання маркетингових цілей є затверджені довгострокові стратегічні цілі і завдання, стратегія розвитку банку, проекти планів продажів філій, проекти продуктових планів бізнесів-підрозділів, висновки розділу **«Основні проблеми і завдання**



**маркетингової діяльності**». Перелік і показники кількісних і якісних цілей, а також пріоритети маркетингового плану (проекту) визначаються робочою групою. Кількісні цілі (показники продажів банківських продуктів) вказуються в абсолютних і відносних показниках.

Щоб розставити **стратегічні акценти** в маркетинговій діяльності банку, здійснюється оцінка і робиться вибір альтернатив досягнення маркетингових цілей. Робоча група, згідно з робочим планом і планом заходів, розглядає й оцінює всі можливі варіанти альтернатив, попередньо склавши макет альтернатив (таблиця 5.3). Оцінка альтернатив ґрунтується на стратегічних цілях банків, цілях і завданнях маркетингової діяльності, результатах SWOT-аналізу. Вибір альтернативи виражається у виборі оптимальної стратегії стосовно кожного відокремленого клієнтського сегменту чи банківського продукту.

Таблиця 5.3.

#### Макет альтернатив досягнення маркетингових цілей

Маркетингові цілі і варіанти альтернатив їхнього досягнення	Обґрунтування важливості альтернативи для досягнення цілей	Оцінка витрат (фінансові, матеріальні, створення нового відділу, збільшення чисельності персоналу)	Вибір альтернативи	Бізнес-підрозділ, відповідальний за розробку тактичних заходів щодо обраної альтернативи

Зазначені робочою групою пріоритетні види маркетингової діяльності, пріоритетні групи клієнтів, вкладників, пріоритетні банківські продукти для різних клієнтських сегментів вводяться до розділу **«Стратегічні акценти»** маркетингового плану, а також вказується продуктова стратегія щодо пріоритетних банківських продуктів, яка залежить від їхніх життєвих циклів.

Висновки, зроблені робочою групою в процесі проведення оцінки альтернатив для вибору маркетингової стратегії щодо клієнтських ринків, використовуються в підготовці розділу **«Концентрація на цільових сегментах»** маркетингового плану, де зазначаються:

- стратегія стосовно існуючих клієнтів і вкладників у розрізі сегментів чи цільових груп;
- стратегія стосовно потенційних клієнтів, вкладників;
- вибір нових цільових груп;
- визначення напрямків роботи з потенційними клієнтами.

Складовою частиною маркетингового плану є комплекси маркетингу за пріоритетними банківськими продуктами, у тому числі новими, які входять до окремого розділу плану *«Загальний маркетинг-тіх за визначеними пріоритетними банківськими продуктами»*. Ціль такої розробки — забезпечити конкурентні переваги банку на регіональному ринку банківських послуг. Організацією розробки займається продукто-вий бізнес-підрозділ, відповідальний за пріоритетний продукт, спільно зі службою маркетингу. Розроблений комплекс входить до продуктового плану бізнесу-підрозділу і, відповідно, до загального маркетингового плану банку. **Складовими комплексу маркетингу є:**

- продукт (характеристики, переваги, цінності банківського продукту);
- ціна продукту;
- канали збуту, що дозволяють зробити банківські продукти доступними для клієнтів;
- просування, стимулювання збуту (програма комунікацій);
- обслуговування клієнтів (якість обслуговування, надана клієнтам при використанні банківського продукту);
- персонал (компетенція, повноваження, взаємини співробітників, що беруть участь у процесі продажу продукту);
- процес (процедури, механізми, за допомогою яких продукт доставляється клієнту).

**Бюджет маркетингу** формується і розподіляється за статтями після затвердження річного фінансового плану банку. У розділі *«Бюджет маркетингу»* маркетингового плану містяться погоджені з робочою групою пропозиції філій, бізнесів-підрозділів щодо запланованих витрат, які попередньо групуються і вказуються в розрізі таких статей:

- загальний обсяг витрат на усі види маркетингової діяльності, передбачені планом;
- витрати на проведення локальних видів маркетингової діяльності філій і бізнесів-підрозділів, передбачені проектами планів продажів і продуктовими планами;
- витрати для здійснення маркетингових досліджень власними силами банку і маркетинговими фірмами;
- витрати на проведення представницьких заходів з метою збереження і залучення клієнтів;
- витрати для підрозділів клієнтів з ювілейними і святковими датами;
- витрати на іміджеву рекламу;

— витрати на рекламні кампанії по просуванню на ринок існуючих банківських продуктів і послуг;

— витрати на проведення кампаній по розробці, впровадженню і просуванню на ринок нових банківських продуктів і послуг;

— витрати на оцінку ефективності рекламних кампаній;

— витрати по стимулюванню збуту банківських продуктів і послуг.

У розділі «*Контроль за виконанням планів*» маркетингового плану визначається процедура оцінки і контролю за виконанням маркетингового плану як усередині структурних підрозділів, так і банку загалом: за термінами (місяць, квартал, півріччя, рік), виконанням показників (кількісні і якісні цілі, обсяги продажів, фінансові показники), рівнем відповідальності.

**Основою маркетингового планування комерційних банків є стратегічний план**, який містить перспективні напрямки розвитку, загальні принципи, загальні підходи. Фрагмент типового стратегічного плану зображений у таблиці 5.4.

**Маркетинговий план банків** деталізує маркетингові стратегії й докладно описує тактичні заходи.

У стратегічних планах розвитку велика увага приділяється впливам на цільові сегменти клієнтури методами ПР (паблік рілейшнз). Сюди належать програми взаємного інформування і зміцнення відносин з наявними клієнтами, публікації провідних спеціалістів банків в популярних і наукових економічних виданнях, регулярне надсилання цікавої банківської інформації до основних засобів масової інформації у формі прес-релізів.

Таким чином, **реалізація стратегічних орієнтирів комерційних банків України здійснюється шляхом проведення детального маркетингового планування банку**, яке містить: розробку цільових маркетингових програм, залежно від етапів життєвого циклу банківських продуктів і послуг; визначення маркетингових стратегій стосовно клієнтурних ринків; пошук і розробку ефективних напрямків маркетингової діяльності для отримання доходів.

Ефективність реалізації маркетингового планування переважно залежить від своєчасного реагування банку на вплив мінливого оточення. Виявлення необхідності своєчасного коригування маркетингових планів залежить від дієвості системи контролю за їх реалізацією. У зв'язку з цим, доцільним є розгляд поняття «стратегічний маркетинговий аудит».

Таблиця 5.4.

## Фрагмент типового стратегічного плану

<b>Стратегічні цілі</b>	
Збільшення прибутковості реального капіталу	
Збільшення вартості акцій банку на фондовому ринку	
Котирування акцій банку на внутрішньому і зовнішньому ринках	
Входження банку в десятку провідних банків України за показниками прибутку, розміру капіталу, прибутковості капіталу, суми активів і депозитів	
<b>Шляхи досягнення</b>	
<i>Варіанти</i>	<i>Переваги</i>
<i>Розширення клієнтської бази</i>	Наявність залишків на розрахункових рахунках, можливість використання стабільної частини коштів для проведення активних операцій, надходження готівки до каси банку, одержання комісійного доходу за розрахунково-касове обслуговування
<i>Розвиток ефективно діючої філіїної мережі</i>	Філіїна мережа повинна відповідати усім вимогам банку з погляду реалізації стратегічних цілей та інших поставлених завдань
<i>Універсалізація банку, підвищення якості обслуговування</i>	Розвиток усіх традиційних видів банківських послуг, а також розробка власних, з урахуванням специфіки роботи в Україні і вимог клієнтів, поліпшення якості надаваних операцій і послуг. Пропозиція максимально зручних для клієнта технологій обслуговування дасть змогу банку успішно конкурувати не тільки з українськими, але й з іноземними банками
<i>Збільшення обсягів і дохідності активів</i>	Збільшення обсягів і дохідності активів шляхом додаткового залучення й оптимального розподілу грошових ресурсів, які надходять у розпорядження із різних джерел (кошти до запитання, строкові депозити тощо), між різними видами активів (кредити, цінні папери, МБК) залежно від терміну і джерела їхнього утворення, міри ризику і дохідності, з метою одержання максимального доходу і мінімізації ризиків (кредитного, валютного, ризику ліквідності тощо) шляхом встановлення необхідних лімітів
<i>Розвиток інформаційних технологій і процедур</i>	Розширення електронної платіжної системи, підключення банку до міжнародних платіжних та інформаційних систем, використання інформаційних технологій у поліпшенні якості надаваних послуг (оперативність і повнота одержання інформації клієнтом, мінімізація кількості відвідин банку клієнтом, зміна паперових технологій на безпаперові), розвиток нових видів послуг із використанням останніх досягнень у галузі інформаційних технологій
<i>Удосконалення організаційної структури і якості персоналу</i>	Формування корпоративної культури і підвищення загальнокультурного рівня персоналу, поліпшення якості персоналу (рівень освіти, компетенція, навички, професіоналізм), мотивація персоналу, управління чисельністю персоналу

Термін «стратегічний маркетинговий аудит» не знайшов ні теоретичного обґрунтування, ні практичного використання в діяльності комерційних банків України. Це обумовлено такими причинами:

— по-перше, внутрішній маркетинговий аудит в українських банках започаткував свій розвиток лише два роки тому;

— по-друге, у більшості вітчизняних банків відсутня стратегія банківського маркетингу, яка є об'єктом стратегічного маркетингового контролю.

**Стратегічний маркетинговий аудит** є незалежною експертною діяльністю служби маркетингу, спрямованою на перевірку стану реалізації стратегії банківського маркетингу, головною метою якої полягає в перевірці ефективності підтримки стратегічного потенціалу банку.

**Стратегічний маркетинговий аудит має висвітлювати такі питання:**

— чи реалізується місія та цілі банку;

— чи забезпечена ефективна адаптація банку до зміни оточуючого середовища та його конкурентоспроможність на довгострокову перспективу (чи повною мірою використовуються конкурентні переваги банку для ведення його бізнесу);

— чи відповідає діяльність банку стратегії банківського маркетингу;

— що заважає банку досягти його стратегічних цілей.

У процесі стратегічного маркетингового аудиту увага повинна зосереджуватися на оцінці можливостей досягнення банком конкурентних переваг, а також на здійсненні контролю за адаптацією банку до змін оточуючого середовища.

### **5.3. МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ**

Обґрунтувавши причини впровадження стратегії банківського маркетингу в практику комерційних банків, можна дати узагальнююче визначення стратегії банківського маркетингу.

**Стратегія банківського маркетингу** є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей банку шляхом координації та розподілу фінансових ресурсів на підставі принципів і функцій банківського маркетингу з метою забезпечення прибутковості.

Користуючись наведеним визначенням та визначенням банківського маркетингу як економічної категорії, слід дати визначення стратегічному банківському маркетингу.

**Стратегічний банківський маркетинг** — це комплексна діяльність комерційного банку по розробці стратегії банківського маркетингу з урахуванням особливостей маркетингового оточення. Комплексна діяльність комерційного банку передбачає участь у процесі розробки стратегії банківського маркетингу всіх служб, які є організаційними складовими банку (див. додаток Б).

У спеціальній літературі наводиться безліч тлумачень категорії «стратегічного планування маркетингу». Узагальнюючи результати аналізу визначень цієї категорії, можна назвати такі її характеристики:

- стратегічне маркетингове планування базується на синтезі результатів діяльності окремих підрозділів суб'єкта господарювання, метою є розробка корпоративної стратегії;

- стратегічність передбачає довгостроковість;

- стратегічне маркетингове планування забезпечує потенціал майбутньої успішної діяльності суб'єкта господарювання та адаптаційну базу до змін маркетингового оточення;

- стратегічний план передбачає розробку основних напрямків розвитку суб'єкта господарювання загалом з їх подальшою деталізацією для окремих функціональних підрозділів;

- стратегічне планування пов'язане із заходами по виявленню та мінімізації ризиків в діяльності суб'єкта господарювання;

- кінцевим результатом реалізації заходів стратегічного плану є встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами суб'єкта господарювання;

- основна мета стратегічного маркетингового планування — побудувати діяльність таким чином, щоб гармонійно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток суб'єкта господарювання.

**Стратегічне планування банківського маркетингу** — це загально корпоративний процес, який забезпечує єдине спрямування зусиль усіх членів банківської установи на визначення пріоритетних методів роботи банку з метою формування ефективної кредитної, депозитної, інвестиційної та відсоткової політики.

Стратегічна орієнтація банківського маркетингу досліджується більшістю вітчизняних і зарубіжних науковців як процес стратегічного маркетингового планування. Стратегічне планування розглядається як категорія, підпорядкована банківському менеджменту, та, як загально корпоративна функція. Узагальнений погляд прихильників розгляду **стратегічного планування банківського маркетингу як підфункції банківського менеджменту** можна подати у вигляді моделі, яка зображена на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Модель розгляду стратегічного планування банківського маркетингу як підфункції банківського менеджменту

Отже, розглянутий підхід до стратегічного планування банківського маркетингу відображає його як одну з багатьох функцій банківського менеджменту, причому оцінка ризиковості оточення відокремлена в самостійну функцію «Управління банківськими ризиками», яка, як показує дослідження, є невід’ємною частиною стратегічного планування.

Прихильники цього підходу стверджують, що фінансовий менеджмент є наукою про управління фінансами банку, яка спря-

мована на досягнення його стратегічних цілей. Фінансовий менеджмент дає необхідний набір методів для досягнення цілей комерційного банку. Цієї ж мети прагнуть досягти, здійснюючи раціональне управління персоналом. Отже, фінансовий менеджмент є інструментом досягнення стратегічних завдань і цілей, які належать до сфери стратегічного планування, тобто залежність, згідно з якою фінансовий менеджмент містить стратегічне планування, не логічна, оскільки «інструмент» або «набір методів» не може містити у собі «загальне». Те саме стосується й управління персоналом. Таким чином, логічніше буде розглядати фінансовий менеджмент і управління персоналом як функції стратегічного планування банківського маркетингу.

Погляд прихильників розгляду **стратегічного планування банківського маркетингу як загально корпоративної функції** відображає узагальнена модель на рис. 5.3. В цьому випадку процес стратегічного планування банківського маркетингу поданий у вигляді певної послідовності вирішення стратегічних проблем. Так, на першому етапі визначаються стратегічно важливі сфери діяльності банку, тобто самостійні, незалежні від інших сфери діяльності, які мають самостійне завдання, орієнтовані на зовнішній щодо банку ринковий сегмент. Крім того, стратегічна сфера діяльності самостійно управляється, має конкурентів. Другий етап — стратегічний аналіз сфер діяльності — стосується окремих стратегічних сфер діяльності банку та передбачає аналіз зовнішнього середовища і норм регулювання, аналіз ринку банківських продуктів і послуг конкурентів, на підставі чого моделюються ринкові шанси та ризики діяльності окремої сфери.

Таким чином, **два перших етапи** — це аналітична робота банку, стратегічний аналіз, що є основою **третього етапу**, який безпосередньо стосується розробки програми дій, де визначаються стратегічні цілі та завдання банку для кожної стратегічної сфери. На **четвертому етапі** розробляється загальна стратегія банку, яка містить проекти і програми, завдяки яким чинники успіху можуть бути реалізовані. **П'ятий етап** реалізації стратегічного планування банківського маркетингу залежить від обставин та є необхідним у випадках, коли розроблені стратегії окремих стратегічних сфер не гармонують із загальною стратегією, або цілі діяльності стратегічних сфер за умов ринкових обставин не можуть сприяти досягненню цілей загальної стратегії. В цьому випадку стратегії окремих сфер коригуються. На **шостому етапі** цілі стратегічного планування банківського маркетингу конкретизуються у довгострокових фінансових планах банку.





Рис. 5.3. Модель розгляду стратегічного планування банківського маркетингу як загально корпоративної функції

Наведена на рис. 5.3 модель також не є досконалою. Підтверджує її недосконалість наявність другого та п'ятого етапів, які власне дублюють один одного, а саме: на підставі аналітичних даних на другому етапі розробляються окремі стратегії функціональних підрозділів банку, які потім, об'єднуючись, створюють зміст загальної банківської стратегії для того, щоб на п'ятому етапі бути знов перевіреними на узгодженість із загальною стратегією. Тобто, керуючись наведеною етапністю, керівництво банку повинно виконувати подвійну роботу. Запобігнути цього можна, коли загальна стратегія буде ґрунтуватися на результатах ретельних ринкових досліджень, а її реалізація — конкретизуватися як функціональна стратегія окремих підрозділів банку.

Але слід зазначити, що рекомендований підхід до стратегічного планування банківського маркетингу виправдовує себе тільки в тому випадку, коли банківські продукти та послуги проектується за результатами ринкових досліджень, тобто доцільність підходу має місце тільки при забезпеченні такої послідовності дій: **ринкові дослі-**

дження  $\Rightarrow$  загальна стратегія банку  $\Rightarrow$  проектування банківських продуктів і послуг. Якщо комерційний банк потребує структурної перебудови, то модель розгляду стратегічного планування банківського маркетингу, наведена на рис. 5.3, себе не виправдовує.

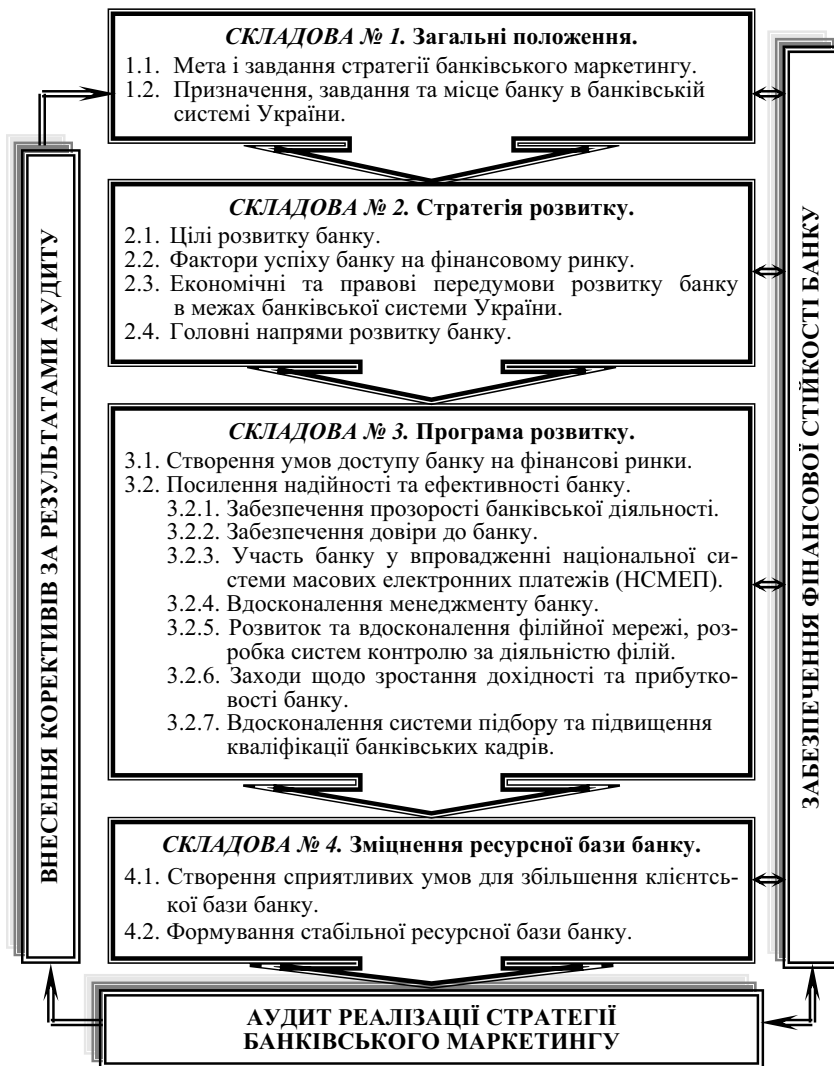


Рис. 5.4. Модель стратегії банківського маркетингу

Обидва підходи до стратегічного планування банківського маркетингу не містять чіткої логіко-структурної послідовності дій, яка б забезпечувала відсутність суперечностей стосовно змістовного значення та порядку.

Фінансові аспекти цього процесу, їх детальний розгляд, способи та методи поетапного та загального контролю реалізації стратегічних орієнтирів комерційного банку належним чином не висвітлені. Це, своєю чергою, обґрунтовує необхідність розробки стратегії банківського маркетингу як узагальненої моделі дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей банку шляхом координації та розподілу фінансових ресурсів на підставі принципів і функцій банківського маркетингу з метою забезпечення фінансової стійкості як умови одержання стабільних доходів.

Запропонована для реалізації комерційними банками України модель стратегії банківського маркетингу зображена на рис. 5.4.

#### 5.4. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Реалії активних ринкових перетворень, що, безумовно, прискорюються в Україні, дедалі глибше змінюють усю систему економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності. Реалізація стратегії банківського маркетингу передбачає аналіз діяльності комерційних банків та коригування її, враховуючи нові тенденції бізнесу та ринкові позиції конкурентів.

Вивчення досвіду провідних українських банків свідчить, що необхідними умовами для впровадження системи маркетингових стратегій є: наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного підрозділу, що планує, виконує та контролює процес реалізації обраної маркетингової стратегії. Крім того, реалізація стратегії банківського маркетингу містить ретельне вивчення банківських продуктів, організаційної структури банківської установи, розробку цільових маркетингових програм.

Дещо новим видом банківських послуг є **Інтернет-банкінг**, тобто надання банківських послуг через комп'ютерну мережу. Дистанційне банківське обслуговування вважається одним із пріоритетних напрямків розвитку світової банківської системи. Причини привабливості Інтернет-банкінгу для клієнтів такі:

— клієнту немає необхідності особисто відвідувати відділення банків;

— у клієнта з'являється можливість цілодобово контролювати свій банківський рахунок, що зручно для тих, кому доводиться працювати на світових ринках, розташованих у різних годинних поясах;

— Інтернет-банкінг незамінний для обслуговування і контролю особистого карткового рахунка.

Однак, слід зазначити, що Інтернет-банкінг — це лише один з інструментів реалізації стратегії банківського маркетингу, оскільки масовий клієнт поки ще не може обходитися без безпосереднього спілкування зі співробітниками банку. Тому доцільно буде запропонувати комерційним банкам, які намагаються скорочувати точки своєї фізичної присутності, збільшуючи обсяги послуг через телефон, факс, пряме модемне з'єднання, Інтернет, мобільний Інтернет, інтерактивне цифрове телебачення, продовжувати поєднувати дистанційне обслуговування з обслуговуванням через дрібні мережі.

Деяко новим видом операційно-касових розрахунків, що з'явився в діяльності українських комерційних банків, стали грошові перекази за системами «Western Union», «MoneyGram», PrivatMoney, Анелік, Алюр.

**Western Union** — респектабельна американська компанія, що займається грошовими переказами з 1871 року і є світовим лідером на ринку грошових переказів.

«**Western Union**» — міжнародна система грошових переказів, головними перевагами якої є швидкість обслуговування, надійність, безпека, гнучкий підхід, доступність в усьому світі.

Застосовувані новітні електронні технології і власна унікальна комп'ютерна мережа дозволяє переказувати гроші на будь-яку відстань за лічені хвилини. Кожний переказ захищений надійною системою безпеки світового класу, яка гарантує, що гроші будуть виплачені тільки зазначеній вам особі. Для отримання чи відправки грошових переказів «Western Union» не вимагається банківського рахунку чи кредитної картки, немає потреби заповнювати чисельні бланки, не існує ніяких складних процедур оформлення.

З урахуванням географії переказу, швидкості руху коштів, захисту їх від втручання третіх осіб система «Western Union» є другим інструментом реалізації стратегії банківського маркетингу. Однак, слід зазначити, що використання системи «Western Union» із точки зору банку — це дуже прибуткова операція, а з точки зору клієнта — досить дорога.

Створена компанією разом з її численними закордонними партнерами Міжнародна система грошових переказів Western Union діє майже в 180 країнах і територіях світу, містить майже 80000 пунктів

обслуговування, у тому числі в країнах СНД і Балтії — понад 1300 пункти. Тарифи: виплата переказу — безкоштовно; відправлення переказу — від 4 % залежно від суми переказу (таблиця 5.5).

Таблиця 5.5.

**Тарифи відправлення грошових переказів за системою Western Union станом на 01.01.2008 року, грн.<sup>7</sup>**

Сума переказу		Комісія
від	до	
0,00	100,00	10,00
100,01	200,00	15,00
200,01	300,00	19,00
300,01	400,00	22,00
400,01	500,00	25,00
500,01	600,00	28,00
600,01	800,00	34,00
800,01	1000,00	40,00
1000,0	1500,00	55,00
1500,01	2000,00	70,00
2000,01	2500,00	85,00

Починаючи з 2008 року, вітчизняні комерційні банки у співробітництві з компанією Western Union, запровадили нову послугу — здійснення міжнародних грошових переказів за системою Western Union у Євро. Ця послуга тимчасово здійснюється тільки при виплаті грошових переказів із Португалії, Іспанії та Італії.

«**MoneyGram**» — друга у світі за популярністю і обсягом операцій система грошових переказів.

**MoneyGram** — компанія, яка є одним з лідерів на світовому ринку міжнародних грошових переказів. Система міжнародних грошових переказів MoneyGram є глобальною мережею, що об'єднує 100000 пунктів обслуговування в 170 країнах світу. Мережа пунктів MoneyGram по всьому світу містить основні банки країн, поштові відділення, пункти обміну валюти, турагенства, супермаркети тощо.

<sup>7</sup> Подальше збільшення суми переказу на 500 грн призводить до збільшення тарифу додатково на 15 грн

Оплата здійснюється тільки при відправленні переказу за рахунок відправника. Виплата переказу здійснюється безкоштовно для одержувача. Відправлення переказу здійснюється у євро, виплата у валюті, обраної відправником переказу — долар США або євро.

Для відправлення переказу достатньо заповнити бланк, пред'явити документ, що засвідчує особу відправника, внести в касу суму переказу, після чого оператор повідомляє відправнику номер переказу, який необхідно повідомити одержувачу. При одправленні переказу присвоюється унікальний контрольний номер (8 знаків). Для відправлення переказу досить знати країну, прізвище й ім'я одержувача. Переказ стає доступним до виплати відразу після присвоєння йому контрольного номера.

Для одержання переказу клієнт-одержувач повинен знати: контрольний номер переказу, країну відправлення переказу, прізвище й ім'я відправника, суму переказу. При одержанні переказу клієнту необхідно заповнити бланк на одержання переказу і пред'явити документ, що засвідчує особу одержувача.

Клієнтська плата за перекази в системі MoneyGram наведена у таблиці 5.6.

*Таблиця 5.6.*

**Тарифи за перекази в системі MoneyGram,  
станом на 01.01.2008 року, EUR**

Сума переказу в Євро, EUR	Клієнтська плата в Євро, EUR
0,00 — 100,00	5
100,01 — 150,00	6
150,01 — 250,00	10
250,01 — 300,00	13
300,01 — 400,00	17
400,01 — 600,00	21
600,01 — 900,00	27
900,01 — 1250,00	37
1250,01 — 1500,00	50
1500,01 — 2000,00	65
2000,01 — 2500,00	70
2500,01 — 4000,00	80
4000,01 — 10000,00	130

«PrivatMoney» — система грошових переказів по Україні й за рубіж, унікальний програмний комплекс, що завдяки інтернет-технологіям дозволяє майже миттєво здійснювати відправлення й виплату грошей.

Здійснення грошових переказів PrivatMoney не вимагає наявності рахунку в банку — для відправлення або одержання грошей досить пред'явити паспорт, заповнити бланк із зазначенням прізвища та ім'я відправника, одержувача, розміру суми й країни призначення (при відправленні). Зручність пошуку переказу забезпечується унікальним контрольним номером, що повідомляється одержувачеві й використовується їм при одержанні грошових коштів.

Послугу грошових переказів PrivatMoney надають 3700 пунктів обслуговування на території України, Росії, Латвії, Білорусії, Молдови, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Португалії та Кіпру. Мережа учасників і партнерів системи включає банки та системи грошових переказів країн СНД, Балтії, дальнього зарубіжжя, серед яких — системи грошових переказів Анелік, Аллюр (СТБ-Експрес), Золота Корона (СтранаЕкспрес), Пошта Росії, Ощадбанк Росії, Intesa Sanpaolo та інші. За допомогою системи грошових переказів PrivatMoney клієнти мають можливість відправити або одержати переказ у більш ніж 100 країнах світу.

#### **Перевагами системи грошових переказів PrivatMoney є:**

- безкоштовне SMS-інформування відправника та одержувача міжнародного переказу;
- наявність в Україні та Росії цілодобових центрів клієнтської підтримки з безкоштовними довідковими телефонами;
- одна із найбільш систем грошових переказів в Україні — більше 2600 пунктів обслуговування на території України;
- агентська мережа за кордоном, що динамічно розвивається;
- можливість здійснення переказів у найбільш популярних валютах (долари США, Євро, українська гривня).

Зазначимо, що PrivatMoney — єдина в СНД система грошових переказів з безкоштовною послугою SMS-інформування як відправника, так і одержувача міжнародного переказу. Клієнти-одержувачі переказів отримують SMS-повідомлення про факт відправлення переказу. Клієнти-відправники переказів отримують SMS-повідомлення про факт одержання переказу.

#### **Основні характеристики PrivatMoney:**

- висока швидкість переказу — переказ доступний до виплати з моменту присвоєння переказу контрольного номера, 10 хвилин — час на повідомлення відправником контрольного номера одержувачу;

— операції з переказами здійснюються в таких видах валюти: міжнародні перекази: в доларах США і Євро; перекази по Україні: в доларах США, Євро й українській гривні;

— один з найвигідніших тарифів для клієнтів: відправлення міжнародного переказу — 3 % від суми (мінімум 3 одиниці у валюті переказу);

— тариф за відправлення переказу стягується в момент здійснення операції, готівкою, без ПДВ, у гривні за курсом НБУ на день відправлення переказу;

— виплата переказу безкоштовна;

— відправити або одержати переказ можна в будь-якому пункті обслуговування PrivatMoney.

**Адресні перекази Анелік** — міжнародні перекази між фізичними особами із чітко визначеними країною, містом і конкретним пунктом призначення переказу.

Адресні перекази є грошовими переказами банків-учасників системи Анелік, які можуть бути відправлені/виплачені в будь-якому з їх відділень. Мережа системи Анелік містить 65000 пунктів у 90 країнах світу. Доставка переказу в кінцевий пункт призначення здійснюється в період від 1 до 24 годин.

Тарифи на відправлення клієнтом адресних переказів Анелік складає 3 %–4 % від суми переказу. Клієнтська плата за відправлення Адресного переказу залежить від країни, в яку відправляється переказ. Тариф на відправлення адресних грошових переказів Анелік сплачує клієнт-відправник. Виплата адресних переказів здійснюється безкоштовно.

Для відправлення адресного переказу клієнт-відправник надає документ, що засвідчує особу, вказує ПІБ одержувача, конкретний пункт обслуговування банку-одержувача. Додатково за бажанням клієнта-відправника в реквізитах клієнта-одержувача може бути зазначений номер телефону клієнта-одержувача, що є додатковим ідентифікатором при видачі переказу. Після оплати суми переказу та суми комісії переказу присвоюється унікальний код, що повідомляється одержувачу.

Для одержання адресного переказу клієнт звертається в конкретний, зазначений при відправленні пункт обслуговування переказів Анелік і надає документ, що засвідчує особу, переказ видається при збігу повного ПІБ (якщо є) клієнта-одержувача в пред'явленому документі і даних, зазначених у системі, а також хоча б одного з додаткових ідентифікаторів: номер переказу; сума переказу; ім'я клієнта-відправника; прізвище клієнта-відправника; телефон клієнта-одержувача.



**Система грошових переказів Алюр** являє собою міжнародні грошові перекази між фізичними особами із чітко визначеною країною призначення, які можуть бути виплачені та відправлені в будь-якому відділенні банків-учасників.

**Грошові перекази в системі Алюр відрізняє:**

— висока швидкість доставки — переказ доступний до виплати миттєво;

— наявність кількох валют для переказу — долари США, Євро;

— низька комісія клієнта за переказ — комісію сплачує тільки клієнт-відправник переказу;

— проста процедура оформлення операції для клієнта — при зверненні до банку клієнт-відправник надає документ, що засвідчує особу, вказує прізвище, ім'я одержувача, країну призначення та суму переказу. Після сплати суми переказу і комісії, відправнику повідомляється номер переказу, який необхідно повідомити одержувачу. Клієнт-одержувач надає документ, що засвідчує особу, повідомляє прізвище, ім'я одержувача, країну відправлення, суму та номер переказу.

Тарифи на відправлення клієнтом переказів Алюр складають 3 % від суми переказу.

Отже, сума винагороди банків від грошових переказів досить значна. Це пояснюється тим, що банки лише здійснюють операцію і не можуть розраховувати на роботу з сумою переказу навіть декілька годин. Послуги систем грошових переказів можуть приносити дохід банкам, проте невирішеність питань процесу реформування банківської системи та кризові явища в економіці ускладнюють реалізацію цього виду послуг українськими комерційними банками.

Інтернет-банкінг здатний відіграти важливу роль у справі залучення українськими банками нових клієнтів і підвищення лояльності вже існуючих. Насамперед це стосується дрібних і середніх підприємств. Для них важлива не стільки вартість, скільки швидкість обслуговування в банку. Малий бізнес зі своїми обсягами операцій не є вигідним клієнтом для великих банків. Інтернет-банкінг вирішує проблему швидкості проведення платежів. В онлайн-банківських послугах зацікавлені і великі українські компанії, що працюють на світових фінансових і товарних ринках. Швидкість проведення фінансових операцій забезпечує їм скорочення витрат на різниці цін на сировину та цінні папери, ці витрати складають 10–15 % від чистого прибутку за операцію.

В Україні існують серйозні проблеми для розвитку Інтернет-банкінгу. Головні з них пов'язані з тривалим процесом прийняття

закону про цифровий електронний підпис і недостатнім розвитком телекомунікаційної інфраструктури. Вирішити ці проблеми можна тільки при тісному співробітництві банківських і державних структур. Але робити це потрібно вже зараз, інакше нішу Інтернет-банкінгу на українському ринку фінансових послуг займуть іноземні банки. Для них поганий зв'язок в українських регіонах і проблеми в законодавстві не є перешкодою. Альтернативою стануть відпрацьовані на Заході процедури і технології, зокрема канали супутникового зв'язку.

Стратегія універсализації комерційних банків стимулює побудову технологічних процесів проведення банківських операцій, створення казначейства і введення казначейського принципу управління активами і пасивами. Реалізація обраної стратегії викликає необхідність розширення ринку позичальників, тому банки активно проникають в нафтову, аграрну, транспортну та інші галузі, розвивають регіональні мережі.

Таким чином, кінцевою метою стратегії банківського маркетингу є розширення клієнтурної бази та спектра надаваних послуг, підвищення їхньої якості, створення клієнтам максимально вигідних умов співробітництва. Крім того, стрижневим принципом стратегії банківського маркетингу є ефективне використання власних і запозичених засобів, орієнтація на приватний сектор економіки.

Комерційні банки України обслуговують кредитні лінії Європейського Банку Реконструкції і Розвитку (ЄБРР), які створені для розвитку малого та середнього бізнесу. Обслуговування цієї кредитної лінії є окремою послугою, яка приносить відсотковий дохід. Крім того, участь в обслуговуванні кредитної лінії ЄБРР вигідна для банків з таких причин:

- по-перше, банки отримують можливість вийти на міжнародні фінансові ринки;

- по-друге, доступ до кредитної лінії сприяє залученню нових перспективних клієнтів;

- по-третє, банки отримують маржу 5%. З урахуванням ризиків вона не велика, і це можна вважати відносно негативним моментом.

Оскільки банки несуть повну фінансову відповідальність по всіх виданих кредитах у рамках лінії ЄБРР, стратегія банківського маркетингу повинна передбачати комплекс заходів з оцінки діяльності потенційного позичальника і його фінансової перспективи. У зв'язку з цим, в процесі реалізації стратегії банківського маркетингу слід оцінювати кредитоспроможність позичальників та відповідну міру кредитного ризику банку; проводити аналіз

динаміки зміни фінансового стану позичальника; моніторинг діяльності позичальника з метою своєчасного виявлення можливого погіршення фінансового стану та попередження неповернення кредиту.

Відповідно до вимог ЄБРР фахівцями українських комерційних банків розробляється індивідуальний графік виплат для кожного позичальника. Цим графіком передбачається поетапне погашення як основної суми боргу, так і відсотків, що дозволяє знизити кредитні ризики. Зрив виконання графіка виплат за кредитом є приводом припинення кредитних відносин. Особливо доцільна така методика у відношенні довгострокових кредитів. Крім того, кредити видаються виключно під різні види ліквідної застави (нерухомість, транспортні засоби, різні види майна й основних засобів), що також є додатковою гарантією виконання позичальником своїх зобов'язань.

Таким чином, участь українських комерційних банків в обслуговуванні кредитної лінії ЄБРР є елементом стратегії банківського маркетингу, оскільки жорсткі, але реальні умови ЄБРР, стимулюють потенційних позичальників (підприємства) до прибуткової діяльності, стимулюють мати достатній власний капітал, брати участь у запланованому проєкті власними коштами, мати активний рух грошових засобів за поточним рахунком. Отже, шляхом реалізації стратегії банківського маркетингу фахівці банків опосередковано створюють високу корпоративну культуру підприємств.

Досвід роботи, передові банківські технології, високий професіоналізм персоналу дають можливість банкам обслуговувати своїх клієнтів на високому рівні. Широка мережа кореспондентських рахунків у провідних іноземних банках дає можливість українським комерційним банкам забезпечити клієнтам здійснення міжнародних розрахунків. Застосовується індивідуальний підхід і комплексне консультування з питань оформлення документів; відкриваються рахунки юридичним і фізичним особам, резидентам і нерезидентам; здійснюється купівля-продаж іноземної валюти; приймаються до оплати і реалізуються дорожні чеки; виплачуються перекази у валюті і здійснюються перекази за кордон; приймаються на інкасо іменні чеки банків.

Для швидкого і комплексного обслуговування клієнтів комерційні банки встановлюють на території підприємств-клієнтів обмінні пункти з наданням широкого спектра послуг, а також здійснюють інкасацію готівки цих організацій; надають можливість організаціям при продажу продукції і наданні своїх послуг робити розрахунки за допомогою міжнародних кредитних карток.

Розвитку карткового бізнесу, вдосконаленню карткових продуктів, збільшенню кількості клієнтів власників пластикових карток приділяється особлива увага. Типова структура карткового портфеля комерційних банків станом на кінець 2007 року зображена у таблиці 5.7 та на рис. 5.5. Динаміка емісії кредитних карток комерційних банків станом на кінець 2007 року наведена на рис. 5.6.

*Таблиця 5.7*

**Типова структура карткового портфеля комерційних банків України станом на кінець 2007 року**

Платіжна система	Картки
Europay International	Eurocard / MasterCard Gold Eurocard / MasterCard Business Eurocard / MasterCard Mass Cirrus / Maestro
Visa International	Visa Gold Visa Business Visa Classic Visa Electron Domestic
American Express	Centurion Platinum Gold Green Company

За кредитними картками встановлюється ліміт кредитування. Власники кредитних карток можуть скористатися дійсно довгостроковим кредитом. При цьому щомісяця їм необхідно повернути лише відсотки за користування кредитом та 7 % від суми кредиту, що не перешкоджає знов одержати кредит в межах ліміту кредитування.

Як гарантійне забезпечення приймається не лише гарантійний депозит, але й нерухоме майно, гарантія юридичної особи, ощадні сертифікати. Інформацію про операції за картрахунком клієнти можуть отримувати на мобільний телефон, пейджер та електронною поштою.

Власники карткових продуктів отримують можливість користуватися комплексом пільг: медична страховка, страховка від нещасного випадку, страховка від незручностей при подорожуванні, допомога і кваліфіковані консультації різного характеру (замовлення квитків, номерів готелів, прокат автомобілів, заміна втраченої картки зі значними знижками до 40 %).

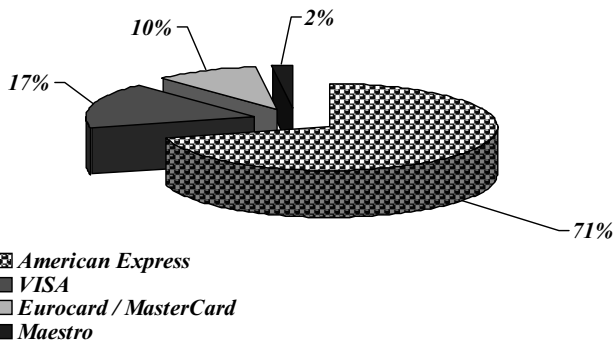


Рис. 5.5. Відсотковий розподіл карткових продуктів, типовий для комерційних банків станом на кінець 2007 року

Гнучка тарифна політика банків значно підвищила конкурентоспроможність та привабливість тарифів. Різноманітні вигрешні акції, спеціальні заохочувальні програми для власників карток, договори з підприємствами торгівлі та послуг щодо надання знижок власникам пластикових карток значно збільшили привабливість карток.

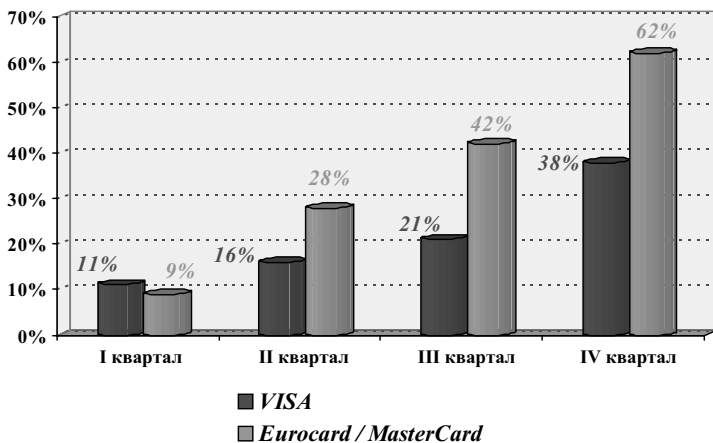


Рис. 5.6. Динаміка емісії кредитних карток комерційних банків в 2007 році

Особлива увага приділяється впровадженню зарплатних проєктів. Висока якість обслуговування проєктів дозволили банкам нарощувати обсяги емісії, динаміка якої наведена на рис. 5.7. При розробці та впровадженні кожного зарплатного проєкту проводиться повна консультативна робота з підприємствами, розробляються тарифи з урахуванням специфіки діяльності, забезпечується інфраструктура для обслуговування карток: банкомати або балансові відділення — для отримання готівки, POS-термінали — для забезпечення безготівкових розрахунків.

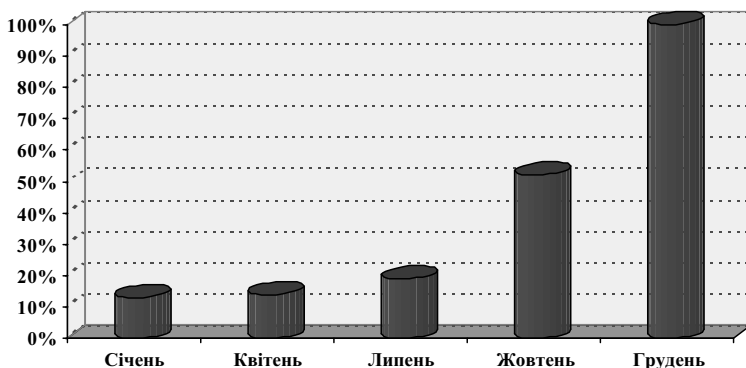


Рис. 5.7. Динаміка емісії зарплатних карток комерційних банків в 2007 році

У розрахунково-касовому обслуговуванні клієнтів вищими пріоритетами є точність, оперативність і європейська якість. Широко практикується застосування автоматизованого обслуговування клієнтів з використанням комп'ютерної системи «клієнт-банк», що дає можливість контролювати стан рахунка і здійснювати платежі безпосередньо з офісу, а також одержувати різноманітну інформацію. Для обслуговування клієнтів за мінімальні терміни і з максимальною зручністю банками введена система на базі пластикових карток з магнітною смужкою (Автоматизована система банківського обслуговування населення — АСБОН). Система складається з декількох самостійних розрахунково-фінансових блоків і дає можливість проводити депозитне, розрахункове обслуговування, здійснювати платежі.

Перспективні плани банків передбачають розробку додаткових послуг для власників карток, впровадження зарплатних проектів, реалізацію спеціальних пенсійних та студентських програм, випуск віртуальних карток для розрахунків в мережі Інтернет, розширення власної мережі пунктів обслуговування карток та банкоматів. Комерційні банки працюють над підвищенням привабливості власних карткових продуктів шляхом реалізації проектів з продажу товарів в розстрочку, оплати комунальних послуг з карткових рахунків, бонусних та вигашних програм.

Таким чином, застосування карток для банків означає необхідність користування досить складною системою пристроїв. Зростатимуть і поточні витрати, і витрати на обслуговування терміналів і пристроїв. Загалом для фінансово-банківської системи України широке застосування пластикових карток у сфері масових платежів має такі вигоди:

- збільшення залучення грошових коштів у внутрішньо банківський обіг, посилення керованості грошового обігу загалом, підвищення ролі банківської системи в розвитку економіки;

- зниження частки готівки в грошовій масі, скорочення витрат на її друкування і забезпечення обігу, поява додаткового стимулу для переведення банківської справи на сучасні електронні технології, що сприяє зростанню попиту на новітню комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, системи зв'язку, висококваліфіковані кадри і, тим самим, дає поштовх до розвитку вітчизняного виробництва й зайнятості.

Комерційні банки здійснюють активну діяльність на фондовому ринку України. Фахівці з управління цінними паперами проводять операції з усіма видами цінних паперів, постійно розробляють і впроваджують нові фондові інструменти, фінансові схеми кредитування і розрахунків. Клієнтам пропонується унікальний спектр ощадних сертифікатів: термінові сертифікати на пред'явника (відсоткові з помісячною виплатою відсотків, відсоткові з виплатою відсотків при погашенні, відсоткові з премією, а також дисконтні), котирувальні сертифікати на пред'явника і термінові іменні сертифікати (з помісячною виплатою відсотків). Ощадні сертифікати мають механізм валютного застереження, що дозволяє надійно захистити гроші клієнтів від інфляції. Розмаїтість умов, номіналів, термінів погашення, а також процентних ставок, які котируються щодня, роблять сертифікати привабливими як для фізичних, так і для юридичних осіб. Як агенти Національного банку України з розміщення та обслуговування облігацій внутрішньої державної позики й уповноважені в роботі з нерези-

дентами на ринку цінних паперів України комерційні банки здійснюють усі види операцій з державними і муніципальними цінними паперами.

Вивчення досвіду комерційних банків України дає можливість побудувати типову структурну модель банківських продуктів і послуг, яка передбачає розподіл на категорії (додаток Н). Розподіл банківських продуктів і послуг наочно демонструє використання дивізіональної організаційної структури.

Таким чином, нестабільні ринкові умови, зростання конкуренції, удосконалення банківських технологій і тенденції до укрупнення банківських організацій призвели до необхідності застосування дивізіональної організаційної структури більшістю комерційних банків для успішної реалізації стратегічних маркетингових орієнтирів. Така структура передбачає розподіл структури банку не за функціональними ознаками, а відповідно видам пропонованої банківської продукції, груп споживачів чи за регіональними ознаками. Мають місце три види дивізіональних організаційних структур: структури, орієнтовані на пропозицію різних видів банківської продукції; структури, орієнтовані на різні групи споживачів; регіональні організаційні структури.

Істотне посилення конкуренції на кредитному ринку вимагає від організаційної структури більшої еластичності. Будь-які зміни в організаційній структурі банків зумовлені впровадженням нових банківських продуктів, змінами в характері обслуговування, збільшенням ринкової частки, використанням сучасних технологій.

Для успішної реалізації стратегії банківського маркетингу об'єктивно необхідна **служба маркетингу**. Дрібні і середні комерційні банки, які надають клієнтам обмежений набір послуг і діють на невеликому територіальному просторі, мають невеликий відділ маркетингу, який працює за функціональною ознакою: конкретним працівникам доручаються окремі види робіт — маркетингові дослідження, розробка рекламних засобів та засобів стимулювання збуту, ціноутворення. Великі банки створюють фундаментальні відділи маркетингу і роботи з клієнтурою, які займаються всім спектром ринкових проблем.

**Основними завданнями відділу маркетингу і роботи з клієнтурою є:**

— якісне обслуговування клієнтів шляхом удосконалювання технології здійснення банківських операцій, розширення переліку і видів надаваних послуг, впровадження нових методів роботи з клієнтурою;



— контроль за відповідністю операцій, здійснюваних клієнтами, чинному законодавству України, вимогам Національного банку України, внутрішнім нормативним документам банку;

— проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг і розробка на підставі отриманих результатів програм і планів залучення клієнтури, а також особиста участь у їх реалізації;

— організація і проведення індивідуальної роботи з VIP-клієнтами банку;

— облік банківських операцій, складання звітності, підготовка прогностичних планів.

**Для вирішення поставлених завдань відділ маркетингу і роботи з клієнтурою виконує такі функції:**

— збирання інформації, створення і ведення інформаційних баз даних для здійснення маркетингового аналізу (у тому числі створення і ведення бази даних про клієнтів, анкетування клієнтів, створення і ведення бази даних про основних конкурентів на ринку банківських послуг);

— проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг і розробка на підставі отриманих результатів програм і планів залучення клієнтури, а також особиста участь у їх реалізації;

— маркетинговий аналіз наявних банківських продуктів і розробка нових продуктів і послуг;

— складання конкретних планів просування банківських послуг на основі сегментації ринку і проведення цільових рекламних кампаній по залученню клієнтури;

— моніторинг діяльності банку щодо продажів банківських продуктів і надання послуг, підготовка аналітичних матеріалів і рекомендацій для розробки і коректування маркетингової стратегії банку;

— інформування клієнтів про позитивні зміни в діяльності банку, нові послуги і тарифи, ознайомлення їх з технологією застосування банківських продуктів у комерційній діяльності (в тому числі шляхом випуску і поширення серед клієнтів щотижневого бюлетеня «Інформація для клієнта банку»);

— управління відносинами з клієнтами банку на підставі отриманих від них, а також від співробітників підрозділів банку запитів, пропозицій і скарг, що стосуються обслуговування;

— організація індивідуальної роботи з VIP-клієнтами банку шляхом закріплення за ними персональних менеджерів;

— інформування підрозділів банку про проведену роботу з клієнтами і її наслідки, про рекламні заходи.

Таким чином, необхідною умовою реалізації стратегії банківського маркетингу є створення відділу маркетингу і роботи з клієнтурою, який має чітке коло завдань і функцій і безпосередню взаємодію з іншими підрозділами банку. Порядок цієї взаємодії повинен регламентуватися внутрішніми нормативними документами банку та нормативними актами НБУ.

## 5.5. АУДИТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

*Комплексна методика аудиту реалізації стратегії банківського маркетингу* може бути використана як для оцінки готовності комерційного банку до реалізації стратегії банківського маркетингу, так і для поточного контролю за ходом реалізації розробленої стратегії.

**Стратегічність комерційного банку** — стан реалізації стратегії банківського маркетингу.

Варто виокремити вагомі ознаки, міра прояву яких у діяльності банку характеризує стан реалізації стратегії банківського маркетингу (**ознаки «стратегічності»**). Ці ознаки виявляються різною мірою і характеризують в остаточному підсумку конкурентні переваги комерційного банку. Кількість і зміст таких ознак залежить від масштабу і специфіки діяльності банку, але основні їхні категорії такі:

1) **Визначеність місії**. Наявність уявлення про цілі, яких банк бажає досягти в майбутньому, тобто наявність розробленої місії.

2) **Визначеність цілей і стратегії банку**, які повинні бути оформлені у вигляді документів, де послідовно викладається концепція стратегічного управління банком на визначений період.

3) **Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації**. Управлінська реакція на зовнішні погрози повинна випереджати їхню появу, спираючись на вивчення ознак можливої появи погрози, інакше правильні, але запізнілі маркетингові рішення стають марними. Комерційний банк повинен мати можливість своєчасного розпізнавання проблем і володіти механізмом їхнього рішення.

4) **Робота з підвищення конкурентноздатності банку**. Наявність чіткого і єдиного розуміння конкурентних переваг і слабких сторін. Відділом маркетингу комерційного банку повинен вестися постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентноздатності. Стратегія банківського маркетингу повинна

постійно коригуватися залежно від надходження нової інформації, інакше з часом вона може втратити свою ефективність.

5) **Адаптованість банку до можливостей кредитного ринку**, тобто наявність різних по складу і якості ресурсів для реалізації ринкових можливостей, використання яких забезпечить стійкі позиції на кредитному ринку.

6) **Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань банку**. Поточне управління повинне бути продовженням, конкретизацією обраної стратегії банківського маркетингу і здійснюватися в межах діючої стратегії. За відсутності стратегічного управління інтереси функціональних підрозділів починають переважати над інтересами банку загалом.

7) **Організаційний поділ стратегічних і оперативних завдань банківського маркетингу**, тобто розмежування штабних і лінійних функцій, звільнення вищих керівників від рішення оперативних завдань.

8) **Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрібанківське консультування з питань стратегічного розвитку**. Такі підрозділи не беруть участь у вирішенні оперативних завдань, а здійснюють консультування вищих менеджерів з питань стратегічного розвитку (наприклад, відділ стратегічного розвитку).

9) **Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань**. Зовнішні консультанти мають визначену незалежність, отже, з більшою мірою об'єктивності можуть оцінити стан проблемних питань реалізації стратегії банківського маркетингу.

10) **Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани банку**. Періодичне нагадування співробітникам про місію, інформування про стратегічні цілі і плани банку сприяє мотивації більш високих досягнень у діяльності персоналу.

11) **Високий рівень корпоративної культури**, який передбачає гармонізацію інтересів банку й інтересів різних груп і категорій працівників.

12) **Наявність у банку ефективно працюючого маркетингового підрозділу**, укомплектованого кваліфікованими кадрами. Цей підрозділ (служба) повинен на підставі обліку й аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища банку формувати маркетингову стратегію.

Міра прояву розглянутих ознак у діяльності комерційних банків характеризує стан реалізації стратегії банківського маркетингу, тобто «стратегічність» банку. Виявлення міра прояву ознак

доцільно здійснювати експертним шляхом. Міра прояву кожної ознаки в діяльності банку оцінюється за такою шкалою:

- «5» — ця ознака в банку цілком виявляється;
- «4» — ця ознака в банку не цілком виявляється;
- «3» — ця ознака в банку виявляється слабо;
- «2» — ця ознака в банку не виявляється.

**Загальна оцінка стану реалізації стратегії банківсько-го маркетингу комерційним банком є середньозваженим балом:**

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}$$

$s_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -го експерта міри прояву  $i$ -ї ознаки;

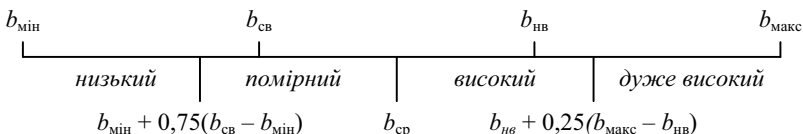
$n$  — кількість експертів;

$k_j$  — коефіцієнт важливості  $i$ -ї ознаки, обумовлений правилом:

$$k_j = \begin{cases} 1 & \text{— } i\text{-та ознака менш важлива;} \\ 2 & \text{— } i\text{-та ознака важлива;} \\ 3 & \text{— } i\text{-та ознака дуже важлива.} \end{cases}$$

$m$  — кількість розглянутих ознак.

Для оцінки стану реалізації стратегії банківського маркетингу за отриманим середньозваженим балом користуються такою шкалою:



**Стан реалізації стратегії банківського маркетингу оцінюється як:**

➤ **дуже високий**, якщо отриманий середньозважений бал попадає на інтервал  $(b_{нв} + 0,25(b_{макс} - b_{нв}); b_{макс})$ , де  $b_{макс}$  — середньозважений бал, який відповідає випадку повної відповідності всіх 12 ознак оптимальному стану — «5»,  $b_{нв}$  — середньозважений бал, який відповідає випадку не повної відповідності всіх 12 ознак оптимальному стану — «4»;

➤ **високий**, якщо отриманий середньозважений бал попадає на інтервал  $(b_{сп}; b_{нв} + 0,25(b_{макс} - b_{нв}))$ , де  $b_{сп} = (b_{мін} + b_{макс}) / 2$ ;

➤ **помірний**, якщо отриманий середньозважений бал попадає на інтервал  $(b_{мін} + 0,75(b_{св} - b_{мін}); b_{сп})$ , де  $b_{мін}$  — середньозважений бал, який відповідає випадку повної невідповідності всіх

**12** ознак оптимальному стану — «**2**»,  $b_{св}$  — середньозважений бал, який відповідає випадку слабкої відповідності всіх **12** ознак оптимальному стану — «**3**»;

➤ **низький**, якщо отриманий середньозважений бал попадає на інтервал  $(b_{мін}; (b_{мін} + 0,75(b_{св} - b_{мін})))$ .

На підставі отриманої оцінки стану реалізації стратегії банківського маркетингу робиться **висновок стосовно наявності слабких ознак «стратегічності»**, які визначають зміст роботи з відповідної підготовки банку.

Оцінимо готовність групи комерційних банків до роботи за запропонованою маркетинговою стратегією і розробимо заходи щодо вдосконалювання існуючої підготовки банків.

Для оцінки готовності до реалізації стратегії банківського маркетингу керуючим відділами маркетингу і клієнтської політики і заступникам керуючих було запропоновано оцінити міру прояву ознак «стратегічності» (таблиця 5.8) в діяльності банків і виставити оцінки, які відповідають мірі прояву тієї чи іншої ознаки, використовуючи запропоновану шкалу.

Таблиця 5.8.

### Ознаки «стратегічності» комерційних банків

№	Ознака «стратегічності»
1.	Визначеність місії банку
2.	Визначеність цілей і стратегії банку
3.	Здатність своєчасного розпізнавання проблем і механізмів їхнього вирішення
4.	Робота з підвищення конкурентноздатності банку
5.	Адаптованість банку до можливостей кредитного ринку, що відкриваються
6.	Орієнтованість поточного планування маркетингу на виконання стратегічних завдань банку
7.	Організаційний поділ стратегічних і оперативних завдань
8.	Наявність штабних підрозділів банку, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку
9.	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань банку
10.	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани банку
11.	Високий рівень корпоративної культури
12.	Наявність у банку повноцінного маркетингового підрозділу

Коефіцієнт важливості кожної ознаки визначався колегіально групою експертів за таким правилом:

- 1 —  $i$ -та ознака «менш важлива»;
- 2 —  $i$ -та ознака «важлива»;
- 3 —  $i$ -та ознака «дуже важлива».

Кількість експертів визначена трьома особами — керуючий відділом маркетингу і клієнтської політики, заступник керуючого, дослідник.

Загальна оцінка міри готовності банків є середньозваженим балом:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij},$$

де  $s_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -го експерта міри прояву  $i$ -ї ознаки;

$n$  — кількість експертів;

$k_j$  — коефіцієнт важливості  $i$ -ї ознаки;

$m$  — кількість розглянутих ознак.

Типова оцінка «стратегічності», наведена в таблиці 5.9, отримана за результатами оцінки зазначеної групи експертів.

Розрахуємо середній зважений бал готовності комерційних банків до реалізації стратегії банківського маркетингу.

У нашому випадку:

➤ кількість розглянутих ознак «стратегічності»  $m = 12$ ;

➤ кількість експертів  $n = 3$ ;

$$\text{➤ } \sum_{i=1}^{12} k_i = 31;$$

$$\text{➤ } \sum_{j=1}^3 s_{ij} = 38 + 32 + 29 = 99.$$

Тоді, середній зважений бал готовності до реалізації стратегії банківського маркетингу визначається в такий спосіб:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 3} \cdot 31 \cdot 99 = 85,25.$$

Для одержання остаточного висновку, розрахуємо загальну шкалу значень середньозваженого балу для виявлених ознак «стратегічності» ( $m = 12$ ).

Таблиця 5.9.

**Готовність комерційних банків до реалізації  
стратегії банківського маркетингу**

№ ознаки «стратегічності»	Типова оцінка міри прояву ознаки			
	Керуючий відділом маркетингу і клієнтської політики	Заступник керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики	Дослідник	Коефіцієнт важливості $i$ -ї ознаки
	$S_i$	$S_i$	$S_i$	$K_i$
1.	4	3	2	3
2.	3	2	3	3
3.	3	2	3	3
4.	2	3	2	1
5.	3	2	2	3
6.	3	2	2	3
7.	3	2	2	3
8.	4	4	3	2
9.	5	4	3	1
10.	3	3	2	3
11.	2	3	3	3
12.	3	2	2	3
$\sum_{i=1}^m$	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>31</b>

Для загальної шкали кількість експертів  $n = 1$ ,  $\sum_{i=1}^m k_i = 31$ .

Для  $b_{\max}$  загальна бальна оцінка прояву ознак «стратегічності» складе:

$$\sum_{j=1}^n s_{ij} = 12 \cdot 5 = 60.$$

Для  $b_{\text{нв}}$  загальна бальна оцінка прояву ознак «стратегічності» складе:

$$\sum_{j=1}^n s_{ij} = 12 \cdot 4 = 48.$$

Для  $b_{\text{св}}$  загальна бальна оцінка прояву ознак «стратегічності» складе:

$$\sum_{j=1}^n s_{ij} = 12 \cdot 3 = 36.$$

Для  $b_{\text{мін}}$  загальна бальна оцінка прояву ознак «стратегічності» складе:

$$\sum_{j=1}^n s_{ij} = 12 \cdot 2 = 24.$$

Тоді,

$$b_{\text{мін}} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 31 \cdot 24 = 62;$$

$$b_{\text{св}} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 31 \cdot 36 = 93;$$

$$b_{\text{нв}} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 31 \cdot 48 = 124;$$

$$b_{\text{макс}} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 31 \cdot 60 = 155;$$

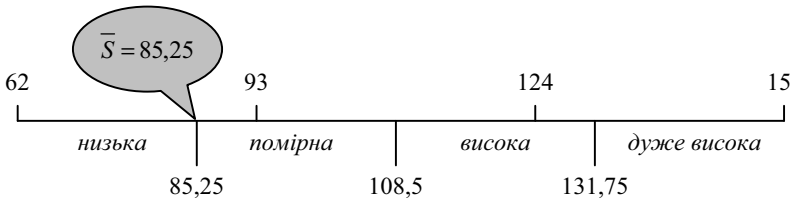
$$b_{\text{мін}} + 0,75(b_{\text{св}} - b_{\text{мін}}) = 62 + 0,75(93 - 62) = 85,25;$$

$$b_{\text{ср}} = (b_{\text{мін}} + b_{\text{макс}}) / 2 = (62 + 155) / 2 = 108,5;$$

$$b_{\text{нв}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нв}}) = 124 + 0,25(155 - 124) = 131,75.$$

Зобразимо загальну шкалу середньозважених балів міри прояву ознак «стратегічності» банків, із вказівкою отриманого значення середнього зваженого балу готовності до реалізації стратегії банківського маркетингу  $\bar{S} = 85,25$ , що дозволить остаточно визначити міри готовності банків до реалізації стратегії банківського маркетингу.





Відповідно до побудованої шкали, загальна готовність комерційних банків до реалізації стратегії банківського маркетингу оцінюється як «**НИЗЬКА**».

**Коментарі:**

**1. Визначеність місії.**

**Оцінка:** немає затвердженого і доведеного до відома персоналу документа, який містить гласно обговорену й прийняту стратегію банківського маркетингу.

**2. Визначеність цілей і стратегії.**

**Оцінка:** уявлення про стратегічні цілі розмите й неконкретне у свідомості виконавців.

**3. Здатність своєчасного розпізнавання проблем і механізмів їхнього рішення.**

**Оцінка:** у банках тільки починається робота з організації оперативних інформаційних потоків про стан зовнішнього середовища й розподіл інформації серед менеджерів.

**4. Робота з підвищення конкурентноздатності.**

**Оцінка:** у банках немає чіткого і єдиного розуміння його конкурентних переваг і слабкостей, робота з підвищення конкурентноздатності не має ідеологічної основи, а тому ведеться не систематично.

**5. Адаптованість до можливостей, які відкриваються.**

**Оцінка:** продуктовий потенціал банків орієнтований на наявний ринок.

**6. Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань.**

**Оцінка:** через невизначеність стратегічних установок і недосконалої організаційної структури поточне управління слабо орієнтоване на виконання стратегічних завдань.

**7. Організаційний поділ стратегічних задач від оперативних завдань.**

**Оцінка:** вище керівництво банків значною мірою покладає на себе оперативні питання нижчого рівня прийняття рішень, обмежуючи середній менеджмент в можливостях прийняття самостійних рішень.

**8. Наявність штабних підрозділів, які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку.**

*Оцінка:* у банках відсутні штабні підрозділи, які займаються тільки питаннями стратегічної значимості.

**9. Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань.**

*Оцінка:* робота з залучення зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань, наприклад, оцінки стану питань стратегічного управління, тільки почалася і вимагає систематичного ведення.

**10. Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани.**

*Оцінка:* відсутність визначеності з приводу формулювання стратегії банків, як у документах, так і у свідомості вищого менеджменту, не дозволяє проводити роботу з постійного інформування персоналу про місію, стратегічні цілі і плани.

**11. Високий рівень корпоративної культури.**

*Оцінка:* існуючий рівень корпоративної культури не забезпечує єдності в розумінні стратегічних цілей банків в сфері менеджменту, а також належної лояльності персоналу до керівництва.

**12. Наявність в банку повноцінного маркетингового підрозділу.**

*Оцінка:* наявний маркетинговий підрозділ за своїм кількісним і кваліфікаційним складом не цілком відповідає пропонованим вимогам.

**13. Загальний висновок:**

*готовність комерційних банків до реалізації стратегії банківського маркетингу оцінюється як «НИЗЬКА».*

На підставі отриманої оцінки міри готовності комерційних банків до реалізації стратегії банківського маркетингу можна зробити таких висновок: перш, ніж реалізувати маркетингову стратегію, необхідно провести роботу з підготовки банків до реалізації стратегії банківського маркетингу, зміст якої визначається слабкими ознаками «стратегічності». Рекомендовані заходи наведені у таблиці 5.10. В ході розробки були враховані: результати аналізу «стратегічності», думка вищого менеджменту з приводу міри значимості стратегічного управління в роботі банків на сьогодні, специфіка діяльності, ефект накопиченого досвіду, рівень кваліфікації персоналу і можливість його підвищення, рівень розвитку інформаційного забезпечення банків.

**Заходи з підвищення «стратегічності»  
комерційних банків**

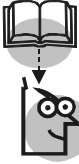
№	Принцип реалізації стратегії банківського маркетингу	Рекомендовані заходи з підвищення «стратегічності»
1.	<b><i>Визначеність місії банку</i></b>	Розробка місії банку відповідно до вироблених стратегічних цілей. Доведення й роз'яснення персоналу змісту формулювання місії з погляду її практичної корисності
2.	<b><i>Визначеність цілей і стратегії банку</i></b>	Прийняття й оформлення стратегічної концепції банку у вигляді керівного документу. Розробка плану заходів і призначення відповідальних за впровадження положень стратегічної концепції в практику. Широке ознайомлення персоналу з основними положеннями стратегічної концепції банку
3.	<b><i>Здатність своєчасно розпізнавання проблем і механізмів їхнього вирішення</i></b>	Організація і впровадження баз маркетингових даних. Виявлення інформаційних потреб фахівців. Розробка форматів представлення маркетингових даних по підрозділах. Розробка стандарту про розподіл маркетингової інформації в банку
4.	<b><i>Робота з підвищення конкурентоспроможності банку</i></b>	Виявлення конкурентних переваг і слабостей банку. Формування єдиного і чіткого розуміння менеджментом конкурентних переваг і слабостей банку. Планування діяльності банку з урахуванням його конкурентноздатності
5.	<b><i>Адаптованість банку до можливостей, що відкриваються</i></b>	Проведення моніторингів фінансових ринків на предмет наявних комерційних можливостей. Періодична звітність менеджерів по маркетингу перед вищим керівництвом із приводу ринкових можливостей. Розробка планів заходів використання виявлених можливостей
6.	<b><i>Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань банку</i></b>	Розробка чітких і зрозумілих стратегічних цілей і завдань банку. Зміна організаційної структури банку відповідно до обраних стратегічних установок

№	Принцип реалізації стратегії банківського маркетингу	Рекомендовані заходи по підвищенню «стратегічності»
7.	<i>Організаційний поділ стратегічних завдань від оперативних завдань</i>	Делегування повноважень і відповідальності з оперативного управління середньому менеджменту. Посилення відповідальності вищих менеджерів за процес прийняття стратегічних рішень
8.	<i>Наявність штабних підрозділів банку, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку</i>	Створення в структурі відділу маркетингу підрозділу зі штатом 2–3 одиниці для вирішення завдань підготовки й аналізу інформації про стан маркетингового середовища, оцінки можливості реалізації і коригування стратегічних цілей і завдань банку
9.	<i>Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань банку</i>	Систематичне запрошення зовнішніх консультантів
10.	<i>Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани банку</i>	Використання зборів, нарад, ЗМІ, газети банку для проголошення та нагадування місії, стратегічних цілей і завдань
11.	<i>Високий рівень корпоративної культури</i>	Створення Служби управління персоналом і розвитком банку на чолі з Президентом. Надання Службі управління персоналом і розвитком банку функції внутріфінансового ПР. Вдосконалення системи оплати праці та морального стимулювання. Інформування персоналу про плани керівництва та мотиви управлінських рішень
12.	<i>Наявність у банку повноцінного маркетингового підрозділу</i>	Перетворення відділу маркетингу і клієнтської політики відповідно до такої структури: бюро маркетингових досліджень та інноваційної політики, бюро з просування (реклама та виставкова діяльність), бюро з вдосконалення збутових мереж

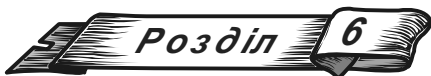
Таким чином, стратегічний аудит є дієвим інструментом контролю за реалізацією стратегії банківського маркетингу.

## Контрольні запитання до розділу 5

---



1. Передумови розробки стратегії банківського маркетингу.
  2. Стратегічні орієнтири банківської діяльності.
  3. Види цільових програм комерційних банків. Критерії вибору цільових програм.
  4. Структурно-логічна модель реалізації маркетингового планування.
  5. SWOT-аналіз комерційного банку.
  6. Маркетинговий план банку.
  7. Стратегічний маркетинговий аудит.
  8. Модель стратегії банківського маркетингу.
  9. Реалізація стратегії банківського маркетингу.
  10. Основні завдання відділу маркетингу і роботи з клієнтурою.
  11. Функції відділу маркетингу і роботи з клієнтурою.
  12. Аудит реалізації стратегії банківського маркетингу.
-



## **ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

### **6.1. ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЯ ТА ЛІЦЕНЗУВАННЯ БАНКІВ**

Необхідною умовою здійснення банківської діяльності є державна реєстрація та отримання банком ліцензії.

Державна реєстрація банків здійснюється Національним банком України відповідно до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність» та нормативно-правових актів Національного банку України. Уповноважені засновниками банку особи подають Національному банку України для державної реєстрації такі документи:

- 1) заяву про реєстрацію банку;
- 2) установчий договір (крім державного банку);
- 3) статут банку;
- 4) рішення про створення банку (протокол установчих зборів) або Постанову Кабінету Міністрів України про створення державного банку;
- 5) бізнес-план, що визначає види діяльності, які банк планує здійснювати на найближчий рік, та стратегію діяльності банку на найближчі три роки згідно зі встановленими Національним банком України вимогами;
- 6) інформацію про фінансовий стан учасників, які матимуть істотну участь у банку. Якщо засновником банку є юридична особа, надається інформація про членів ради директорів і осіб, які мають істотну участь у цій юридичній особі;
- 7) бухгалтерську і фінансову звітність за останні чотири звітних періоди (квартали) — для учасників — юридичних осіб, які матимуть істотну участь у банку, довідку Державної податкової адміністрації України про доходи за останній звітний період (рік) — для учасників — фізичних осіб, які матимуть істотну участь у банку;
- 8) відомості про кількісний склад спостережної ради, правління (ради директорів), ревізійної комісії;
- 9) копію платіжного документа про внесення плати за реєстрацію банку, що встановлюється Національним банком України;

10) нотаріально завірени копії установчих документів учасників, які є юридичними особами та матимуть істотну участь у банку;

11) копії звіту про проведення відкритої передплати на акції — для банку, який створюється у формі відкритого акціонерного товариства;

12) відомості про професійну придатність та ділову репутацію голови та членів правління (ради директорів) і головного бухгалтера банку.

Національний банк України у тижневий термін з дати подання документів для державної реєстрації банку відкриває тимчасовий рахунок для накопичення підписних внесків засновників та інших учасників банку. Рішення про державну реєстрацію банку або про відмову в державній реєстрації банку приймається Національним банком України не пізніше тримісячного строку з моменту подання повного пакету документів. Національний банк України може вимагати від заявника виправлення недоліків у поданих документах.

Реєстрація банків здійснюється шляхом внесення відповідного запису до Державного реєстру банків, після чого банк набуває статусу юридичної особи. Національний банк України видає банку свідоцтво про його державну реєстрацію за встановленою ним формою.

**Національний банк України може відмовити в державній реєстрації банку у разі, якщо:**

1) порушений порядок створення банку;

2) установчі документи банку не відповідають законодавству України;

3) поданий неповний пакет документів, необхідних для державної реєстрації банку, або ці документи не відповідають вимогам Закону України «Про банки і банківську діяльність» чи нормативно-правових актів Національного банку України;

4) у Національного банку України є докази, що підтверджують відсутність бездоганної ділової репутації чи відсутність задовільного фінансового стану принаймні одного із засновників, що мають істотну участь у банку;

5) професійна придатність та ділова репутація голови виконавчого органу і головного бухгалтера банку, а також членів виконавчого органу банку не відповідають вимогам Національного банку України.

Про неповноту поданого пакета документів та/або про невідповідність професійної придатності та ділової репутації голови правління (ради директорів) та головного бухгалтера Національ-

ний банк України зобов'язаний повідомити уповноваженим особам банку не пізніше місячного строку з дати подання документів.

Про відмову у державній реєстрації банку Національний банк України приймає мотивоване рішення. Засвідчена Національним банком України копія рішення про відмову в реєстрації банку надсилається уповноваженій особі банку рекомендованим листом або вручається під розпис. Відмова у державній реєстрації банку не може бути здійснена з інших підстав, крім зазначених вище.

Банк має право здійснювати банківську діяльність тільки після отримання **банківської ліцензії**. Без отримання банківської ліцензії не дозволяється здійснювати одночасно діяльність по залученню вкладів та інших коштів, що підлягають поверненню, і наданню кредитів, а також вести рахунки. Особи, винні у здійсненні банківської діяльності без банківської ліцензії, несуть кримінальну, цивільну чи адміністративну відповідальність згідно із законами України.

Банківська ліцензія надається Національним банком України на підставі клопотання банку за наявності документів, що підтверджують:

— наявність сплаченого та зареєстрованого підписного капіталу банку у розмірі, що встановлюється Законом України «Про банки і банківську діяльність»;

— забезпеченість банку належним банківським обладнанням, комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, приміщеннями відповідно до вимог Національного банку України;

— наявність як мінімум трьох осіб, призначених членами правління (ради директорів) банку, які мають відповідну освіту та досвід, необхідний для управління банком.

**Національний банк України може відмовити у наданні ліцензії**, якщо зазначені вище умови не виконані банком протягом одного року з дати державної реєстрації банку. В такому разі державна реєстрація банку скасовується і банк ліквідується.

Рішення про надання банківської ліцензії чи про відмову у її наданні приймається Національним банком України протягом одного місяця з дня отримання повного пакету документів. Банківська ліцензія не може передаватися третім особам.

**Національний банк України може відкликати банківську ліцензію** лише у таких випадках:

1) якщо було виявлено, що документи, надані для отримання ліцензії, містять недостовірну інформацію;

2) якщо банк не виконав жодної банківської операції протягом року з дня отримання банківської ліцензії;



3) у разі порушення Закону України «Про банки і банківську діяльність» або нормативно-правових актів Національного банку України, що спричинило значну втрату активів і настання неплатоспроможності банку;

4) на підставі висновку тимчасового адміністратора про неможливість приведення банку у правову відповідність з вимогами Закону України «Про банки і банківську діяльність» та нормативно-правових актів Національного банку України;

5) недоцільності виконання плану тимчасової адміністрації щодо реорганізації банку.

Національний банк України негайно повідомляє банк про відкликання у нього банківської ліцензії. Банк протягом трьох днів з моменту отримання рішення зобов'язаний повернути Національному банку України свою банківську ліцензію.

У день отримання рішення про відкликання банківської ліцензії банк припиняє здійснення усіх банківських операцій та вчиняє дії, що забезпечують виконання банком своїх зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами відповідно до укладених договорів та положень Закону України «Про банки і банківську діяльність».

Рішення Національного банку України про відкликання банківської ліцензії публікується в засобах масової інформації (газеті «Урядовий кур'єр» або «Голос України») і є підставою для звернення до суду з позовом про ліквідацію банку.

**Для створення банку з іноземним капіталом** його засновники зобов'язані отримати попередній дозвіл Національного банку України. Для набуття діючим банком статусу банку з іноземним капіталом його правління (рада директорів) має отримати попередній дозвіл Національного банку України.

Для отримання попереднього дозволу для створення банку з іноземним капіталом або для набуття банком статусу банку з іноземним капіталом до Національного банку України необхідно подати такі документи:

1) клопотання про надання попереднього дозволу;

2) інформацію про склад засновників, їх ділову репутацію та наявність необхідних коштів для заснування банку;

3) дозвіл іноземного контролюючого органу на участь у створенні банку в Україні або письмове заповнення іноземного засновника про відсутність у законодавстві країни його походження вимог щодо отримання такого дозволу;

4) інформацію про андеррайтера та його ділову репутацію, угоду з андеррайтером, якщо банком прийнято рішення про продаж акцій банку на міжнародних ринках шляхом андеррайтингу.

Клопотання розглядається Національним банком України протягом одного місяця з дня його отримання. Відмова Національного банку України у наданні дозволу має надаватися у письмовій формі із зазначенням відповідних мотивів.

При набутті банком статусу банку з іноземним капіталом, за умови, що іноземний інвестор набуває істотної участі, для державної реєстрації банку з іноземним капіталом додатково до загального переліку документів іноземний інвестор або за його дорученням банк — емітент акцій, андеррайтер чи будь-яка інша юридична або фізична особа, що має доручення від іноземного інвестора, подає такі документи:

1) нотаріально засвідчену за місцем видачі копію рішення уповноваженого органу управління іноземного інвестора про участь у банку в Україні;

2) письмову згоду на участь іноземного інвестора у банку в Україні, видану державним або іншим уповноваженим контролюючим органом країни, в якій зареєстрований головний офіс іноземного інвестора, якщо законодавством такої країни вимагається одержання зазначеного дозволу, або письмове заповнення іноземного інвестора про відсутність вимог щодо попередньої згоди на здійснення інвестиції за кордон;

3) нотаріально засвідчений за місцем видачі витяг з торгового (банківського) реєстру або інший офіційний документ, що підтверджує реєстрацію іноземного учасника в країні, в якій зареєстрований головний офіс іноземного інвестора;

4) нотаріально засвідчену за місцем видачі копію висновку іноземної аудиторської організації про фінансовий стан іноземного інвестора на кінець останнього повного календарного року. Якщо визначений висновок надається іноземною аудиторською організацією, яка не входить до переліку іноземних аудиторських організацій, визнаних Національним банком України, то такий висновок має бути підтвердженим українською аудиторською організацією.

Зазначені документи (крім письмового заповнення іноземного інвестора) повинні бути легалізовані в установленому порядку, якщо інше не передбачено міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

У разі, **якщо іноземний інвестор є фізичною особою**, він подає:

1) письмову згоду на участь іноземного інвестора у банку в Україні, видану державним або іншим уповноваженим контролюючим органом країни, якщо законодавством такої країни вимагається отримання зазначеного дозволу, або письмове запов-

нення іноземного інвестора про відсутність вимог законодавства країни його перебування щодо попередньої згоди на здійснення інвестиції за кордон. Письмова згода має бути легалізована в консульській установі України, якщо інше не передбачено чинним міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України;

2) анкети, яка повинна містити, зокрема, інформацію про відсутність судимості.

Якщо документи складені іноземною мовою, вони повинні супроводжуватися нотаріально завіреним перекладом українською мовою.

Національний банк України має право відмовити у державній реєстрації банку з істотною іноземною участю за умови відсутності принаймні одного з визначених документів або неналежного оформлення будь-якого з них. Відмова надається в письмовій формі із зазначенням відповідних підстав.

## **6.2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ**

**На підставі банківської ліцензії** банки мають право здійснювати такі банківські операції:

— приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

— відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;

— розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Крім того, банк має право здійснювати такі операції та угоди:

— операції з валютними цінностями;

— емісію власних цінних паперів;

— організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;

— здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (у т. ч. андеррайтинг);

— надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

— придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);

- лізинг;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

**За умови отримання письмового дозволу Національного банку України** банки також мають право здійснювати такі операції:

- здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;
- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;
- операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами грошового ринку; з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках; з фінансовими ф'ючерсами<sup>8</sup> та опціонами<sup>9</sup>;
- довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;
- депозитарну діяльність і діяльність з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів.

Національний банк України встановлює порядок надання банкам дозволу на здійснення операцій. **Дозвіл** надається, якщо:

- рівень регулятивного капіталу банку відповідає вимогам Національного банку України, що підтверджується незалежним аудитором;
- банк не є об'єктом застосування заходів впливу;

---

<sup>8</sup> **Ф'ючерс** — вид угоди на фондовій або товарній біржі, що проводиться на ще не виготовлений товар. **Фінансовий ф'ючерс** — довготермінова строкова біржова угода, пов'язана з купівлею та продажем валюти, цінних паперів.

<sup>9</sup> **Опціон** — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери (товари, кошти) на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту. Продавець опціону (емітент) несе безумовне та безвідкличне зобов'язання щодо придбання/продажу цінних паперів (товарів, коштів) на умовах укладеного опціонного контракту. Будь-який покупець опціону має право відмовитися у будь-який момент від придбання/продажу таких цінних паперів (товарів, коштів). Претензії стосовно неналежного виконання або невиконання зобов'язань опціонного контракту можуть пред'являтися виключно емітенту опціону. Опціон може бути проданий без обмежень іншим особам протягом строку його дії.

— банком поданий план, за яким він буде здійснювати таку діяльність, і цей план схвалений Національним банком України;

— Національний банк України дійшов висновку, що банк має достатні фінансові можливості і відповідних спеціалістів для здійснення такої діяльності.

Банк має право здійснювати інші угоди згідно із законодавством України. Національний банк України має право встановити спеціальні вимоги, у т. ч. вимоги щодо підвищення рівня регулятивного капіталу банку чи інших економічних нормативів, стосовно певного виду діяльності.

Комерційні банки самостійно встановлюють процентні ставки та комісійну винагороду за своїми операціями.

**Банкам забороняється** діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі (за винятком реалізації пам'ятних, ювілейних та інвестиційних монет) та страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Спеціалізованим банкам (за винятком ощадного) забороняється залучати вклади (депозити) від фізичних осіб в обсягах, що перевищують 5 % капіталу банку.

Банк може мати у власності нерухоме майно загальною вартістю не більше 25 % капіталу банку. Це обмеження не поширюється на:

— приміщення, яке забезпечує технологічне здійснення банківських функцій;

— майно, яке перейшло банку у власність на підставі реалізації прав заставодержателя відповідно до умов договору застави;

— майно, набуте банком з метою запобігання збиткам, за умови, що таке майно має бути відчужено банком протягом одного року з моменту набуття права власності на нього.

Для проведення спільного фінансування банки можуть укладати **угоди про консорціумне кредитування**. В межах такої угоди банки-учасники встановлюють умови надання кредиту та призначають банк, відповідальний за виконання угоди. Банки-учасники несуть ризик по наданому кредиту пропорційно до внесених у консорціум коштів.

Банк зобов'язаний мати підрозділ, функціями якого є **надання кредитів** та управління операціями, пов'язаними з кредитуванням. Банкам забороняється прямо чи опосередковано надавати кредити для придбання власних цінних паперів. Використання цінних паперів власної емісії для забезпечення кредитів можливе з дозволу Національного банку України.

Банк зобов'язаний при наданні кредитів дотримуватись основних принципів кредитування, у тому числі перевіряти кредито-

спроможність позичальників та наявність забезпечення кредитів, дотримуватись встановлених Національним банком України вимог щодо концентрації ризиків.

Банк не може надавати кредити під процент, ставка якого є нижчою від процентної ставки за кредитами, які бере сам банк, і процентної ставки, що виплачується ним за депозитами. Виняток можна робити лише у разі, якщо при здійсненні такої операції банк не матиме збитків.

Банк має право видавати бланкові кредити за умов дотримання економічних нормативів. Надання безпроцентних кредитів забороняється, за винятком передбачених законом випадків.

У разі несвоєчасного погашення кредиту або відсотків за його користування банк має право видавати наказ про примусову оплату боргового зобов'язання, якщо це передбачено угодою.

Банки здійснюють **прямі інвестиції та операції з цінними паперами** відповідно до законодавства України про цінні папери, інвестиційну діяльність та згідно з нормативно-правовими актами Національного банку України. Банки мають право здійснювати інвестиції лише на підставі письмового дозволу Національного банку України.

Банк має право здійснити інвестицію без письмового дозволу Національного банку України у разі, якщо:

— інвестиція в будь-яку юридичну особу становить не більше ніж 5 % регулятивного капіталу банку;

— юридична особа, в яку здійснюється інвестиція, веде виключно діяльність з надання фінансових послуг;

— регулятивний капітал банку повністю відповідає вимогам для інвестицій, встановленим нормативно-правовими актами Національного банку України.

Порядок інформування про здійснення інвестиції встановлює Національний банк України. Банку забороняється інвестувати кошти в підприємство, установу, статутом яких передбачена повна відповідальність його власників.

Пряма чи опосередкована участь банку у капіталі будь-якого підприємства, установи не повинна перевищувати 15 % капіталу банку. Сукупні інвестиції банку не повинні перевищувати 60 % розміру капіталу банку. Це обмеження не застосовується у разі, якщо:

— акції та інші цінні папери, придбані банком у зв'язку з реалізацією права заставодержателя і банк не утримує їх більше одного року;

— банком з метою створення фінансової холдингової групи придбані акції, емітентом яких є інший банк;

— цінні папери перебувають у власності банку не більше одного року, який отримав їх у результаті андеррайтингу;

— акції та інші цінні папери придбані банком за рахунок та від імені своїх клієнтів.

Для здійснення банківської діяльності банки відкривають та ведуть **кореспондентські рахунки у Національному банку України** та інших банках в Україні і за її межами, **банківські рахунки для фізичних та юридичних осіб** у гривнях та іноземній валюті. Банківські розрахунки проводяться у готівковій та безготівковій формах згідно із правилами, встановленими нормативно-правовими актами Національного банку України. Безготівкові розрахунки проводяться на підставі розрахункових документів на паперових носіях чи в електронному вигляді.

Банки в Україні можуть використовувати як платіжні інструменти платіжні доручення, платіжні вимоги, вимоги-доручення, векселі, чеки, банківські платіжні картки та інші дебетові і кредитові платіжні інструменти, що застосовуються у міжнародній банківській практиці.

Платіжні інструменти мають бути оформлені належним чином і містити інформацію про їх емітента, платіжну систему, в якій вони використовуються, правові підстави здійснення розрахункової операції і, зазвичай, держателя платіжного інструмента та отримувача коштів, дату валютування, а також іншу інформацію, необхідну для здійснення банком розрахункової операції, що цілком відповідають інструкціям власника рахунку або іншого передбаченого законодавством ініціатора розрахункової операції.

При виконанні розрахункової операції банк зобов'язаний перевірити достовірність та формальну відповідність документа.

**Угоди, що здійснюються з пов'язаними з банком особами** (далі — пов'язані особи), не можуть передбачати більш сприятливі умови, ніж угоди, укладені з іншими особами. Угоди, укладені банком із пов'язаними особами на умовах, сприятливіших за звичайні, визнаються судом недійсними з моменту їх укладення. **Пов'язаними особами** є: керівники банку; власники істотної участі в банку; близькі родичі, чоловік, жінка, діти, батьки будь-якої з цих осіб; афілійовані особи банку, керівники і власники істотної участі в афілійованих особах, а також їх близькі родичі.

**Більш сприятливими умовами є:**

— прийняття меншого забезпечення виконання зобов'язань, ніж вимагається від інших клієнтів;

— придбання у пов'язаної особи майна низької якості чи за завищеною ціною;

— здійснення інвестиції в цінні папери пов'язаної особи, яку банк не здійснив би в інше підприємство;

— оплата товарів та послуг пов'язаної особи за цінами, вищими, ніж звичайні або за таких обставин, коли такі самі товари і послуги іншої особи взагалі не були б придбані.

Банк може укладати угоди з пов'язаними особами, які передбачають нарахування відсотків та комісійних на здійснення банківських операцій, які менші звичайних, та нарахування відсотків за вкладками і депозитами, які більші звичайних, у разі, якщо прибуток банку дозволяє здійснювати це без шкоди для фінансового розвитку банку.

Банку забороняється надавати кредити будь-якій особі для погашення цією особою будь-яких зобов'язань перед пов'язаною особою банку; придбання активів пов'язаної особи банку; придбання цінних паперів, розміщених чи підписаних пов'язаною особою банку, за винятком продукції, що виробляється цією особою. Національний банк України може своїм розпорядженням запроваджувати обмеження на суму угод із пов'язаними особами.

Банкам забороняється укладати договори з метою обмеження конкуренції та монополізації умов надання кредитів, інших банківських послуг, встановлення процентних ставок та комісійної винагороди; встановлювати процентні ставки та комісійні винагороди на рівні нижче собівартості банківських послуг у цьому банку; вчиняти будь-які дії щодо впровадження у своїй практиці недобросовісної конкуренції.

Факти недобросовісної конкуренції щодо надання банком тих чи інших банківських послуг або здійснення операцій є підставою для заборони цьому банку подальшого надання таких послуг або здійснення операцій.

### **6.3. СУТНІСТЬ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

Більшість визначень ототожнюють банківський продукт, банківську послугу і банківську операцію. Проте не підлягає сумніву таке: надання послуг не протиставляється виробництву банківських продуктів, а є його логічним продовженням по доведення до кінцевого споживача. Банківський продукт конкретизується у банківській послугі та пропонується ринку за визначеною ціною.

**Банківський продукт** є сукупністю банківських послуг, згрупованих за певною ознакою.



**Банківська послуга** — це коло банківських операцій з визначеними функціональними ознаками, за допомогою яких забезпечується обслуговування клієнтів з метою отримання прибутку.

**Банківська операція** є сукупністю аналітичних, фінансових, технічних, бухгалтерських і комунікаційних процедур, які відображаються у технології створення та реалізації банківської послуги.

Класифікація банківських продуктів і послуг наведена на рис. 6.1. Згідно з наведеною класифікацією банківські продукти групуються з точки зору функціонального призначення комерційних банків, а саме: платіжно-розрахункові продукти, ощадно-капіталотворчі продукти, кредитно-інвестиційні продукти.

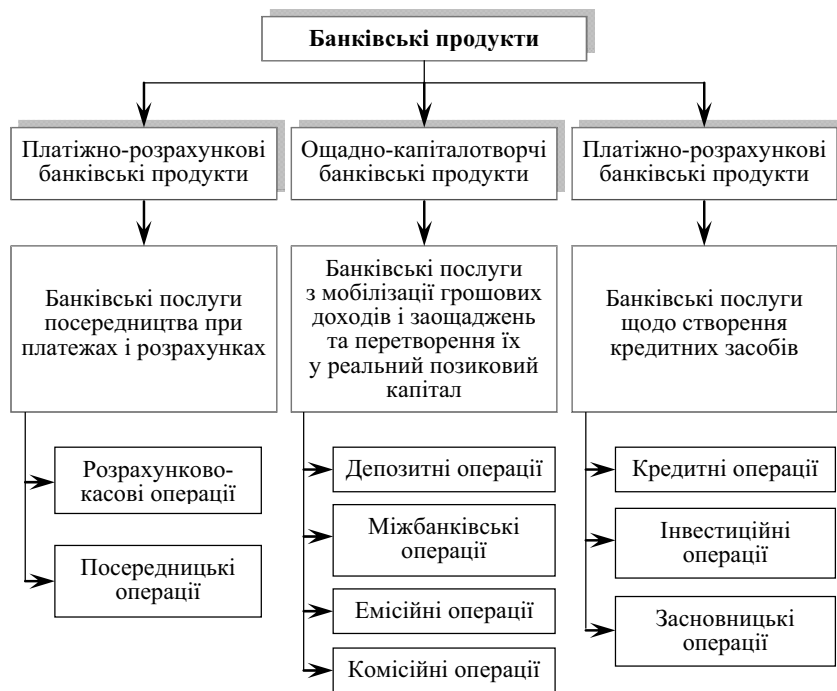


Рис. 6.1. Класифікація банківських продуктів і послуг

**Платіжно-розрахункові банківські продукти** — це сукупність банківських послуг посередництва при платежах і розрахунках.

**Ощадно-капіталотворчі банківські продукти** — це сукупність банківських послуг з мобілізації грошових доходів і заощаджень та перетворення їх у реальний позиковий капітал.

**Кредитно-інвестиційні банківські продукти** — це сукупність банківських послуг щодо створення кредитних засобів.

Ознакою групування послуг для платіжно-розрахункових банківських продуктів є посередництво при платежах і розрахунках, для ощадно-капіталотворчих банківських продуктів — мобілізація грошових доходів і заощаджень та перетворення їх у реальний позиковий капітал, для кредитно-інвестиційних банківських продуктів — створення кредитних засобів. Наведені ознаки групування дають можливість визначити відповідні банківські послуги.

**Банківські послуги посередництва при платежах і розрахунках** — це коло розрахунково-касових і посередницьких операцій комерційного банку.

**Банківські послуги з мобілізації грошових доходів і заощаджень та перетворення їх у реальний позиковий капітал** — це коло депозитних, міжбанківських, емісійних і комісійних операцій комерційного банку.

**Банківські послуги щодо створення кредитних засобів** — це коло кредитних, інвестиційних і засновницьких операцій комерційного банку.

На підставі загального поняття банківської операції визначимо відповідні операції комерційного банку у наведеній класифікації.

**Розрахунково-касові операції** — це сукупність процедур, які забезпечують зберігання коштів клієнтів на відповідних рахунках, отримання платежів на користь клієнтів та здійснення грошових переказів за дорученням власників коштів, прийняття готівкових коштів для зарахування на рахунки клієнтів та видачу готівки з цих рахунків через операційну касу банку.

**Посередницькі операції** — це сукупність процедур щодо розміщення цінних паперів емітентів на первинному фондовому ринку щодо роботи з фондовими цінностями, іноземною валютою, інших дій на грошовому ринку, в яких банки виступають як посередники різних сторін фінансових угод.

**Депозитні операції** — це сукупність процедур із залучення тимчасово вільних коштів юридичних та фізичних осіб на рахунки різних типів: поточні, бюджетні, вкладні, ощадні, кодовані.

**Міжбанківські операції** — це сукупність процедур з не депозитного залучення ресурсів на міжбанківському ринку: отримання кредитів від Національного банку, позик, одержаних від інших комерційних банків; процедур з надання позик банкам та розміщення депозитів у Національному банку.

**Емісійні операції** — це сукупність процедур з формування власного капіталу та недепозитного залучення фінансових ресурсів, що здійснюється через випуск банківських акцій, облігацій, векселів та інших боргових зобов'язань.

**Комісійні операції** — це сукупність процедур консультування, інформування, аудиту, обліку, страхування, фінансового менеджменту та інших процедур, які дають можливість банку отримати невідсоткові доходи у вигляді комісії.

**Кредитні операції** — це сукупність процедур з надання банком позичальнику в тимчасове користування вільних грошових ресурсів на умовах платності, забезпеченості, поворотності, строковості та цільового характеру.

**Інвестиційні операції** — це сукупність процедур з вкладання фінансових ресурсів у різноманітні корпоративні та державні цінні папери, інші боргові зобов'язання шляхом придбання цих фондових цінностей на фондових біржах й організованому позабіржовому ринку.

**Засновницькі операції** — це сукупність процедур із безпосередньої участі комерційного банку у створенні нових господарюючих суб'єктів.

Таким чином, банківський продукт конкретизується сукупністю банківських послуг, а банківська послуга сукупністю операцій. Цей підхід до класифікації банківських продуктів і послуг сприяє ефективності оцінки позицій досліджуваної на предмет внесення змін послуги в системі банківських продуктів.

**Продуктова політика комерційного банку** — це сукупність методів та інструментів щодо реалізації інноваційних змін в існуючому продуктовому портфелі банку з метою максимізації банківського прибутку.

Ефективність реалізації продуктової політики залежить від внутрішніх і зовнішніх можливостей банку. Тому потребують розгляду методи і інструменти аналізу ринкових можливостей комерційного банку та співвіднесення їх із внутрішніми можливостями з метою отримання показників необхідних інноваційних змін у продуктовому портфелі.

Продуктова політика банку є результатом інтеграції сучасних методів контролінгу, маркетингу і менеджменту з метою:

— з'ясування реального фінансового стану банку, його ринкових позицій, центрів прибутків, проблемних (збиткових) структурних підрозділів, працівників, відповідальних за результати діяльності підрозділу;

— з'ясування перспектив розвитку банку;

— визначення розміру прибутку, необхідного для розвитку банку;

— розрахунку можливих прибутків і витрат на визначену звітну дату, прибутковості окремих фінансових інструментів;

— визначення видів банківських продуктів і послуг, які повинні принести прибуток у майбутньому;

— визначення міри готовності комерційного банку до кризових ситуацій.

У зв'язку з цим, доцільними для використання при формуванні продуктової політики є методи прогнозування ринку банківських продуктів і послуг, до яких відносять екстраполяцію, експертні оцінки, математичне моделювання та чартизм. Прогнозні оцінки ринкових тенденції здійснюються за такою схемою:

— виявлення ринку, що обслуговується (виявлення клієнтів і їх потреб; виявлення продуктів, що задовольняють потреби; визначення і пошук ресурсів для задоволення потреб ринку);

— оцінка ринково-виробничих характеристик сегментів (вимоги до банківських продуктів і частота їх придбання; визначення міри концентрації клієнтів і їх фінансових характеристик та мотивів прийняття рішень);

— оцінка привабливості ринку (розмір ринку; фактичні і очікувані темпи зростання; тенденції концентрації і потужності клієнтів; важливість послуг для клієнта);

— оцінка рівня і характеру ризиків;

— оцінка доцільності та ефекту впровадження нових послуг;

— оцінка конкурентного середовища.

Постійний моніторинг впливу факторів макрооточення на діяльність комерційного банку сприяє підвищенню точності прогнозних оцінок в процесі реалізації продуктової політики.

Модифікація продуктового портфеля банку та доповнення його принципово новими елементами є основою продуктової політики. **Процес розробки і впровадження нових банківських продуктів і послуг містить такі етапи:**

1) **пошук і відбір ідей:** формулювання ідей, які б задовольнили певні потреби споживачів, ранжування ідей стосовно методів задоволення цієї потреби і в розробці задуму нового продукту;

2) **визначення економічної ефективності продажу нової послуги:** розрахунок прямих та накладних витрат і очікуваних доходів, розрахунок чистої приведеної вартості, розрахунок окупності та рентабельності інноваційного проекту. Розрахунок економічної ефективності нового продукту базується на аналізі беззбитковості,

тобто доходи від продажу нового продукту мають бути вищими від витрат;

3) **розробка технології нової банківської послуги:** створення внутрібанківського нормативного документа про продукт, який передбачає визначення послуги, її характеристику і тип потенційного клієнта, правовий статус надання послуги (посилання на законодавчі та нормативні акти), особливості і відмінні ознаки банківського продукту, загальні принципи функціонування продукту та опис дій банку і клієнта при продажу продукту, відображення операцій купівлі і продажу продукту в бухгалтерському обліку та звітності;

4) **встановлення стандарту якості банківської послуги:** стандарт якості подається в технологічній карті послуги. **Технологічна карта** є документом, який містить детальний перелік операцій, які, відповідно до чинного законодавства та можливостей банку, складають завершений комплекс процедури надання послуг;

5) **визначення маркетингових складових надання послуги:** аналіз потенційних ринків збуту, сегментування клієнтів та визначення місткості кожного з ринків та сегментів, розробка складових елементів поширення нового банківського продукту, оцінка необхідності створення додаткової філійної мережі, або збільшення потужності наявної мережі, визначення каналів поширення інформації про новий продукт, вартість і ефективність їх використання;

6) **визначення ризиків нового продукту за ринковими, товарними, економічними, фінансовими і збутовими критеріями.** До **ринкових критеріїв** належать: відповідність потребам споживачів; реальний обсяг продажів; стабільність ринків збуту; рівень державного регулювання. До **економічних і фінансових критеріїв** належать: рентабельність, строк окупності, можливість цінової диференціації та рівень новизни продукту. **Товарні критерії** нової банківської послуги визначають рівень її конкурентоспроможності, міру ознайомленості з нею потенційних споживачів, можливість створення нової потреби або задоволення існуючої потреби більш раціональним способом. **Збутові критерії** містять: рівень можливого охоплення діючої мережі банку для продажу послуги; складність заходів для нарощування потужності мережі або її розширення; додаткові канали збуту; характер і масштаби рекламної компанії;

7) **випробування продукту**, що передбачає вирішення таких завдань: визначення місця виведення продукту на ринок; встановлення строку випробування; здійснення пробних продажів лояльним клієнтам; збір і аналіз інформації про пробні продажі; прийня-

яття рішення щодо перспектив нового продукту (широкий продаж, зміна ціни, зміна технології надання, зняття продукту з продажу);

8) **виведення нового продукту на ринок:** забезпечення всіх установ банку необхідною нормативною документацією, технічним і програмним забезпеченням, рекламними матеріалами; проведено навчання персоналу; розробка і проведення ефективної рекламної кампанії з метою стимулювання збуту; масове виведення продукту на ринок;

9) **моніторинг життєвого циклу нового продукту:** контроль за рівнем витрат, за дотриманням плану розповсюдження і стимулювання збуту, контроль за адекватною реакцією на претензії клієнтів, моніторинг реакції конкурентів, аналіз платоспроможності клієнтів, проведення заходів щодо вдосконалення продукту, управління ціною, пошук нових ринків збуту і аналіз впливу продукту на фінансові результати та імідж банку.

Продуктова політика є основою ефективної системи збуту банківських продуктів і послуг. Крім того, інноваційні зміни продуктового портфеля є результатом детального аналізу запитів існуючих і потенційних клієнтів, тому формування продуктової політики пов'язане з визначенням кількісного та якісного складу клієнтської бази.

*Таблиця 6.1.*

### **Методи формування продуктової політики комерційного банку**

Метод	Характеристика
Аналіз ринку банківських продуктів і послуг	Місткість ринку, сегментування ринку, характер попиту, розмір попиту, фактори попиту, вибір ринків для розширення діяльності, визначення впливу факторів макрооточення на трансформацію банківських продуктів і послуг, суб'єкти конкуренції, інформація про конкурентів, оцінка конкурентного середовища (абсолютна і відносна частка ринку і їх тенденції, порівняння якості обслуговування, відносна рентабельність, концентрація клієнтів, рівень інноваційності послуг)
Аналіз мікросередовища комерційного банку	Прибутковість операцій за сегментами ринку, кредитний/депозитний портфель банку, розробка банківських продуктів і послуг, виявлення і розвиток конкурентних переваг банку, виявлення й усунення слабких сторін банку, оперативне коригування ринкової стратегії банку
Аналіз доцільності інноваційних змін у продуктовому портфелі банку	Оцінка витрат, очікуваний життєвий цикл, очікувані прибутки, план впровадження нових продуктів, відповідність запитам клієнтів, визначення стадії життєвого циклу, наявність супутніх сервісних послуг, конкурентоздатність продукту

Метод	Характеристика
Аналіз політики обслуговування клієнтів комерційного банку	Типологія клієнтів (юридичні, фізичні, старі, молоді тощо), критерії і мотиви вибору банку і продукту, потенційні потреби клієнтів, наявність потенційних клієнтів
Аналіз рівня інформаційних технологій	Наявність маркетингових програм і планів маркетингу, ймовірність досягнення стратегічних і тактичних цілей трансформації, структура і якість маркетингової інформаційної системи, організаційна структура маркетингових служб, критерії відбору персоналу, розподіл прав і відповідальності, наявність програми стимулювання збуту, канали поширення інформації про банк, рівень і ефективність рекламної діяльності банку, робота банку із засобами масової інформації
Аналіз філійної мережі	Чисельність і спеціалізація персоналу у філіях, очікувані обсяги послуг, філійна сітка і розміщення філій, підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, витрати на обслуговування, пропускна здатність в пунктах обслуговування клієнтів, швидкість обслуговування, нові форми банківського сервісу, наявність стандартів обслуговування (зручність, швидкість, якість)
Прогнозування (методи експертних оцінок, нормативні методи, економіко-математичні методи, статистичні методи)	Тенденції розвитку ринку банківських продуктів і послуг під впливом політичних, правових факторів, факторів економічної кон'юнктури та ділової активності, інфляційних факторів, стадії життєвого циклу банківських продуктів, цінової політики, конкурентного середовища; фактичні і очікувані темпи зростання ринку; тенденції концентрації і потужності клієнтів; важливість послуг для клієнта
Оцінка ризиків реалізації продуктової політики банку	За ринковими критеріями: відповідність потребам споживачів; реальний обсяг продажів; стабільність ринків збуту; рівень державного регулювання. За товарними критеріями: рівень конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг; міра ознайомленості з ними потенційних споживачів; можливість створення нової потреби або задоволення існуючої потреби більш раціональним способом. За економічними і фінансовими критеріями: рентабельність; строк окупності; можливості цінової диференціації; рівень новизни продукту. За збутовими критеріями: рівень можливого охоплення діючої мережі банку; складність заходів для нарощування потужності мережі або її розширення; додаткові канали збуту; характер і масштаби рекламної кампанії
Оцінка інноваційно-інвестиційних проектів банку	Вибір ефективних управлінських рішень на підставі результатів оцінки доцільності та ефекту впровадження нових банківських продуктів і послуг; порівняльного обліку затрат, прибутку, рентабельності

Із точки зору клієнтської сегментації, заходи продуктової політики банку спрямовані на фізичних осіб, підприємства середнього та малого бізнесу, корпоративних клієнтів, інвестиційний бізнес. Методи формування продуктової політики комерційного банку наведені у таблиці 6.1.

Значний вплив на ефективність продуктової політики чинять фактори внутрішнього середовища комерційного банку, а саме:

- наявність методичної і програмної баз моніторингу процентних ставок, аналізу продуктового портфеля, типізації клієнтів, аналізу регіональної мережі;

- досвід використання методичної і програмної бази на професійному рівні;

- досконалість володіння методами прийняття багатокритеріальних рішень щодо інноваційних змін у продуктовому портфелі банку;

- досвід використання методів оцінки корпоративного іміджу банку, визначення чинників впливу на позитивний імідж банку, систематизації інформації;

- ефективність визначення факторів впливу на диверсифікацію продуктового портфеля банку;

- здатність аналізувати, моделювати та контролювати поведінку клієнтів в процесі трансформації банківських продуктів і послуг;

- досвід та професіоналізм володіння методами дискримінантного та системного аналізу, прогнозних оцінок.

Отже, ефективна продуктова політика забезпечує комерційному банку гнучкість, адаптивність, ринкову орієнтацію, готовність до діяльності в умовах невизначеності і ризику, можливість оцінки доцільності впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг та ефективного їх використання.

#### **6.4. БАНКІВСЬКІ ПРОДУКТИ І ПОСЛУГИ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ**

Сукупність заходів продуктової політики комерційного банку в розрізі фізичних осіб спрямована на забезпечення високої якості обслуговування, індивідуального підходу, престижності та стабільності. Фахівці надають необхідні консультації та допомогу з такого переліку послуг:

- обслуговування поточних банківських рахунків у гривнях та валюті;

- термінові вклади у гривнях та валюті;



- робота з рахунком через систему телебанкінгу;
- швидкі перекази грошових коштів фізичних осіб;
- проведення валютообмінних операцій;
- обслуговування пластикових карток VISA, Eurocard/MasterCard;
- операції з дорожніми чеками American Express, Thomas Cook;
- видача коштів (чеків) з оформленням дозволу на вивезення;
- прийом коштів фізичних осіб під іменні депозитні сертифікати банку;
- операції з пластиковими картками міжнародних платіжних систем VISA, Eurocard/MasterCard, American Express, Thomas Cook;
- кредитування для купівлі автомобіля;
- отримання виписки про стан рахунку на мобільний телефон;
- оплата комунальних платежів;
- робота з рахунками за допомогою системи Інтернет-банкінгу.

Деякі банки пропонують інноваційні банківські продукти і послуги, які дозволяють отримувати вищий прибуток шляхом **покупки акцій інвестиційних фондів**. Для цього продуктовою політикою передбачене створення **інвестиційних програм**.

**Інвестиційний фонд** — це спеціалізована форма накопичення коштів з метою подальшого інвестування. Фонд збирає кошти інвесторів, накопичує суму і потім інвестує у дохідні активи для отримання прибутку. За рахунок цього прибутку формується дохід клієнта як інвестора фонду.

Інвестиційні фонди призначені для широкого кола інвесторів, які не мають можливості самостійно розміщувати свої кошти на фондовому ринку і готові довірити управління цими коштами професіоналам.

Купуючи акції інвестиційного фонду клієнт стає співвласником фонду. Кошти фонду розміщуються у різні активи (цінні папери, нерухомість, депозити) з метою отримання доходу. Управляє цими фондами спеціалізована компанія з управління активами.

Обслуговування фондів здійснюється одночасно декількома незалежними між собою організаціями: компанією з управління активами; хранителем активів, функції якого виконує банківська установа; аудитором. Тим самим забезпечується надійний всебічний контроль збереження активів фонду.

### **Переваги інвестиційних програм банків такі:**

— фонди, у більшості випадків, володіють дещо підвищеною доходністю, тобто дохід клієнту не буде обмежений депозитною ставкою;

— клієнт має можливість отримати високий або стабільний дохід залежно від типу фонду, на відміну від депозиту, за яким доходність, переважно, не відрізняється за типом вкладів;

— гранично мінімальні суми вкладень, за якими інвестор фонду фактично стає володарем частки достатньо диверсифікованого портфеля цінних паперів;

— можливість щодня стежити за вартістю паїв фонду через Інтернет.

Права інвестора регламентуються Законом України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)». Діяльність фондів у відповідних інвестиційних програмах банків контролюється Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку, а також аудитором і хранителем активів фонду. Активи фондів зберігаються і враховуються окремо від активів компанії з управління активами і не є її власністю. Перераховані вище чинники зумовлюють абсолютну прозорість діяльності фондів. Крім того, клієнт має можливість здійснювати управління фондом, який обраний, беручи участь у загальних зборах акціонерів фонду.

Для покупки акцій інвестиційного фонду клієнтові необхідно:

— визначити суму, яку він хоче інвестувати;

— заповнити заявку на покупку акцій фонду і анкету покупця;

— відкрити рахунок у цінних паперах;

— укласти договір купівлі-продажу цінних паперів і сплатити придбані цінні папери (у готівковій або безготівковій формі).

На кожному етапі клієнт отримує повну консультативну підтримку і супровід.

Для продажу акцій інвестиційного фонду клієнтові необхідно:

— визначити кількість акцій для продажу;

— заповнити заявку на продаж акцій фонду і укласти договір купівлі-продажу акцій.

Продуктова політика банків містить розробку **депозитних програм** для фізичних осіб. Такі програми є унікальними для кожного банку і передбачають надання клієнтові можливості самостійно підвищувати процентну ставку за своїм депозитним вкладом. Умови програм є конфіденційними. Докладну інформацію про умови програм клієнт може отримати не через телефонну

консультацію або Інтернет-сайт, а тільки особисто відвідавши відділення банку.

Комерційні банки надають фізичним особам послуги з розміщення тимчасово вільних грошових коштів на банківських вкладах на вигідних умовах у національній та іноземній валютах.

### **Головні переваги депозитних програм такі:**

— можливість розміщення коштів у національній та іноземній валюті (доларах США, євро);

— можливість захисту розміщених коштів від валютних ризиків за допомогою послуги з конвертації вкладу в іншу валюту протягом дії депозитного договору;

— вклади з різними режимами виплати відсотків (щомісячним, наприкінці терміну дії депозитного договору);

— процентні ставки, фіксовані на весь час дії договорів;

— кожному вкладнику за бажанням надається пластикова картка у межах програми пакетного обслуговування для отримання нарахованих відсотків за вкладом на картку;

— можливість внесення коштів на депозитний вклад готівковим і безготівковим шляхом.

Для укладення депозитного договору клієнту потрібні такі документи: паспорт; оригінал довідки про присвоєння індивідуального податкового номера (ПІН, для резидентів України).

Намагаючись трансформувати депозитні продукти для фізичних осіб комерційні банки пропонують депозити, які поєднують можливість накопичувати, заощаджувати, отримувати дохід і при цьому вільно розпоряджатися коштами тоді, коли потрібно клієнту. Отже, сучасні депозитні продукти дозволяють клієнтові:

— розміщувати кошти на будь-який зручний для нього період;

— мати постійний доступ до рахунку без обмежень щодо мінімального строку, зниженої процентної ставки або нарахування комісій при достроковому знятті;

— щомісячно отримувати додатковий дохід у вигляді нарахованих процентів за підвищеною ставкою, розмір якої порівняний з дохідністю строкового депозиту;

— почати накопичення всього, наприклад, з 10 гривень, 10 доларів США або 10 євро;

— оформити депозит з видачею міжнародної платіжної картки або без неї;

— користуватися депозитними коштами 24 години на добу 7 днів на тиждень в мережі банкоматів по всій Україні;

— розраховуватися карткою за товари та послуги в торговельних мережах в Україні та за кордоном;

— не витратити час на похід до банку та довгу процедуру оформлення дострокового розірвання договору, замовлення коштів;

— поповнювати депозит у будь-який час в будь-якому відділенні банку по всій Україні.

Ефективності продуктової політики сприяє участь банків у **Фонді гарантування вкладів фізичних осіб**. Фонд є державною спеціалізованою установою, яка виконує функції державного управління у сфері гарантування вкладів фізичних осіб. Фонд заснований з метою забезпечення захисту інтересів фізичних осіб — вкладників банків, функціонує на засадах, встановлених Законом України від 20 вересня 2001 року №2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб».

Вкладники мають право:

— на отримання гарантованої суми компенсації коштів за вкладами за рахунок коштів Фонду від дня настання недоступності вкладів, тобто від дня призначення ліквідатора банку;

— звернутися для отримання гарантованої суми компенсації упродовж трьох років від дня настання недоступності вкладів.

**Фонд гарантує кожному вкладникові:**

— компенсацію коштів за вкладами, у т. ч. відсотки, у розмірі залишку вкладу на день настання недоступності вкладів, але не більше 50000 грн;

— компенсація коштів у розмірі загальної суми вкладів, але не більше 50000 грн у випадку розміщення вкладником в одному банку кількох вкладів.

Інформація щодо залишків коштів на депозитних рахунках надається Фонду ліквідаторами банків. Виплата гарантованих сум за рахунок коштів Фонду здійснюється у національній валюті України на території України. Вклади в іноземній валюті компенсуються тільки у національній валюті за курсом національного банку України на день настання недоступності вкладів. Власником рахунку є особа, на ім'я якої відкритий рахунок.

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб не проводить індексацію вкладів, які були відкриті до 01.09.1996 року. За питаннями уточнення суми залишку на рахунку, індексації вкладів та компенсації за акціями слід звертатися до ліквідатора банку.

**Фонд не повертає гарантовану суму за вкладами:**

— членам наглядової ради, ради директорів та ревізійної комісії банку, вклади в якому є недоступними, або третім особам, які діють від їхнього імені;

— працівникам незалежних аудиторських фірм (аудиторам), які здійснювали аудиторські перевірки банку упродовж останніх трьох років, або третім особам, які діють від їхнього імені;

— акціонерам, частина яких перевищила 10 % статутного капіталу банку, або третім особам, які діють від їхнього імені;

— вкладникам, які на індивідуальній основі отримують від банку пільгові відсотки та мають фінансові привілеї, які призвели до погіршення фінансового становища банку;

— вкладникам, які не ідентифіковані ліквідаційною комісією;

— вкладникам, які використовують свої вклади для здійснення підприємницької діяльності;

— вкладникам, вклади яких розміщені у банках, що не є учасниками (тимчасовими учасниками) фонду;

— вкладникам банків — тимчасовим учасникам фонду, вклад у яких був розміщений після переведення банку до категорії тимчасових.

Права на отримання гарантованої суми компенсації набувають спадкоємці за наявності документів на спадок, оформлених відповідно до чинного законодавства країни.

Вкладники-нерезиденти для отримання коштів повинні зазначити свою тимчасову адресу на території України або надати нотаріально засвідчене посвідчення особі, яка проживає в Україні. Якщо документ (доручення, право на спадок) виданий на території іноземної держави, він повинен бути нотаріально завіреним за місцем видачі, перекладений українською мовою та легалізований у консульській установі України, якщо міжнародними договорами не передбачено інше. Зазначені документи можуть бути також засвідчені у посольстві відповідної держави в Україні та легалізовані в МЗС України.

Не потрібна легалізація документів, які були видані у таких республіках: Албанія, Народно-демократична Республіка Алжир, Республіка Болгарія, Соціалістична Республіка В'єтнам, Корейська народно-демократична Республіка, Республіка Куба, Монголія, Республіка Польща, Румунія, Словацька Республіка, Угорська Республіка; країни, які утворилися на території колишньої СФРЮ; Чеська Республіка, Латвійська Республіка, Литовська Республіка, Естонська Республіка, Російська Федерація, Республіка Вірменія, Республіка Білорусь, Республіка Грузія, Республіка Молдова, Республіка Казахстан, Республіка Киргизстан, Республіка Таджикистан, Туркменістан, Республіка Узбекистан, Республіка Азербайджан.

Депозитні операції або операції за строковими вкладками для фізичних осіб є найбільш розповсюдженими банківськими

операціями для населення. Їхня суть полягає у тому, що за умови внесення вкладником на депозитний банківський рахунок суми грошових коштів на обумовлений термін та на певних умовах, банк за використання цих коштів сплачує вкладникові проценти.

Ставка за вкладами залежить від терміну розміщення грошових коштів, періодичності виплати процентів та виду валюти. Якщо сума вкладу перевищує певну суму (наприклад, 75 тис. грн, USD/EUR 15 тис.), процентна ставка за вкладом може бути збільшена (наприклад, на 0,2 % річних).

Соціальна спрямованість продуктової політики банку також збільшує її ефективність. Так, наприклад, пенсіонерам та одержувачам соціальних виплат за наявності пенсійного посвідчення або документу, що підтверджує право отримання соціальних виплат, процентна ставка за вкладом збільшується (у контексті попереднього прикладу, скажімо, на 0,5 % річних).

Для зручності клієнта здійснюється безкоштовне відкриття пластикової картки, на яку можуть перераховуватись відсотки за вкладом, а по закінченню строку дії депозитної угоди — основна сума депозиту. Крім того, вкладники можуть взяти участь в заохочуючих програмах банку та отримати додаткове підвищення процентної ставки за вкладом.

Комерційні банки пропонують клієнтам повний **спектр послуг з розрахункового та касового обслуговування поточних рахунків у національній та іноземній валютах**. Для зручності обслуговування клієнтів створені системи телебанкінгу та Інтернет-банкінгу, які дозволяють розпоряджатися вільними грошовими коштами без відвідування банку. Окрім цього, зазначені системи дозволяють банкові обслуговувати клієнтів у різних регіонах України.

#### **Види розрахунково-касових послуг для фізичних осіб:**

— відкриття та ведення рахунків у національній та іноземній валютах;

— безготівкові розрахунки;

— операції з готівковими коштами;

— надання виписки про стан рахунка клієнта.

Відкривши **поточний рахунок** у гривнях клієнт отримує можливість проводити такі операції:

— зняття готівкою грошових коштів, які надходять на поточний рахунок у готівковій та безготівковій формах;

— безготівкові розрахунки з юридичними та фізичними особами, у тому числі комунальні платежі;

— приватні грошові перекази на користь фізичних осіб в Україні та поза її межами;

— отримання на поточний рахунок заробітної плати, пенсії, різних видів матеріальної допомоги та інших виплат;

— отримання інформації про залишок та рух коштів на рахунках з будь-якої точки світу за допомогою послуг віддаленого управління рахунками.

Клієнт укладає з банком договір, в якому обумовлюються права та обов'язки сторін. Наявність поточного рахунку дозволяє раціонально та ефективно розпоряджатися наявними грошовим коштом та проводити цілий комплекс операцій, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності: внесення та зняття готівкових грошових коштів; безготівкове перерахування коштів; зарахування на рахунок безготівкових грошових коштів, у тому числі заробітної плати; проведення конверсійних операцій.

Поточні рахунки зручні для тих, хто відправляє та отримує грошові перекази, безготівково сплачує придбані товари та послуги. Клієнти заощаджують час та гроші, оскільки тарифи для таких операцій порівняно нижчі, аніж при платежах без відкриття рахунку (через касу). Поточний рахунок у національній валюті зручно використовувати студентам, які отримують грошові перекази з дому, пенсіонерам для отримання пенсій, отримувачам матеріальної допомоги та різних соціальних виплат. Окрім цього, з поточного рахунку можна проводити платежі за комунальні послуги, не відвідуючи банк. При відкритті поточного рахунку в іноземній валюті клієнт отримує більше можливостей, наприклад, при відправленні грошових коштів за кордон та під час отримання переказів з-за кордону.

Головна перевага полягає в тому, що при знятті готівки з рахунку комісія банком не утримується. При цьому комісія також не утримується і при зарахуванні на рахунок готівкових коштів.

Така пропозиція банків має **цільову аудиторію клієнтів**, а саме:

— продавців нерухомості після продажу нерухомості (з метою безпеки);

— клієнтів, які прямують у відпустку і відрядження (щоб не зберігати кошти вдома на термін короткострокової відсутності);

— клієнтів, які мають постійні надходження готівки (потреба в яких виникне через визначений проміжок часу — для того, щоб не зберігати їх вдома або на роботі);

— клієнтів, які планують в найближчий час скористатися послугою кредитування на придбання автомобіля або житла — з метою найбільш безпечного зберігання коштів.

**Послуги віддаленого управління рахунками** є інноваційним елементом розрахунково-касових послуг для фізичних осіб, а саме: система віддаленого банківського обслуговування StarAccess (система «Банк через Інтернет») для фізичних осіб і корпоративних клієнтів; система «Клієнт-Банк»; мобільний банкінг; SMS-банкінг.

**Система віддаленого банківського обслуговування StarAccess** дозволяє приватним і корпоративним клієнтам дистанційно, безпечно та оперативно управляти своїми рахунками. Послуги системи StarAccess дають клієнтам цілодобовий доступ до банківських рахунків з будь-якої точки земної кулі.

**Система «Клієнт-Банк»** призначена для управління банківськими рахунками в режимі on-line. Для роботи в цій системі клієнту потрібний сучасний комп'ютер з операційною системою, в якій є Web-браузер з постійним доступом до Інтернету, але спеціалізоване програмне забезпечення не потрібно.

Системою «Клієнт-Банк» передбачене також управління банківськими рахунками в режимі of-line, з подальшою синхронізацією з банком, за допомогою модему або Інтернет. Для функціонування такого сервісу клієнту потрібний комп'ютер з операційною системою, що має віртуальну Java-машину — Microsoft JVM або Sun Java Plugin.

Система «Клієнт-Банк» має широкий перелік функціональних можливостей, що дозволяють цілодобово управляти рахунками підприємства, не виходячи з офісу. Система надає такі послуги:

- можливість роботи з необмеженою кількістю фірм клієнта з одного робочого місця;
- можливість багаторазового користування роботою як в мережах з виділеним сервером (Novell\NT\Win2000) так і в однорангових мережах (Win95\98\Me);
- прийом/відправка інформації всіх зареєстрованих в системі фірм у одному сеансі зв'язку;
- підготовка, друк, відправка в банк платіжних доручень в національній та іноземній валютах;
- ведення архіву документів;
- наявність шаблонів (дозволяє швидко створювати платіжні документи, що часто використовуються);
- отримання виписок за всіма рахунками клієнта за будь-який період;
- ведення і оновлення довідників кореспондентів, курсів валют, призначень платежу тощо;
- прийом і відправка довільних файлів і повідомлень.



До системи «Клієнт-Банк» розроблена спеціальна програмна функція — «Управління регламентом рахунку», яка дозволяє системним корпоративним клієнтам банку контролювати фінансові потоки своїх філій і підрозділів на території України.

Для захисту інформації використовується система криптозахисту, що має необхідні сертифікати і містить підробку/зміну документа, підготовленого клієнтом.

**Мобільний банкінг** забезпечує цілодобовий, мобільний і повнофункціональний доступ до рахунків клієнта з КПК (кишеньковий персональний комп'ютер). Для роботи клієнту необхідний доступ в Інтернет через GPRS або Wi-Fi.

**SMS-банкінг** передбачає інформування клієнта за допомогою SMS-повідомлення на мобільний телефон про зміну статусу вихідного документа, про вхідний банківський документ, про рух коштів за рахунком, про поточні залишки, про вхід в систему StarAccess. Надання інформації можливе за фактом зміни стану рахунка або за запитом клієнта.

Комерційні банки надають кваліфіковані послуги щодо проведення **операцій з чеками** American Express, Thomas Cook.

Дорожній чек — це засіб платежу, який використовується під час поїздок. На відміну від пластикових карток, під час придбання чека клієнту немає необхідності відкривати спеціальний картковий рахунок та чекати виготовлення самої картки.

**Дорожній чек** — це розрахунковий документ, виражений в іноземній валюті, який використовується як спосіб міжнародних розрахунків неторгового характеру та є грошовим зобов'язанням чекодавця виплатити зазначену у чекові суму чекодержателю (отримувачу, власнику), підпис якого проставляється у вказаному місці під час продажу.

Дорожні чеки поширені в усьому світі. За їхньою допомогою клієнт може отримати готівкові кошти у будь-якій країні світу. Дорожні чеки не мають терміну дії — їх можна зберігати до наступної поїздки.

Згідно із чинним законодавством України, клієнт може придбати дорожні чеки American Express і Thomas Cook на суму до 6000 доларів США. Комісійна винагорода сплачується клієнтом у національній валюті відповідно до затверджених тарифів банків.

Також існує можливість миттєво отримати відшкодування за міжнародними дорожніми чеками Thomas Cook, American Express, VISA. При отриманні відшкодування за чеком клієнту необхідно мати при собі паспорт. Більшість банків приймає на інкасо іменні

чеки з подальшою виплатою відшкодування. Сума застави при прийомі чеків на інкасо становить 50 євро.

Для придбання дорожніх чеків фізичній особі-резидентові необхідно подати паспорт громадянина України; фізичній особі-нерезидентові необхідно подати паспорт або документ, який його замінює, документи, що підтверджують джерела походження іноземної валюти на території України.

Перелік документів, які підтверджують джерело походження валютних коштів:

— митна декларація на ввезення готівкової іноземної валюти в Україну;

— документ банку (установи) про видачу готівкової іноземної валюти з власного поточного рахунка, відкритого в банку (установі) України (заява на видачу готівки);

— документ банку про видачу готівкової іноземної валюти з вкладного (депозитного) рахунку, відкритого в банку України (заява на видачу готівки);

— документ банку (установи) про видачу готівкової іноземної валюти за чеком (заява на видачу готівки);

— документ банку (установи) про видачу готівкової іноземної валюти за переказом із-за кордону, що надійшов без зарахування на поточний рахунок (заява на видачу готівки, документ на одержання переказу в готівковій формі, встановлений відповідною платіжною системою);

— документ банку про одержання готівки із застосуванням платіжних карток, емітованих в Україні і за кордоном (заява на видачу готівки, чек банкомата за наявності платіжної картки, держателем якої є ця фізична особа-нерезидент);

— довідка суб'єкта господарювання про одержання фізичною особою-нерезидентом іноземної валюти як заробітної плати, матеріальної допомоги, премії, призу, авторської винагороди та документ про одержання успадкованих коштів в іноземній валюті.

Продуктовою політикою комерційних банків передбачені заходи, спрямовані на постійне удосконалення **кредитних продуктів і послуг**. Фізичним особам кредити видаються у гривнях, у доларах США та євро. Максимальний термін кредитування залежить від мети кредитування:

— кредит для придбання житла — до 21–30 років;

— кредит для придбання автомобіля — до 7 років;

— споживчий кредит — до 2–10 років;

— за програмою мікрокредитування — до 7 років;

— беззаставний кредит на купівлю товарів та послуг — до 4 років.

Більшість банків надає кредити на споживчі цілі під заставу будь-якого ліквідного майна (нерухомість, автотранспорт, грошові вклади) для фізичних осіб. Заставою у подібних випадках може виступати: нерухомість; автотранспорт; грошовий вклад у банку; порука третіх осіб (юридичних і фізичних). Практикується використання партнерських відносин із мережами магазинів з метою надання кредитів на купівлю будь-яких товарів.

У деяких банках існують певні вимоги до застави, якщо нею виступає депозитний вклад. У такому випадку депозитні вклади повинні бути розміщені лише в тому банку, який надає кредит. В заставу передаються майнові права на депозит. При цьому термін дії депозитного договору в іноземній (національній валюті) повинен бути не менше терміну, на який надається кредит.

Окрім цього, якщо клієнт оформлює кредит за програмою іпотечного кредитування, автокредитування чи мікрокредитування, йому може надаватися можливість сплатити страховий платіж (у розмірі до 100 %) та/або комісії, що стягуються банком (у розмірі до 50 %), за рахунок кредиту, якщо:

— сума затребуваного кредиту не перевищує 85 % ринкової вартості предмета застави;

— сума кредиту на сплату страхової премії та комісійна винагорода буде погашена упродовж 12 місяців рівними частинами з моменту видачі.

Для оформлення кредиту клієнту необхідно звернутися до банку, де він отримає консультацію менеджера про умови програми кредитування, заповнить заявку та анкету позичальника. Також є можливість проконсультуватися у фахівців по телефону.

У метах продуктової політики банки здійснюють **грошові перекази** на території України та поза її межами. Клієнт може надіслати або отримати гроші на свій поточний рахунок, а також здійснювати перекази без відкриття поточного рахунка.

Без відкриття поточного рахунка клієнт може одержати лімітований переказ (наприклад, переказ, що не перевищує еквівалент 50000 грн для нерезидентів і \$3000 для резидентів). При відкритті поточного рахунка сума переказу не лімітована. Плата за відкриття поточного рахунка відсутня.

Швидкість виконання переказів від 4 до 24 годин. Зазвичай, комісію банку сплачує відправник у розмірі 1 % від суми переказу. Для отримання переказу необхідно: знати адресу відділення, у яке був відправлений переказ; знати суму переказу; пред'явити

документ, що засвідчує особистість — паспорт чи документ, що його замінює. При одержанні переказу комісія з утримувача не стягується.

Пріоритетним напрямком розробки продуктової політики банку є **розвиток комплексу сучасних соціально-орієнтованих послуг**, наприклад, пенсійних та соціальних програм. Значно збільшує довіру клієнтів і посилює ринкові позиції співпраця банків із слабо захищеними верствами населення, а саме: отримувачами пенсій, матеріальної допомоги, чорнобильських виплат, компенсаційних виплат внаслідок нацистських переслідувань за політичними, національними та релігійними мотивами у роки Великої Вітчизняної та Другої світової війни. Для кожної із цих категорій доцільно розробляти спеціальні цільові програми.

Для зручності отримувачам компенсацій у банках доцільно створювати всі необхідні, максимально комфортні умови, забезпечувати підвищену увагу персоналу, спрощувати та скорочувати за часом процедуру проведення виплат.

Провідні банки України пропонують відкриття соціальних карткових або поточних рахунків із перерахуванням на платіжну картку або поточний рахунок грошей, а також виплату грошових коштів з карткового або поточного рахунка — безкоштовно для своїх клієнтів від: Управління праці та соціального захисту населення; Фондів соціального страхування; Державних і регіональних бюджетних та позабюджетних фондів; інших Державних і регіональних бюджетних та позабюджетних фондів.

Власник відкритого соціального карткового або поточного рахунка має право на такі операції:

- безкоштовне відкриття та обслуговування рахунка;
- безкоштовне зарахування та виплата грошової допомоги;
- оплата комунальних послуг з поточного рахунка не відвідуючи при цьому щоразу відділення банку;
- безкоштовне поповнення рахунка готівковими грошовими коштами;
- безкоштовне оформлення заповіту, доручення для поточного рахунка або першої додаткової картки для карткового рахунка;
- можливість поповнення рахунка коштами з інших джерел фінансування;
- можливість відкрити депозитний вклад.

Для здійснення комунальних платежів, не відвідуючи при цьому відділення банку, зазвичай, необхідно укласти відповідний договір з банком. Суми та періодичність платежів зазначається у додатку до договору. Комунальні платежі банк здійснює без-

коштовно, видаючи клієнту копії документів, які підтверджують проведення оплати. Для отримання грошей з поточного рахунка клієнта іншою особою банк може безкоштовно оформити відповідне доручення.

Для відкриття пенсійного рахунку необхідно написати заяву на перерахування пенсійних коштів (або грошової допомоги) на поточний рахунок клієнта. Відкриття пенсійних рахунків здійснюється безкоштовно. У заяві клієнт повинен вказати паспортні дані та ідентифікаційний номер. Якщо необхідно отримувати пенсію за допомогою пластикової картки, клієнту слід укласти договір з банком на відкриття карткового рахунку. Пенсіонерам та отримувачам матеріальної допомоги пластикова картка може видаватися та обслуговуватися безкоштовно.

Наявність пластикової картки є додатковою перевагою при отриманні пенсії, оскільки послугами банкомату клієнт можете скористатися у будь-який зручний для нього час.

Отже, продуктовою політикою банків повинні бути передбачені заходи, спрямовані на залучення нових клієнтів шляхом надання високоякісних послуг за рахунок запровадження системи безготівкових розрахунків при виплаті пенсій, допомог та інших соціальних виплат з використанням банківських технологій, із втіленням та поступовим розширенням надання якісних соціальних послуг.

Провідні комерційні банки активно розвивають **спектр додаткових послуг для фізичних осіб**, серед яких слід виокремити оплату навчання в іноземних вузах, надання в оренду індивідуальних депозитних сейфів, оплата послуг зв'язку мобільних операторів тощо.

**Акції та програми лояльності** є ефективним інструментом продуктової політики щодо утримання існуючих і залучення нових клієнтів. Так, наприклад, програмою лояльності може бути передбачена умова, за якою, кожен вкладник на момент закінчення терміну дії депозитної угоди має можливість отримати підвищену процентну ставку при оформленні нової депозитної угоди.

## **6.5. ПРОДУКТОВИЙ РЯД БАНКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДНЬОГО ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Для успішного позиціонування на високо конкурентному ринку та збільшення обсягів реалізації продукції, середнім та малим підприємствам необхідна допомога фінансового партнера, який зможе запропонувати вигідні умови обслуговування, які дозволять максимально ефективно розвивати та планувати бізнес.

У зв'язку з цим, продуктовою політикою банків повинні бути передбачені інструменти взаємовигідної співпраці з представниками середнього та малого бізнесу, удосконалення продуктового портфеля та оптимізації тарифної політики.

Серед **продуктів і послуг підприємствам середнього та малого бізнесу** слід виокремити:

- мікрокредитування;
- цільові кредити на придбання та будівництво комерційної нерухомості та придбання комерційного автотранспорту;
- кредити на придбання обладнання;
- овердрафт;
- спеціальні тарифні плани для малих та середніх підприємств за послугами, що користуються найбільшим попитом; пільгові пропозиції при комплексному обслуговуванні;
- депозити;
- корпоративні пластикові картки.

У межах програм мікрокредитування реалізуються цільові кредити на придбання і будівництво комерційної нерухомості, комерційного автотранспорту, обладнання, поповнення обігових коштів. Заставою за кредитами може виступати майно, що купується.

Поповнити оборотні кошти середні і малі підприємства можуть за допомогою овердрафтів.

**Овердрафт** — це особлива форма короткострокового кредиту, при якому банк здійснює оплату платіжних документів клієнта понад коштів, що мають на його розрахунковому рахунку.

Для підприємств та приватних підприємців, обсяг річної виручки яких від реалізації продукції, товарів, послуг складає не більше 40 млн грн., комерційні банки пропонують **інвестиційне фінансування**, перевагами якого є:

- можливість розширити діючий бізнес або започаткувати новий напрямок, вклавши власні кошти у проект у розмірі 30 % від суми проекту, 70 % витрат фінансується банком. При цьому вкладення власних коштів може здійснюватися на пропорційній основі залежно від ліміту кредитування;
- можливість поступового прийняття під заставу майна за кредитом залежно від фінансування проекту;
- індивідуальний підхід до розгляду проектів спеціальними представниками банку в будь-якому регіоні країни;
- індивідуальний графік фінансування та погашення кредиту залежно від особливостей проекту;
- відстрочка у погашенні основного боргу за кредитом строком до 24 місяців.

### **Основні типи проектів, які фінансуються:**

- придбання компаній або цілісних майнових комплексів;
- будівництво торгових, офісних та розважальних центрів;
- створення нових підприємств, виробничих ліній, відновлення та реконструкція існуючих промислових об'єктів;
- будівництво логістичних центрів, складів і житлової нерухомості.

### **Умови отримання кредиту:**

- надання усіх необхідних документів та, зокрема, тих, що підтверджують власний внесок у проект;
- об'єктом кредитування повинні виступати активи, що безпосередньо беруть участь у проекті;
- при фінансуванні будівельних проектів наявність всієї необхідної проектно-кошторисної та дозвільної документації на будівництво.

Типові умови кредитування такі: вид кредиту — кредит або кредитна лінія; мінімальна сума кредиту — еквівалент \$ 500000; термін кредитування — 10 років; перший внесок — 30 % від загальної суми проекту; цільове використання — фінансування та рефінансування витрат за проектом; оплата відсотків упродовж усього терміну кредитування; надходження від поточної діяльності мають забезпечувати погашення відсотків і комісій з кредитування, що отримується; страхування нерухомості на весь строк кредитування + 3 місяці.

Забезпеченням може бути: нерухомість, не пов'язана з проектом; незакінчене будівництво за проектом із можливістю прийняття в заставу; обладнання за проектом; земельна ділянка; корпоративні права компанії, що здійснює проект (за будівельними проектами, де земля перебуває в оренді); інші активи, що безпосередньо беруть участь у проекті; майнові права, вимоги до підрядника/виконавця до завершення будівництва/монтажу. Умови інвестиційного фінансування розробляються банками на кожен проект окремо.

**Кредит на покупку комерційної нерухомості** є принципово новим продуктом для комерційних банків України. Продавцем комерційної нерухомості може виступати як юридична, так і фізична особа. Об'єктом кредитування повинна виступати повноцінна нежила нерухомість, що не є об'єктом незавершеного будівництва і невід'ємною частиною об'єкта нерухомості. Об'єкт нерухомості повинен знаходитися в тому ж населеному пункті, що і територіальне відділення банку, в яке звернувся клієнт (тобто бути в межах територіальної компетенції нотаріуса, що спів-

працює з територіальним відділенням банку на постійній основі). Страхування нерухомості здійснюється на весь термін кредитування + 3 місяці.

Типові умови кредитування покупки комерційної нерухомості такі: вид кредиту — строковий зі щомісячним графіком погашення; термін кредитування — 16 років; перший внесок — 15 %; забезпечення — нерухомість, що купується; цільове використання — покупка комерційної нерухомості.

Схожі умови кредитування (окрім термінів) за **кредитами на покупку автотранспорту та кредитами на купівлю нового обладнання** (промислового обладнання, офісних меблів, поліграфічного, друкарського обладнання, обладнання для торгівлі, для харчової промисловості, для сфери послуг, медичного обладнання тощо).

Таким чином, програми кредитування розвитку малого та середнього бізнесу спрямовані на сприяння та надання максимально вигідних умов для його розвитку.

Для підприємств середнього та малого бізнесу банки мають широкий спектр пропозицій по розміщенню тимчасово вільних коштів підприємств на **депозити** для одержання додаткового доходу. Кожен клієнт банку може обрати умови депозиту — вид, термін, ставку, суму, періодичність і режим виплати відсотків.

**Строковий депозит** передбачає регламентування умовами договору фіксованої процентної ставки, суми депозиту і терміну розміщення. Зміна зазначених параметрів (тобто докладання коштів, частковий зняття, дострокове вилучення депозиту, зміна процентної ставки) може здійснюватися тільки за згодою сторін, що оформлюється додатковою угодою.

Оформлення депозитного договору на відкриття **депозитної лінії** передбачає опис лише загальних умов роботи депозиту. Сума, терміни і процентна ставка при розміщенні конкретних траншів<sup>10</sup> зазначаються у додаткових угодах. Сума внеску, у межах одного договору та одного депозитного рахунка, може складатися з будь-якої кількості траншів на різні терміни і з відповідними

---

<sup>10</sup> **Транш** (від фр. *la tranche* — черга, серія) — частка кредиту, надана на різних умовах через визначений проміжок часу протягом терміну дії кредитної угоди. Наприклад, кредит Міжнародного валютного фонду, зазвичай, поділяється на чотири транші, по 25% кожний. Використання першого траншу здійснюється у формі надання валютного кредиту негайно після укладання кредитної угоди. Кожен наступний транш видається, якщо виконані умови надання попереднього. У практиці міжнародного кредитування (проектного фінансування) механізм кредитних траншів застосовується кредитором для контролю за допомогою спеціальних цільових орієнтирів за використанням кредитів позичальником.



ставками. Вкладник, після визначеного часу з дня зняття суми депозиту може відновити роботу з банком шляхом укладання додаткової угоди в межах термінів дії основного договору (без відкриття рахунка та надання відповідних документів і без необхідності повідомлення податкових органів про відкриття рахунка).

**Ощадний (депозитний) сертифікат** передбачає оформлення цінних паперів, письмового свідчення банку про депонування коштів, що засвідчують право власника на одержання, після закінчення встановленого терміну, суми внеску і відсотків за ним. Процентна ставка в період терміну дії депозитного сертифікату перегляду не підлягає. Комерційні банки випускають сертифікати в національній та іноземній валютах на пред'явника (із правом передавання третій особі).

Юридичним особам пропонується реалізація **зарплатних проектів з використанням міжнародних платіжних карток й оформлення корпоративних карток**. Активно впроваджуються зарплатні проекти як для невеликих компаній, бюджетних організацій, так і для великих виробничих підприємств.

Реалізація зарплатного проекту банку вигідна для будь-якої організації завдяки скороченню витрат, пов'язаних із процесом виплати заробітної плати через банкомати банку. Крім того, це забезпечує працівникам підприємства конфіденційність інформації про заробітну плату і не створює порушень робочого ритму підприємства в дні видачі заробітної плати. Співробітники підприємства отримують можливість одержувати заробітну плату в будь-який зручний для них час, заробляти додаткові доходи у вигляді відсотків, що нараховуються на залишок по картковому рахунку, одержувати, за необхідності, кредит (без оформлення застави) до 300 % від заробітної плати, захистити себе від втрати (крадіжки) коштів, оскільки втрата картки не означає втрату грошей.

Додатковою перевагою є гнучка тарифна політика банків за зарплатними проектами та можливість оперативної установки банкоматів на території середнього або великого підприємства. Деякі банки пропонують підприємствам найвигідніші індивідуальні умови реалізації зарплатних проектів. Для топ-менеджерів і керівників середньої ланки пропонуються картки високого класу (Visa Gold, MasterCard Gold і Visa Classic, MasterCard Mass) за спеціальними тарифами.

Керівникам підприємств і співробітникам, що здійснюють представницькі витрати, витрати пов'язані з відрядженнями (у тому числі закордонними), дрібні закупівлі для виробничих і господарських

потреб зручно користуватися **корпоративною картою з відкриттям карткового рахунку юридичній особі**.

Корпоративні картки поєднують швидкість розрахунків за товари і послуги, доступ до коштів у будь-якій точці світу, в будь-який час доби, в будь-якій валюті та безпеку безготівкових розрахунків великими сумами. Існує можливість контролювати стан корпоративного карткового рахунку за допомогою послуги GSM-банкінг, а саме: одержувати інформацію на мобільний телефон про проведені операції по картковому рахунку автоматично після здійснення покупки або одержання готівки; одержувати інформацію про доступний залишок на картковому рахунку; заблокувати картку у випадку втрати або крадіжки.

Для підприємств середнього та малого бізнесу також розробляються **спеціальні пропозиції**, які передбачають пільги за кредитами, овердрафтами, внесками (депозитами) тощо.

## **6.6. ПРОДУКТОВИЙ ПОРТФЕЛЬ БАНКІВ ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ**

Продуктова політика банків у розрізі корпоративних клієнтів формується за такими **принципами**:

- надання високоякісного банківського обслуговування за конкурентноспроможними цінами;
- комплексне обслуговування корпоративних клієнтів;
- трансформація і розширення спектру фінансових інструментів, продуктів і послуг;
- сегментація ринку корпоративних клієнтів за галузевим принципом;
- реалізація індивідуального підходу у роботі з клієнтами.

Типовий **продуктовий портфель банків для корпоративних клієнтів** містить такі елементи:

- розрахунково-касове обслуговування;
- депозитні операції;
- кредитні операції;
- документарні операції;
- лізингові операції;
- обслуговування зарплатних проектів;
- корпоративні картки;
- послуги еквайрінгу;
- прийом платежів від фізичних осіб на користь юридичних осіб;
- спеціальні пропозиції.

Активна діяльність провідних вітчизняних банків на міжбанківському валютному ринку, велика кількість клієнтів (експортерів та імпортерів) дають можливість на вигідних умовах купувати і продавати іноземну валюту клієнтів.

Діяльність банків спрямована на збереження та примноження капіталу корпоративних клієнтів, тому пропонуються нові продукти і послуги, що сприяють зниженню їх операційних витрат і підвищенню прибутковості. Для оперативного здійснення розрахунково-касових операцій банки використовують високотехнологічні банківські системи, які дозволяють дистанційно управляти рахунками і банківськими операціями в режимі on-line. На базі таких систем створюються спеціальні продукти кеш-менеджменту, які дають можливість корпоративним клієнтам оптимізувати процес управління своїми грошовими потоками.

**Кеш-менеджмент** — це інноваційний комплексний продукто-вий пакет банку для корпоративних клієнтів, який містить кеш-пулінг, договірне списання кредитної заборгованості (Direct Debit), довгострокове доручення (Standing Order) і дозволяє:

- дистанційно управляти рахунками і банківськими операціями в режимі on-line;
- значно знизити витрати на кредитування через оптимальне використання власних внутрішніх ресурсів;
- оптимізувати доходи від власних внутрішніх ресурсів;
- підвищити контроль над фінансовими потоками філій, дочірніх компаній;
- автоматизувати погашення кредитів і регулярні платежі;
- знизити витрати та ризики на проведення банківських операцій.

**Кеш-пулінг** — це автоматичне зрівнювання сальдо рахунків філій (дочірніх компаній) через рахунок головної компанії шляхом концентрації позитивних залишків і погашення негативних залишків рахунків групи.

**Кеш-пулінг дозволяє:**

- здійснити значне зниження витрат на овердрафти завдяки компенсації негативних залишків за одними рахунками позитивними залишками за іншими;
- оптимізувати фінансування філій/дочірніх компаній через використання групового овердрафту;
- заощадити час і скоротити витрати завдяки автоматизації операцій;
- центральному казначейству головної компанії отримати повний контроль над фінансовими потоками філій (дочірніх компаній);

— вивільнити локальних менеджерів від необхідності вирішення питань управління грошовими потоками філій (дочірніх компаній);

— забезпечити високі обсяги вкладень коштів завдяки концентрації всіх коштів на одному рахунку.

Автоматичні платежі корпоративних клієнтів здійснюються шляхом використання договірної списання кредитної заборгованості (Direct debit) та довгострокового доручення (Standing Order).

**Договірне списання кредитної заборгованості (Direct Debit)** — доручення клієнта банку, що дозволяє автоматичне і регулярне списання з поточного рахунка клієнта його кредитної заборгованості.

**Direct Debit дозволяє:**

— своєчасно виконувати зобов'язання за кредитами, запобігти появі простроченої заборгованості, чим поліпшити кредитну історію;

— заощадити час та грошові кошти (кількість платіжних доручень, що створюються клієнтом в паперовому або електронному вигляді, скорочується; необхідність здійснення контролю виконання кредитних зобов'язань відсутня);

— знизити операційні ризики (реквізити платежу вказуються та перевіряються банком).

**Довгострокове доручення (Standing Order)** — розпорядження клієнта про автоматичне і регулярне перерахування коштів з його поточного рахунка на заздалегідь вказані реквізити рахунків одержувачів.

**Standing Order дозволяє:**

— автоматично виконувати регулярні платежі, звільняючи клієнта від особистої участі;

— заощадити час та кошти (кількість платіжних доручень, що створюються клієнтом у паперовому або електронному вигляді, скорочується; необхідність здійснення контролю термінів виконання зобов'язань відсутня);

— знизити операційні ризики (реквізити платежу заздалегідь вказуються та перевіряються клієнтом).

Банки пропонують корпоративним клієнтам ряд **депозитних програм** з ефективного розміщення тимчасово вільних коштів, які передбачають гнучкі умови та постійну інформаційну підтримку. Поширеними депозитними програмами є строковий депозит, депозитна лінія, депозитна лінія плюс, гнучкий строковий депозит, овернайт.

Процедура надання строкового депозиту, послуг депозитної лінії реалізується за умовами, аналогічними умовам для підприємств середнього та малого бізнесу.

**Депозитна лінія плюс** — містить всі умови послуг депозитної лінії, а також такі додаткові можливості:

— поєднання додаткових траншів із різними умовами (схема виплати відсотків за депозитом, умови часткового і безчасткового зняття);

— часткове зняття з додаткових траншів до закінчення терміну дії (ця умова має бути вказана в угоді на розміщення додаткового траншу);

— на додатковому транші з можливістю часткового зняття встановлюється незнижуваний залишок, який дорівнює 50 % від прогнозованих відсотків за цим депозитом за весь період розміщення грошей;

— розмір мінімальної суми на основному транші не встановлюється.

**Гнучкий строковий депозит** — це можливість розміщення вкладу з гнучкими умовами дострокового розірвання.

Процентна ставка за гнучким строковим депозитом встановлюється в розрізі валют залежно від строку депозиту і способу виплати відсотків (щомісячно або в кінці строку дії депозитної угоди). При достроковому розірванні сума виплачуваних відсотків залежить від фактичного терміну знаходження коштів на депозитному рахунку.

**Депозитний продукт овернайт** дозволяє вкладникові розмістити кошти на добу. Оформлення цього продукту можливе у формі депозитної лінії або депозитної лінії плюс і відбувається шляхом відкриття окремого додаткового траншу у формі встановлення незнижуваного залишку на поточному рахунку. Процентна ставка встановлюється в розрізі валют або визначається на підставі ринкових ставок у день розміщення.

Продуктовою політикою банків у розрізі **кредитних операцій** для корпоративних клієнтів передбачений принцип галузевої сегментації. Максимальний ліміт кредитування одного позичальника або групи позичальників — до 220 млн дол. США або еквівалент вказаної суми в іноземній валюті. При цьому, ліміт кредитування або його частина в іноземній валюті може бути проданий позичальником за гривню або конвертований в іншу валюту з метою подальшого використання коштів для розрахунків з контрагентами як на території України, так і з нерезидентами.

Корпоративний клієнт може скористатися однією зі стандартних програм кредитування, або фахівці банку розроблять для нього індивідуальне рішення, максимально зручне для потреб підприємства та проекту, що фінансується.

**Стандартні програми кредитування:** кредитна лінія (мультивалютна кредитна лінія); овердрафт; автокредит; програма кредитування на придбання обладнання; програма кредитування для придбання нерухомості; фінансування оборотного капіталу за ринковою ставкою; торгове фінансування; проектне фінансування; кредитування групи.

В інвестиційних проектах термін кредитування залежить від терміну окупності проекту; для поповнення обігових коштів він становить до 3 років. Процентна ставка та комісії визначаються індивідуально для кожного клієнта та проекту.

Вітчизняні банки пропонують корпоративним клієнтам такі види **документарних операцій**:

— випуск імпортних акредитивів, як покритих, так і не забезпечених грошовим покриттям, підтверджених першокласними банками;

— обслуговування експортних акредитивів, що надходять на користь клієнта відповідно до укладених зовнішньоекономічних контрактів, а саме – авізування та їх підтвердження;

— використання такої форми забезпечення контрактних зобов'язань між клієнтом та його партнерами як гарантія шляхом випуску прямих або підтверджених першокласними банками гарантій.

Окрім безпосереднього виконання документарних операцій, корпоративним клієнтам пропонуються:

— консультаційні послуги при складанні проектів договорів, що передбачають документарні форми розрахунків;

— послуги з розробки схем розрахунків та допомогу в оформленні товаросупроводжуючих документів;

— сприяння у розробці нестандартних видів документарних операцій, таких, як переказні, револьверні, резервні акредитиви, різні форми банківських гарантій.

Із метою максимального задоволення потреб корпоративних клієнтів у банках діють центри проектного фінансування, центри торгового фінансування, центри обслуговування міжнародних компаній.

**Центр проектного фінансування** є спеціалізованим підрозділом департаменту корпоративного бізнесу банку, який:

— розглядає довгострокові проекти інвестиційного характеру та надає фінансування за ними;

— аналізує фінансовий стан, робить оцінку бізнесів, організовує фінансування злиттів/поглинань та корпоративних реструктуризацій;

— надає консультаційні послуги з проектного фінансування та корпоративних фінансів.

Структура фінансування проектів, купівлі та реструктуризації бізнесів створюється індивідуально для кожного клієнта під кожну окрему операцію/проект за класичною схемою, а саме: для виплати кредитних коштів використовуються грошові потоки, які генеруються самим проектом або бізнесом; заставою виступають активи самого проекту або бізнесу, купівля якого фінансується банком.

**Основні типи проектів, які фінансуються центрами проектного фінансування:** будівництво торговельних, офісних та розважальних центрів; створення нових підприємств, відновлення та реконструкція існуючих промислових об'єктів; будівництво логістичних центрів, складів та інфраструктурних елементів; зведення житлових будинків.

**Центри торгового фінансування** пропонують корпоративним клієнтам фінансування їх міжнародної діяльності за допомогою всесвітніх мереж.

**Основними продуктами торговельного фінансування є:**

— надання акредитивів, як на залоговій основі, так і без матеріального забезпечення, з підтвердженням у будь-якій країні світу за більш ніж конкурентними цінами;

— надання міжнародних банківських гарантій та забезпечення випуску гарантій у багатьох країнах;

— фінансування торговельної та виробничої діяльності підприємств під майбутні надходження за акредитивами, відкритими, підтвердженими першокласними міжнародними банками; надання послуг щодо структурування торговельних операцій та забезпечення підтвердження експортних акредитивів за необхідності;

— допомога у пошуку торговельних партнерів у різних країнах світу;

— надання консультаційних послуг щодо особливостей законодавства тієї чи іншої країни, а також стосовно надійності та ділової репутації контрагентів.

**Центри обслуговування міжнародних компаній** надають послуги фінансування міжнародної торгівлі, пост-експортного фінансування, із випуску непокритих гарантій виконання контракту та гарантій авансового платежу, підтвердження експортних акре-

дитивів на непокритій основі, фінансування відстроченого платежу, з випуску непокритих акредитивів та гарантій.

Під **фінансуванням міжнародної торгівлі** розуміють ризикові активні операції банків, зазвичай, пов'язані з документарними інструментами (акредитивами та гарантіями).

Провідні банки України пропонують корпоративним клієнтам різні схеми фінансування експортних та імпорتنих контрактів; мають широку мережу кореспондентських рахунків у багатьох іноземних банках, що дозволяє ефективно підтримувати та фінансувати торгові операції клієнтів.

Внаслідок безресурсного характеру фінансування або використання ресурсів іноземних банків, або заміни для банку кредитного ризику клієнта більш низьким кредитним ризиком іноземного банку, фінансування міжнародної торгівлі є більш дешевим для клієнта, ніж стандартне кредитування. Оскільки, фінансування міжнародної торгівлі пов'язане з документарними інструментами, клієнт мінімізує ризики торгових операцій.

**Пост-експортне фінансування** надається у формі видачі кредиту після проведення відвантаження та надання до банку документів, які відповідають умовам акредитиву, що дає можливість зажадати платіж з покупця.

Пост-експортне фінансування є формою рефінансування відстрочки платежу, наданою експортером контрагенту, тобто якщо експортер надає товарний кредит покупцеві, але потребує грошових коштів одразу після проведення відвантаження, то йому можуть бути надані кошти у сумі, що є дуже близькою до суми експортного відвантаження. Пост-експортне фінансування є ефективним інструментом стимулювання продажів. Наприклад, при виході на нові ринки, коли експортеру необхідно запропонувати покупцеві більш вигідні умови, порівнянно з традиційними учасниками ринку, доцільно використовувати товарний кредит.

Процедура отримання пост-експортного фінансування аналогічна процедурі отримання кредиту, тобто банк повинен переконатися у платоспроможності клієнта та у достатності пропонованого забезпечення.

Український експортер постачає продукцію на експорт. Іноземний покупець має кошти для здійснення передоплати, однак бажає уникнути ризиків, пов'язаних із виконанням експортером своїх зобов'язань за контрактом. В цьому випадку, умовою укладання контракту є виставлення **гарантії повернення авансового платежу** або **гарантії виконання контракту експортером**, випущеної першокласним банком.



Банки здійснюють випуск таких гарантій: непокритої гарантії повернення авансового платежу, що дозволяє експортеру отримувати передоплату від покупця для фінансування контракту; непокритої гарантії виконання контракту, що дозволяє експортеру забезпечити виконання контракту перед його покупцем.

Процедура отримання непокритої гарантії авансового платежу або виконання контракту аналогічна процедурі отримання кредиту, оскільки банк повинен переконатися у платоспроможності клієнта запропонованого забезпечення.

Додаючи **підтвердження до акредитиву**, який відкритий на користь українського експортера, банки вимагають надання банком-емітентом грошового покриття або, за певних умов, можуть підтвердити акредитив на непокритій основі. В останньому випадку видача зобов'язань за акредитивом (його підтвердження) є безресурсною активною операцією та, відповідно, — одним із видів фінансування. Цей вид фінансування використовується у таких випадках:

— український експортер не довіряє зобов'язанням банку-емітента, що відкрив акредитив, а той, своєю чергою, не має встановлених лімітів на українські банки, щоб перевести покриття на термін дії акредитиву;

— іноземний покупець просить свій банк відкрити підтверджений акредитив на непокритій основі, і, таким чином, не надає банку-емітенту ресурсів для переказу покриття у підтверджуючий банк. У цьому випадку українському клієнту логічно наполягати на тому, щоб комісії за підтвердження сплачував контрагент.

Розглянемо процес **фінансування відстроченого платежу**. Український імпортер купує товари за кордоном. При цьому він не хоче або не може здійснити передоплату, і водночас, хоче отримати товар, реалізувати його, а потім уже розрахуватися з постачальником. Своєю чергою, іноземний постачальник згоден дати товарний кредит у вигляді відстрочки платежу, але за умови отримання банківської гарантії платежу, акредитиву або резервного акредитиву. У цьому випадку можливий випуск непокритої гарантії платежу, акредитиву або резервного акредитиву. Такі умови платежу дозволяють імпортеру спочатку реалізувати товар, що купується, а потім розрахуватися з постачальником. У випадку випуску акредитиву, він буде виконуватися шляхом відстроченого платежу, оскільки платіж за акредитивом має бути здійснений упродовж певного часу від дати постачання товару. При цьому банк може випустити як пряму гарантію, так і організувати випуск гарантії першокласного банку проти своєї контр-

гарантії; як непідтверджений акредитив, так і підтверджений першокласним банком.

Фінансування відстроченого платежу доцільно для клієнта у випадку, коли обсяг витрат на відкриття непокритого акредитиву або гарантії та оплату контрагенту винагороди за надання товарного кредиту нижчий, ніж витрати на запозичення коштів, або доходи від альтернативного використання власних коштів.

Перевагами використання непокритих акредитивів та гарантій платежу є: оптимізація витрат підприємства (вартість непокритої гарантії чи акредитиву значно нижча, ніж вартість кредиту); збереження обігових коштів підприємства; мінімізація ризиків торгових операцій.

Процедура отримання непокритої гарантії платежу аналогічна процедурі отримання кредиту, тобто банк повинен переконатися у платоспроможності клієнта та у достатності пропонованого забезпечення.

Український імпортер купує товари за кордоном. При цьому він не хоче відволікати грошові кошти з обігу до постачання для здійснення передоплати, а постачальник не погоджується на оплату після постачань. Альтернативою для отримання згоди іноземного постачальника на укладання контракту може бути акредитив, гарантія або резервний акредитив.

У цьому випадку можливий **випуск акредитиву, гарантії або резервного акредитиву на непокритій основі**, які є інструментами «фінансування до відвантаження», оскільки дозволяють імпортеру організувати реалізацію його контракту (підготовка і проведення постачальником відвантаження), не відволікаючи на цей період свої оборотні кошти, та, водночас, надати постачальнику інструмент, що гарантує виконання платіжних зобов'язань.

При цьому банк може випустити як пряму гарантію, так і організувати випуск гарантії першокласного банку проти своєї контр-гарантії; як непідтверджений акредитив, так і підтверджений першокласним банком.

## 6.7. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БІЗНЕС КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Інвестиційний бізнес є одним із найважливіших напрямків діяльності комерційних банків. Провідні банки України пропонують такі **види інвестиційних послуг**:

- організація випуску та розміщення цінних паперів;
- здійснення операцій з векселями;

- торгівля цінними паперами;
- послуги зберігача цінних паперів;
- аналітична підтримка клієнтів.

Заходами продуктової політики у контексті інвестиційного бізнесу банку передбачається індивідуальний підхід до кожного клієнта, акцент на якості та повноті пропонованих послуг. Показниками ефективності інвестиційного бізнесу банку є успішно реалізовані проекти та провідні позиції банку у рейтингах торговців корпоративними та муніципальними облігаціями ПФТС, рейтингах андеррайтерів спеціалізованих агентств, рейтингах ділових спеціалізованих щотижневиків, а також у рейтингу зберігачів цінних паперів ПАРД<sup>11</sup>.

Провідні банки створюють **підрозділи з управління активами**, виключним напрямком діяльності яких є управління активами інститутів спільного інвестування (ІСІ) — пайовими та корпоративними інвестиційними фондами.

Фонди формуються шляхом продажу великій кількості інвесторів цінних паперів фонду. Залучені кошти підрозділ з управління активами інвестує відповідно до обраної при створенні фонду інвестиційної стратегії, яка викладена в інвестиційній декларації фонду. Залежно від виду фонду, інвестиції можуть здійснюватися у різні дохідні активи — цінні папери, депозити, нерухомість тощо.

Вкладники фонду є співвласниками його активів, відповідно, вартість їхнього паю у фонді зростає пропорційно зростанню вартості чистих активів фонду. Реалізувати (перевести у готівку) отриманий дохід інвестори можуть або під час закриття фонду, або під час продажу цінних паперів фонду на вторинному ринку.

Переваги інвестування через ІСІ полягають у їхній більшій надійності та дохідності, оскільки фондами управляють професіонали, які мають значно більший досвід та обсяги інформації, ніж індивідуальні інвестори. Окрім цього, фонди залучають великі обсяги коштів та можуть диверсифікувати вкладення, поліпшуючи, тим самим, показник «ризик/дохідність».

Діяльність банківських підрозділів з управління активами інститутів спільного інвестування регламентується державою в особі Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України.

---

<sup>11</sup> **Рейтинги ПФТС** відображають позицію компаній-учасників фондової біржі «Першої Торговельної Фондової Системи». **Рейтинги ПАРД** відображають позицію компаній-учасників Професійної Асоціації Реєстраторів і Депозитаріїв (зберігачів цінних паперів)

Клієнтами є успішні бізнесмени, які володіють однією або кількома компаніями та мають вільний капітал, який бажають інвестувати ефективніше, ніж це можливо при вкладанні коштів у банківські депозити.

**Приклади фондів в управлінні банківських підрозділів з управління активами інститутів спільного інвестування:**

**1. Пайовий недиверсифікований інвестиційний фонд закритого типу**, стратегією якого передбачені інвестиції коштів у боргові цінні папери — облігації та векселі — найбільш надійних компаній України з метою отримання стабільного доходу.

**2. Корпоративний інвестиційний фонд закритого типу, створений у формі акціонерного товариства**, що дає можливість інвестувати не тільки в боргові цінні папери, а так само в акції з високим потенціалом росту. Інвестори фонду при цьому є не тільки вкладниками, але і акціонерами фонду. Вони мають право брати участь в управлінні фондом через загальні збори акціонерів та інші механізми, передбачені корпоративним законодавством.

Учасниками фонду можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. Фонд орієнтований головним чином на роботу з роздрібними клієнтами. Акції фонду повинні вільно обертатися на ринку протягом всього терміну його існування. Котирування за акціями фонду щодня виставляє банк, який є маркет-мейкером<sup>12</sup> акцій фонду в ПФТС.

Оскільки такий фонд орієнтується на змішану стратегію інвестування, розділяючи перевагу між надійними борговими інструментами — корпоративними, муніципальними і державними облігаціями і акціями — доходність фонду буде вища, ніж за облігаційними фондами.

**3. Фонд нерухомості** є фондом змішаного типу, що дає можливість інвестувати не тільки в цінні папери, а так само в нерухомість і корпоративні права. Інвестори фонду, в цьому випадку, є його акціонерами. Вони мають право брати участь в управлінні фондом за допомогою участі в загальних зборах акціонерів і через інші механізми, передбачені чинним законодавством.

Учасниками фонду можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. Акції фонду вільно обертаються на ринку впродовж всього терміну його існування. Діяльність фонду розрахована на термін

---

<sup>12</sup> **Маркет-мейкер** (від англ. *market maker*) — менеджер фондової біржі, що стежить за ходом торгів, інформує учасників ринку про ціни, курс, дивіденди. Обов'язком маркет-мейкера є оцінка тенденцій очікуваної прибутковості і надійності цінних паперів

20 років. Такий термін пояснюється специфікою інвестування в нерухомість — капіталоємністю проектів і тривалим терміном їх реалізації.

Оскільки такий фонд орієнтується на змішану стратегію інвестування, розділяючи активи фонду на три категорії — нерухомість, цінні папери і корпоративні права — ризики фонду нижчі, ніж у фондах, що інвестують виключно в цінні папери. Фонд нерухомості диверсифікує портфель, розподіляючи інвестиції між широким спектром різних активів, з метою зниження ризику можливих втрат капіталу і підвищення ефективності вкладень.

**4. Венчурний фонд** — це недиверсифікований фонд, до якого висуваються найменші регулятивні вимоги з боку законодавства, що робить його гнучким інструментом для реалізації інвестиційних програм або всередині корпоративних схем фінансування. Фонд орієнтований на юридичних осіб, які можуть купувати цінні папери фонду лише за закритою підпискою. Венчурний фонд має право видавати позики, вкладати кошти у нерухомість, цінні папери та інші активи.

Банківські підрозділи з управління активами інститутів спільного інвестування вирішують усі питання, пов'язані зі створенням венчурного фонду, його реєстрацією у державних органах, випуском цінних паперів фонду, підготовкою усіх документів, що є необхідними для роботи фонду.

Провідні банки України здійснюють **професійну діяльність на ринку цінних паперів**, накопичуючи інвестиційний досвід, розроблюючи та реалізуючи широкий перелік послуг, а саме:

— комплексне брокерське обслуговування на ринку цінних паперів: у рамках укладеного договору клієнту надається можливість здійснювати повний набір операцій на біржовому та позабіржовому ринках;

— довірче управління (цінними паперами та грошовими коштами) на фондовому ринку: проведення операцій з грошовими коштами інвестора в його інтересах з метою отримання доходу (дохідне розміщення вільних грошових коштів); підвищення ліквідності та доходності цінних паперів, які має клієнт; формування інвестиційного портфеля клієнта відповідно до коштів, які він має, з визначеними строками інвестування та рівнем ризику. Крім того, клієнтові регулярно надається інформація про поточну ситуацію на фондовому ринку, про стан та доходність його портфеля цінних паперів;

— операції прямого та зворотного РЕПО: кредитування під заставу облігацій;

- придбання та консолідація великих пакетів акцій;
- широкий спектр консультаційних послуг з питань здійснення інвестицій, зокрема для нерезидентів;
- юридичне супроводження операцій з цінними паперами.

Цінними паперами, з якими працюють банки, є корпоративні та муніципальні облігації, державні цінні папери (КДО, СДО, ПОВДП, КОВДП, ПДВ — ОВДП), акції, векселі.

Продуктовою політикою банків передбачається надання **послуг зберігача, тобто здійснення професійної депозитарної діяльності зберігача цінних паперів**. До послуг депонентів — повний спектр операцій зберігача, знання, досвід та професіоналізм персоналу провідних банків, а також банківське сховище, сучасне комп'ютерне та програмне забезпечення.

Банки пропонують клієнтам гнучкі та зручні тарифи з депозитарного обслуговування. Зокрема, вони не передбачають абонентську плату, а відкриття рахунків у цінних паперах та зберігання цінних паперів на рахунках фізичних осіб здійснюється безкоштовно. Клієнтами є юридичні та фізичні особи, інвестиційні та пенсійні фонди, професійні учасники ринку цінних паперів, інвестори — резиденти та нерезиденти. Банки пропонують клієнтам:

- відкриття рахунків у цінних паперах для юридичних та фізичних осіб, інвестиційних та пенсійних фондів;
- зберігання цінних паперів, емітованих у документарній та бездокументарній формах;
- обслуговування обігу державних і недержавних цінних паперів на рахунках у цінних паперах;
- обслуговування корпоративних операцій емітентів цінних паперів;
- послуги депозитарію інвестиційних фондів;
- інформаційне обслуговування;
- консультаційні послуги з питань обліку прав власності на цінні папери.

**Вексель** є не лише зручною формою розрахунку, але й видом комерційного кредиту, оскільки оплата за векселем відбувається, зазвичай, не одразу, а за певний час, упродовж якого сума за векселем є у розпорядженні векселедавця. **Операції банків з вексями:**

- кредитування під заставу векселів, у тому числі шляхом операцій РЕПО;
- видача простих векселів банком кредиторіві банку;
- прийом боргових зобов'язань на інкасо;
- облік та переоблік векселів;

- авалювання векселів;
- авалювання податкових векселів;
- доміциляція<sup>13</sup> векселів клієнтів;
- збереження векселів (оригіналів, копій та екземплярів);
- розробка персональних розрахункових вексельних схем для юридичних осіб.

Позитивні тенденції у розвитку фінансового та фондового ринків України дозволяють великим українським компаніям фінансувати свої інвестиційні програми за допомогою **корпоративних облігацій**. Своєю чергою, продуктовою політикою комерційних банків передбачена **організація випуску та розміщення корпоративних облігацій**.

Облігації орієнтовані на залучення коштів широкого кола інвесторів (юридичних та фізичних осіб, резидентів та нерезидентів), що обумовлює деякі переваги цього інструменту. Банки пропонують повний спектр послуг з організації випуску облігацій, їхнього розміщення та підтримки вторинного ринку облігацій.

**Корпоративні облігації** є ефективним інструментом для побудови програм довгострокового фінансування і надають такі можливості:

- різноманітні терміни випуску — від 2 до 5 років;
- підприємство, розміщуючи облігації, формує позитивний імідж позичальника серед широкого кола потенційних інвесторів, що дозволяє при подальших випусках знижувати вартість запозичення;
- випуск облігацій не потребує забезпечення.

**Корпоративні облігації дозволяють підприємству оперативно управляти своєю заборгованістю, а саме:**

- визначаючи структуру випуску, емітент має можливість визначити періоди виплат позики, виходячи із термінів виникнення грошового потоку від інвестиційного проекту;
- підприємство має можливість достроково здійснювати викуп своїх облігацій;
- у випадку викупу 100 % облігацій підприємство може достроково погасити випуск;
- зважаючи на ситуацію на ринку, підприємство має можливість управляти дохідністю за своїми облігаціями завдяки механізму оферт;

---

<sup>13</sup> **Доміциляція векселів** — призначення особливого місця платежу за векселем, що відрізняється від місцезнаходження особи, яка визначена як платник за векселем, шляхом надання доміциляційної формули. При складанні векселя векселедавець може визначити не тільки місце платежу, але й особу, що сплатить цей вексель у місці доміциляції

— у випадку, коли ризик зміни курсу будь-якої валюти є чутливим для емітента, відсоткова ставка з облігацій може бути прив'язана до курсу.

**Обмеження з випуску облігацій підприємств** існує для акціонерних товариств, які можуть випускати облігації на суму, що не перевищує розмір статутного фонду або на суму забезпечення, яке надається товариству з цією метою третіми особами.

**Послуги провідних банків із організації та обслуговування випусків корпоративних облігацій такі:**

- фінансовий консультант;
- організатор випуску облігацій;
- андеррайтер;
- підтримання вторинного ринку облігацій;
- платіжний агент;
- депозитарні послуги.

**Послуги фінансового консультанта:** визначення потреб підприємства у фінансуванні; визначення параметрів та структури облігаційної позики; визначення оптимального часу виходу на ринок облігацій.

**Послуги організатора випуску облігацій:** підготовка проспекту емісії облігацій; підготовка інвестиційного меморандуму для інвесторів; реєстрація проспекту емісії в ДКЦПФР<sup>14</sup>; отримання коду цінних паперів в НДУ, відкриття рахунку у цінних паперах в депозитарії МФС, проходження лістингу<sup>15</sup> облігацій на фондових біржах, ПФТС; підготовка звіту про результати розміщення облігацій, його реєстрація в ДКЦПФР; документальний супровід позики, підготовка звіту про наслідки погашення облігацій та подання його в ДКЦПФР.

**Послуги андеррайтингу:** проведення рекламної кампанії, рол-шоу для потенційних інвесторів; первинне розміщення облігацій серед інвесторів (твердий андеррайтинг, частковий андеррайтинг, «best efforts»<sup>16</sup>); розповсюдження облігацій, випущених у документарній формі через мережу філій банку; організація синдикату андеррайтерів.

---

<sup>14</sup> ДКЦПФР — Державна Комісія з цінних паперів та фондового ринку.

<sup>15</sup> Лістинг (від англ. *list* — список) — допуск цінних паперів до торгів на фондовій біржі або позабіржовій торговельній системі після перевірки фінансового стану емітента.

<sup>16</sup> «Best efforts» андеррайтинг (від англ. *best efforts* — максимальні зусилля) — андеррайтинг за принципом максимальних позицій — андеррайтинг, за яким андеррайтери погоджуються прикласти «максимальні зусилля» для розміщення акцій за дорученням емітента. У цьому випадку андеррайтери не беруть на себе зобов'язань викупити нереалізовані акції. «Best efforts» андеррайтинг є протилежністю більш розповсюджених угод типу «повна покупка» або «тверді зобов'язання». Синонім — Best-efforts sale



**Послуги з підтримання вторинного ринку:** організація вторинного ринку — підтримання ліквідності облігацій на біржовому та позабіржовому ринках шляхом виставлення котировок на купівлю та продаж облігацій; підтримання твердого спреду між котировками на вторинному ринку; послуги маркет-мейкера; інформаційна підтримка випуску у період обігу облігацій.

**Послуги платіжного агенту:** виплата купонного доходу; виплата відсотків та номіналу при викупі облігацій; погашення облігацій.

**Депозитарні послуги:** послуги керуючого рахунком емітента; послуги зберігача цінних паперів.

**Додаткові послуги:** підготовка макету облігацій, випущених у документарній формі (іменні та на пред'явника) та проведення переговорів з підприємством-виготовлювачем від імені емітента.

Деякі банки стають **уповноваженими банками фондових бірж** і складовою торгівлі цінними паперами цих бірж, оскільки гарантують проведення грошових розрахунків між учасниками біржових торгів. В такому випадку для участі у біржових торгах кожному члену фондової біржі необхідно укласти з уповноваженим банком такі договори:

- договір банківського рахунку;
- договір про надання програмно-технічного комплексу «Клієнт-Банк»;
- договір про виконання функцій платіжного агента;
- договір про надання банківської гарантії;
- договір застави майнових прав.

Крім того, уповноважені банки співпрацюють з фондовими біржами у сфері створення програмного забезпечення для професійних учасників ринку цінних паперів. Співпраця з організаторами торгів є системним та пріоритетним напрямком діяльності банків, що, своєю чергою, формує заходи продуктової політики щодо відповідної трансформації продуктів і послуг.

Фондові біржі створюються для організації торгів широким спектром цінних паперів українських емітентів, а саме: акціями (високоліквідними «блакитними фішками» і акціями «другого ешелону»), облігаціями, цінними паперами ІСІ. При цьому пріоритетним напрямком біржової діяльності є розвиток ринку акцій другого ешелону, акцій регіональних фондових ринків, а саме: підвищення ліквідності певного сегменту ринку, виведення на ринок нових фінансових інструментів, розширення спектру ліквідних цінних паперів.

Світовий досвід показує, що **розвиток інтернет-трейдингу**, необхідної складової сучасних розвинених фондових ринків, неможливий без **комплексної лінійки програмних продуктів**, які:

— адаптовані до законодавства і особливостей депозитарної системи;

— забезпечують швидкий і зручний обмін електронними документами з використанням електронного цифрового підпису та засобів криптографічного захисту інформації.

**Лінійка програмних продуктів**, що пропонується професійним учасникам фондового ринку для задоволення їх першочергових потреб, містить:

— **BIT eTrade** — торговий термінал торговця цінними паперами для укладання договорів на біржі;

— **BIT eTrade Office** — комплексне рішення для внутрішнього обліку торговця цінними паперами, що забезпечує можливості аналітичного групування інформації щодо договорів, контрагентів, цінних паперів; зручного формування регулярної та нерегулярної звітності ДКЦПФР; формування друкарських форм укладених договорів та всіх необхідних документів для супроводження договорів (ініціювання та контроль руху цінних паперів та грошових коштів за операціями);

— **BIT eTrade Depo** — зручний та універсальний (для всіх депозитаріїв) програмний продукт для оптимізації діяльності зберігача цінних паперів;

— **BIT eTradeP** — модифікований торговий термінал, що пов'язує брокера (члена біржі) з його клієнтами (Інтернет-трейдерами);

— **BIT eTrade Asset** — комплексне рішення для внутрішнього обліку підрозділів з управління активами інститутів спільного інвестування, що забезпечує зручний автоматизований обмін документами з торговцем цінними паперами та формування звітності до ДКЦПФР;

— **BIT eReport** — програмне забезпечення для формування регулярної та нерегулярної звітності торговця цінними паперами до ДКЦПФР;

— **BIT eTrade Mail** — поштовий сервіс для обміну електронними документами і повідомленнями та укладення договорів, що забезпечує конфіденційність інформації (засобами криптозахисту), гарантовану доставку та надійну перевірку авторства (завдяки використанню електронно-цифрового підпису).

Наведені програмні продукти створені на спільній платформі, легко взаємодіють між собою завдяки розвиненим функціям експорту-імпорту даних.

Таким чином, розвиток діяльності фондових бірж сприяє розвитку інноваційної складової інвестиційного бізнесу комерційних банків.

## 6.8. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

У сучасних умовах інноваційне управління є одним з напрямків стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні банку. Його метою є визначення основних напрямків технологічної та економічної діяльності банку у таких сферах: розробка і впровадження нових продуктів і послуг, технологій; удосконалення існуючих елементів продуктового портфеля і технологій, подальший розвиток традиційних продуктів і послуг; елімінування застарілих елементів продуктового портфеля; створення досконалої системи менеджменту, фінансово-економічного механізму.

Інноваційне управління забезпечує ефективне використання інновацій для розвитку і стійкості комерційного банку у динамічному ринковому середовищі. Здійснення інноваційного управління загалом містить: розробку планів і програм інноваційної діяльності; спостереження за ходом розробки інновації і її впровадженням; адаптування інноваційних програм і проектів; координацію інноваційної діяльності виконавчих підрозділів; забезпечення інвестиціями інноваційних програм і проектів; забезпечення програм кваліфікованим персоналом; створення тимчасових творчих цільових груп для вирішення інноваційних проблем (від ідеї до її впровадження на комерційній основі) [65; 66; 67; 70; 71].

Під **інноваціями** розуміється прибуткове використання нових технологій, видів продуктів і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень технологічного, фінансового, комерційного характеру. Інновації розглядають в таких аспектах:

- інновації є результатом реалізації науково-технологічних розробок;

- інновації є засобом диференціації продуктів і послуг, засобом підвищення якості;

- інновації дають можливість ефективно використовувати ресурси, мінімізувати витрати;

- інновації сприяють адаптації діяльності комерційного банку до мінливої ринкової кон'юнктури [64; 71].

**Потенціал** (від лат. *potentia* — сила, міць) — це засоби, запаси, джерела, що в наявності і можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв'язання завдань реалізації можливостей будь-якої системи у певній галузі.

Необхідно чітко розмежовувати категорії «ресурси» та «потенціал», оскільки при їхньому повному ототожненні звужується сутність категорії «потенціал». Категорія «потенціал», крім наявних ресурсів, відображає здатність працівника, колективу, суб'єктів господарювання, суспільства загалом до ефективного використання ресурсів.

Сутність категорії **«інноваційний потенціал»** полягає в такому:

— інноваційний потенціал — це одна з трьох складових інноваційного простору, яка містить особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (авторські посвідчення, винаходи), матеріально-технічне і фінансове забезпечення, визначається набором здійснюваних нововведень;

— інноваційний потенціал — сукупність різних видів ресурсів, у т. ч. матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності;

— інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів;

— інноваційний потенціал є категорією особливого змісту, що містить не лише інноваційні ресурси й механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці.

Суб'єктами управління інноваційним потенціалом є державні органи влади та вищий менеджмент банку. До об'єктів управління інноваційним потенціалом банку слід віднести: технологічні, організаційні, економічні, інформаційні та соціальні інновації.

До групи технологічних інновацій належать інновації в існуючих методах банківського обслуговування, продуктові інновації. Організаційні інновації є організаційним удосконаленням діяльності банку як цілісної системи, а також окремих структурних підрозділів (удосконалення організаційної структури і системи управління) з метою одержання відповідних економічних результатів. Економічні інновації мають прояв у підвищенні ефективності фінансово-економічної діяльності банку. Наприклад, система оплати праці, яка забезпечує мотивацію всіх груп працівників, зростання продуктивності праці, раціоналізує

структуру зайнятості. Інформаційні інновації є удосконаленням засобів отримання, обробки та систематизації інформації стосовно навколишнього середовища, технологічних, операційних процесів банку. Соціальні інновації відбиті, насамперед, у невиробничій діяльності банку (соціально-побутові умови персоналу, умови безпеки і гігієни праці) [69; 70; 71].

**Інноваційний потенціал комерційного банку** — це стратегічна здатність банку до реалізації невикористаних можливостей інноваційних ресурсів.

**Інноваційні ресурси** — це технологічні, інтелектуальні та інформаційні ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності банку.

Стратегічна здатність банку до використання інноваційного потенціалу реалізується через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення інноваційних програм і проєктів шляхом координації технологічних, економічних та організаційних складових його діяльності.

Ефективність використання інноваційного потенціалу комерційного банку передбачає оцінку передумов розробки інноваційних програм, розробку інноваційних пропозицій, планування цільових інноваційних програм, вибір засобів їх фінансування, механізму реалізації та аналіз ефективності впровадження.

Механізм управління інноваційним потенціалом банку має такі складові: розробка планів і програм інноваційної діяльності; спостереження за ходом розробки інновації і її впровадженням; розгляд проєктів розробки інновації; координація інноваційної діяльності у виконавчих підрозділах; забезпечення фінансовими і матеріально-технічними ресурсами; забезпечення розробки інновації кваліфікованими кадрами; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем — від мети до впровадження інновації.

Таким чином, **управління інноваційним потенціалом** є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєздатності банку шляхом пошуку нових рішень щодо продуктового портфеля, ринкового позиціонування, методів роботи, організаційної структури тощо. Концептуальна схема процесу управління інноваційним потенціалом комерційного банку наведена на рис. 6.2.

Комплексність управління інноваційним потенціалом передбачає визначення основних напрямків стратегії розвитку на основі інтеграції продуктової, технологічної та організаційно-економічної складових діяльності комерційного банку.

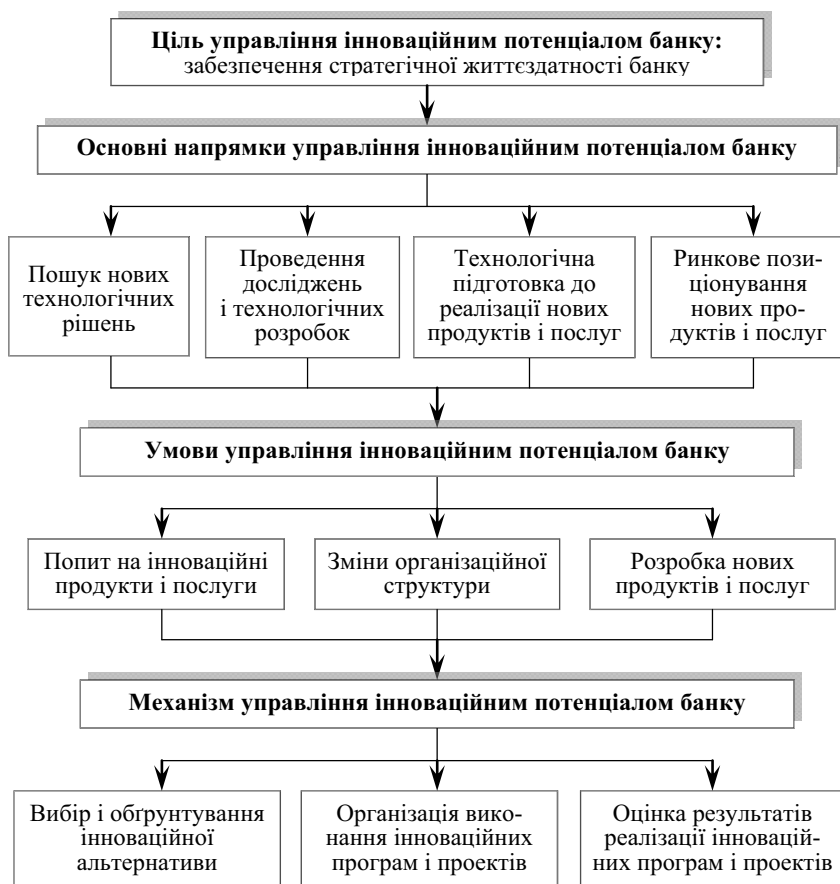


Рис. 6.2. Концептуальна схема процесу управління інноваційним потенціалом комерційного банку

Вибір і обґрунтування інноваційної альтернативи здійснюється за результатами систематичного і динамічного аналізу ринкового попиту на інноваційні продукти і послуги, структурних змін технологічного процесу, особливостей розробки нових продуктів і послуг з урахуванням визначених напрямків стратегічного розвитку банку. Організація реалізації інноваційних програм і проектів базується на принципах плановості діяльності всіх структурних підрозділів банку. Результати виконання інноваційних програм і проектів аналізуються і оцінюються на предмет досягнення по-

ставлених цілей управління інноваційним потенціалом банку з метою розробки коригуючих заходів в разі відхилення отриманих результатів від запланованих.

Інноваційна діяльність є органічною частиною маркетингової діяльності банку, особливо це стосується розробки та реалізації нових продуктів і послуг. Між вивченням потреб і розробкою інноваційних продуктів і послуг існує зворотний зв'язок, що дозволяє в процесі розробки інновації максимально враховувати вимоги клієнтів і коригувати відповідно до них якісні та економічні показники нових продуктів і послуг.

Головним в управлінні інноваційним потенціалом комерційного банку є формулювання основної мети розробки інновації, визначення терміну її реалізації, оцінка результатів у вигляді досягнення конкретних практичних цілей, скорочення термінів впровадження нових продуктів і послуг. Чітка політика в галузі управління інноваційним потенціалом задає напрямок збору інформації і вироблення пропозицій, що призводить до пошуку можливостей і створює мотивацію для груп розроблювачів. Ефективність управління реалізацією обраної стратегії розвитку комерційного банку визначається такими складовими інноваційного потенціалу: плануванням, фінансуванням, реалізацією інновацій та аналізом ефективності реалізації інновацій.

Планування інновацій передбачає проектування нових або модифікованих продуктів і послуг на підставі змодельованих показників конкурентоспроможності та здійснення організаційно-технологічної підготовки.

Управління фінансуванням інновацій містить вибір засобів фінансування та оцінку ризиків впровадження. Реалізація інновацій передбачає організацію технологічного процесу та проектування логістичних аспектів діяльності банку. Заключним етапом управління інноваційним потенціалом повинен стати аналіз ефективності реалізації інновацій на підставі використання економіко-математичних методів.

Вихідним елементом управління інноваційним потенціалом є обґрунтування стратегії подальшого розвитку банку. При цьому слід враховувати взаємозв'язок стратегічних цілей, їх погодженість у часі та підпорядкованість.

**Ціль** управління інноваційним потенціалом комерційного банку — це забезпечення його стратегічної життєздатності на основі ефективного використання інноваційних ресурсів. Визначена ціль окреслює відповідні **завдання** управління інноваційним потенціалом банку, а саме: формулювання стратегій управління

інноваційним потенціалом; узгодження основних напрямків стратегії управління інноваційним потенціалом із наявним потенціалом інноваційних ресурсів; розробка організаційної структури та інформаційної системи управління інноваційним потенціалом банку; моделювання показників конкурентоспроможності продуктів і послуг; компенсація дефіциту інноваційних ресурсів банку; підвищення інноваційної активності банку.

**Функціями** управління інноваційним потенціалом банку є: оцінка потенціалу інноваційних ресурсів — інтелектуальних, технологічних, інформаційних; розробка інноваційних програм і проєктів; планування інновацій — проектування продуктового ряду, організаційно-технологічна підготовка; фінансування інновацій — вибір засобів фінансування та оцінка їх ефективності; реалізація інновацій — організація банківського обслуговування; оцінка ефективності реалізації інноваційних програм і проєктів.

**Механізми** управління інноваційним потенціалом банку, а саме: механізм планування, фінансування та реалізації інноваційних програм і проєктів; механізм визначення цільових ринків; механізм використання інноваційного потенціалу банку, — забезпечують прибуток за кожним етапом реалізації інноваційних програм і проєктів.

Таким чином, реалізація концепції управління інноваційним потенціалом забезпечує зростання ефективності управління комерційним банком за рахунок одержання прибутку за кожним етапом реалізації інноваційних програм і проєктів (рис. 6.3).

Логічний взаємозв'язок елементів управління інноваційним потенціалом комерційного банку, з урахуванням факторів впливу на макrorівні та мікрорівні, поданий на рис. 6.4.

При розробці інноваційних програм і проєктів банку слід проводити ретельний контроль за правильністю розрахунків і реальністю прогнозів обсягів продажу. Такий прогноз має ґрунтуватися на аналізі макроекономічного стану, змін кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, маркетингових досліджень, що потребує створення відповідних баз даних.

Із метою визначення пріоритетних напрямків технологічного розвитку банку необхідно проводити оцінку внутрішньої структури науково-технічного прогресу і його складових — наукових досліджень, інновацій у банківській сфері на всіх етапах створення і реалізації нових видів продуктів і послуг. Методи управління інноваційним потенціалом повинні сприяти активізації інноваційної діяльності комерційного банку, стимулювати інноваційну активність топ-менеджменту.



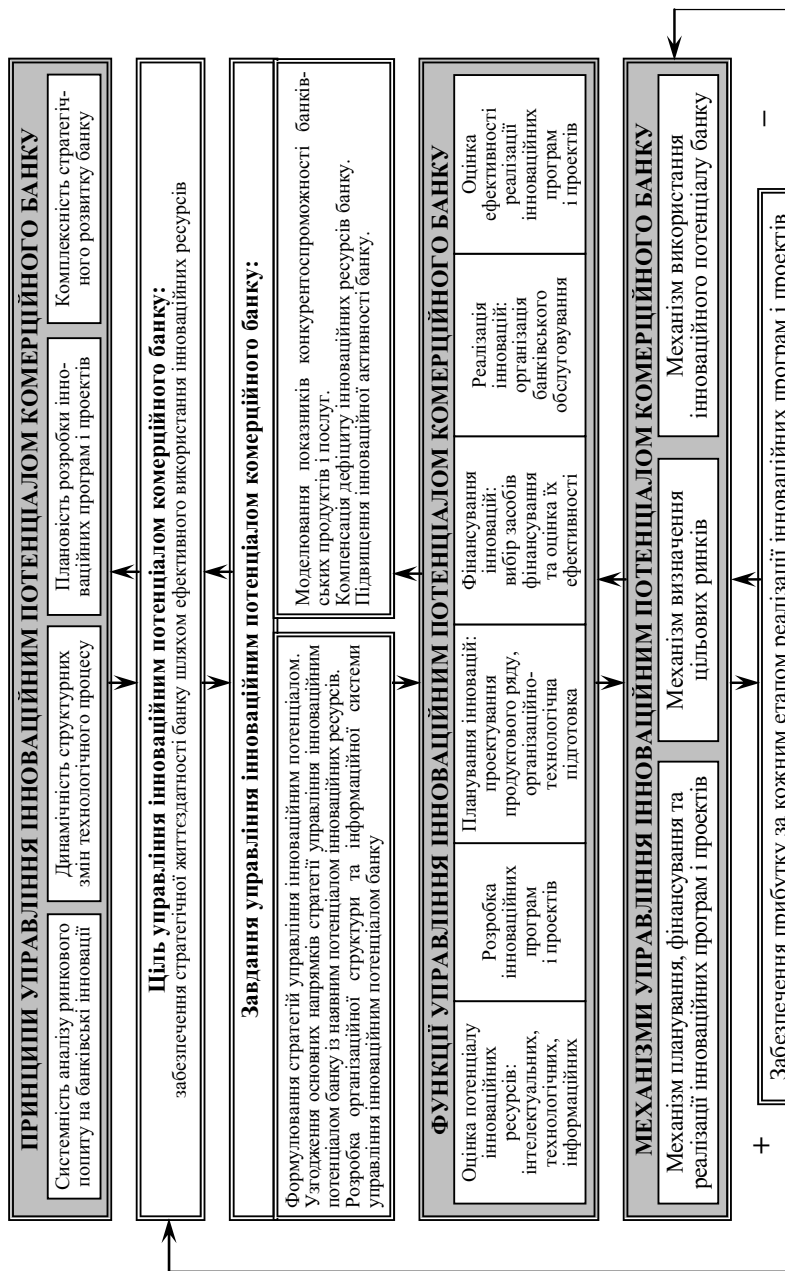


Рис. 6.3. Концепція управління інноваційним потенціалом комерційного банку

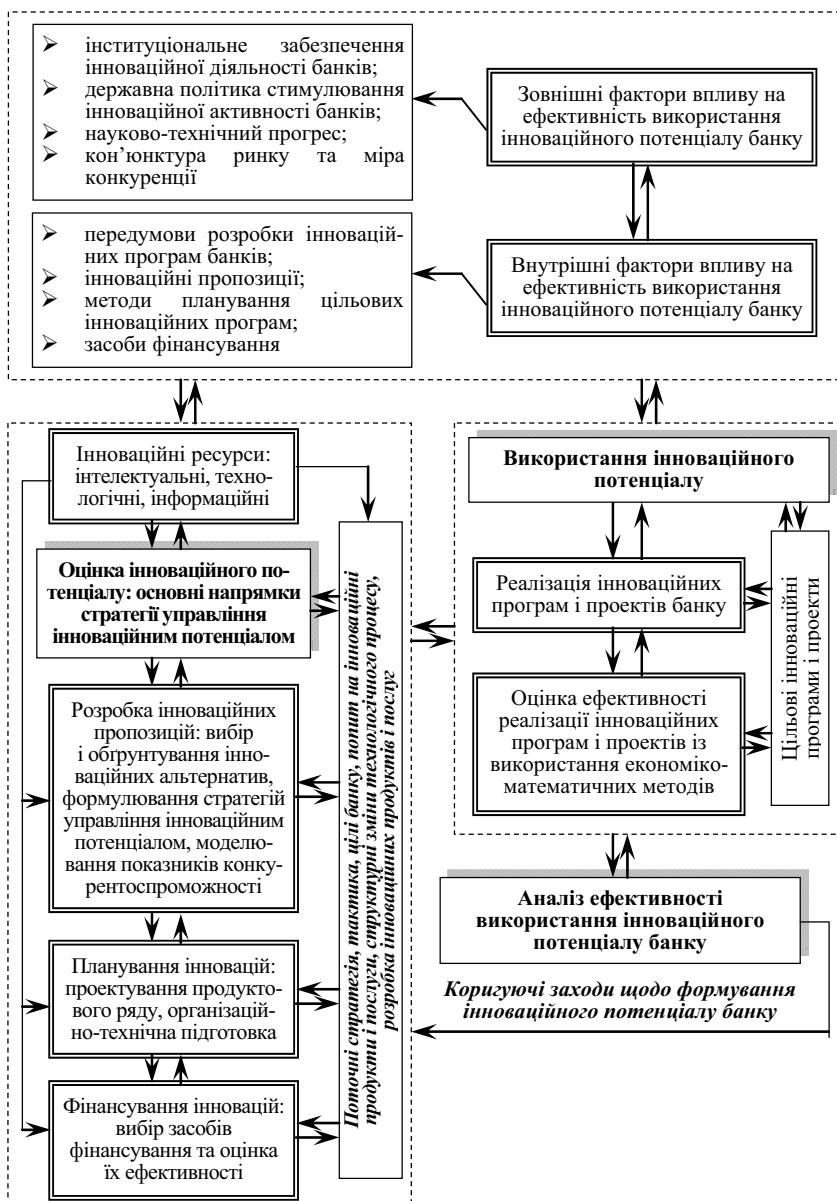


Рис. 6.4. Взаємозв'язок елементів управління інноваційним потенціалом комерційного банку

## 6.9. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Позитивний вплив на використання інноваційного потенціалу банку чинить ефективне використання методів та інструментів управління інноваційним потенціалом, здатність організаційних структур менеджменту гнучко реагувати на зміни умов діяльності [64; 65; 66; 67].

Інноваційний потенціал визначається рівнем технологічної єдності підрозділів банку: більш високий рівень інтеграції структурних підрозділів свідчить про більш високий інноваційний потенціал. Оцінка організаційно-економічних умов ефективного управління інноваційним потенціалом повинна передбачати аналіз невикористаних можливостей інтелектуальних, технологічних та інформаційних ресурсів банку. Тому доцільною для використання є **модель діагностики інноваційного потенціалу комерційного банку**, згідно з якою, інноваційний потенціал містить три блоки: інтелектуальний, технологічний та інформаційний (рис. 6.5) [68; 69; 70; 71].

Результатом діагностики є кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу банку, та кожної з його складових, згрупованих за блоками. Кількісні оцінки одиничних складових та блоків інноваційного потенціалу є основою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного розподілення ресурсів банку та залучення додаткових ресурсів з метою збільшення рівня інноваційного потенціалу.

Кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу пов'язана з ефективністю його реалізації у відповідних ринкових умовах, тобто повинна бути співвіднесена до оцінки привабливості цільового ринку, на якому діє, або планує діяти, банк. Результати діагностики інноваційного потенціалу, з одного боку, дозволяють підвищити ефективність організаційної структури банку, з іншого — посилити його ринкові позиції.

**Інтелектуальний блок** характеризує професійно-кваліфікаційні аспекти інноваційного потенціалу банку щодо їх ефективного використання. **Складовими інтелектуального блоку** є показники, які дозволяють визначити рівень інтелектуального потенціалу банку, а саме:

— показник інноваційної активності — визначається як відношення кількості інновацій до кількості працівників;

— показник освітнього рівня — визначається як відношення кількості працівників, які мають вищу чи спеціальну освіту, до загальної кількості працюючих;

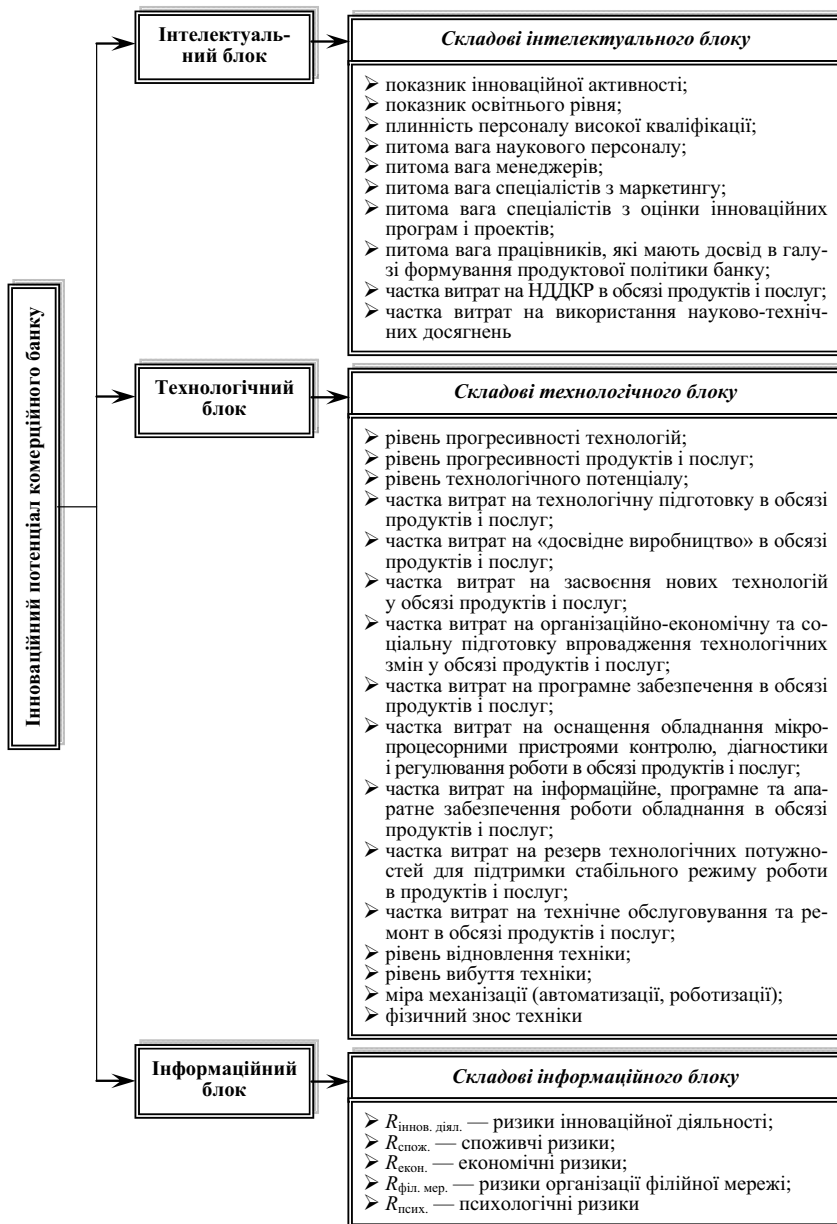


Рис. 6.5. Складові інноваційного потенціалу комерційного банку

— плинність персоналу високої кваліфікації — розраховується як відношення кількості працівників високої кваліфікації, що звільнилися, до загальної кількості працівників високої кваліфікації;

— питома вага наукового персоналу — розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;

— питома вага менеджерів — розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;

— питома вага спеціалістів з маркетингу — розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;

— питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів — розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;

— питома вага працівників, які мають досвід в галузі формування продуктової політики банку, — розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;

— частка витрат на НДДКР в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на використання науково-технічних досягнень (впровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі продуктів і послуг.

**Технологічний блок** характеризує технологічні аспекти інноваційного потенціалу банку, тобто можливість впровадження обґрунтованої технологічної концепції, яка отримана в результаті фундаментальних та прикладних досліджень, в кінцевий продукт чи послугу. **Складовими технологічного блоку** є показники, які дозволяють визначити рівень технологічного потенціалу банку, а саме:

— рівень прогресивності технологій — розраховується як відношення кількості використаних прогресивних сучасних технологій до загальної їх кількості у банку;

— рівень прогресивності продуктів і послуг — розраховується як відношення кількості найменувань нових прогресивних видів продуктів і послуг до загальної їх кількості;

— рівень технологічного потенціалу — розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, які застосовуються у технологічному процесі;

— частка витрат на технологічну підготовку в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на «досвідне виробництво» в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на засвоєння нових технологій у обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку впровадження технологічних змін у обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на програмне забезпечення в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на оснащення обладнання мікропроцесорними пристроями контролю, діагностики і регулювання роботи в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи обладнання в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на резерв технологічних потужностей для підтримки стабільного режиму роботи в обсязі продуктів і послуг;

— частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі продуктів і послуг;

— рівень відновлення техніки — розраховується як відношення вартості нової техніки, введеної протягом розглянутого періоду (року), до вартості активної частини основних виробничих фондів на кінець розглянутого періоду (року);

— рівень вибуття техніки — розраховується як відношення вартості старої техніки, що вибула за розглянутий період (рік), до вартості активної частини основних виробничих фондів на початок розглянутого періоду (року);

— міра механізації (автоматизації, роботизації) — визначається відношенням кількості механізованих (автоматизованих) робіт (операцій) до загальної кількості робіт (операцій);

— фізичний знос техніки — визначається відношенням загальної суми років фактичної експлуатації елементів обладнання до суми нормативних термінів служби.

Значення складових інтелектуального (технологічного) блоку зводять в **інтегральний показник**, використовуючи таку формулу (відомий у математиці метод відхилень):

$$P_n = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \times B_i,$$

де  $P_n$  — інтегральний показник інтелектуального (технологічного) блоку інноваційного потенціалу банку;

$n$  — кількість складових інтелектуального (технологічного) блоку;

$\delta_i$  — відносна оцінка  $i$ -ї складової інтелектуального (технологічного) блоку;

$B_i$  — вага  $i$ -ї складової інтелектуального (технологічного) блоку.

При цьому  $\delta_i$  розраховується за такими правилами:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{\max}}, \text{ якщо більше значення складової є кращим;}$$

$$\delta_i = \frac{P_{\min}}{P_i}, \text{ якщо менше значення складової є кращим,}$$

де  $P_i$  — значення  $i$ -ї складової;  $P_{\min}$  — найменше значення складової із усієї кількості складових у блоці;  $P_{\max}$  — найбільше значення складової із усієї кількості складових у блоці.

**Інформаційний блок** характеризує інформаційні аспекти інноваційного потенціалу стосовно внутрішніх можливостей банку та зовнішніх умов для їх реалізації. **Складовими інформаційно-го блоку** є показники, які відображають зв'язок інноваційного потенціалу банку з динамікою зовнішнього середовища, залежність від кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, дефіциту часу для прийняття та реалізації управлінських рішень, уміння менеджерів обґрунтовано ризикувати, а саме:

- $R_{\text{іннов. діял.}}$  — ризики інноваційної діяльності;
- $R_{\text{спож.}}$  — споживчі ризики;
- $R_{\text{екон.}}$  — економічні ризики;
- $R_{\text{філ. мер.}}$  — ризики організації філійної мережі;
- $R_{\text{псих.}}$  — психологічні ризики.

Оцінювання ризиків необхідно здійснювати системно — в абсолютному та відносному вираженні. Зважаючи на те, що **ризи́к** — це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, необхідно враховувати як його об'єктивну, так і суб'єктивну сторони. Отже, слід визначити групи показників, які відображають різні межі невизначеності, конфлікту та породженого ними ризику [69; 70; 71].

В умовах конкуренції в банківському секторі банк-інноватор прагне встановити партнерські відносини, які повинні сприяти ефективному збуту інноваційних продуктів і послуг. Однак, партнери не завжди мають достатній досвід та теоретико-практичну базу, яка дозволяла б їм стійко і надійно функціонувати. Тому з організацією філійної мережі пов'язані значні ризики, які, здебільшого, є зовнішніми.

Психологічні ризики пов'язані, насамперед, з непрофесійним стратегічним менеджментом, низькою мотивацією та виконавською дисципліною персоналу банку, конфліктами та негативним психологічним кліматом. Іншими словами, — це ризики, які виявляються повною мірою в результаті людських відносин у колективі співробітників.

Під час оцінки для кожного ризику за всіма класифікаційними групами слід вказати вагу —  $W_i$  ( $\sum_{i=1}^n W_i = 1,00$ ) та ймовірність —  $V_i$  ( $0 \leq V_i \leq 1$ ). Добуток ваги на ймовірність  $W_i \times V_i$  дасть зважену оцінку кожному ризику. Тоді **інтегральні показники ризику** за основними групами критеріїв визначаються як сума зважених оцінок  $\sum_{i=1}^n W_i \times V_i$ .

Таким чином, **інтегральний показник інформаційного блоку інноваційного потенціалу банку** визначиться добутком інтегральних показників ризику за основними групами критеріїв:

$$P_n^{\text{інфор.}} = R_{\text{іннов. діял.}} \times R_{\text{спож.}} \times R_{\text{скон.}} \times R_{\text{фін. мер.}} \times R_{\text{псих.}}$$

Відносна оцінка інтегрального показника інформаційного блоку покаже рівень інформаційного потенціалу банку.

**Інноваційний потенціал банку загалом визначиться у такій послідовності:**

1. Перевести у відносні оцінки показники кожного блоку інноваційного потенціалу із застосуванням такої формули:

$$O_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i,$$

де  $O_i$  — відносна оцінка  $i$ -ого блоку інноваційного потенціалу банку;

$N_i$  — кількість складових  $i$ -ого блоку;

$n_i$  — номер найбільш несприятливої складової  $i$ -ого блоку.

2. Визначити вагомості  $B_i$  кожного блоку.

3. Розрахувати інтегральну оцінку інноваційного потенціалу як середньозважену. Чим вона буде ближче до одиниці, тим вищий інноваційний потенціал.

Модель діагностики інноваційного потенціалу банку дозволяє детально проаналізувати окремі складові інтелектуального, технологічного та інформаційного блоків інноваційного потенціалу з метою визначення ефективних методів управління.

Ефективність управління інноваційним потенціалом банку залежить від привабливості цільового ринку, для оцінки якої доцільно використовувати багатofакторну матричну модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу.

**Модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу** побудована на припущенні, що характеристики цільового ринку



повинні гарантувати «ринкову силу» банку-інноватора, тобто критерії привабливості цільового ринку повинні мати позитивні оцінки. Ця модель передбачає використання **багатофакторної матриці реалізації інноваційного потенціалу банку** (рис. 6.6).

Визначимо **критерії привабливості цільового ринку** для використання інноваційного потенціалу банку. Групування критеріїв привабливості цільового ринку за впливом складових інтелектуального, технологічного та інформаційного блоків інноваційного потенціалу банку наведено у таблиці 6.2.

Привабливість цільового ринку є категорією, до оцінки якої неможливий статистичний підхід. В такому випадку застосовують методи, що використовують результати досвіду та інтуїцію, тобто евристичні методи чи методи експертних оцінок. Особливістю **евристичних методів** є відсутність суворих математичних побудов і доказів оптимальності одержуваного результату. Для одержання кількісних оцінок експерт використовується (кваліфікований фахівець) як вимірювальний прилад. Експертний метод реалізується шляхом обробки думок окремих досвідчених фахівців.

Оцінку привабливості цільового ринку доцільно проводити за допомогою експертного опитування представників відповідних груп сприйняття та співробітників банку. Кожному експерту надається перелік критеріїв привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу банку (таблиця 6.2) і пропонується їх оцінити, користуючись шкалою оцінок. Наприклад, можлива така **шкала**:

«5» — значення критерію цілком відповідає позитивному значенню;

«4» — значення критерію не цілком відповідає позитивному значенню;

«3» — значення критерію слабо відповідає позитивному значенню;

«2» — значення критерію зовсім не відповідає позитивному значенню.

**Оцінка привабливості цільового ринку та кожної групи критеріїв** визначається як середнє значення ( $\bar{b}$ ):

$$\bar{b} = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

де  $m$  — кількість розглянутих критеріїв;

$n$  — кількість експертів;

$b_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -го експерта міри відповідності  $i$ -го критерію привабливості позитивному значенню.

Таблиця 6.2.

**Групування критеріїв привабливості цільового ринку  
за впливом складових інтелектуального, технологічного  
та інформаційного блоків інноваційного потенціалу  
комерційного банку**

№ групи	№ рівня	Критерії привабливості цільового ринку	Блоки інноваційного потенціалу комерційного банку
1.	1.	Міра інтеграції інноваційних продуктів і послуг	Інтелектуальний блок
	2.	Конкурентні позиції банку-інноватора	
	3.	Ефект накопиченого досвіду роботи на цільовому ринку	
	4.	Імідж, популярність банку на цільовому ринку	
	5.	Тенденції підвищення рівня доходів клієнтів	
	6.	Необхідність інвестицій в дослідження цільового ринку	
	7.	Прогнозована ефективність продажів на цільовому ринку	
	8.	Прогнозована ефективність просування на цільовому ринку	
	9.	Прогнозована швидкість насиченості цільового ринку	
	10.	Прогноз швидкості освоєння технології банками-конкурентами	
	11.	Тенденції зростання потреби в інноваційних продуктах і послугах	
	12.	Тенденції погіршення ринкових позицій банків-конкурентів	
2.	13.	Ринкові позиції партнерів	Технологічний блок
	14.	Ефективність філійної мережі	
	15.	Доступність сучасних банківських та інформаційних технологій	
	16.	Вартість сучасних банківських та інформаційних технологій	

№ групи	№ рівня	Критерії привабливості цільового ринку	Блоки інноваційного потенціалу комерційного банку
3.	17.	Ємність цільового ринку	Інформаційний блок
	18.	Розмір стрижневих сегментів	
	19.	Швидкість росту цільового ринку	
	20.	Цінова еластичність цільового попиту	
	21.	Бар'єри входу – виходу	
	22.	Інфляційна вразливість цільового ринку	
	23.	Вплив факторів макрооточення	
	24.	Широта спектру субститутів і комплементів	
	25.	Розмір інвестицій в дослідження цільового ринку	
	26.	Диверсифікованість попиту цільових клієнтів	
	27.	Сезонність попиту цільових клієнтів	
	28.	Циклічність попиту цільових клієнтів	
	29.	Структура конкуренції цільового ринку	
30.	Рівень інноваційної активності цільового ринку		

Оскільки критерії привабливості цільового ринку групуються за впливом складових блоків інноваційного потенціалу банку, які, своєю чергою, розраховуються у відносних оцінках, для коректного зіставлення необхідно розраховані середні значення груп критеріїв привабливості перевести у відносні показники за такою формулою:

$$b_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i,$$

де  $b_i$  — відносна оцінка  $i$ -ї групи критеріїв привабливості цільового ринку;

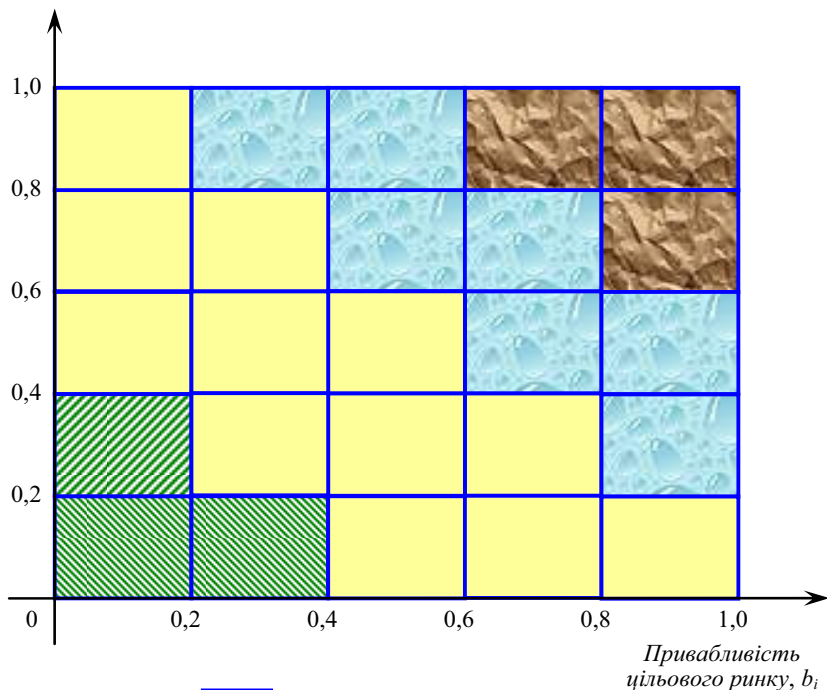
$N_i$  — кількість рівнів  $i$ -ї групи критеріїв;

$n_i$  — номер найбільш несприятливого критерію  $i$ -ї групи критеріїв.

Таким чином, відносні оцінки кожної групи критеріїв привабливості цільового ринку стануть у відповідність блокам інноваційного потенціалу. Отримані відносні показники слід нанести на ділянку багатofакторної матричної моделі використання інноваційного потенціалу банку.

Матриця будується в координатах «інноваційний потенціал — привабливість ринку» і поділяється на 25 ділянок (рис. 6.6).

Інноваційний потенціал,  $O_i$







-  — ідеальний цільовий ринок;
-  — привабливий цільовий ринок;
-  — зрілий цільовий ринок;
-  — загрозливий цільовий ринок.

Рис. 6.6. Багатofакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу комерційного банку

Ділянки створюють чотири зони, які вимагають різних управлінських рішень, пов'язаних із ефективністю використання відповідного інноваційного потенціалу банку з позицій привабливості цільового ринку:

- *ідеальний цільовий ринок* — зона високих показників;
- *привабливий цільовий ринок* — зона відносно високих показників;
- *зрілий цільовий ринок* — зона середніх показників;
- *загрозливий цільовий ринок* — зона низьких показників.

**Зону високих показників** визначають такі значення інноваційного потенціалу ( $O_i$ ) та привабливості цільового ринку ( $b_i$ ):

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,6 \leq b_i \leq 1,0 \\ 0,8 \leq O_i \leq 1,0 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,8 \leq b_i \leq 1,0 \\ 0,6 \leq O_i \leq 0,8 \end{array} \right\}$$

**Зону відносно високих показників** визначить одна з умов:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,2 \leq b_i < 0,6 \\ 0,8 < O_i < 1,0 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,4 \leq b_i < 0,8 \\ 0,6 < O_i < 0,8 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,6 < b_i < 1,0 \\ 0,4 \leq O_i < 0,6 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,8 < b_i < 1,0 \\ 0,2 \leq O_i < 0,4 \end{array} \right\}$$

**Зону середніх показників** визначить одна з умов:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0 \leq b_i < 0,2 \\ 0,4 < O_i < 1,0 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,2 < b_i < 0,4 \\ 0,2 < O_i < 0,8 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,4 < b_i < 0,6 \\ 0 \leq O_i < 0,6 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,6 < b_i < 0,8 \\ 0 < O_i < 0,4 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,8 < b_i < 1,0 \\ 0 < O_i < 0,2 \end{array} \right\}$$

**Зону низьких показників** визначить одна з умов:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0 < b_i < 0,2 \\ 0 < O_i < 0,4 \end{array} \right\}, \text{ або } \left\{ \begin{array}{l} 0,2 < b_i < 0,4 \\ 0 < O_i < 0,2 \end{array} \right\}$$

Таким чином, багатофакторна матрична модель дозволяє оцінити ефективність використання інноваційного потенціалу банку або групи банків з позицій привабливості цільового ринку з метою прийняття управлінських рішень щодо збільшення оцінки привабливості [32; 64; 65].

**Покажемо варіанти практичного використання моделі діагностики інноваційного потенціалу комерційного банку та багатофакторної матричної моделі визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу на прикладі АКБ «Х».**

Розрахуємо інтегральний показник інтелектуального блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х». Вихідні дані для інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку такі:

**КІ** — кількість інновацій — 2;

**КІТП** — кількість ІТ-працівників — 37 осіб;

**КПВО** — кількість працівників, які мають вищу чи спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності — 134 особи;

**ЗКП** — загальна кількість працівників — 218 осіб;

**КПВК<sub>зв</sub>** — кількість працівників високої кваліфікації, що звільнилися — 5 осіб;

**КПВК** — загальна кількість працівників високої кваліфікації — 93 особи;

**КМ** — кількість менеджерів — 5 осіб;

**КСМ** — кількість спеціалістів з маркетингу — 1 особа;

**КСОПП** — кількість спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів — 1 особа;

**КПФПП** — кількість працівників, які мають досвід в галузі формування продуктової політики банку — 0 осіб;

**ВНТД** = 0,01 — частка витрат на використання науково-технічних досягнень.

Розрахунок значень складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу банку наведений у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3.

Розрахунок значень складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х»

№	Складові	Розрахунок	Значення, $P_i$
1.	Показник інноваційної активності, ІА	КІ / КІТП	2/37 = 0,054
2.	Показник освітнього рівня, ОР	КПВО / ЗКП	134/218 = 0,615
3.	Плинність персоналу високої кваліфікації, П	КПВК <sub>зв</sub> / КПВК	5/93 = 0,054
4.	Питома вага наукового та ІТ-персоналу, НІТП	КІТП / ЗКП	37/218 = 0,170
5.	Питома вага менеджерів, М	КМ / ЗКП	5/218 = 0,023
6.	Питома вага спеціалістів з маркетингу, СМ	КСМ / ЗКП	1/218 = 0,005
7.	Питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів, СОПП	КСОПП / ЗКП	1/218 = 0,005
8.	Питома вага працівників, які мають досвід в галузі формування продуктової політики банку, ПФПП	КПФПП / ЗКП	0/218 = 0,000
9.	Частка витрат на використання науково-технічних досягнень, ВНТД		0,010

Далі значення складових інтелектуального блоку зводимо в інтегральний показник (таблиця 6.4) методом відхилень, використовуючи формулу:

$$\Pi_n = \sum_{i=1}^9 (1 - \delta_i) \times B_i$$

Таким чином, інтегральний показник інтелектуального блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х» складає:

$$\Pi_n^{\text{інтел.}} = 0,8503.$$

Таблиця 6.4.

**Інтегральний показник інтелектуального блоку  
інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

№ складової, $i$	$\Pi_i$	$B_i$	$\Pi_{\min}$	$\Pi_{\max}$	Розрахунок $\delta_i$	Значення $\delta_i$	$\Pi_i$ зважене
1.	0,054	0,10	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,054	0,0946
2.	0,615	0,20	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,615	0,0770
3.	0,054	0,05	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_i}$	0,000	0,0500
4.	0,170	0,10	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,170	0,0830
5.	0,023	0,05	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,023	0,0489
6.	0,005	0,20	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,005	0,1990
7.	0,005	0,05	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,005	0,0498
8.	0,000	0,05	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,000	0,0500
9.	0,010	0,20	0	1	$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$	0,010	0,1980
<b><math>n = 9</math></b>	—	<b>1,00</b>	—	—	—	—	$\Pi_n = \sum_{i=1}^9 (1 - \delta_i) \times B_i = \mathbf{0,8503}$

Розраховуємо інтегральний показник технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х». Вихідні дані для розрахунку значень відповідних складових такі:

**ПСТ** — кількість використаних прогресивних сучасних технологій — 1;

**ЗКТ** — загальна кількість технологій — 6;  
**КНП** — кількість нових видів продуктів і послуг — 0;  
**ЗКП** — загальна кількість продуктів і послуг — 92;  
**НТР** — кількість новітніх технологічних рішень — 0;  
**ЗКСТР** — загальна кількість сучасних технологічних рішень — 7;  
**ВТП** = 0,10 — частка витрат на технологічну підготовку в обсязі продуктів і послуг;

**ВЗНТ** = 0,15 — частка витрат на засвоєння нових технологій в обсязі продуктів і послуг;

**ВПАЗ** = 0,03 — частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи обладнання в обсязі продуктів і послуг;

**ВТОР** = 0,10 — частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі продуктів і послуг;

**$P_{\text{від. T}}$**  = 0,05 — рівень відновлення техніки;

**$P_{\text{виб. T}}$**  = 0,08 — рівень вибуття техніки;

**СМ** = 0,65 — міра механізації (автоматизації, роботизації);

**ФЗТ** = 3 — фізичний знос техніки.

Розрахунок значень складових технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х» наведений у таблиці 6.5.

Таблиця 6.5.

**Розрахунок значень складових технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

№	Складові	Розрахунок	Значення, $P_i$
1.	Рівень прогресивності технологій, РПТ	ПСТ / ЗКТ	1/6 = 0,167
2.	Рівень прогресивності продуктів і послуг, РПП	КНП / ЗКП	0/92 = 0,000
3.	Рівень технологічного потенціалу, РТП	НТР / ЗКСТР	0/7 = 0,000
4.	Частка витрат на технологічну підготовку в обсязі продуктів і послуг, ВТП		0,100
5.	Частка витрат на засвоєння нових технологій в обсязі продуктів і послуг, ВЗНТ		0,150
6.	Частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи обладнання в обсязі продуктів і послуг, ВПАЗ		0,030
7.	Частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі продуктів і послуг, ВТОР		0,100
8.	Рівень відновлення техніки, $P_{\text{від. T}}$		0,050
9.	Рівень вибуття техніки, $P_{\text{виб. T}}$		0,080
10.	Міра механізації (автоматизації, роботизації), СМ		0,650
11.	Фізичний знос техніки, ФЗТ		3,000



Розрахунок інтегрального показника технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х» наведений у таблиці 6.6.

Таблиця 6.6.

**Інтегральний показник технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

№ складової, $i$	$\Pi_i$	$B_i$	$\Pi_{\min}$	$\Pi_{\max}$	Розрахунок $\delta_i$	Значення $\delta_i$	$\Pi_i$ зважене
1.	0,167	0,15	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,167	0,1250
2.	0,000	0,15	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,000	0,1500
3.	0,000	0,10	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,000	0,1000
4.	0,100	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,100	0,0450
5.	0,150	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,150	0,0425
6.	0,030	0,15	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,030	0,1455
7.	0,100	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_{\min} / \Pi_i$	0,000	0,0500
8.	0,050	0,15	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,050	0,1425
9.	0,080	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,080	0,0460
10.	0,650	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_i / \Pi_{\max}$	0,650	0,0175
11.	3,000	0,05	0	1	$\delta_i = \Pi_{\min} / \Pi_i$	0,000	0,0500
<b><math>n = 11</math></b>	—	<b>1,00</b>	—	—	—	—	$\Pi_n = \sum_{i=1}^{11} (1 - \delta_i) \times B_i =$ <b>= 0,9140</b>

Таким чином, інтегральний показник технологічного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х» складає:

$$\Pi_n^{\text{тех.}} = 0,9149$$

Розрахуємо інтегральний показник інформаційного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х». Оцінка ризиків інноваційної

діяльності наведена у таблиці 6.7. Сумарний бал по групі ризиків інноваційної діяльності складає:

$$R_{\text{іннов. діял.}} = \sum_{i=1}^9 W_i \times V_i = 0,7225$$

Таблиця 6.7.

### Оцінка ризиків інноваційної діяльності АКБ «Х»

№	Ризик	Вплив на очікуваний прибуток	Вага, $W_i$	Імовірність, $V_i$	Зважена оцінка $W_i \times V_i$
1.	Низька кваліфікація працівників	Збільшення термінів, зниження рівня якості інноваційних продуктів і послуг	0,09	0,60	0,0540
2.	Зношеність технологічного обладнання	Збільшення собівартості	0,10	0,40	0,0400
3.	Новизна технологій	Збільшення витрат на освоєння	0,06	0,30	0,0180
4.	Відсутність резерву потужностей	Збільшення циклу обслуговування	0,20	1,00	0,2000
5.	Освоєння конкурентами випуску інноваційних продуктів і послуг	Недостатній попит; падіння обсягів продажів	0,08	0,80	0,0640
6.	Освоєння нових видів продуктів і послуг	Витрати на освоєння нових технологій	0,07	0,45	0,0315
7.	Організація філійної мережі	Витрати на організацію, збільшення собівартості	0,30	0,90	0,2700
8.	Вихід законодавчих актів, ускладнюючих умови роботи філійної мережі	Витрати на реорганізацію філійної мережі	0,04	0,75	0,0300
9.	Загальноекономічний спад	Падіння попиту	0,06	0,25	0,0150
<b>Разом:</b>			<b>1,00</b>	–	$\sum_{i=1}^9 W_i \cdot V_i = 0,7225$

Оцінка споживчих ризиків наведена у таблиці 6.8. Сумарний бал по групі споживчих ризиків складає:

$$R_{\text{спож.}} = \sum_{i=1}^6 W_i \times V_i = 0,2575.$$

Таблиця 6.8.

### Оцінка споживчих ризиків АКБ «Х»

№	Ризик	Фактори і причини	Вага, $W_i$	Імовірність, $V_i$	Зважена оцінка, $W_i \times V_i$
1.	Ризик виконавця		0,40	0,25	0,1000
2.	Фізичний ризик		0,30	0,10	0,0300
3.	Фінансовий ризик		0,15	0,60	0,0900
4.	Соціальний ризик		0,05	0,35	0,0175
5.	Зміна ринкової кон'юнктури		0,05	0,30	0,0150
6.	Втрата часу		0,05	0,10	0,0050
<b>Разом:</b>			<b>1,00</b>	—	$\sum_{i=1}^6 W_i \cdot V_i = 0,2575$

Оцінка економічних ризиків АКБ «Х» наведена у таблиці 6.9. Сумарний бал по групі економічних ризиків складає:

$$R_{\text{екоп.}} = \sum_{i=1}^{24} W_i \times V_i = 0,3708.$$

Оцінка ризиків, пов'язаних з організацією філійної мережі АКБ «Х», наведена у таблиці 6.10. Сумарний бал по групі ризиків, пов'язаних зі створенням філійної мережі складає:

$$R_{\text{філ.мер.}} = \sum_{i=1}^{10} W_i \times V_i = 0,5920$$

Оцінка психологічних ризиків АКБ «Х» наведена у таблиці 6.11. Сумарний бал по групі психологічних ризиків складає:

$$R_{\text{псих.}} = \sum_{i=1}^4 W_i \times V_i = 0,6900$$

Таблиця 6.9.

## Оцінка економічних ризиків АКБ «Х»

№	Ризик	Вага, $W_i$	Імовір- ність, $V_i$	Зважена оцінка, $W_i \times V_i$
<b>Зовнішні передбачувані ризики</b>				
<b>Ринкові</b>				
1.	Неотримання послуг партнерів	0,030	0,400	0,01200
2.	Зміна кон'юнктури	0,010	0,500	0,00500
3.	Втрата ринкової позиції та частки ринку	0,015	0,600	0,00900
4.	Недотримання клієнтами умов договорів	0,005	0,100	0,00050
<b>Операційні</b>				
5.	Неможливість дотримання умов договорів	0,070	0,300	0,02100
6.	Порушення безпеки	0,033	0,200	0,00660
<b>Протидія конкурентів</b>				
7.	Контрреклама	0,010	0,100	0,00100
8.	Дискредитація	0,035	0,100	0,00350
9.	Несумлінна конкуренція	0,002	0,020	0,00004
<b>Внутрішні ризики</b>				
10.	Відсутність фахівців	0,050	0,800	0,04000
11.	Недостача ресурсів	0,010	0,030	0,00030
12.	Зміна вимог замовників	0,030	0,900	0,02700
13.	Сучасність інформаційних технологій	0,070	0,150	0,01050
14.	Некваліфіковане управління	0,060	0,700	0,04200
15.	Зрив плану робіт	0,015	0,050	0,00075
16.	Помилки персоналу	0,080	0,300	0,02400
17.	Несподівані фактори перевитрати коштів	0,030	0,500	0,01500
18.	Ризики технологічного процесу банківського обслуговування	0,045	0,300	0,01350
19.	Невиконання договорів і зобов'язань	0,020	0,030	0,00060
20.	Прямий збиток майну	0,100	0,010	0,00100
21.	Хеджування ризиків відповідно до діючих нормативів і актів	0,090	0,200	0,01800
22.	Ризик невизначеності мети	0,020	0,600	0,01200
23.	Коопераційний ризик	0,095	0,500	0,04750
24.	Інформаційний ризик	0,075	0,800	0,06000
<b>Разом:</b>		<b>1,000</b>	—	$\sum_{i=1}^{24} W_i \cdot V_i = 0,37079$

Таблиця 6.10.

## Оцінка ризиків створення філіїної мережі АКБ «Х»

№	Ризик	Вага, $W_i$	Імовірність, $V_i$	Зважена оцінка, $W_i \times V_i$
1.	Ризик припинення діяльності основних партнерів	0,15	0,20	0,0300
2.	Ризик виникнення нових конкурентів	0,05	0,15	0,0075
3.	Ризик економічного спаду регіонів	0,05	0,25	0,0125
4.	Міра банківської конкуренції у регіонах	0,30	0,85	0,2550
5.	Ризики роботи з персоналом філій	0,25	0,90	0,2250
6.	Недоліки роботи багатоканальної системи збуту	0,01	0,05	0,0005
7.	ІТ-ризики обробки запитів клієнтів	0,05	0,30	0,0150
8.	ІТ-ризики працездатності інфраструктури банку	0,05	0,25	0,0125
9.	ІТ-ризики управління бізнес-процесами філій	0,05	0,20	0,0100
10.	ІТ-ризики розподілення філіїної мережі	0,04	0,60	0,0240
<b>Разом:</b>		<b>1,00</b>	—	$\sum_{j=1}^{10} W_j \cdot V_j = 0,5920$

Таким чином, інтегральний показник інформаційного блоку інноваційного потенціалу АКБ «Х» складає:

$$P_n^{инфор.} = 0,7225 \times 0,2575 \times 0,3708 \times 0,5920 \times 0,6900 ;$$

$$P_n^{инфор.} = 0,0282 .$$

Таблиця 6.11

## Оцінка психологічних ризиків АКБ «Х»

№	Ризик	Вага, $W_i$	Імовірність, $V_i$	Зважена оцінка, $W_i \times V_i$
1.	Соціальна напруженість у колективі	0,10	0,20	0,0200
2.	Дефіцит, плинність кваліфікованих кадрів	0,70	0,90	0,6300
3.	Наявність деструктивної позиції	0,10	0,30	0,0300
4.	Напруженість ланцюгу «власник — адміністрація — колектив»	0,10	0,10	0,0100
<b>Разом:</b>		<b>1,00</b>	—	$\sum_{j=1}^4 W_j \cdot V_j = 0,6900$

Для розрахунку інноваційного потенціалу АКБ «Х» загалом переведемо інтегральні показники кожного блоку у відносні оцінки. Розрахунки наведені у таблиці 6.12.

Таблиця 6.12.

**Відносна оцінка інтегральних показників блоків  
інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

Інтегральний показник блоку	$N_i$	$n_i$	Відносна оцінка показника, $O_i = (1 / N_i) \times n_i$
$\Pi_n^{інтел.} = 0,8503$	9	5	0,5556
$\Pi_n^{тех.} = 0,9149$	11	10	0,9091
$\Pi_n^{інфор.} = 0,0282$	5	1	0,2000

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу АКБ «Х» як середньозважена із вказівкою вагомості  $B_i$  кожного з блоків наведена у таблиці 6.13.

Таблиця 6.13.

**Середньозважена інтегральна оцінка  
інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

Інтегральний показник блоку, $i$	$O_i$	$B_i$	$O_{\min}$	$O_{\max}$	Розрахунок $\delta_i$	Значення $\delta_i$	$O_i$ середньозважене
$\Pi_n^{інтел.}$	0,5556	0,30	0	1	$\delta_i = \frac{O_i}{O_{\max}}$	0,5556	0,1333
$\Pi_n^{тех.}$	0,9091	0,40	0	1	$\delta_i = \frac{O_i}{O_{\max}}$	0,9091	0,0364
$\Pi_n^{інфор.}$	0,2000	0,30	0	1	$\delta_i = \frac{O_i}{O_{\max}}$	0,2000	0,2400
<b><math>n = 3</math></b>	—	<b>1,00</b>	—	—	—	—	$\sum_{i=1}^3 (1 - \delta_i) \times B_i = \mathbf{0,4097}$

Розрахована середньозважена інтегральна оцінка інноваційного потенціалу АКБ «Х»  $O_i = 0,4097$ , що свідчить про ослаблення потенціалу банку.

Багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу АКБ «Х» дала можливість отримати результати, наведені у таблиці 6.14.

Підсумкова оцінка привабливості цільових ринків АКБ «Х» складає:

$$m = 30, n = 2;$$

$$\bar{b}_n = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{30 \cdot 2} \cdot 221 = 3,683.$$

Таблиця 6.14.

**Оцінка критеріїв привабливості цільових ринків  
за впливом складових інтелектуального, технологічного  
та інформаційного блоків інноваційного потенціалу АКБ «Х»**

№	Критерії привабливості цільового ринку	Бальна оцінка відповідності критеріїв позитивному значенню	
		Підсумок дослідження	Думка представників вищого менеджменту банку
<b>Група критеріїв № 1: вплив складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу (m = 12, n = 2)</b>			
1.	Міра інтеграції інноваційних продуктів і послуг	2	2
2.	Конкурентні позиції банку-інноватора	3	4
3.	Ефект накопиченого досвіду роботи на цільовому ринку	3	3
4.	Імідж, популярність банку на цільовому ринку	4	5
5.	Тенденції підвищення рівня доходів клієнтів	4	3
6.	Необхідність інвестицій в дослідження цільового ринку	5	4
7.	Прогнозована ефективність продажів на цільовому ринку	4	4
8.	Прогнозована ефективність просування на цільовому ринку	4	3
9.	Прогнозована швидкість насиченості цільового ринку	3	4
10.	Прогноз швидкості освоєння технології банками-конкурентами	5	5
11.	Тенденції зростання потреби в інноваційних продуктах і послугах	5	5
12.	Тенденції погіршення ринкових позицій банків-конкурентів	3	3
$\bar{b}_1 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 2} \cdot 90 = 3,750$		<b>3,750</b>	

№	Критерії привабливості цільового ринку	Бальна оцінка відповідності критеріїв позитивному значенню	
		Підсумок дослідження	Думка представників вищого менеджменту банку
<b>Група критеріїв № 2: вплив складових технологічного блоку інноваційного потенціалу (m = 4, n = 2)</b>			
13.	Ринкові позиції партнерів	4	5
14.	Ефективність філіїної мережі	5	5
15.	Доступність сучасних банківських та інформаційних технологій	5	5
16.	Вартість сучасних банківських та інформаційних технологій	3	3
$\bar{b}_2 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{4 \cdot 2} \cdot 35 = 4,375$		<b>4,375</b>	
<b>Група критеріїв № 3: вплив складових інформаційного блоку інноваційного потенціалу (m = 14, n = 2)</b>			
17.	Ємність цільового ринку	5	5
18.	Розмір стрижневих сегментів	4	4
19.	Швидкість росту цільового ринку	4	4
20.	Цінова еластичність цільового попиту	2	2
21.	Бар'єри входу – виходу	5	5
22.	Інфляційна вразливість цільового ринку	3	3
23.	Вплив факторів макрооточення	2	2
24.	Широта спектру субститутів і комплементів	5	5
25.	Розмір інвестицій в дослідження цільового ринку	2	2
26.	Диверсифікованість попиту цільових клієнтів	3	3
27.	Сезонність попиту цільових клієнтів	2	2
28.	Циклічність попиту цільових клієнтів	5	5
29.	Структура конкуренції цільового ринку	2	2
30.	Рівень інноваційної активності цільового ринку	4	4
$\bar{b}_3 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{14 \cdot 2} \cdot 96 = 3,429$		<b>3,429</b>	



Розрахунок середніх значень груп критеріїв привабливості цільових ринків за впливом складових інтелектуального, техно-логічного та інформаційного блоків інноваційного потенціалу АКБ «Х» наведений у таблиці 6.15.

Таблиця 6.15.

**Відносні оцінки середніх значень груп критеріїв привабливості цільових ринків АКБ «Х»**

Середнє значення груп критеріїв привабливості цільових ринків	$N_i$	$n_i$	Відносна оцінка, $b_i = (1 / N_i) \times n_i$
$\bar{b}_1$	12	1	0,0833
$\bar{b}_2$	4	4	1,0000
$\bar{b}_3$	14	9	0,6429
<b>Загальна оцінка, <math>\bar{b}_n</math></b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>0,8333</b>

Відносні оцінки кожної групи критеріїв привабливості цільового ринку —  $b_i$  поставимо у відповідність відносним оцінкам інтегральних показників блоків інноваційного потенціалу —  $O_i$  (таблиця 6.13). Зіставлення відносних оцінок  $b_i$  та  $O_i$  наведене у таблиці 6.16.

Таблиця 6.16.

**Зіставлення відносних оцінок  $b_i$  та  $O_i$ .**

$O_i$	$b_i$
0,1333	0,0833
0,0364	1,0000
0,2400	0,6429
<b>Загальна оцінка</b>	
<b>0,4097</b>	<b>0,8333</b>

Таким чином, відповідними точками з координатами ( $b_i$ ;  $O_i$ ) визначиться привабливість цільових ринків для використання інноваційного потенціалу АКБ «Х» загалом та для кожного його блоку (таблиця 6.17, рис. 6.7).

Загальна оцінка привабливості цільового ринку АКБ «Х» склала  $b_i = 0,8333$ . Отже, цільовий ринок банку є привабливим, тобто перспективним для стратегічних дій.

Таблиця 6.17.

**Позиції привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу АКБ «Х» відповідно інтелектуальному, технологічному та інформаційному блокам**

$(b_i; O_i)$	Привабливість цільового ринку
$A (0,0833; 0,1333)$	для інтелектуального блоку інноваційного потенціалу
$B (1,0000; 0,0364)$	для технологічного блоку інноваційного потенціалу
$C (0,6429; 0,2400)$	для інформаційного блоку інноваційного потенціалу
<b>Загальна оцінка</b>	
$I (0,8333; 0,4097)$	для інноваційного потенціалу загалом

Інноваційний потенціал,  $O_i$

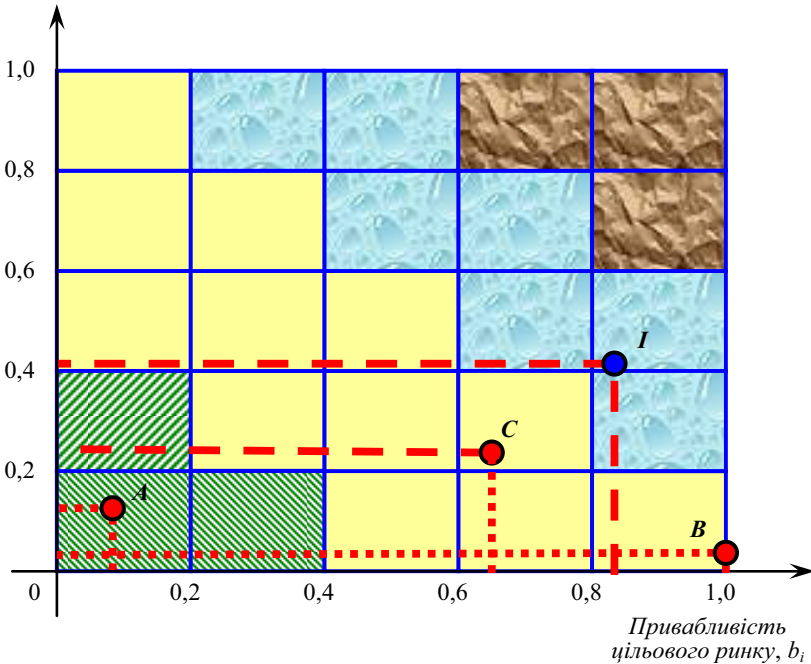


Рис. 6.7. Багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу АКБ «Х»

Таким чином, зіставлення кількісних оцінок привабливості цільового ринку та рівня інноваційного потенціалу засвідчило необхідність збільшення рівня інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентноздатності АКБ «Х» та посилення його ринкових позицій.

## **6.10. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Розробка та реалізація ефективної продуктової політики комерційного банку потребує запровадження нових технологій, використання сучасного обладнання, що, своєю чергою, передбачає активізацію інвестиційної діяльності. Якщо це робити поза межами інноваційної діяльності, то повернення вкладених в інновації грошей та отримання прибутків стають проблематичними.

Інноваційна діяльність банків здійснюється на основі розроблених програм (проектів). Інноваційна програма (проект) допускає участь у її реалізації різних юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних, а також держави і міжнародних банківських інститутів. Однією з основних проблем роботи з інноваційною програмою (проектом) є її фінансування, тобто забезпечення програми ресурсами, до складу яких входять інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті.

**Формування портфеля реальних інвестицій** відбувається в кілька етапів, виходячи з цілей і обсягу інвестиційних ресурсів, а саме: пошук варіантів реальних інвестиційних проектів та можливостей їхньої реалізації; розгляд і оцінка бізнес-планів окремих інвестиційних проектів; первинний відбір інвестиційних проектів за укрупненими критеріями: відповідність інвестиційного проекту економічній стратегії та іміджу банку; напрямки галузевої і регіональної диверсифікованості майбутньої інвестиційної діяльності; міра розробленості інвестиційного проекту і його забезпеченості основними ресурсами, необхідний обсяг інвестицій, проектований період окупності, рівень інвестиційного ризику; експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм прибутковості; експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ризику; експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ліквідності; остаточний вибір інвестиційних проектів у сформований портфель з урахуванням його оптимізації і забезпечення необхідної диверсифікованості інвестиційної діяльності.

Процес управління інноваційним потенціалом банку в умовах прискорення темпів науково-технічного прогресу вимагає від організаційної структури здатності до швидкого упорядкування і гнучкої адаптації. Нові методи швидкої та ефективної реалізації інноваційних завдань, новий зміст діяльності, нові вимоги до ресурсного забезпечення визначають нетрадиційний підхід до організаційного проектування в процесі розробки та реалізації продуктової політики банку.

Важливою умовою ефективного управління інноваційним потенціалом банку є наявність у менеджерів спеціальних знань, навичок і умінь у сфері менеджменту інноваційних процесів.

При організації групової роботи над розробкою продуктової політики слід враховувати таке: сфера діяльності, на яку будуть поширюватися права і відповідальність групи; формування групи під завдання, що «перетинають» лінії функціонального і лінійного керівництва.

Основними цілями управління інноваційним потенціалом є мінімізація собівартості продуктів і послуг та підвищення якості технологічних, організаційних і кадрових рішень. При впровадженні вискоєфективної нової банківської технології найбільше значення мають такі результати: поліпшення умов праці; забезпечення безупинного і стабільного процесу банківського обслуговування, зниження невиробничих витрат часу; підвищення ефективності використання технологічного обладнання; дифузія інновації в інших організаціях на комерційній основі. Тому створення необхідних і достатніх умов для оптимального управління інноваційним потенціалом дозволяє підвищити конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг і прибутковість банківської діяльності.

Організаційний механізм управління інноваційним потенціалом банку забезпечує реалізацію обраної стратегії, націленої на одержання вискоєфективного результату за програмою створення інноваційних продуктів (послуг) і сучасних банківських технологій; містить елементи ринкового проектування, які варто вести за окремими видами банківської діяльності, враховуючи особливості цільових програм і проектів як об'єктів управління (рис. 6.8).

**Менеджер програми** (проекту) — особа, наділена особливими повноваженнями, які дозволяють йому здійснювати поточний і оперативний менеджмент інноваційної програми (проекту), не порушуючи взаємин у межах сформованої лінійно-функціональної структури, керуючи фахівцями підрозділів чи цільовим тимчасовим колективом.

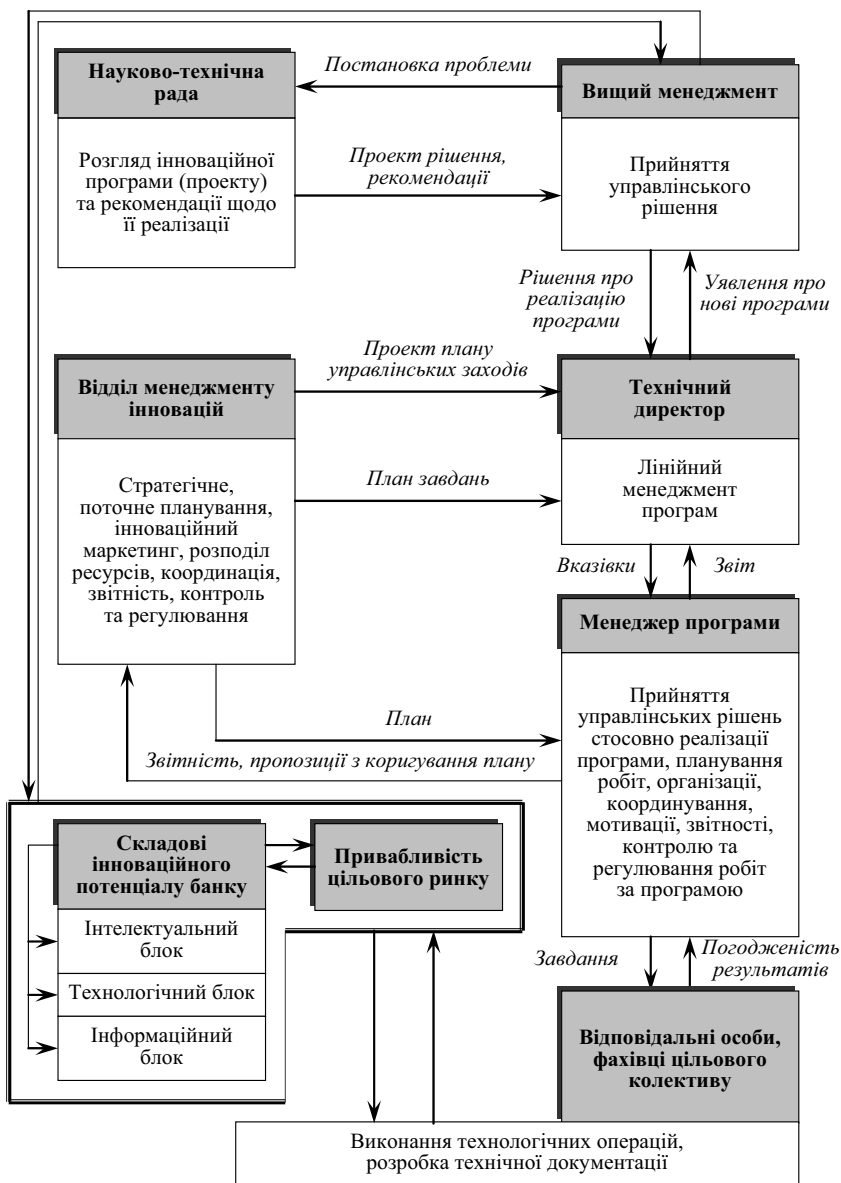


Рис. 6.8. Організаційний механізм управління інноваційним потенціалом комерційного банку

На менеджера програми покладається відповідальність за досягнення цілей інноваційної програми (проекту) стосовно якості результатів, термінів їхнього одержання та витрат. Для цього вищий менеджмент банку делегує йому свої права щодо розподілу ресурсів, планування термінів і обсягів робіт, приймання та затвердження технічної документації, представництва в сторонніх організаціях, заохочення підрозділів, які беруть участь у програмі, і фахівців.

Менеджер програми (проекту) здійснює всю поточну роботу з виконання програм, несе відповідальність за своєчасну і якісну її реалізацію на всіх етапах від формування цілей до використання результатів за прямим призначенням. Дозволить менеджера програми входить координація та оперативний менеджмент усіх робіт програми, організація взаємодії між структурними підрозділами і ланками апарата менеджменту, які беруть участь у виконанні програми, або безпосередній менеджмент цільовим колективом.

До органів системи управління інноваційним потенціалом банку належать **науково-технічна рада та менеджери програм** (проектів). **Лінійним менеджером** системи є технічний директор.

**До системи управління інноваційним потенціалом слід включити три організаційних рівня:**

- вищий рівень: технічний директор та науково-технічна рада;
- середній рівень: менеджери програм, підлеглі технічному директору;

- нижній рівень: відповідальні виконавці окремих етапів програми, підлеглі менеджерам підрозділів відповідно до своїх посадових положень у лінійно-функціональній структурі.

Необхідність забезпечення єдності технологічної стратегії банку змушує функцію прийняття стратегічних рішень передати вищому менеджменту. З цією метою при вищому менеджменті слід створити колективний орган по виробленню і формулюванню стратегічних цілей — науково-технічну раду. До складу питань, які розглядаються радою, входять цілі науково-технологічних програм, їхня поетапна структура, оцінка доцільності вибору відповідальних виконавців (фахівців цільового колективу), терміни надання проміжних результатів, техніко-економічні параметри програм, принципові технологічні рішення, оцінка економічної ефективності програм, розмір і склад необхідних для її реалізації ресурсів.

Вищий менеджмент банку затверджує схвалені науково-технічною радою рішення, які у формі плану робіт із програми, кошторису витрат, технічного завдання стають обов'язковими для виконання всіма органами апарата менеджменту.

Менеджер програми (проекту) забезпечує виконання всіх рішень, що подаються на розгляд науково-технічній раді; затверджує технічні й організаційні рішення, пов'язані з взаємодією підрозділів — співвиконавців програми; здійснює поточну та оперативну координацію робіт; функціонально керує відповідальними виконавцями (фахівцями цільового колективу); оцінює виконання плану підрозділами; здійснює приймання робіт; вносить пропозиції про мотивування відповідальних виконавців та їхніх підрозділів. Відповідальні виконавці (фахівці цільового колективу) забезпечують розробку технічної документації і виконання технологічних операцій.

Локалізовані міжфункціональні програми формуються за необхідності організувати взаємодію для досягнення окремих цілей підрозділів наступних служб: досліджень і розробок, контролю якості, експлуатації і технічного обслуговування, а також створення цільового тимчасового колективу.

До системи управління міжфункціональними інноваційними програмами входять: науково-технічна рада, один із підрозділів названих вище служб як штабний орган і менеджери програм. У кожному підрозділі, який бере участь у виконанні програми, призначаються відповідальні виконавці. Лінійним керівником системи управління локальною програмою є один із заступників технічного директора з досліджень і розвитку.

План виконання робіт із програми та його зміни затверджуються технічним директором, однак ініціативна роль у підготовці належить менеджеру програми. Як інтегратор горизонтальних зв'язків менеджер програми концентрує всю інформацію, що стосується взаємодії кожного підрозділу, зайнятого виконанням програми, з іншими підрозділами, з організаціями, що кооперують, зі споживачами інноваційних продуктів і послуг.

У зв'язку з тим, що при реалізації програми використовуються засоби з загальної сукупності ресурсів банку, до функцій вищих лінійних органів менеджменту входить розподіл, координація і контроль використання цих ресурсів. Для їх виконання в лінійно-функціональній структурі банку доцільно створити спеціалізований функціональний орган — відділ менеджменту інновацій. Цей відділ повинен збирати всю інформацію зворотного зв'язку про стан керованих програм (проектів), обробляти її з урахуванням завдань випуску інноваційних продуктів і послуг і готувати рішення щодо розподілу завдань, термінів і ресурсів на їх виконання.

Механізм управління інноваційними програмами (проектами) забезпечується наданням відділу менеджменту інновацій і мене-

джерем програм особливих повноважень, які практично можуть полягати в такому:

1. Складання і коригування планів робіт з виконання програм (проектів) є винятковою прерогативою менеджера програми і відділу менеджменту інновацій.

2. Підрозділи надають у відділ менеджменту інновацій звітність про результати виконаних робіт і використані ресурси. Менеджер програми може змінювати терміни і форму звітності окремих підрозділів на свій розсуд.

3. Усі заходи, які можуть вплинути на збільшення термінів виконання робіт згідно з програмою чи використанням виділених ресурсів, погоджуються з менеджером програми і відділом менеджменту інновацій незалежно від того, з якою метою вони здійснюються.

4. Менеджер програми і відділ менеджменту інновацій надають оцінку виконаних підрозділами робіт з обсягів, асортименту та якості. На підставі цієї оцінки підрозділам зараховується виконання плану, нараховуються фонди заробітної плати і матеріального заохочення, виділяються матеріально-технічні та фінансові ресурси.

5. Менеджер програми розподіляє між співвиконавцями (фахівцями цільового колективу) фонд преміювання за інновацію.

6. Менеджер програми та відділ менеджменту інновацій повноважні представляти банк у відносинах із замовниками в частині термінів виконання робіт і використання ресурсів.

Таким чином, організаційний механізм управління інноваційним потенціалом, заснований на використанні наукових принципів формування організаційних структур, є важливим елементом і умовою досягнення високої ефективності при розробці та впровадженні інноваційних банківських продуктів і послуг.

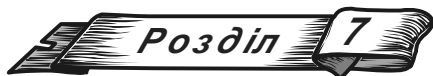
## Контрольні запитання до розділу 6



1. Порядок державної реєстрації та ліцензування банків.
2. Операції, які банк здійснює на підставі банківської ліцензії.
3. Операції, які банк здійснює за умови отримання письмового дозволу Національного банку України.
4. Порядок надання банкам письмового дозволу на здійснення операцій.
5. Призначення угоди про консорціумне кредитування.



6. Угоди, що здійснюються з пов'язаними з банком особами.
  7. Сутність банківського продукту, банківської послуги і банківської операції.
  8. Класифікація банківських продуктів і послуг.
  9. Сутність продуктової політики комерційного банку.
  10. Етапи розробки і впровадження нових банківських продуктів і послуг.
  11. Методи формування продуктової політики комерційного банку.
  12. Особливості продуктової політики банку в розрізі фізичних осіб.
  13. Продуктовий ряд банків для підприємств середнього та малого бізнесу.
  14. Продуктова політика банків у розрізі корпоративних клієнтів.
  15. Інвестиційний бізнес комерційних банків.
  16. Інноваційний потенціал комерційного банку.
  17. Суб'єкти та об'єкти управління інноваційним потенціалом комерційного банку.
  18. Концептуальна схема процесу управління інноваційним потенціалом комерційного банку.
  19. Ціль, завдання, функції, механізми управління інноваційним потенціалом банку.
  20. Концепція управління інноваційним потенціалом комерційного банку.
  21. Взаємозв'язок елементів управління інноваційним потенціалом комерційного банку.
  22. Модель діагностики інноваційного потенціалу комерційного банку.
  23. Модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу комерційного банку.
  24. Організаційний механізм управління інноваційним потенціалом комерційного банку.
-



## ЦІНОВА ПОЛІТИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 7.1. СУТНІСТЬ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Основним завданням цінової політики комерційного банку є одержання максимального прибутку при запланованому обсязі продажів. Цінова політика забезпечує довгострокове задоволення потреб клієнтів шляхом оптимального сполучення внутрішньої стратегії розвитку банку і умов зовнішнього середовища в межах довгострокової маркетингової стратегії.

**Структура цінової політики** складається з політики ціноутворення та політики управління цінами.

**Політика ціноутворення** — комплекс заходів щодо визначення з позицій маркетингу рівня цін і граничних цін на окремі групи продуктів і послуг. Ціноутворення завжди варто проводити з урахуванням особливостей продуктового ряду, його якості, корисності, вагомості та купівельної спроможності клієнтів, а також цін конкурентів.

**Політика управління цінами** — комплекс заходів для підтримки умовних цін при їх фактичному регулюванні відповідно до різноманітності та особливостей попиту, конкуренції на ринку.

#### **Основні етапи розробки цінової політики:**

— аналіз цін: цінові норми; характеристика клієнтів; обґрунтована диференціація цін (за регіонами, категоріями клієнтів, періодами року тощо); тенденції зміни цін; погодженість цінових норм з іншими інструментами маркетингу; гнучкість попиту за ціновим фактором; реакція конкурентів на зміну цін; відповідність ціни іміджу продукту чи послуги; етап життєвого циклу продукту чи послуги; норми знижок;

— визначення завдань цінової політики: встановлення цілей і напрямків ціноутворення. Цілі ціноутворення: прибуток, виручка, підтримка цін, протидія конкуренції. Напрямки ціноутворення: за рівнем цін, за регулюванням цін, за системою знижок;

— остаточне ухвалення рішення за ціновою політикою.

Ціноутворення здійснюється з урахуванням етапів життєвого циклу банківського продукту чи послуги.

**На стадії запровадження нового виду банківського продукту чи послуги** розрізняють чотири типи цінової стратегії:

**1. Стратегія інтенсивного (активного) маркетингу**, яка передбачає встановлення високої ціни та значні витрати, пов'язані із стимулюванням збуту. Високою ціною забезпечується високий прибуток, а значні витрати на стимулювання збуту дозволяють швидко просунути продукт чи послугу на ринок. Реалізація цієї стратегії доцільна у випадках коли:

- клієнти не інформовані про продукт чи послугу;
- інформовані клієнти є споживачами з високим рівнем доходів;
- необхідно протидіяти конкуренції.

**2. Стратегія вибіркового проникнення** — встановлення високої ціни, при незначному стимулюванні збуту. Використовується коли:

- місткість ринку невелика;
- продукт чи послуга відома більшості клієнтів;
- клієнти готові платити високу ціну;
- конкуренція незначна.

**3. Стратегія широкого проникнення** — встановлюється низька ціна при одночасно високих витратах на маркетингові заходи. Вважається ефективною швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки. Застосовується коли:

- наявна значна місткість ринку банківських продуктів і послуг;
- клієнти частково інформовані;
- значна конкуренція;
- збільшення обсягу продажів зменшує витрати на одиницю продуктів чи послуг.

**4. Стратегія пасивного маркетингу** заснована на низькій ціні та незначних витратах на стимулювання збуту. Виправдана, коли рівень попиту визначається переважно ціною.

На наступній стадії життєвого циклу продукту чи послуги — **стадії росту** — конкуренція зазвичай посилюється, тому новий продукт (послуга) починає поступово витісняти продукт (послугу) конкурентів, які форсують маркетингову діяльність. У цій ситуації необхідно:

- поліпшувати якість продукту (послуги);
- охоплювати нові цільові сегменти;
- підсилювати рекламу з акцентом на престижність з метою формування у споживачів-новаторів прагнення до повторної покупки.

**На стадії зрілості** продаж стабілізується, і головну роль починають відігравати клієнти-консерватори.

**На стадії насичення** продаж цілком стабілізується та підтримується повторними покупками.

Щоб запобігти **стадії спаду**, запроваджуються заходи для «підбальорення» продажів, наприклад, значне зниження цін з метою зробити продукт (послугу) доступною для тих категорій клієнтів, що не здобули її через високу ціну.

Одним із факторів впливу на процес ціноутворення є аналіз цін конкурентів. Ціна є найпомітнішою з усіх складових конкурентоздатності, тому її зміни швидше виявляються та викликають відповідну реакцію конкурентів. Зміни інших елементів маркетингу менш помітні, на їх зміну складніше відреагувати організацією відповідних дій.

При встановленні ціни необхідно враховувати можливу реакцію основних груп клієнтів, яка тісно пов'язана з їх очікуваннями та репутацією банку. Клієнти зазвичай віддають перевагу продуктам (послугам) за вищою ціною, але від банків із сформованим позитивним іміджем. При цьому варто уникати формування несприятливої суспільної думки про, так званий, «надлишковий прибуток», що спонукає клієнтів шукати більш прийнятні альтернативи.

Попит на банківські продукти і послуги змінюється під впливом цінкових і нецінових факторів. Для аналізу та прогнозних оцінок реальних ринкових ситуацій важливим є не абсолютне значення обсягів попиту, а його зміна під впливом певних факторів, тому доцільно користуватися показниками відносних змін. Еластичність попиту є одним з таких показників.

**Еластичність попиту** — це міра чутливості попиту до дії цінкових або нецінових факторів. Чим вища чутливість, тим вища міра еластичності попиту.

Якщо попит змінюється під впливом ціни, то має місце **цінова еластичність попиту**. Кількісно реакцію попиту на зміну ціни виражають через **коефіцієнт цінової еластичності попиту**  $E_p^D$ :

$$E_p^D = \frac{\% \Delta Q_D}{\% \Delta P},$$

де  $\% \Delta Q_D$  — процентна зміна кількості реалізованого банківського продукту чи послуги;

$\% \Delta P$  — процентна зміна ціни певного банківського продукту чи послуги.

Відповідно,

$$\% \Delta Q_D = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1};$$

$$\% \Delta P = \frac{P_2 - P_1}{P_1},$$

де  $Q_1$  — кількість реалізованого банківського продукту чи послуги за початковою ціною;

$Q_2$  — кількість реалізованого банківського продукту чи послуги за зміненою ціною;

$P_1$  — початкова ціна банківського продукту чи послуги;

$P_2$  — змінена ціна банківського продукту чи послуги.

Визначимо можливі значення коефіцієнта цінової еластичності попиту  $E_p^D$ , користуючись рис. 7.1, де  $Q$  — кількість реалізованого банківського продукту (послуги),  $P$  — ціна банківського продукту (послуги),  $D_1D_2$  — графік попиту на банківський продукт (послугу).

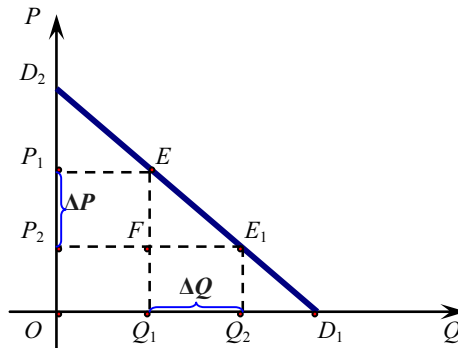


Рис. 7.1. Попит на банківський продукт (послугу)

У точці  $E$ :

$$\begin{aligned} E_p^D &= \frac{\frac{\Delta Q}{Q_1}}{\frac{\Delta P}{P_1}} = [\text{через відповідні відрізки}] = \frac{\frac{Q_1 Q_2}{P_1 P_2}}{\frac{OQ_1}{OP_1}} = \frac{Q_1 Q_2}{OQ_1} \times \frac{OP_1}{P_1 P_2} = \\ &= [Q_1 Q_2 = FE_1; P_1 P_2 = FE] = \frac{FE_1}{OQ_1} \times \frac{OP_1}{FE}. \end{aligned}$$

Трикутник  $\Delta EFE_1$  і трикутник  $\Delta EQ_1D_1$  є подібними, звідси:

$$\frac{EF}{EQ_1} = \frac{FE_1}{Q_1D_1},$$

звідси

$$\frac{E_1F}{EF} = \frac{Q_1D_1}{EQ_1} = [EQ_1 = OP_1] = \frac{Q_1D_1}{OP_1},$$

отже

$$\frac{FE_1}{FE} = \frac{Q_1D_1}{OP_1}.$$

Маємо:

$$E_p^D = \frac{FE_1}{FE} \times \frac{OP_1}{OQ_1} = \frac{Q_1D_1}{OP_1} \times \frac{OP_1}{OQ_1} = \frac{Q_1D_1}{OQ_1} = [OQ_1 = P_1E] = \frac{Q_1D_1}{P_1E}.$$

Трикутник  $\Delta Q_1ED_1$  і трикутник  $\Delta P_1D_2E$  є подібними, звідси:

$$\frac{Q_1D_1}{P_1E} = \frac{ED_1}{ED_2}$$

Коефіцієнт цінової еластичності в точці  $E$  дорівнює:

$$E_p^D = \frac{ED_1}{ED_2}$$

Користуючись останнім виразом, легко визначити можливі значення  $E_p^D$ , а саме (рис. 7.2):

- 1) якщо  $ED_1 = ED_2$ , то  $E_p^D = 1$  — попит одиничної еластичності;
- 2) якщо  $ED_2 < ED_1$ , то  $E_p^D > 1$  — еластичний попит;
- 3) якщо  $ED_2 > ED_1$ , то  $0 < E_p^D < 1$  — нееластичний попит;
- 4) якщо  $ED_2 = 0$ , то  $E_p^D = \infty$  — абсолютно еластичний попит;
- 5) якщо  $ED_1 = 0$ , то  $E_p^D = 0$  — абсолютно нееластичний попит.

Таким чином, коефіцієнт цінової еластичності попиту  $E_p^D$  може приймати будь-яке значення в інтервалі  $(0; \infty)$ .

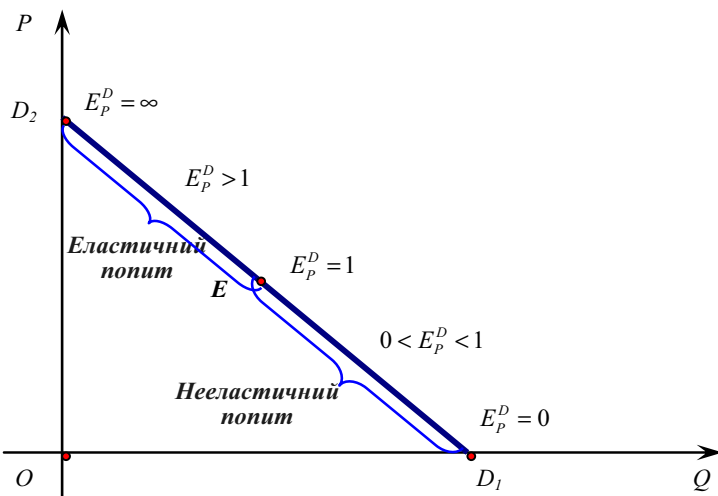


Рис. 7.2. Значення коефіцієнта цінової еластичності попиту  $E_p^D$

Якщо **попит на банківські продукти чи послуги є еластичним**, то  $E_p^D > 1$ , що, з позицій маркетингу, дозволяє зробити такі **висновки**:

- продукт чи послугу купують цільові (не випадкові) групи клієнтів, які відчутно реагують на зміну ціни;
- продукт чи послуга має значну частку в їхньому бюджеті;
- продукт чи послуга має замітники, які пропонують конкуренти.

Таким чином, **збільшення доходів від реалізації** в цьому випадку можливе лише за рахунок зниження ціни чи такої трансформації продукту чи послуги, яка призведе до зменшення еластичності попиту.

Якщо **попит на банківські продукти чи послуги є нееластичним**, то  $E_p^D < 1$ , що, з позицій маркетингу, дозволяє зробити такі **висновки**:

- кількість банків, які пропонують цей продукт чи послугу, обмежена;
- клієнти малочутливі до зміни ціни, що дає їм певну «ринкову владу», тобто можливість маніпулювати цінами в широкому діапазоні;
- за інших рівних умов, чим менша еластичність попиту, тим меншу частку цей продукт або послуга має в бюджеті клієнта.

В такому випадку **збільшення доходів від реалізації** можливе лише за рахунок підвищення цін на банківський продукт або послугу.

Якщо  $E_p^D = 1$ , попит на банківський продукт чи послугу має назву **попит одиничної еластичності**. Збільшення чи зменшення ціни на продукт чи послугу, в цьому випадку, не змінює загальний обсяг доходів від реалізації. Такий рівноважний стан свідчить про недоцільність зміни ціни з метою збільшення обсягів доходів від реалізації. Однак така ситуація не є сталою у часі і значно залежить від, навіть незначних, кон'юнктурних коливань.

#### **Фактори впливу на еластичність попиту:**

— **наявність субститутів:** чим більше субститутів, чим більше схожі їх основні властивості, тим більша еластичність попиту; відсутність субститутів передбачає абсолютну нееластичність попиту;

— **можливості використання продукту (послуги):** чим більше таких можливостей, тим більша еластичність попиту;

— **міра насиченості ринку:** висока насиченість ринку передбачає низьку еластичність попиту;

— **фактор часу:** попит більш еластичний у довгостроковому періоді;

— **питома вага продукту (послуги) у бюджеті клієнта:** чим більша питома вага у бюджеті, тим вища еластичність попиту;

— **розмір доходу:** чим вищий розмір доходу, тим менша еластичність попиту;

— **якість продукту (послуги):** чим вища якість, тим менша еластичність попиту.

Коефіцієнт цінової еластичності попиту використовується у **методиці оцінки збільшення попиту на продукт чи послугу при зниженні ціни**. Сутність цієї методики така:

1) Визначення значення  $X$ , на яке необхідно збільшити випуск продуктів (послуг) при запланованому зниженні ціни для того, щоб прибуток не зменшився:

$$X = \frac{P}{R - P + (1 - Y) \times C},$$

де  $P$  — заплановане зниження ціни;

$R$  — прибуток на одиницю продукту (послуги) при колишній ціні;

$C$  — собівартість одиниці продукту (послуги) при колишній ціні;

$Y$  — питома вага (частка) змінних витрат при існуючому обсязі виробництва.



2) Визначення коефіцієнта цінової еластичності попиту ( $E_p^D$ ), тобто розміру можливого збільшення попиту на продукт (послугу) при зниженні ціни на 1 %:

$$E_p^D = \frac{X \times (R + C)}{P}$$

**Приклад.** Нехай необхідно з'ясувати, як відреагує попит на акції інвестиційних фондів програми «Зоряний капітал» АКБ «Х» при зниженні ціни на одну акцію на 100 грн. Відомо, що

$P = 100$  грн — заплановане зниження ціни;

$R = 200$  грн — прибуток на одну акцію при колишній ціні;

$C = 2300$  грн — собівартість однієї акції при колишній ціні;

$Y = 0,8$  — питома вага змінних витрат при існуючому обсязі виробництва.

Тоді,

$$X = \frac{100}{200 - 100 + (1 - 0,8) \times 2300} = 0,1786;$$

$$E = \frac{0,1786 \times (200 + 2300)}{100} = 4,465$$

Таким чином, при зниженні ціни на 100 грн попит зросте на 4,465 %. Далі можна розрахувати, наскільки зміниться прибуток при такому зростанні обсягів продажів, і, на цій основі, прийняти рішення про зниження ціни або відкоригувати розмір зниження.

## 7.2. МЕТОДИ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Для визначення оптимального, з позицій попиту та пропозиції, рівня цін, застосовують два **традиційні методи ціноутворення**:

— **витратний метод** ціноутворення — орієнтація на витрати та цільовий для банку прибуток;

— **адміністративні методи ціноутворення** — орієнтація на ціни основних конкурентів або одного конкурента-лідера.

**Витратний метод** передбачає аналіз інформації про повні, прямі, посередницькі, стандартні та граничні витрати; враховує політику цільової ціни та цільової норми прибутку.

Конкретними прикладами витратних методів ціноутворення є метод «середні витрати плюс прибуток» і метод розрахунку ціни на основі точки беззбитковості.

**Метод «середні витрати плюс прибуток»** передбачає встановлення цін, виходячи з витрат на виробництво і реалізацію продуктів і послуг шляхом додавання націнки залежно від розміру цільового прибутку. Наприклад, якщо витрати на одиницю продукту чи послуги ( $B_{\text{од.}}$ ) складають 30 грн, а банк планує одержати частку прибутку ( $\Pi$ ), яка дорівнює 20 %, то, ціна ( $X$ ) визначається пропорцією:

30 грн — 80 % ціни;

$X$  грн. — 100 % остаточна ціна.

Тоді  $X = 30 \times 100 / 80 = 37,5$  грн — остаточна ціна.

Якщо цільовий прибуток заданий у процентному вираженні, то ціна визначається за формулою:

$$X = (B_{\text{од.}} \times 100) / (1 - \Pi)$$

Якщо цільовий прибуток використовується у розрахунках не в процентному, а у грошовому вираженні, тоді ціна визначається за формулою:

$$X = B_{\text{од.}} + \Pi$$

**Метод розрахунку ціни на основі точки беззбитковості.** **Точка беззбитковості** визначається як кількість продуктів чи послуг, для якої  $TR = TC$  ( $TR$  — загальний дохід від реалізації,  $TC$  — загальні витрати, пов'язані з виробництвом), або середні загальні витрати дорівнюють ціні, тобто  $ATC = P$ . Виходячи з цих умов, при відомих витратах і планованому обсязі випуску, робиться розрахунок ціни.

**Адміністративні методи** передбачають:

— орієнтацію на середні ринкові ціни (галузеві) певного продукту чи послуги;

— орієнтацію на цінового лідера;

— орієнтацію на попит за результатами постійного моніторингу інтенсивності попиту клієнтів залежно від зміни ціни.

Прикладами адміністративних методів ціноутворення є метод розрахунку ціни на основі «корисності» продукту чи послуги для клієнта та метод установаження цін з урахуванням цін конкурентів.

**Метод розрахунку ціни на основі «корисності» продукту чи послуги для клієнта** передбачає, що витратні орієнтири відходять на другий план, поступаючись місцем сприйняттю продукту чи послуги клієнтом. Для посилення «корисності» продукту чи послуги банк використовує нецінові заходи впливу: сервісне обслуговування, гарантії, право користування додатковими послугами за нижчою ціною або безкоштовно.

**Метод устанавлення цін з урахуванням цін конкурентів** передбачає, що банк орієнтується на поточні ціни конкурентів і меншу увагу приділяє показникам витрат і попиту. Верхня межа ціни встановлюється попитом, нижня — витратами, зона між ними — це поле цінової гри, де основними орієнтирами ціноутворення є ціна конкурентів і власні конкурентні позиції.

Можлива ситуація, коли при незмінності витрат банку, підвищення попиту провокує збільшення ціни, падіння попиту — зменшення ціни. Така ситуація має назву «цінова дискримінація».

**Цінова дискримінація** є варіантом цінової політики, за якою продукти чи послуги одночасно продаються за кількома цінами залежно від місця та часу продажу, від категорії клієнтів.

Хоча ціни на всі елементи продуктового портфеля банк встановлює з урахуванням прийнятої цінової політики, на кожній стадії просування продуктів і послуг на ринок необхідно регулювати ціни відповідно до обсягів і умов реалізації, реакції клієнтів тощо.

Стимулююча роль ціни має прояв у системі знижок. Введення будь-яких видів знижок спрямовується на зміцнення ринкових позицій комерційного банку. Одночасно існують надбавки до ціни (зазвичай, у вигляді штрафних санкцій) залежно від термінів відстрочки платежів, що розраховуються на основі банківської ставки на кредит. При прискоренні платежів, порівнянно з наданою відстрочкою, можуть встановлюватися премії, розміром, наприклад 0,5 %, за кожен день випередження.

**Бонус** — це премія, надана клієнту за обсяг придбаних продуктів чи послуг за конкретний період часу або, інакше кажучи, накопичувальна знижка. Він має прояв у додатковій невеликій знижці на всі минулі платежі та враховується в чергових платежах за конкретний період часу.

Аналізувати результати від запровадженої системи знижок і бонусів необхідно регулярно. Знижки і бонуси є ціновими інструментами маркетингу, які у різні періоди часу можуть використовуватись для вирішення різних завдань. Система знижок і бонусів повинна коригуватись залежно від ситуації на ринку банківських продуктів і послуг, але не в рамках укладених договорів, оскільки це підриває довіру клієнтів.

З одного боку, ціна формується під впливом попиту, з іншого — формує попит. Ціна безпосередньо визначає рівень попиту, обсяги продажів, прибутку і рентабельності всієї діяльності банку, а також фіксує умови, за яких досягається окупність витрат у межах зазначеного часового горизонту. Занадто висока чи низька ціна значно впливає на економічні показники діяльності банку.

Ціна нерозривно пов'язана з якістю банківських продуктів і послуг, істотно впливає на ефективність їх позиціонування, є однією з основних складових формування і підтримки іміджу комерційного банку.

Цінова політика комерційного банку повинна враховувати такі моменти:

— ціна пов'язана зі споживчою вартістю банківських продуктів і послуг;

— реальний процес формування цін відбувається у сфері реалізації банківських продуктів і послуг, тобто на ринку, під впливом попиту, пропозиції і товарно-грошових відносин;

— ціна залежить від складності господарських зв'язків (будь-яка проміжна ланка у каналі розподілу накладає на собівартість додаткові витрати).

Визначення ціни виходить за межі простого порівняння кількісних факторів. Слід звернути увагу на різне уявлення щодо цін з боку банку та клієнтів. Для комерційного банку ціна продуктів і послуг є мірою витрат, обсягу продажів, доходів, прибутку. Для клієнтів ціна є мірою, за допомогою якої можна порівняти ринкову пропозицію цього продукту чи послуги, оцінити його (її) доступність і корисність. Тобто, з точки зору клієнта, поняття ціни виходить за рамки її номіналу, охоплюючи всі можливі зиски, пов'язані з придбанням та експлуатацією продукту чи послуги, визначаючи, в остаточному підсумку, цінову чутливість клієнта.

Визначення чутливості клієнтів до цін є одним із основних стратегічних завдань цінової політики комерційного банку. Висока ціна потенційно сприяє значному збільшенню прибутковості, але, разом із тим, зменшується кількість клієнтів. Низька ціна приваблює більшу кількість клієнтів, але малоприбуткова для банку. У зв'язку з цим, доцільною для використання є залежність між значеннями коефіцієнта цінової еластичності попиту та загальним доходом, а саме: зменшення ціни банківського продукту чи послуги призводить до збільшення загальних доходів банку від його (її) реалізації за умови еластичного попиту; за умови нееластичного попиту зменшення ціни банківського продукту чи послуги призводить до зменшення загальних доходів банку від його (її) реалізації (рис. 7.3).

**Сутність цінової політики комерційного банку** полягає в тому, щоб установити на продукти і послуги такі ціни і так маніпулювати ними залежно від кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, щоб зберегти або збільшити ринкову частку, отримати цільові прибутки, забезпечити довгостроковий комерційний успіх.

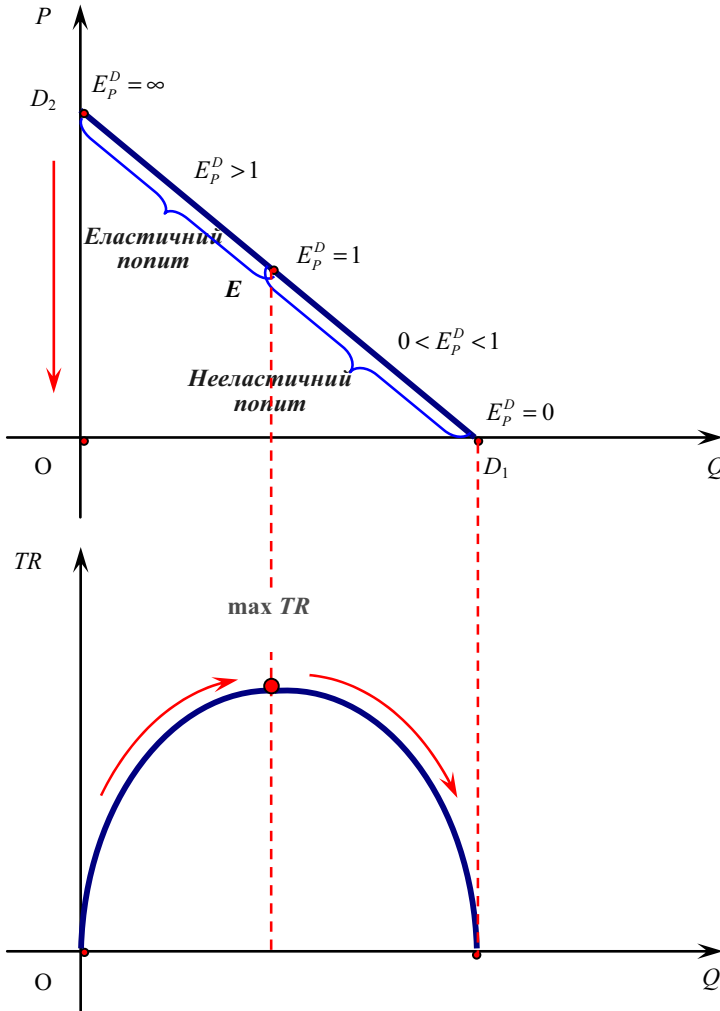


Рис. 7.3. Залежність між рівнем ціни банківського продукту (послуги) і загальним доходом комерційного банку від його (її) реалізації на різних інтервалах цінової еластичності попиту

Цінова політика є одним із елементів комплексу маркетингу, який потребує витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із трансформацією продуктового портфеля, забезпеченням його конкурентоспроможності. Ринкова пропозиція банківських продуктів

і послуг є надто однорідною, тому різниця в цінах стає суттєвим чинником конкурентоспроможності банку. Разом із тим, ексклюзивність будь-якого творчого заходу цінової політики має дуже короткий вік, оскільки легко копіюється, певним чином модифікується і впроваджується банками-конкурентами. Наведені причини помітно ускладнюють процес розробки заходів ефективної цінової політики банку.

Розробка заходів цінової політики комерційного банку пов'язана з вирішенням таких практичних питань:

- в яких випадках і на яких ринках необхідно активізувати цінову політику;

- коли необхідно відреагувати за допомогою ціни на ринкову політику конкурентів;

- якими заходами цінової політики повинно супроводжуватися впровадження інноваційного продукту (послуги), особливо коли відсутні прями субститути;

- які елементи продуктового портфеля потребують перегляду цін;

- яким повинен бути розподіл цінових змін у часі;

- якими ціновими змінами можна збільшити ефективність інших заходів збутової політики.

**Недоопрацьованість цінової політики**, зазвичай, пов'язана з такими причинами:

- ціноутворення надмірно орієнтовано на витрати;

- негнучкість цінової політики;

- ціна розглядається у відриві від інших елементів комплексу маркетингу;

- ціни недостатньо диференційовані за окремими варіантами продукту (послуги) та цільовими сегментами.

Дедалі більше в банківському секторі підвищується значення нецінової конкуренції. Слід зазначити, що при нецінової конкуренції роль ціни не зменшується, однак якість продуктового портфеля, якість банківського обслуговування, надійність і фінансова стійкість комерційного банку дозволяють підвищити конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів посилити ринкові позиції і, в остаточному підсумку, на цій основі збільшити ціну. Взагалі, це і є суто маркетинговий підхід до процесу ціноутворення.

Цінова політика є складовою частиною механізму банківського маркетингу і формується, виходячи з мети його реалізації.

Оптимальною є та ціна, яка залишає у клієнта відчуття вигідної угоди. Не обов'язково, щоб ціна була нижчою, ніж реальна

оцінка споживчої вартості з позицій клієнта. Важливо, щоб вона сприймалася як допоміжний стимул у запропонованому пакеті споживчих якостей.

Розробка цінової політики комерційного банку передбачає тривіневий економічний аналіз — на рівні економіки загалом, на рівні галузі і на рівні банку. Результати такого аналізу надають керівництву банку можливість зіставляти ринкові потреби з власними можливостями.

### 7.3. ФОРМУВАННЯ ЦІН НА БАНКІВСЬКІ ПРОДУКТИ І ПОСЛУГИ

Процес формування ціни на банківські продукти і послуги (рис. 7.4) починається з визначення мети ціноутворення. Мета найчастіше пов'язана із забезпеченням рентабельності та одержанням цільового прибутку, однак способи досягнення цієї мети різняться залежно від стратегічних пріоритетів банку.

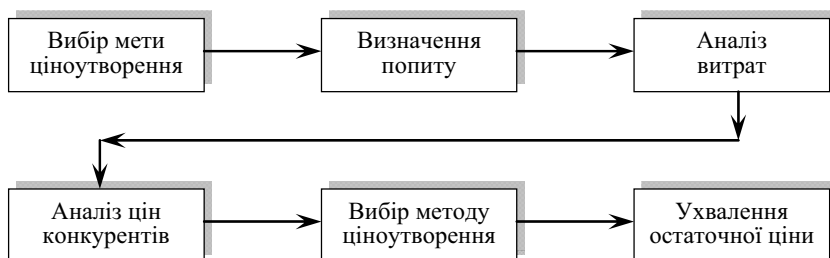


Рис. 7.4. Алгоритм формування цін на банківські продукти і послуги

Прикладами мети ціноутворення можуть бути: отримання цільового прибутку; позиціонування продукту чи послуги за престижними цінами; проникнення у новий сегмент ринку; реалізація стратегії виживання; збільшення ринкової частки шляхом збільшення попиту тощо.

Прибуток може обчислюватися у відносному або абсолютному виразі. **Абсолютний прибуток** — це дохід, який одержує банк від реалізації всіх елементів продуктового портфеля, за відрахуванням витрат. **Відносний прибуток** розраховується на окремий елемент продуктового портфеля. Абсолютний прибуток можна визначити як добуток відносного прибутку та кількості одиниць реалізованого продукту чи послуги.

Престижні ціни є дещо високими цінами, призначеними для залучення клієнтів досить вузького ринкового сегменту, яких більше цікавить якість продуктів і послуг, їх унікальність або статус, ніж ціна. Стратегія реалізації банківських продуктів або послуг за престижними цінами доцільна, якщо дозволяє мінімізувати рівень конкуренції (шляхом патентного захисту, прихильності до бренду банку), якщо клієнти не чутливі до зміни ціни, а відносні витрати виробництва та реалізації залишаються постійними або зростають у міру збільшення обсягів збуту.

У деяких випадках метою ціноутворення є виживання певного елемента продуктового портфеля банку. Забезпеченість виживання стає головною метою, коли рівень конкуренції значний, різко змінюються потреби клієнтів, посилюється вплив конкурентів, учасників каналів збуту і правління. Виживання засноване на утриманні ринкової частки, полягає у створенні сприятливих умов для продовження життєвого циклу продукту чи послуги. Маркетологи банку розробляють заходи запобігання спаду збуту і загострення конкуренції на основі результатів аналізу кон'юнктурних змін, динаміки цін, трансформації продуктових портфелів конкурентів, напрямків стратегічного розвитку банків-конкурентів тощо.

Згідно з законом попиту, зі зміною цін змінюється обсяг попиту на продукти і послуги. Ринковий попит — не фіксоване значення, а функція багатьох змінних, так званих детермінантів попиту. Зміни попиту клієнтів породжуються двома групами чинників: контрольованими, або внутрішніми факторами, і неконтрольованими, або зовнішніми чинниками.

**Контрольовані чинники попиту** — це інструменти операційного маркетингу, який банк використовує для впливу на обсяг попиту. Їх можна об'єднати в чотири групи, а саме: продуктова політика (*product* — продукт), цінова політика (*price* — ціна), збутова політика (*place* — місце реалізації), комунікаційна політика (*promotion* — комунікації), — тобто у комплекс «4P». Саме вони є засобами маркетингового тиску (забезпечення), тобто детермінантами попиту на продукти і послуги комерційного банку.

**Неконтрольовані чинники попиту** — своєрідні ринкові обмеження банку, які можуть бути згруповані у п'ять груп, а саме:

— обмеження з боку клієнтів: необхідно знати і прогнозувати зміни потреб клієнтів, реагувати на них за допомогою адаптованої програми маркетингу;

— обмеження з боку конкурентів: необхідно здійснювати моніторинг власних конкурентних переваг, моделювати показники конкурентоспроможності відповідно до кон'юнктурних змін;



— обмеження з боку філійної мережі: філії та відділення банку мають власні цілі та одночасно є елементами єдиної організаційної структури банку, тому необхідно постійно перевіряти узгодженість цілей стратегічного розвитку;

— внутрішні обмеження банку: відповідність ресурсів банку ринковим потребам;

— ситуаційні обмеження: вплив факторів зовнішнього та безпосереднього середовища банку на рівень попиту.

Завданням маркетологів банку є з'ясування впливу неконтрольованих чинників на рівень попиту та цінову чутливість клієнтів і прогнозування їх зміни. Клієнти менш чутливі до ціни, коли:

— продукт (послуга) має унікальну цінність, яскраві характерні особливості;

— продукт (послуга) має найвищу якість, престижність і виняткові особливості, тобто помітно виявляється вплив чинника «ціна – якість»;

— наявна недостатня обізнаність про замітники продукту (послуги);

— відсутня можливість порівняння продукту (послуги) з його (її) заміниками;

— наявна тенденція зниження частки сумарних витрат на цей продукт (послугу) у загальній сумі витрат клієнтів.

Попит визначає максимальну ціну банківських продуктів і послуг, мінімальна ціна визначається витратами банку. Отже, оптимальна ціна повинна покривати витрати виробництва, розподілу та реалізації продуктів і послуг, у т. ч. справедливий винагороду за вкладені зусилля і ризик.

**Витрати комерційного банку** — це витрати, пов'язані з проведенням комерційним банком у звітному періоді фінансових та господарських операцій, які зменшують активи або збільшують заборгованість.

**Аналіз витрат** містить:

— аналіз динаміки і структури витрат за напрямками діяльності та постатейно;

— оцінку виконання фінансового плану за витратами;

— визначення впливу відповідних факторів на розмір витрат з метою виявлення резервів їх оптимізації;

— виявлення відповідності динаміки вартості ресурсної бази ціновій політиці банку;

— визначення впливу стану грошового ринку на структуру ресурсної бази банку та розмір його витрат;

— розрахунок міри диверсифікації ресурсної бази банку.

Особлива увага приділяється аналізу управлінських витрат з метою визначення рівня реалізації кадрової політики комерційного банку, впливу діючої системи оплати праці на досягнення прибутковості діяльності, забезпеченню поєднання матеріального стимулювання працівників та стратегічних завдань роботи банку тощо.

Процентні витрати за депозитами клієнтів, депозитами банків, емітованими та реалізованими борговими цінними паперами мають чітко виражений граничний рівень максимізації, збільшення якого призводить до втрати клієнтів, дефіциту ресурсів та зниження темпів зростання. Також обмежений, але з позиції оптимально низького рівня, ряд непроцентних витрат, які є відносно постійними та прогнозованими, їх зменшення призводить до зниження якості банківських продуктів, формування багатьох ризиків, а в окремих випадках — до припинення діяльності банку. Це стосується господарських та експлуатаційних витрат (оренда та утримання приміщень, амортизація, електропостачання, теплопостачання, зв'язок), транспортних витрат, витрат на охорону, сигналізацію, операційних витрат, затратних матеріалів.

У деяких випадках для виконання своїх зобов'язань перед вкладниками, клієнтами та бюджетом проблемні банки можуть знизити окремі види своїх витрат, причому доволі відчутно (транспортні витрати, заробітна плата, витрати на відрядження), а деякі витрати взагалі звести до нуля (представницькі, рекламні, благодійність тощо). Термін такої економії не може бути тривалим, оскільки зростання соціального напруження в колективі банку і зниження його іміджу негативно позначається на фінансових результатах діяльності та якості управління комерційним банком.

Тільки витрати банку за санкціями (сплата штрафів, пені) передбачають їх повну, гранично можливу мінімізацію, але не завжди. Якщо банк, порушуючи паритет партнерських відносин, просто виключає можливість застосування до нього санкцій у депозитних, кредитних та інших угодах, а клієнти при цьому несуть повну фінансову відповідальність, то така економія здатна різко знизити його фінансовий стан, призвести до втрати клієнтів, дефіциту ресурсної бази, кризи ліквідності та посилення ризиків.

Економія на податках, резервуванні, страхуванні передбачає лише оптимізацію їх рівня відповідно до встановлених нормативів та до адекватності ризикам.

Аналіз рівня витрат здійснюється за окремими видами діяльності у звітному періоді. У звітності банків **групування витрат за окремими видами діяльності** містить:

— процентні витрати: за залученими коштами клієнтів; за коштами інших банків, що містять позики і депозити; за емітованими борговими цінними паперами;

— комісійні витрати за послугами клієнтам та іншим банкам;

— загальноадміністративні витрати;

— витрати на персонал;

— відрахування до резервів;

— непередбачені витрати.

Оцінка відношення отриманих доходів до витрат здійснюється на основі поділу витрат на процентні та непроцентні. У звітності банків до першої групи належать статті з розділу «Процентні витрати». Категорія непроцентних витрат містить витрати за комісійними послугами клієнтам, за валютними операціями, за забезпеченням функціонування банку, непередбачені та інші операційні витрати (сплата податків).

Загальний аналіз витрат виконується за даними фінансового плану (кошторису) та звітності банку, містить оцінювання виконання плану за витратами та характеристику динаміки їх зростання.

Під час аналізу непроцентних витрат особлива увага приділяється оцінці динаміки витрат на заробітну плату та експлуатаційні витрати, зміна яких визначається рівнем інфляції та станом економіки країни. Надмірне скорочення статей таких витрат негативно впливає на якість банківського обслуговування клієнтів.

Банку потрібно зменшувати витрати, які мають значну частку в обсязі непроцентних витрат, але робити це необхідно без шкоди для власного іміджу. Недоцільно занадто скорочувати загально-адміністративні витрати та витрати на персонал, потрібно зосередити зусилля на зменшенні штрафів, пені, непередбачених витрат тощо.

Аналіз непроцентних витрат здійснюється постатейно через порівняння фактичних витрат з кошторисом (бізнес-планом) або у динаміці за кварталами звітного періоду. До резервів їх зменшення належать невиправдані перевитрати.

Про обсяг загальних витрат та розмір окремих витрат за напрямками діяльності та групами банківських продуктів і послуг неможливо судити лише за відхиленням абсолютних значень та темпами зростання, оскільки з розвитком банківської діяльності збільшується ресурсна база банку і відповідно зростає розмір банківських витрат. Узагальнюючим показником розміру банківських витрат є їх відношення до кількості існуючих клієнтів.

Для загальної оцінки рівня витрат банку існує **система коефіцієнтів** (таблиця 7.1), використання яких передбачає аналіз їх динаміки за кілька періодів, порівняння з граничними значеннями та показниками інших банків.

Таблиця 7.1.

**Система коефіцієнтів оцінки рівня витрат комерційного банку**

Коефіцієнт	Чисельник	Знаменник	Оптимальне значення	Економічна характеристика
$K_1$	Витрати банку, $B$	Доходи банку, $D$	$< 1,0$	Загальна дієздатність банку
$K_2$	Операційні витрати, $B_{\text{опер.}}$	Операційні доходи, $D_{\text{опер.}}$	$< 0,95$	Прогнозний інструмент оцінки стійкості банку
$K_3$	Доходи банку, $D$	Платні пасиви, $P_{\text{п}}$	Визначає банк	Частки доходів на покриття заборгованості
$K_4$	Платні пасиви, $P_{\text{п}}$	Доходні активи, $A_{\text{д}}$	$\max 1,2$	Розміщення платних пасивів у доходні активи
$K_5$	Витрати банку, $B$	Активи банку, $A$	Визначає банк	Вартість 1 грн банківських активів
$K_6$	Процентні витрати, $B_{\text{п}}$	Середні залишки доходних активів, $A_{\text{д, сер.}}$	Визначає банк	Співвідношення витрат працюючих активів
$K_7$	Процентні витрати, $B_{\text{п}}$	Процентні доходи, $D_{\text{п}}$	$< 0,8$	Частка процентних витрат у процентних доходах
$K_8$	Непроцентні витрати, $B_{\text{н}}$	Активи банку, $A$	$1\% - 4\%$	Граничний рівень непроцентних витрат на 1 грн активів
$K_9$	Непроцентні витрати, $B_{\text{н}}$	Середні залишки активів, $A_{\text{сер.}}$	Визначає банк	Частка витрат на забезпечення функціонування банку
$K_{10}$	Непроцентні доходи, $D_{\text{н}}$	Непроцентні витрати, $B_{\text{н}}$	$> 0,5$	Рівень покриття непроцентних витрат непроцентними доходами
$K_{11}$	Ліквідні активи, $A_{\text{лікв.}}$	Платні пасиви, $P_{\text{п}}$	$> 1,0$ ( $< 0,8$ — критичне значення)	Збалансованість політики банку щодо активів і пасивів
$K_{12}$	Витрати банку, $B$	Кількість клієнтів, $K_{\text{кл.}}$	—	Узагальнюючий показник

Система коефіцієнтів оцінки рівня витрат комерційного банку дозволяє: з'ясувати якість дохідної бази банку; визначити роль окремих компонентів, що визначають дохідність активів; визначити ефективність банківського контролю за витратами; з'ясувати причини збільшення загальних витрат та витрат за окремими видами діяльності та елементами продуктового портфеля [34].

Процес формування цін на банківські продукти і послуги пов'язаний з аналізом цін банків-конкурентів, який передбачає: визначення особливостей цінових стратегій конкурентів (внутрішньогалузева конкуренція); дослідження реакції клієнтів на реалізовану цінову стратегію конкурентів; ймовірність і напрямки зміни цінової політики конкурентів; ймовірність появи нових банків-конкурентів.

Вибір конкретного методу ціноутворення слід робити з групи витратних або адміністративних методів, враховуючи ціль цінової політики, результати аналізу витрат, попиту та цінову політику конкурентів.

На результат ухвалення остаточної ціни банківських продуктів і послуг впливає можливість мінімізації пов'язаних з нею ризиків. Основні способи зниження ризику при формуванні ціни наведені у таблиці 7.2.

*Таблиця 7.2.*

**Способи зниження ризику при формуванні ціни банківських продуктів і послуг**

Ризики	Способи зниження ризику
Ризики, пов'язані з активністю конкурентів та особливостями їх цінових політик	Підтримка іміджу банку за рахунок поліпшення якості продуктового портфеля
Ризики, обумовлені реакцією клієнтів на заходи цінової політики	Розробка гнучкої тарифної політики за сегментами ринку
Ризики, пов'язані зі зміною цінової політики партнерів	Розробка альтернативних варіантів цінової політики
Ризики, пов'язані з прийняттям необґрунтованих цінових рішень внаслідок впливу суб'єктивних факторів	Систематичне підвищення кваліфікації працівників; впровадження технологій прийняття ефективних управлінських рішень
Ризики, пов'язані з надійністю інформації	Формування інтегрованої інформаційної системи банку; застосування методів економіко-математичного моделювання для вирішення проблем, пов'язаних із нетиповими ринковими ситуаціями

Цінова політика повинна орієнтуватися на досягнення поставлених цілей при одночасному зменшенні передбачуваних і непередбачуваних витрат. На діяльність комерційного банку впливає значна кількість факторів імовірного характеру. Вихідна інформація, отримана за результатами маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг, є основою розробки цінової політики і одночасно містить певну частку невизначеності і неповноти. Крім того, цінова політика є засобом реалізації загальної стратегії маркетингу банку, яка, своєю чергою, базується на прогнозах оцінках кон'юнктури ринку та впливу факторів зовнішнього середовища зі значним елементом невизначеності. Отже, інформаційна база формування цін на банківські продукти і послуги має бути інтегрованою, динамічною та повною.

#### 7.4. СТРУКТУРА ЦІНИ КРЕДИТНИХ ПРОДУКТІВ

Критерії порівняння та вибору кредитних продуктів поділяються на цінові критерії та нецінові критерії.

##### **Цінові критерії:**

- процентна ставка;
- одноразова комісія;
- щомісячна комісія;
- страхові платежі;
- платежі за розрахунково-касове обслуговування;
- штрафні санкції;
- супутні витрати та інші платежі.

##### **Нецінові критерії:**

- розмір першого внеску;
- максимальна сума кредиту;
- максимально можливий термін кредитування;
- форма погашення кредиту.

Інструментами порівняння цінових параметрів кредитних продуктів є **ефективна процентна ставка** або **реальна процентна ставка**.

Існує дві точки зору на методику розрахунку ефективної або реальної процентної ставки.

Згідно з першою точкою зору:

$$\begin{aligned} & \text{Ефективна процентна ставка} = \\ & = \text{Процентна ставка} + \text{Одноразові комісії і платежі} + \\ & \quad + \text{Щомісячні комісії і платежі}. \end{aligned}$$

Згідно з другою точкою зору:

$$\text{Реальна процентна ставка} = \text{Процентна ставка} + \\ + \text{Одноразові комісії і платежі} + \text{Щомісячні комісії і платежі} + \\ + \text{Страхові платежі} + \text{Супутні платежі}.$$

Певні види платежів є елементами наповнення наведених формул і, одночасно, складовими ціни кредитних продуктів комерційних банків. Існують такі **види платежів**:

— **кредитні платежі**: процентна ставка (річний відсоток, щомісячний відсоток); одноразова комісія (фіксована сума, відсоток від первісної суми кредиту, відсоток від вартості застави); щомісячна комісія (фіксована сума, відсоток від первісної суми кредиту, відсоток від залишку заборгованості за кредитом);

— **розрахунково-касові платежі**: відсоток за перерахування грошей з кредитного рахунку (наприклад, на рахунок автосалону); відсоток за зняття грошей з позичкового рахунку (якщо кредит надається готівкою); відсоток за конвертацію (якщо, наприклад, кредит надається у швейцарських франках); відсоток за перерахування сум на погашення кредитної заборгованості (застосовується, зазвичай, під час споживчого кредитування); плата за відкриття кредитного рахунку (використовується під час відкриття кредитних карт) тощо;

— **страхові платежі**: страхування предмету застави; страхування життя позичальника; страхування титулу; страхування відповідальності перед третіми особами; страхування фінансових ризиків;

— **супутні витрати**: оплата нотаріальних послуг; оплата послуг експерта — оцінювача; оплата державних податків і зборів; оплата внесення інформації до державних реєстрів (рухомого і нерухомого майна);

— **штрафні санкції**: за дострокове погашення кредиту (на розсуд банку); за несвоєчасне погашення позичкової заборгованості або відсотків по кредиту можуть нараховуватись штраф або пеня (записано в договорах), клієнту потрібно звертати на це увагу, особливо коли формується графік погашення (якщо, наприклад, клієнт отримує зарплату 25 числа, а кредит потрібно гасити до 20, необхідно на момент одержання позички обговорити зміну графіка, оскільки у випадку затримки виплати грошей набувають чинності ці штрафні санкції); за невиконання умов кредитного договору (наприклад, клієнт не поінформував банк про зміну місця проживання, відмовився від щорічного страхування майна).

**Види витрат клієнта під час одержання та обслуговування споживчих кредитів:** процентні платежі; одноразова комісія; щомісячна комісія; страхові платежі; платежі за розрахунково-касовим обслуговуванням (платежі, про які банки не говорять під час презентації кредитного продукту, але які постають перед клієнтом, коли він отримує кредит); штрафні санкції; супутні витрати тощо.

**Види витрат клієнта під час одержання іпотечних кредитів:** відсоток — річний; одноразова комісія — фіксована сума або відсоток від початкової суми кредиту; щомісячна комісія — фіксована сума, відсоток від суми кредиту (використовується найчастіше), відсоток від залишку заборгованості; страховка — майна, життя, титулу; розрахунково-касове обслуговування — за зняття грошей з рахунку, за конвертацію; додаткові витрати — державне мито, пенсійний фонд, оплата нотаріальних послуг, послуг оцінювача та ріелтора; штрафні санкції — за дострокове погашення (на розсуд банку), несвоєчасне погашення тіла та відсотків по кредиту; за невиконання умов кредитного договору.

**Види витрат клієнта під час одержання кредитів на покупку автомобіля:** відсоток — річний, інколи — щомісячний; одноразова комісія — фіксована сума або відсоток від початкової суми кредиту; щомісячна комісія — фіксована сума, відсоток від суми кредиту, відсоток від залишку заборгованості; страховка — КАСКО, ОСАГВ (страхування відповідальності перед третіми особами); розрахунково-касове обслуговування — за зняття та перерахування грошей з рахунку (здебільшого, за перерахування, оскільки при кредитуванні нового автомобіля банки зазвичай перераховують гроші на рахунок автосалону); додаткові витрати — державне мито, пенсійний фонд, оплата нотаріальних послуг, реєстрація в ДАІ, транспортний збір, внесення до реєстру рухомого майна; штрафні санкції — за дострокове погашення (на розсуд банку), несвоєчасне погашення тіла та відсотків по кредиту; за невиконання умов кредитного договору.

**Види витрат клієнта за користування кредитною картою:** відсоток — річний або щомісячний; одноразова комісія — відсоток від суми зняття в банкоматах (банку-імітента або банків-конкурентів), торговельних мережах; розрахунково-касове обслуговування — плата за випуск кредитної картки, плата за річне обслуговування картки; штрафні санкції — несвоєчасне погашення тіла та відсотків по кредиту; невиконання умов кредитного договору.



**Для того, щоб розрахувати ефективну процентну ставку необхідно знати:**

- розмір процентної ставки;
- розмір одноразової комісії і базу її нарахування;
- розмір щомісячної комісії і базу її нарахування;
- розмір страхових і супутніх платежів;
- суму кредиту;
- термін кредиту.

Формула розрахунку ефективної процентної ставки така:

$$\begin{aligned} & \text{Ефективна процентна ставка} = \\ & = (\text{Сума процентних, комісійних та інших платежів} / \\ & \quad / \text{Термін кредиту, років}) / \\ & \quad / \text{Середньозважена сума кредиту}. \end{aligned}$$

**Розрахунок елементів формули ефективної процентної ставки:**

- 1) Процентні витрати за кредитом =  $СК \times ПС \times (T_{\text{міс.}} + 1) / 24 \times 100 \%$ .
- 2) Одноразова комісія:
  - ☞ фіксована сума;
  - ☞ від суми кредиту =  $СК \times K_{\text{однораз.}} / 100 \%$ .
- 3) Щомісячна комісія:
  - ☞ фіксована сума = сума комісії  $\times$  кількість місяців кредиту;
  - ☞ від суми кредиту =  $СК \times K_{\text{міс.}} \times T_{\text{міс.}} / 100 \%$ ;
  - ☞ на залишок заборгованості =  $СК \times K_{\text{міс.}} \times 12 \times (T_{\text{міс.}} + 1) / 24$ .
- 4) Середньозважена сума кредиту =  $(СК \times (T_{\text{міс.}} + 1) / 2) \times T_{\text{міс.}}$ .

**Позначення:**

$СК$  — сума кредиту;

$ПС$  — процентна ставка (%);

$T_{\text{міс.}}$  — термін кредитування (місяців);

$K_{\text{однораз.}}$  — одноразова комісія (%);

$K_{\text{міс.}}$  — щомісячна комісія (%).

Ефективна процентна ставка враховує всі витрати позичальника під час одержання та обслуговування кредиту: номінальна процентна ставка + одноразова комісія + щомісячна комісія.

**Приклад розрахунку ефективної процентної ставки.** Необхідно визначити, яка з двох іпотечних пропозицій банків дешевше. Відомо: сума кредиту — \$ 50000; строк — 20 років. Параметри кредиту для двох банків наведені у таблиці 7.3.

Таблиця 7.3.

Параметри кредиту	Банк 1	Банк 2
Процентна ставка, %	10,5	12,5
Одноразова комісія	1 % від суми кредиту	\$100
Щомісячна комісія	0,1 % від суми кредиту	—

Відповідь:

Параметри кредиту	Витрати позичальника, \$	
	Банк 1	Банк 2
Процентні витрати	52 500	62 500
Одноразова комісія	500	100
Щомісячна комісія	12 000	—
Разом витрат	65 000	62 600
Ефективна процентна ставка	13 %	12,5 %

На розмір ефективної процентної ставки можуть впливати такі нецінові параметри кредиту: розмір першого внеску; сума кредиту; термін кредитування.

### **7.5. ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ У РОЗРІЗІ ДЕПОЗИТНИХ ПРОДУКТІВ**

Комерційні банки надають клієнтам широкий спектр банківських депозитних продуктів, використовуючи прогресивні форми обслуговування юридичних та фізичних осіб, що засновані на індивідуальному підході до кожного клієнта. Клієнтам надається можливість відкриття депозитних рахунків як в національній, так і в іноземній валютах, з використанням зручних для вкладників умов та схем нарахування відсотків. Відсоткові ставки за депозитами встановлюються диференційовано, залежно від валюти вкладу, терміну депозитного договору, умов нарахування та виплати відсотків, з врахуванням вартості ресурсів, кон'юнктури ринку та рівня облікової ставки Національного Банку України. Відсоткові ставки визначаються на взаємовигідних умовах індивідуально з кожним клієнтом та встановлюються в договірному порядку.

**При відкритті депозитного рахунка застосовується індивідуальний підхід до клієнта**, а саме: обговорюються сума договору, термін залучення депозитних коштів, визначається розмір відсоткової ставки та порядок виплати відсотків за депозитним рахунком, умови перегляду їх розміру, відповідальність сторін, умови розриву договору, встановлюються специфічні умови кожного конкретного договору. Клієнти мають можливість відкривати депозитні рахунки з можливістю поповнення вкладу.

Діяльність комерційних банків у сфері залучення депозитних коштів повинна проводитися з дотриманням норм діючого законодавства України. При залученні депозитних коштів беруться до уваги встановлені Національним банком України економічні нормативи діяльності комерційних банків та основні напрямки грошово-кредитної політики Національного банку України.

Надання високоякісних фінансових послуг, повага до інтересів клієнта, спрямованість на взаємовигідне стратегічне партнерство є основними пріоритетами цінової політики банку щодо залучення депозитних коштів.

Розглянемо особливості цінової політики банків щодо залучення депозитних коштів під час кризових явищ у банківському секторі. Діяльність банків у такий період можна назвати своєрідними «депозитними перегонами», що характеризуються підвищенням ставок на внески населення. Найбільш активно банкіри просувають строкові депозити (без права поповнення і зняття коштів), обіцяючи клієнтам надзвичайні прибутки. Річні ставки за такими внесками у національній валюті в деяких випадках можуть сягати за 20 %, у доларах — за 14 %. При цьому максимально посилюються санкції за дострокове розірвання договорів.

Акцент цінової політики робиться на строкові вклади з максимально довгими термінами, що пов'язано з термінами кредитування, які, зазвичай, складають від 3 до 10 років. Банки найбільше зацікавлені в депозитах, які не передбачають поповнення і часткове зняття, з виплатою відсотків щомісяця або наприкінці терміну. Однак, одночасно, клієнтам пропонується повний продуктивний ряд, у т. ч. внески з можливістю поповнення, а також поповнення і часткового зняття коштів. З метою розширення кола клієнтів активно впроваджуються нові види депозитів, призначенням яких є захист громадян від кризових ситуацій на валютному ринку. Прикладом є, так звані, «мультивалютні» внески, що дозволяють оперативного змінювати валюту заощаджень, не розриваючи договору, без втрати раніше нарахованих відсотків.

Таким чином, банки намагаються запобігти можливому відтоку грошей клієнтів, яким небезпечна будь-яка кризова ситуація на валютному ринку.

Достроковий розрив депозитного договору небезпечний для позичальників втратою частки відсотків за внеском, а в деяких випадках – значними штрафами. Деякі вітчизняні банки перейшли на **схему дострокового розірвання**, за якою відсотки перераховуються за ставкою від фактичного терміну розміщення, тобто чим раніше клієнт розірвав договір, тим більших втрат він зазнає.

Наприклад, за депозитним внеском «Х» при розірванні договору протягом 90 днів прибутковість складе 2 % від ставки, при розірванні після 90 днів — 50 % від ставки, що діє відповідно до умов договору. Якщо клієнт вирішив відкликати свої гроші з депозитного рахунку протягом 30 днів з моменту його відкриття, йому доведеться платити банку штраф. За дострокове розірвання протягом першого місяця з дати відкриття втримується комісія в розмірі 1 % від суми внеску.

Деякі банки скасовують відсотки при достроковому розірванні депозитних договорів незалежно від того, скільки часу гроші пролежали на депозиті. При достроковому розірванні внеску перерахування відсотків за весь період дії договору проводиться за ставкою 3 % річних у національній валюті, 2 % річних в іноземній валюті. Отже, клієнти, що обрали депозитні програми із щомісячною виплатою відсотків, змушені повертати банку значну частину вже отриманих грошей за внеском. Наприклад, при достроковому розірванні депозитного договору вкладник одержує 1 % річних за фактичне зберігання грошей у банку. При достроковому розірванні договору із щомісячною виплатою відсотків з основної суми внеску утримується різниця між виплаченими відсотками і відсотками з розрахунку 1 % річних.

Найбільш лояльні умови містять довгострокові договори, що укладаються більше ніж на рік. У цьому випадку клієнт може одержати зафіксовану в договорі прибутковість, принаймні, за частину терміну. За довгостроковими депозитами (18, 24, 36 місяців), якщо гроші пролежали в банку повний рік або два, відсотки нараховуються за ставкою, зазначеною в депозитному договорі. У термін, що залишився, прибутковість розраховується за фіксованою ставкою дострокового розірвання — 6 % у грн., 4 % у доларах, 3 % у євро.

Крім цього, банки, майже завжди, залишають за собою **право у будь-який момент змінити умови депозитного договору**, наприклад, зазначену в ньому ставку. Причому перелік причин, що

дають банкам право переглянути прибутковість за внесками, досить великий. Комерційний банк має право переглянути процентну ставку у випадку зміни економічної ситуації або кредитної політики в Україні, кон'юнктури ринку, а також зміни дисконтної ставки НБУ. До непередбачуваних обставин належать і будь-які нормативні та ненормативні документи Нацбанку, а також постанови уряду, що впливають на ринок банківських продуктів і послуг.

Таким чином, банки мають майже необмежений перелік причин для того, щоб недоплатити клієнту відсотки за депозитом. Однак, можливість змінити ставку, певною мірою, обмежена необхідністю згоди вкладників. Банк зобов'язаний попередити клієнта про таке рішення письмово (листом з повідомленням). На ухвалення рішення у вкладника є десять днів. Якщо він не згодний зі змінами, договір вважається розірваним. При цьому банк повертає внесок і відсотки, нараховані за ставкою, що діяла під час укладання договору.

Однак, як показує практика, клієнти далеко не завжди вчасно дізнаються про намір банку змінити умови договору. Наприклад: банки не інформують вкладників про нововведення за допомогою листів; у депозитному договорі може бути прописано, що для зміни ставки банку досить опублікувати таку інформацію в друкованих ЗМІ або розмістити її на власних інформаційних стендах. Тому клієнти, що не надто цікавляться пресою і нечасто заглядають у банк, можуть довідатися про зміни, що відбулися, лише тоді, коли прийдуть забирати свої гроші.

Аналітики поділяють банки, що працюють в Україні, на **три основні групи**. До першої належать ті, що мають можливість отримувати фінансову підтримку з-за кордону і зовсім не потребують депозитів, обслуговування яких стало доволі дорогим. Це, зазвичай, банки з суттєвою або 100-відсотковою часткою іноземного капіталу, тому їхні депозитні ставки не дуже привабливі. У другій групі — невеликі вітчизняні банки, що змушені формувати свою фінансову базу завдяки внутрішнім ресурсам, тобто за допомогою депозитних коштів клієнтів. Третя, найбільш численна група — мішана.

Зростання доходів спонукає багатьох людей відкрити чи поповнювати свої депозитні рахунки. За відсутності кризових явищ депозитні ставки лишались майже на одному рівні і навіть простежується тенденція до їхнього зниження. Якщо ж банки пропонують 24–28 %, це означає, що в них виникли проблеми з ліквідністю.

Найбільш популярними при цьому залишаються **класичні депозити з щомісячною чи кварталною виплатою відсотків, без можливості поповнення і дострокового зняття грошей.**

Привертають увагу клієнтів **зберігальні вклади** — з виплатою відсотків наприкінці строку та з їхньою капіталізацією, а також **накопичувальні**, тобто ті, які можна поповнювати. Переважають, зазвичай, вклади у національній валюті, за ними йдуть доларові, депозити в євро в структурі банківського депозитного портфеля становлять не більше чверті. Клієнти віддають свої гроші банкам на три, шість чи дванадцять місяців.

Під тиском Національного банку з метою збалансування капіталів, банки дедалі частіше пропонують депозити на 18 чи 36 місяців, проте не поспішають з високими ставками на них (максимум — 20 %), обіцяючи, але не гарантуючи можливість підвищення. Ситуація на фінансовому ринку є нестабільною, і клієнти, щойно почувши про форс-мажорні обставини, прагнуть зняти гроші з депозитів. Тому ціновою політикою банку слід передбачати таку можливість. Якщо під час відносно стабільності фінансового ринку досить активно практикується виплата відсотків авансом, то під час кризових явищ — ні.

Вплив на заходи цінової політики комерційних банків щодо залучення депозитних коштів чинять нові суб'єкти фінансового ринку — кредитні спілки. Суттєвий недолік кредитних спілок, порівнянно з банківською системою, полягає в тому, що вклади фізичних осіб не гарантуються спеціальним фондом. Отже, для активної конкуренції з комерційними банками з приводу залучення депозитних коштів, кредитні спілки повинні створити гарантійний фонд.

Конкурують з банками й інвестиційні фонди: їхня дохідність у два – три рази перевищує прибутки на депозитах. Банківські клієнти цікавляться подіями на інвестиційному ринку і, за певних умов, ризикують своїми грошима.

Деякі великі банки вдалися до **ребрендингу** (змінити назву), оскільки вирішили взятися до роздрібно́ї торгівлі і змінити свій імідж. Однак, активна діяльність українських банків з ребрендингу не призвела до очікуваних результатів, бо потенційні вкладники орієнтуються не на імідж банку, а на його депозитні відсотки. В результаті на ринку стали помітними тенденції перетікання вкладів з одного банку до іншого, а також зменшення частки депозитних вкладів у великих банках і зростання їх у середніх. Отже, вкладників приваблює рівень процентних ставок і рівень обслуговування в банках середньої групи, що свідчить про позитивний результат цінової політики таких банків.

Комерційні банки часто змінюють відсоткові ставки та умови депозитних угод. В деяких випадках запровадження нових продуктів не узгоджене з працівниками call-центрів і філій, що, безумовно, негативно позначається на іміджі банків і свідчить про недосконалість цінової політики. З метою залучення клієнтів впроваджуються акції, зміст яких складають підвищені відсоткові ставки, додаткові послуги, призи (автомобілі, туристичні путівки, чеки тощо). При цьому недоліком є певні маніпуляції, а саме: високі депозитні ставки, зазначені в рекламі, реально є нижчими, і, у підсумку, клієнт отримує середній прибуток.

Слід відокремити наявність тенденції розширення лояльності депозитних продуктів. Так, попитом користуються універсальні вклади з можливістю часткового зняття і поповнення депозитів. Такі послуги надають дрібні та середні банки. Дедалі частіше банки намагаються автоматизувати процеси спілкування зі своїми клієнтами, зокрема запроваджують депозитне обслуговування через банкомати, що також є елементом цінової політики.

**Перспективними напрямками розвитку депозитних продуктів є:** розвиток довгострокових депозитів; депозитів в режимі поточних рахунків, тобто універсальних (гнучких, мобільних) — з можливістю поповнення і часткового зняття коштів; синтезованих вкладів з інвестиційною складовою; розвиток вкладання коштів у золото.

Депозити, що дають можливість одночасно накопичувати заощадження та мати постійний доступ до грошей, зазвичай називають **гнучкими**. Цей продукт є результатом поєднання двох банківських продуктів — вкладу до запитання та звичайного термінового вкладу. Від вкладів до запитання він відрізняється тим, що отримав мобільність, тобто можливість поповнювати та отримувати гроші майже без обмежень. Терміновий вклад надає «гнучкому» депозиту досить вагому ставку — прибутковість, яка може складати від 7 % до 12 % в гривнях та від 3 % до 8,5 % в іноземній валюті. За звичайним терміновим депозитом без права поповнення банки пропонують від 9 % до 15 % в гривні та від 5 % до 11 % в іноземній валюті.

Різниця в прибутковості невелика, проте функціональність «гнучкого» депозиту набагато перевищує можливості звичайного термінового вкладу. Тому критерієм вибору «гнучкого» депозиту є не ставка, а обмеження, які встановлює банк стосовно зняття та поповнення коштів.

Найбільш розповсюдженим обмеженням свободи вкладників є залишок, який має завжди залишитись на рахунку. Зазвичай,

залишок та мінімальний розмір вкладу — це одна і та сама сума. Значний розмір (наприклад, 5000–25000 грн.) незнижувального залишку значно звужує коло потенційних клієнтів. У такому випадку інструментом заохочення клієнтів є висока депозитна ставка. Крім незнижувального залишку, банки встановлюють мінімальну суму поповнення депозиту (в середньому 200–500 грн), регулюють мінімальну суму зняття.

Одна з найважливіших характеристик депозитної лінії стосується того, яким чином клієнт може управляти своїм рахунком, поповнювати його та знімати кошти. На жаль, у більшості банків проводити будь-які операції з рахунком можливо лише в тому відділенні, де клієнт відкрив депозит.

«Гнучкі» депозити пропонуються не лише термінові, але і без зазначеного терміну. **Термінові «гнучкі» депозити** відкриваються на певний термін, а потім пролонгуються або припиняють діяти. **«Гнучкі» депозити без зазначеного терміну** функціонують доти доки клієнт здійснює за ними активні операції. Деякі банки пропонують термінові депозитні лінії. Після закінчення терміну дії договору сума коштів на рахунку (у т. ч. незнижувальний залишок та нараховані відсотки) виплачується клієнту.

«Гнучкий» депозит є своєрідним «електронним гаманцем» клієнта. Існує можливість відкрити рахунок, покласти гроші і в будь-який момент скористатись ними або через відділення, або через платіжну картку за бажанням клієнта. Зняти можна все до останньої копійки, а за можливості – знову покласти кошти на рахунок в банк. Відсотки нараховуються кожен день, тому сума відсотків змінюється залежно від того, скільки коштів на цей момент є на рахунку. Зняття, внесення та виготовлення картки — безкоштовне. Зазначимо, що клієнт має можливість забрати незнижувальний залишок у будь-який момент, але в такому випадку, відсотки, які були нараховані, зменшуються, мінімум, в два рази.

**Синтезований вклад з інвестиційною складовою** — це вклад, який дозволяє об'єднувати переваги депозиту та інвестування в інструменти фондового ринку (акції, облігації). Вкладник розміщує такий депозит у банку, отримує гарантію, що гроші повернуться з мінімальним доходом, наприклад, у п'ять відсотків. До того ж, існує можливість отримати прибуток завдяки інвестиційним накопиченням. При цьому відсоткова ставка не гарантується, вона виплачується на рівні певного фондового індексу, наприклад, ПФТС (Першої фондової торговельної системи), а сегмент вкладень на фондовому ринку завчасно узгоджується з власни-



ком депозиту. Такі депозити допомагають банкам залучити клієнтів, яких вже привабила діяльність інвестиційних фондів.

Нерозвинутим сегментом ринку депозитів є **вкладання коштів у золото**, що пояснюється браком інформації для потенційних клієнтів, через що виникає недовіра до цього виду вкладів. Золото — це специфічний продукт, його треба оцінити, отже, у штаті банку мають бути професійні оцінщики. До того ж, банки пропонують неконкурентні ціни купівлі і продажу золота, що загрожує клієнтові втратою значних коштів. Вкладати гроші в коштовні метали доцільно лише клієнтам із надто великим рівнем доходів, оскільки мінімальна сума таких внесків є досить суттєвою, а також клієнти, які впродовж тривалого часу здатні відслідковувати рух цін на золото і оцінювати ефективність власної інвестиції.

Водночас, привабливість українського ринку банківських металів зростає, він динамічно розвивається, має перспективи і є структурно сформованим. Банківський метал є одним з найприбутковіших і найперспективніших інвестиційних інструментів.

Як постачальники ціни на базовий актив, або безпосередньо самого базового активу (у вигляді зливків металу) виступають комерційні банки. Як споживачі — підприємства ювелірної промисловості, страхові компанії, компанії з управління активами, приватні особи. Останнім часом спостерігається значне зростання інтересу саме до фінансових продуктів, передусім, депозитних, які не передбачають покупку безпосередньо металу в зливках, але прив'язані до вартості металів, що змінюється, на світових ринках.

**Банківськими металами** вважається золото, срібло, рідше — паладій і платина. Йдеться про метали у зливках, де лєвова частка ринку (близько 90 %) належить золоту, виготовленому відомими підприємствами-аффінажерами, які входять до Лондонської асоціації торговців дорогоцінними металами.

Протягом 2000–2008 років золото втричі виросло в ціні. Тільки за 2008 рік цей дорогоцінний метал, згідно з курсом Національного банку України, подорожчав з 130 гривень до 150 гривень за один грам, відображаючи загальносвітову тенденцію на ринках сировини. Специфіка «жовтого металу» полягає в тому, що в його ціні з поправкою на інфляцію відбивається сукупна зміна вартості всієї світової «товарної корзини», найважливішою складовою якої є нафта. Іншими словами, кількість валюти за одиницю золота може значно змінюватися, але ціни, виражені в золоті, набагато стабільніші. Це означає, що золото дійсно

є безпрограшним інструментом збереження коштів у довгостроковій перспективі.

Вітчизняний ринок банківських металів є частиною світового ринку. Тому ціни повністю корелюють з цінами світового ринку. Найменша зміна світових цін на банківське золото достатньо оперативно відбивається на вітчизняному ринку. Оскільки розрахунки за банківські метали усередині країни здійснюються в гривні, а покупка металу за межами країни здійснюється за долари, то світові ціни коригуються на курс гривні до долара.

**Стимулюючими чинниками розвитку вітчизняного ринку банківських металів** є висока нестабільність на валютних ринках, помножена на зростання ціни на енергоресурси, рівень інфляції, внутрішньополітичну нестабільність і світові геополітичні кризи. Зростання ринку за рахунок збільшення обсягів споживання дорогоцінних металів промисловістю дуже незначне, на відміну від фінансового сегменту і фізичних осіб, частки яких ростуть випереджаючими темпами. Стагнація ринку нерухомості також підвищує привабливість ринку банківських металів. Виходячи із специфіки золота як універсального інструмента інвестицій, все більше вкладників обирають його як надійний інструмент для своїх заощаджень. Крім того, цей актив використовується для диверсифікації активів страхових компаній та інвестиційних фондів.

Вітчизняні банки пропонують клієнтам – фізичним особам різноманітний спектр операцій з дорогоцінними металами: купівлю-продаж зливків; відкриття поточних і депозитних рахунків у металах. Кожна послуга має свої переваги для клієнта, але головна перевага банківських металів для фізичних осіб — це захищеність від інфляції. Банківське золото — це гарантована можливість збереження вкладником своїх заощаджень. Враховуючи те, що ціна на цей метал має тенденцію зростання, існує можливість примножити заощадження, а при довгостроковому характері внеску — майже стовідсотково примножити.

Банки намагаються зробити депозити більш зручними для користувачів при оформленні, переоформленні і подальшому супроводі. Впроваджуються додаткові депозитні продукти — пластикові картки для депозитів, підвищується якість обслуговування. Іноземні банки зіштовхуються із такими самими проблемами, що і вітчизняні. Але вони, зазвичай, користуються світовим іміджем своєї материнської компанії і мають можливість отримати від неї фінансову підтримку, що дає можливість оптимізувати цінову політику шляхом здешевлення ресурсів для кредитів, і проблема активного залучення коштів на депозитні рахунки не є надто гострою.

## 7.6. СОБІВАРТІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Визначення собівартості банківських продуктів і послуг є основним елементом цінової політики комерційного банку. В умовах інтенсивної конкуренції та тенденції загального зниження прибутковості банківських операцій докладний аналіз витрат і обґрунтоване ціноутворення на банківські продукти і послуги стають нагальною потребою. Точкою відліку для комплексу заходів щодо зниження собівартості продуктів і послуг та оптимізації внутрішньої структури є інформація про собівартість та її складові.

Оскільки кожен клієнт банку є споживачем певного асортименту банківських продуктів і послуг, то на основі знання собівартості кожного продукту (послуги) і набору банківських продуктів (послуг), що споживаються кожним клієнтом, можливий аналіз прибутковості для банку окремого клієнта чи групи клієнтів. Наприклад, клієнт — юридична особа, крім розрахунково-касового обслуговування, уклав договір на розміщення коштів у депозит. Тоді прибутковість обслуговування такого клієнта може бути визначена як різниця доходів банку від розміщення залученого клієнтського пасиву та отриманих комісій з одного боку, і витрат банку з іншого (на виплату відсотків за договорами на розрахунково-касове обслуговування і депозит, а також собівартості кожного продукту (послуги), що споживається клієнтом у процесі розрахунково-касового обслуговування і ведення депозитного договору: оформлення договорів на розрахунково-касове обслуговування і депозит, відкриття рахунка, нарахування відсотків, надання виписок, здійснення безготівкових переказів, прийом і видача готівки тощо).

Як інший приклад можна розрахувати прибутковість групи клієнтів «Співробітники підприємств, які одержують зарплату за допомогою пластикових карток» за даними про кількість виданих карток, операції зі зняття готівки у банкоматі та розрахунки за послуги.

Можна спрогнозувати, наприклад, прибутковість «середнього» клієнта кожної групи в операційному відділенні банку, за інформацією про плановані витрати відділення і статистичні дані про кількість і спектр банківських продуктів (послуг), що необхідні аналогічним групам клієнтів в інших відділеннях.

Для обчислення собівартості банківських продуктів і послуг доцільно використовувати метод **функціонально-вартісного аналізу (метод ФВА)**.

**Сутність методу ФВА** полягає у визначенні принципово нових технічних, технологічних, управлінських рішень стосовно тих чи інших аспектів діяльності банку, які забезпечують раціоналізацію витрат при одночасному збереженні або покращенні якісних характеристик та споживчих властивостей продуктів і послуг.

За ефективністю функціонально-вартісний аналіз розподіляють на три рівня: нижчий (ФВА продукту чи послуги), середній (ФВА продуктового портфеля) та вищий (ФВА управління банком).

Організаційно функціонально-вартісний аналіз є ітеративним процесом, що складається з декількох етапів дослідницької роботи: підготовчого, інформаційного, аналітичного, творчого, дослідницького, розробки рекомендацій та впровадження.

**На підготовчому етапі** визначається об'єкт дослідження (окремі види продуктів чи послуг), його якісні ознаки, формується команда фахівців, що проводитимуть цю роботу, здійснюється їх навчання, розробляється план-графік проведення роботи.

**Інформаційний етап** передбачає збір і систематизацію інформації стосовно об'єкта дослідження щодо окремих функцій, що здійснюються у процесі його створення (проведення); збирається та узагальнюється найкращий вітчизняний та зарубіжний досвід; аналізуються інноваційні розробки щодо виконання окремих функцій в процесі виробництва банківських продуктів чи послуг. Результатом такого дослідження є розробка структурної моделі об'єкта дослідження, яка відбиває внутрішні взаємозв'язки його елементів та витрати на їх створення та функціонування.

**Аналітичний етап** дослідження містить вартісну оцінку окремих функцій шляхом розподілу виробничих, експлуатаційних, комерційних та інших видів витрат за окремими функціями. Порівняння вагомості функцій з витратами на їх реалізацію дає можливість визначити функціональні блоки надлишкових витрат.

**На творчому етапі** здійснюється генерація ідей стосовно можливих шляхів та засобів мінімізації або усунення надлишкових витрат. Доцільними для використання при цьому є такі методи: метод мозкового штурму, контрольних запитань, морфологічного аналізу, метод Дельфі тощо.

**На дослідницькому етапі** висунуті ідеї оцінюються з точки зору реальності реалізації, матеріально-технічного, виробничого та фінансового забезпечення. У разі визнання практичної доцільності та реальності впровадження, сформована система пропозицій оформлюється у вигляді висновків за результатами проведення фінансово-вартісного аналізу.

Заключним етапом роботи є **впровадження розроблених пропозицій та контроль за їх виконанням.**

Метод ФВА дозволяє створити докладну картину внутрішньої діяльності банку, є інструментом економічного аналізу певних стратегічних та оперативних рішень, основою розробки заходів щодо зниження собівартості банківських продуктів і послуг, оптимізації їхньої структури, корекції тарифної і клієнтської політики.

Таким чином, функціонально-вартісний аналіз є дієвим та універсальним інструментом пошуку внутрішніх резервів економії грошових витрат та зростання грошових надходжень за рахунок удосконалення споживчої якості банківських продуктів і послуг та удосконалення окремих банківських технологій.

Ефективність цінової політики комерційного банку залежить від визначення собівартості продуктів і послуг, змісту каналів збуту та обслуговування клієнтів.

Собівартість фактично присутня у видатковій частині звіту про прибутки і збитки підрозділів банку, які є асоційованими із продуктами (послугами), каналами збуту та клієнтами. Іншим компонентом видаткової частини звіту про прибутки і збитки підрозділів банку, що здійснюють активні операції, є вартість ресурсів, які вони одержують від банку для розміщення на ринку.

Для підрозділів банку, що здійснюють пасивні операції по залученню ресурсів, має місце протилежна ситуація: вартість цих ресурсів при передачі їх банку для використання підрозділами, що здійснюють активні операції, відображається у дохідній частині звіту про прибутки і збитки.

У зв'язку з цим, формування вартості усередині банку і трансферний перерозподіл ресурсів є суттєвими елементами цінової політики.

Розглянемо принципи визначення вартості ресурсів при їх внутрібанківському трансферному перерозподілі. Існує **два основних принципи банківського ціноутворення:**

— розподіл спреду, що визначається ставками залучення і розміщення на ринку;

— співвіднесення ціни внутрішніх ресурсів із ринковими індикаторами.

Другий принцип надає банку більше переваг, оскільки дозволяє пов'язати внутрішні ціни з умовами ринку, що, своєю чергою, сприяє формуванню ринкових відносин між підрозділами всередині банку.

Однак, практична реалізація цього принципу ціноутворення вимагає ринкової стабільності та наявності сталих орієнтирів при визначенні ціни як на залучені, так і на розміщені ресурси.

Така технологія ціноутворення поширена в західному банківському секторі, однак в умовах вітчизняного ринку її використання обмежене відсутністю чітких орієнтирів для систематичного визначення внутрішніх цін у прив'язці до ринку. Ставка рефінансування таким орієнтиром бути не може, оскільки вона досить слабо впливає на ринкові ставки за реальними фінансовими інструментами.

Тому для вітчизняних комерційних банків основним підходом до внутрішнього ціноутворення є розподіл спреду, що існує між ціною залучених і розміщених на ринку ресурсів. Основна ідея полягає в тому, що підрозділи банку, які залучають ресурси на ринку, віддають їх за визначеною ціною іншим підрозділам, а маржа, що утворюється, формує доходи цього підрозділу. Аналогічно формується маржа підрозділів банку, які розміщують ресурси на ринку.

Суттєвим є питання точки розподілу спреду, яка визначає маржу підрозділів банку, що здійснюють активні та пасивні операції. Найпростіше рішення — розподіл спреду «50:50». Більш складні підходи до визначення точки розподілу спреду, зазвичай, пов'язані з загальною внутрібанківською моделлю формування вартості виробництва банківських продуктів і послуг та системою взаємодії підрозділів, тому однозначного універсального вирішення цього питання не існує.

Перерозподіл ресурсів усередині банку доцільно покладати на окремий підрозділ, який здійснюватиме оперативний перерозподіл ресурсів на підставі принципів і політики банку, що відображаються у відповідних нормативних документах і затверджуються Комітетом управління пасивами та активами. У процесі перерозподілу ресурсів цей підрозділ може виконувати також ряд контрольних функцій.

Слід зазначити, що комерційний банк можна розглядати як підприємство з виробництва банківських продуктів і послуг та реалізації їх клієнтам. У такому випадку, механізм формування ціни містить собівартість, витрати на збут і безпосередньо маржу (прибуток до оподаткування) банку.

## 7.7. ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Головним елементом формування внутрішньої інформації щодо прибутковості комерційної діяльності (загалом по банку, за центрами прибутку, продуктами (послугами) та їх групами, клієнтами та їх групами) є **система трансфертного**

**ціноутворення**, у якій розрахунок процентної маржі за центрами прибутку, продуктами (послугами) (або групами продуктів (послуг)), що створюються в межах як активних, так і пасивних операцій, відбувається на підставі фінансування, урівноваженого за строком.

**Трансфертне ціноутворення** — процес формування структури трансфертних цін банку.

**Трансфертна ціна** (трансфертна ставка) — внутрішня ставка, що встановлюється з урахуванням ринкових індикаторів та використовується для розподілу доходів і витрат між напрямками управління в усіх структурних підрозділах одного банку. Трансфертна ціна виражається у вигляді річної процентної ставки.

За допомогою системи трансфертного ціноутворення здійснюється аналіз за об'єктами управління, а також передається процентний, валютний, інші ринкові ризики та ризик ліквідності від центрів прибутку, що здійснюють комерційну діяльність, до центрів прибутку казначейства, які здійснюють діяльність з управління активами і пасивами.

Систему трансфертного ціноутворення доцільно застосовувати в межах бруто-підходу.

**Бруто-підхід** передбачає умовний продаж кожним центром відповідальності комерційної діяльності всіх залучених ним коштів центру прибутку з управління трансфертними (внутрішніми) коштами та умовну купівлю у цього центру прибутку всього обсягу коштів, необхідних для розміщення, з використанням трансфертних цін, які мають встановлюватися Комітетом з управління пасивами і активами за валютами та строками погашення відповідних активів та пасивів з урахуванням ринкових індикаторів.

Використання системи трансфертного ціноутворення забезпечує коректний аналіз фінансового результату за центрами прибутку, надає можливість банку розраховувати чисту процентну маржу як за активними, так і за пасивними продуктами (послугами) (групами продуктів (послуг)) на об'єктивній основі.

Трансфертна ціна для кожного окремого продукту (послуги) має фіксуватися в момент його створення (або надання кінцевому (зовнішньому) клієнту, або отримання від такого клієнта) і залишатися незмінною протягом усього строку дії цього продукту (послуги), за винятком продуктів (послуг) з плаваючими ставками, де трансфертна ставка переглядається під час перегляду клієнтської (номінальної) ставки.

Центри прибутку, що належать до торгової діяльності, здійснюють операції (створюють продукти і послуги) на зовнішніх щодо банку ринках у межах лімітів, установлених Комітетом з управління пасивами і активами.

Кошти для проведення торгових операцій центри прибутку торгової діяльності продають або купують у центрі прибутку діяльності з управління активами і пасивами, який здійснює управління ліквідністю, на підставі внутрішнього дилінгу. З цією метою казначейство встановлює відповідні ціни.

Внутрішні дилінгові ціни для торгової діяльності можуть установлюватися з урахуванням закладення додаткової маржі для фінансування управління ризиком ліквідності, яке здійснюється відповідними центрами прибутку діяльності з управління активами і пасивами.

Центри відповідальності, що здійснюють діяльність з управління активами і пасивами, проводять операції з внутрішньої (умовної) купівлі-продажу коштів (для комерційної діяльності) та внутрішнього дилінгу (для торгової діяльності), операції на відкритих ринках з метою управління активами і пасивами, у тому числі з метою управління ліквідністю, а також операції, пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Розрахунок прибутковості та ефективності роботи центрів прибутку, що здійснюють діяльність з управління активами і пасивами, визначається з використанням системи трансфертного ціноутворення.

Прибутковість центрів прибутку діяльності з управління активами і пасивами може встановлюватися на рівні беззбитковості.

Комітет з управління пасивами і активами, відповідно до прийнятих політик і процедур, затверджує трансфертні ціни для центрів прибутку комерційної діяльності та внутрішні дилінгові ціни для центрів прибутку торгової діяльності, урахуваючи потреби управління ліквідністю і управління процентним, валютним та іншими ринковими ризиками комерційної діяльності.

Трансфертні ціни для комерційної діяльності зазвичай розраховуються фінансовою службою, а для торгової діяльності — казначейством у момент купівлі – продажу ресурсів з урахуванням цілей управління ліквідністю та управління активами і пасивами, а також відповідно до політики і процедур, установлених Комітетом з управління пасивами і активами.

Ринковим орієнтиром установлення трансфертних цін можуть бути ставки за операціями з купівлі – продажу ресурсів на міжба-



нківському ринку, облікова ставка Національного банку, ставки за операціями з розміщення ОВДП на первинному або вторинному ринку тощо.

Найкращим методом встановлення трансфертних цін є методи, орієнтовані на ринкові індикатори.

Трансфертні ціни доцільно диференціювати за строками, валютою продукту чи послуги, іншими факторами.

Деякі однорідні продукти (послуги) можуть групуватися. У такому разі трансфертна ціна застосовується відповідно до групи (пулу) продуктів (послуг).

Трансфертна ціна може встановлюватися таким чином, щоб розподіляти процентну маржу між певним центром прибутку і центром прибутку діяльності з управління активами і пасивами казначейства. З цією метою може виділятися комерційна маржа і маржа, пов'язана з невідповідністю строків, ставок та валют активів і пасивів (трансфертна маржа).

**Комерційна маржа** — це різниця між трансфертною ціною певного продукту (послуги) та відповідною ціною цього продукту (послуги) для клієнта.

**Трансфертна маржа** — це маржа діяльності з управління активами і пасивами, яка розраховується як різниця між трансфертними цінами умовно придбаних та проданих ресурсів певного типу (за валютою, строком погашення).

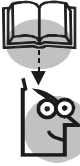
Процедури трансфертного ціноутворення включаються до прикладних програмних продуктів. Трансфертні ставки мають реєструватися та зберігатися з моменту створення продукту чи послуги (рахунку, залишку або контракту). Після цього система повинна нараховувати трансфертні (внутрішні) доходи (витрати) на регулярній основі (доцільно щодня) та робити розрахунок процентної маржі для продукту чи послуги.

Комітетом з управління пасивами і активами встановлюються відповідні ліміти для центрів відповідальності торгової діяльності, а також ліміти ліквідності й інші внутрішні ліміти залежно від принципів управління ризиками, мети, стратегії діяльності банку та інших факторів.

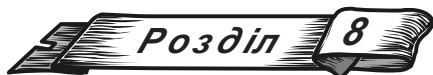
Якщо в структурі діяльності з управління активами і пасивами виділяється окремий центр прибутку для управління інвестиціями в основні засоби та нематеріальні активи (непоточні активи), на нього умовно відносяться всі непоточні активи банку. Надалі ці активи розподіляються між усіма центрами відповідальності шляхом умовного їх продажу (фінансового лізингу) за спеціальними трансфертними цінами.

## Контрольні запитання до розділу 7

---



1. Сутність і структура цінової політики комерційного банку.
2. Основні етапи розробки цінової політики комерційного банку.
3. Ціноутворення з урахуванням етапів життєвого циклу банківського продукту чи послуги.
4. Цінові і нецінові фактори попиту на банківські продукти і послуги.
5. Еластичність попиту на банківські продукти і послуги, її практичне застосування в процесі ціноутворення.
6. Фактори впливу на еластичність попиту на банківські продукти і послуги.
7. Залежність між рівнем ціни банківського продукту (послуги) і загальним доходом комерційного банку від його (її) реалізації на різних інтервалах цінової еластичності попиту.
8. Методика оцінки збільшення попиту на банківський продукт чи послугу при зниженні ціни.
9. Традиційні методи ціноутворення.
10. Сутність і мета цінової дискримінації.
11. Процес розробки заходів цінової політики комерційного банку.
12. Показники недоопрацьованості цінової політики.
13. Значення нецінової конкуренції в банківському секторі.
14. Алгоритм формування цін на банківські продукти і послуги.
15. Аналіз витрат комерційного банку.
16. Система коефіцієнтів оцінки рівня витрат комерційного банку.
17. Способи зниження ризику при формуванні ціни банківських продуктів і послуг.
18. Структура ціни кредитних продуктів.
19. Розрахунок ефективної процентної ставки.
20. Особливості цінової політики комерційних банків щодо депозитних продуктів.
21. Собівартість банківських продуктів і послуг.
22. Метод функціонально-вартісного аналізу.
23. Система трансфертного ціноутворення.
24. Брутто-підхід у системі трансфертного ціноутворення.



## ПРОДАЖ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

### 8.1. КАНАЛИ ЗБУТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

**Канал збуту комерційного банку** — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта.

Канали збуту комерційного банку поділяються на власні та невластні. **До власних каналів збуту** належать канали стаціонарного збуту, канали мобільного збуту і канали збуту, що базуються на дистанційному обслуговуванні клієнтів.

**Канали стаціонарного збуту і канали мобільного збуту** передбачають необхідність контакту клієнта з банком і його персональної ідентифікації. Відмінність полягає у тому, що в першому випадку клієнт сам звертається в офіс банку, а в другому — банк пропонує продукти і послуги за місцем перебування клієнта (місцем проживання, місцем діяльності).

**Системи дистанційного обслуговування** потребують особистого контакту клієнта з банком тільки при початковому встановленні форм та умов такого обслуговування, а безпосередній процес обслуговування здійснюється за допомогою систем обробки та передавання інформації.

Системи стаціонарного збуту банківських продуктів і послуг можуть функціонувати у формі універсальних філій та відділень, у формі спеціалізованих, повністю автоматизованих та малочисельних філій та відділень.

Перевагою філій та відділень з повним асортиментом продуктів і послуг є надання клієнтам можливостей доступу до всіх елементів продуктового портфеля банку. В сучасних умовах питома вага такого способу збуту банківських продуктів і послуг скорочується, оскільки він вимагає значних витрат, до того ж, певні елементи продуктового портфеля користуються епізодичним попитом, що негативно відзначається на рентабельності банку загалом.

Специфічною формою функціонування філій та відділень із повним асортиментом продуктів і послуг є їх організація за принципом фінансового супермаркету.

**Фінансовий супермаркет** — це тип організації кредитної установи, який забезпечує надання повного комплексу банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, посередницьких, інформаційних та інших послуг в одному офісі. Такий канал збуту вимагає ще більших витрат, особливо на утримання висококваліфікованого персоналу. Крім цього, законодавство переважної більшості країн обмежує можливості комерційних банків щодо прямого надання послуг на інших сегментах фінансового ринку.

**Концепція фінансового супермаркету** передбачає, що проводячи різноманітні операції на одній платформі, клієнт зменшує кінцеву сумарну вартість всіх фінансових продуктів, а також час, витрачений на отримання комплексу фінансових послуг.

**Типи фінансових супермаркетів:**

— **холдинг:** об'єднує кілька дочірніх компаній, які пропонують як банківські, так і страхові послуги під однією торговельною маркою. Такі структури створюються великими корпораціями;

— **вільний, ринковий:** у цьому випадку банк і страхова компанія укладають партнерську угоду про спільний агентський продаж своїх послуг;

— **брокерський:** посередницькі організації-брокери збирають інформацію про всі фінансові послуги і пропонують клієнту оптимальний варіант.

Прикладом фінансового супермаркету є АБ «Брокбизнесбанк», де в одному приміщенні надаються не тільки всі види банківських, але й не пов'язані з банківською діяльністю послуги: юридичні, нотаріальні, аудиторські, консалтингові, страхові, туристичні, операції з нерухомістю, продаж і бронювання квитків тощо. Зокрема, фізичним особам пропонуються депозитні внески із страховим захистом, грошові перекази Western Union, обслуговування пластикових карток Visa і MasterCard International, обслуговування чеків.

АКІБ «Укрсиббанк» — фінансовий супермаркет, стратегічним партнером якого є BNP Paribas Group, одна з найбільших банківських груп у світі. АКІБ «Укрсиббанк» відкрив торговий центр BNP Paribas для фінансування міжнародних торговельних операцій клієнтів. В цьому випадку, цільовим сегментом ринку є підприємства, які займаються зовнішньоторговельними операціями. На кожного клієнта виставляється кредитний ліміт, яким він може користуватися в Україні та за кордоном.

Фінансовий супермаркет «Мега Поліс» не є банком, або його структурним елементом. Він є посередником на фінансовому ринку України, партнером провідних банків, страхових і юридичних компаній, автосалонів України.

У 2006 році українські та західні акціонери Всеукраїнського Акціонерного Банку прийняли рішення про створення фінансової групи VAB Group шляхом консолідації всіх фінансових активів у межах України на засадах спільної концепції продажів та під єдиним брендом «VAB». До складу VAB Group увійшли дев'ять компаній, які охоплюють всі сегменти фінансового ринку: «VAB Банк», страхова компанія «VAB Страхування», компанія зі страхування життя «VAB Життя», лізингова компанія «VAB Лізинг», адміністратор пенсійних фондів «VAB Пенсія», компанія зі споживчого кредитування «VAB Експрес», перестрахова компанія «VAB Re», компанія з управління активами «VAB Есет Менеджмент» та інвестиційна компанія «VAB Капітал».

Ідею фінансового супермаркету не слід розглядати тільки у розрізі кількісного розширення банківських підрозділів. Сучасний підхід до організації банківського бізнесу пропонує принципово нові варіанти наближення до створення фінансових супермаркетів, серед них:

- збільшення часу роботи філій та відділень і відкриття їх у великих магазинах і торгових центрах;

- створення у нових точках продажу більш привітної атмосфери, замість традиційної розкоші у формі мармуру і дзеркал;

- освоєння філософії роздрібного бізнесу, що забезпечує вищий рівень сервісу;

- перетворення банків у місцеві клуби, де клієнти можуть випити каву, послухати музику, залишити дітей на спеціальних гральних майданчиках тощо.

Деякі кредитні інститути, з метою позиціонування себе як фінансовий супермаркет, виключають слово «банк» із назви, тим самим підкреслюючи готовність співпрацювати із значно ширшою аудиторією потенційних клієнтів.

**Переваги спеціалізованих філій та відділень** полягають у такому:

- значне скорочення витрат (порівнянно із філіями та відділеннями, що пропонують повний комплекс продуктів і послуг) на утримання;

- можливість пропонувати клієнтам продукти і послуги на високому професійному рівні;

- можливість вибору найприбутковіших видів діяльності.

**Спеціалізація філій та відділень** здійснюється за асортиментом продуктів і послуг, за складом клієнтів або шляхом поєднання цих напрямків спеціалізації. Наприклад, комерційні банки України поступово впроваджують відокремлене обслуговування фізичних осіб — пересічних громадян та підприємців в одному відділенні, і обслуговування юридичних осіб — підприємств, установ, організацій — в іншому відділенні. Однак скорочення витрат на здійснення операцій, що є результатом зменшення чисельності персоналу, витрат на утримання офісів, а також підвищення продуктивності праці внаслідок спеціалізації працівників, може негативно відобразитися на конкурентних позиціях комерційного банку.

Набуває поширення канал збуту у формі **повністю автоматизованих відділень**, де працює декілька осіб персоналу, які допомагають клієнтам при роботі з автоматизованими технічними засобами, надають консультації з питань здійснення банківських операцій та інформаційні послуги. Недоліками таких відділень є обмеженість асортименту банківських продуктів і послуг, спрямованість на найбільш прості та масові послуги, орієнтації на обслуговування клієнтів роздрібного ринку.

**Малочисельні відділення** поєднують елементи спеціалізованих та автоматизованих відділень. Їх призначення — забезпечити необхідним обсягом банківських продуктів і послуг якомога більшу кількість клієнтів при одночасному скороченні витрат на здійснення операцій. Серед типів малочисельних відділень розрізняють стаціонарні та пересувні.

**Стаціонарні малочисельні відділення** займають дуже обмежену площу, розміщуються у найбільш доступних для клієнтів місцях: поряд із автомобільними стоянками, заправками, магазинами тощо. Перелік продуктів і послуг, що надають такі відділення, обмежений; спеціалізація спрямована на обслуговування роздрібною клієнтурою.

**Пересувні відділення** базуються на спеціальних автомобілях, що обладнані відповідною технікою та системами зв'язку. Крім роздрібною клієнтурою, пересувні відділення можуть обслуговувати і корпоративний ринок, пропонуючи підприємствам продукти і послуги щодо складання платіжних відомостей, виплати заробітної плати готівкою та зарахуванням на рахунок, інкасації готівки тощо.

**Мобільні канали збуту** можуть функціонувати у двох формах — виїзної служби та мобільних регіональних відділень.

Призначення **виїзної служби** полягає в тому, щоб не очікувати клієнта, а шукати і знайти його. Клієнтами виїзної служби є приватні особи з високим рівнем доходів, які не працюють за

наймом, а також великі корпоративні клієнти. Оскільки, витрати на виїзну службу є достатньо високими, такий канал збуту рентабельний лише у вибіркових сегментах ринку.

**Мобільні регіональні відділення** доцільно використовувати у регіонах із незначною щільністю населення, де витрати на канали стаціонарного збуту перевищують такі.

Набувають поширення **дистанційні канали збуту** банківських продуктів і послуг, які базуються на нових інформаційних технологіях. **Типи дистанційних каналів збуту** наступні:

**1. Банкомати.** Цей канал збуту базується на використанні платіжних карток, як корпоративними, так і приватними клієнтами; дозволяє клієнтам ефективно управляти рахунком у мультивалютному режимі, здійснюючи готівкові і безготівкові операції; надає можливість володіти інформацією стан залишку на рахунок і про рух коштів на ньому та отримувати певні пільги, що надаються власникам карток. Залежно від запитів клієнтів банки можуть встановлювати різні варіанти банкоматів — від найпростіших, які обмежуються видачею готівки, до повноцінних кіосків самообслуговування.

Подальше розширення функціональних можливостей банкоматів шляхом автоматизації депозитів призведе до значного збільшення питомої ваги цього каналу збуту.

**2. Системи електронних платежів у місцях продажу товарів і послуг.** Даний канал збуту дозволяє значно скоротити потреби клієнтів у готівці та розширити реальні можливості застосування платіжних карток.

**3. Системи електронного зв'язку.** Прикладом каналу збуту такого типу є системи «Клієнт-Банк», які активно використовуються при обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Система «Клієнт-Банк» дозволяє автоматизувати процес прийому/передавання фінансових і будь-яких інших повідомлень між банком, філіями та клієнтами; призначена для обслуговування юридичних і фізичних осіб; дозволяє клієнтові за допомогою персонального комп'ютера та модему здійснювати банківські операції в режимі of-line<sup>17</sup>.

**Перевагами систем електронного зв'язку є:**

- зручність для клієнтів;
- охоплення значної кількості клієнтів через глобальні мережі телекомунікацій;

---

<sup>17</sup> **Режим of-line** — режим автономної роботи користувача в мережі Інтернет (без взаємодії з іншими користувачами)

- можливість цілодобового надання послуг;
- гнучкість продуктового портфеля банку;
- можливість оперативного аналізу попиту на окремі банківські продукти і послуги;
- можливість надання консультаційних послуг у режимі реального часу.

**4. Системи банківських послуг на дому (Home Banking — «Домашній банк»)** — це інтерактивні комп'ютерні системи, що забезпечують дистанційне управління банківськими рахунками клієнтів через глобальну мережу Інтернет. Такі системи базуються на використанні домашніх персональних комп'ютерів, спеціальних терміналів чи телевізорів із спеціальною приставкою. Цей канал збуту є варіантом систем електронного зв'язку, але використовується при обслуговуванні приватних клієнтів.

**Термінал** (англ. *terminal*) — самостійний (закінчений) елемент певної системи, що забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем. У комп'ютерах термінал — робоче місце користувача — монітор із клавіатурою; у мобільних мережах термінал — абонентський телефон; у системах прийому платежів — платіжний термінал — апаратно-програмний комплекс, що використовується для взаємодії користувача із системою.

**Платіжний термінал** — апаратно-програмний комплекс, що забезпечує прийом платежів від фізичних осіб у режимі самообслуговування. Для платіжного терміналу характерна висока міра автономності роботи. Контроль за роботою здійснюється через мережу Інтернет.

**POS-термінал** (англ. «*Point Of Sell*» — «Точка продажу») — це програмно-апаратний комплекс для торгівлі або АРМ касира (Автоматизоване Робоче Місце касира), установлений у місці, де касир здійснює прийом платежів від клієнтів.

Системи банківських послуг на дому надають клієнту можливість оперативного доступу до банківських рахунків. У режимі реального часу клієнти, не відвідуючи банк, мають можливість:

- перевіряти наявність грошей на будь-якому власному рахунку;
- переказувати гроші з одного рахунка на іншій;
- спостерігати за рухом коштів і одержувати відповідну виписку за будь-який період;
- здійснювати платежі і сплачувати покупки.

Прийом і передавання інформації здійснюються в захищеному режимі з використанням кодування та електронного підпису клієнта.



**5. Інтернет-банкінг.** Розвиток банківських технологій при одночасному посиленні конкуренції в банківському секторі змушує банки надавати через Інтернет певні набір продуктів і послуг. Організація віртуального банку World Wide Web дозволяє охопити дуже широке коло клієнтів. Крім того, його організація значно дешевше організації розгалуженої філійної мережі.

Наявність Інтернет-сайтів дозволяє банку надавати клієнтам широкий спектр мультимедійних, персоніфікованих, інтерактивних послуг, а також згодом скоротити кількість філій та відділень.

#### **Можливості Інтернет-банкінгу:**

- обмін валют;
- продаж страховок і паїв інвестиційних фондів;
- відкриття депозитних рахунків;
- замовлення платіжної картки;
- оплата комунальних послуг;
- перегляд залишків на рахунках;
- отримання виписок про рух коштів на рахунках;
- SMS і e-mail повідомлення про операції на рахунках;
- консультації фахівців банку в режимі on-line<sup>18</sup>;
- оплата послуг операторів мобільного зв'язку, інтернет-провайдерів, кабельного телебачення тощо;
- грошові перекази;
- встановлення та зміна лімітів, блокування/розблокування платіжних карток;
- внутрішньобанківські платежі на рахунки фізичних і юридичних осіб;
- міжбанківські платежі в національній валюті по Україні<sup>19</sup>.

Цей канал збуту функціонує за допомогою карток для діяльності в мережі Інтернет, які використовуються паралельно зі звичайними міжнародними картками, забезпечують доступ до карткового рахунку та надають можливість не вводити номер і пінкод клієнта. Деякі банки створюють власні картки для роботи в мережі Інтернет, за якими можна розрахуватися з Інтернет-магазинами, що мають домовленість із банком.

Спрощений варіант використання Інтернет-сайтів дозволяє банку ефективніше організувати спілкування з клієнтами (у ви-

---

<sup>18</sup> **Режим on-line** — режим роботи в мережі Інтернет, коли користувач працює не автономно, а завдяки технологіям телекомунікацій, взаємодіє з іншими Інтернет-користувачами.

<sup>19</sup> Перелік послуг окремих банків може відрізнятися

гляді e-mail-відповідей на запити і зауваження клієнтів, пропозиції імітаторів позик<sup>20</sup>, кредитних калькуляторів тощо), допомогти у прийнятті рішень щодо користування продуктами і послугами банку, запропонувати оптимальний варіант вирішення певних проблем клієнтів.

Більш професійний рівень використання Інтернет-сайтів передбачає проведення відео-конференцій за участю власників рахунків, або довірених осіб, що вимагає відповідного рівня кваліфікації співробітників банку та організації їх праці.

Розширення діяльності шляхом застосування Інтернет-технологій загрожує можливістю загублення банківського бренду у кіберпросторі. Запобігти цьому можна, укладаючи відповідні партнерські угоди з порталами, до того ж, це сприятиме залученню користувачів Інтернету на сайт банку та своєчасному збагаченню його змісту. Інтернет-банкінг характеризується надзвичайно високими темпами росту.

Реалізація можливостей Інтернет-банкінгу пов'язана із впровадженням **систем інформаційної безпеки** (систем ІБ). Зазвичай системи ІБ використовують два паролі: один — для входу в систему та перегляду виписок за рахунками; другий — для здійснення платежів.

Комерційні банки використовують спеціальний ключ — електронний цифровий підпис (ЕЦП) або динамічний пароль. За допомогою **електронного цифрового підпису** банк ідентифікує клієнта і виконує його замовлення. **Динамічним паролем** є одноразовий пароль, який банк надсилає у вигляді SMS-повідомлення клієнту для подальшої ідентифікації і надання послуг. Такий пароль є активним протягом 30 хвилин і для наступного входу в систему необхідно отримати новий динамічний пароль.

Суттєвим питанням є **питання захищеності самого каналу обміну інформацією між банком і клієнтом** від зовнішніх вторгнень. У цьому випадку для захисту банки застосовують спеціальні засоби шифрування — криптозахист. Крім того, українське законодавство зобов'язує банки встановлювати обмеження на кількість і суму операцій протягом одного дня та одного місяця.

Прикладом шахрайства у Інтернет-банкінгу є фішинг.

**Фішинг** (англ. *phishing* від *fishing* — риболовля) — спосіб шахрайства за допомогою спаму, що є спробою спамерів дізнатися від одержувача листа номерів його кредитних карток або па-

---

<sup>20</sup> **Імітатор позик** — програма, яка моделює реальну ситуацію надання позики і передбачає виконання експериментів з метою передбачення можливої зміни цієї ситуації

ролів доступу до систем on-line-платежів. Такий лист маскується під офіційне повідомлення від адміністрації банку. Відповідно до змісту, одержувач повинен підтвердити особисті дані, інакше його рахунок буде заблокований. Лист містить web-адресу (спамерів) з формою, яку необхідно заповнити. Серед особистих даних, які слід повідомити, присутні і ті, що потрібні шахраям. Для того, щоб жертва не здогадалася про обман, оформлення web-сайту спамерів також імітує оформлення офіційного web-сайту банку. З метою уникнення атак спамерів банки змушені постійно здійснювати моніторинг інтернет-простору.

Шахрайство — не єдина проблема Інтернет-банкінгу, робота системи інформаційної безпеки періодично дає збої: не працює сайт банку, виникають проблеми з якістю послуг, що надаються інтернет-провайдерами. Утім, банки активно використовують дистанційне обслуговування як альтернативний канал збуту.

Іноді діяльність комерційних банків зазнає **інтернет-атак**. Сутність інтернет-атак полягає у розсиланні електронного листа з інформацією про проблеми банку. Масштаби інтернет-атаки можуть бути досить великими. Наприклад, 30 web-ресурсів, кожен з яких характеризується 10000 відвідувачів на день. Точний розрахунок аудиторії, яку може охопити інтернет-атака, неможливий. Проте, приблизна оцінка може бути здійснена на підставі публічних даних рейтингів web-сайтів, статистичної інформації та власних спостережень про розповсюдження матеріалів в українському сегменті Інтернету.

Обсяг аудиторії, яка може прочитати електронний лист, за результатами інтернет-атаки, за один день коливається від 3000 до 6000 осіб. Тривалість життя новини в Інтернеті — 2 дні. При цьому відсоток переглядів новини на другий день становить в середньому 20 % від переглядів першого дня. Таким чином, приблизна кількість осіб, які можуть причитати негативну інформацію щодо діяльності певного банку, за один день може сягати 3600–7200 осіб.

Із досліджень рекламного бізнесу відомо, що людей, які читають тільки заголовки в п'ять разів більше, ніж тих, хто читає тексти, тобто негативні заголовки побачить ще більша кількість інтернет-користувачів.

#### **Особливості інтернет-атаки:**

— поширення інформації за допомогою on-line засобів масової інформації;

— до web-редакцій інформація інтернет-атак надходить у вигляді конфіденційного електронного повідомлення;

- трансформація матеріалів статті від сайту до сайту;
- лаконічність заголовків, що інформують про негативний зміст матеріалу статті;
- наявність елементу «чорного PR», тобто заголовки і зміст статті повинні породжувати сумніви стосовно довіри до дій певного банку;
- повторення статті на різних web-сайтах, причому в деяких випадках негативна новина може бути підхоплена друкowanними виданнями і телебаченням.

Заголовки тексту інтернет-атаки поділяються на три групи: позитивні, нейтральні, негативні. Приклад позитивного заголовку — «Банкрутство АКБ «X», поки що, не загрожує», нейтрального заголовку — «Над АКБ «X» пожартували інтернет-хулігани», негативного заголовку — «АКБ «X» — банкрут».

Інформаційна інтернет-атака здійснюється у два етапи: розсилання спама<sup>21</sup> та копіювання новини в on-line засобах масової інформації. Масштабність розсилання спама, тобто розповсюдження новини на сайтах інформаційних порталів, дозволяє охопити значну аудиторію інтернет-користувачів. Копіювання новини здійснюється, орієнтовно, протягом шістьох годин.

Незважаючи на те, що оцінка дій спамерів у суспільстві є негативною, швидкість поширення дезінформації у інтернет-середовищі загрожує діяльності комерційного банку суттєвими негативними наслідками.

Банки, які зазнали інформаційної інтернет-атаки, залежно від складності ситуації, можуть ігнорувати події, спростувати негативну інформацію на офіційному web-сайті та у друкованих засобах масової інформації, звернутися до засобів масової інформації з проханням змінити негативний заголовок на нейтральний, доповнити статтю коментарем відповідальної особи банку.

Після спростування доцільним є проведення PR-кампаній з метою підтримати або відновити імідж банку. Отже, творчий, раціональний підхід до інформаційної атаки може перетворити її у безкоштовну та ефективну PR-акцію банку. Однак, не слід ігнорувати той факт, що ретельно сплановані дії зловмисників можуть мати колосальний ефект, оскільки Інтернет є надто потуж-

---

<sup>21</sup> **Спам** (англ. *spam*) — повідомлення, що розсилаються людям, які не очікують на їх одержання. Зазвичай, термін «спам» належить до електронних листів. Найбільш розповсюджені види спама: реклама; реклама незаконної продукції; антиреклама; фішинг. Інші види спама: листи щастя; поширення політичної пропаганди; масові розсилки від імені іншої особи з метою викликати до неї негативне ставлення; масові розсилки листів, що містять комп'ютерні віруси тощо

ним і ефективним каналом поширення інформації, який за мінімальних витрат здатен генерувати необхідну реакцію з боку цільових груп.

За прогнозними оцінками, кількість on-line засобів масової інформації зростатиме, тому слід очікувати зростання впливу інформаційних атак. У зв'язку з цим, проекти каналів продажу комерційних банків повинні містити витончені методи нейтралізації такого впливу.

Варіантом Інтернет-банкінгу є **мобільний банкінг (GSM-банкінг)**, тобто реалізація банківських продуктів і послуг за допомогою мобільного телефону, смартфона, комунікатору тощо. Сучасні мобільні системи зв'язку поєднують переваги персонального комп'ютера та телефону, що робить їх особливо перспективними для широкого застосування у банківській сфері.

**GSM-банкінг** — це надання послуг мобільного банківського обслуговування за допомогою обміну SMS-повідомленнями. Такий сервіс дозволяє отримувати довідкову інформацію за рахунками клієнтів та забезпечує обмежене управління рахунком клієнта. Технічно реалізація GSM-банкінгу майже не відрізняється від Інтернет-банкінгу, крім функцій повного управління рахунком.

Перспективним напрямком розвитку Інтернет-банкінгу є **Інтернет-трейдинг**, перспективи якого, значною мірою, пов'язані з розвитком ринку цінних паперів в Україні.

**Інтернет-трейдинг** — це інтерактивна інформаційна система, в якій взаємодія учасників ринку побудована на ідеології on-line доступу до торговельного майданчику Першої фондової торговельної системи (ПФТС). Взаємодія програмного забезпечення ПФТС та банку передбачає роботу у захищеному режимі обміну інформацією в будь-якому режимі, як of-line, так і on-line.

**6. Телебанкінг** передбачає інтерактивний діалог клієнта, що має телефонний апарат з тональним набором, з банківським програмно-апаратним комплексом із структурою голосового меню. Система телебанкінгу забезпечує:

- надання довідкової інформації в автоматичному режимі (про послуги фізичним та юридичним особам, діяльність банку, курси валют тощо);

- диспетчеризацію дзвінків клієнтів до різних служб банку;

- управління рахунками клієнтів (зміни стану рахунку, платежі, перекази грошей тощо);

- автоматичне розсилання факсових повідомлень (рекламної інформації);

- прийом від клієнтів банку заяв на надання додаткових послуг.

Телефонний зв'язок є основою розвитку **банківського телемаркетингу**, дозволяє стимулювати збут інвестиційних послуг, послуг щодо розміщення цінних паперів, стимулювати споживче кредитування тощо.

Телемаркетинг дозволяє одержати прямий відгук реальних або потенційних клієнтів щодо особливостей діяльності і продуктового ряду банку. Інтерактивність є основною перевагою телемаркетингу.

Телемаркетинг поділяється на два напрямки — вхідний (вхідні дзвінки) та вихідний (вихідні дзвінки). Вихідний телемаркетинг — це ініціатива, а вхідний телемаркетинг — реакція на ініціативу банку. Телемаркетинг, у зв'язку з бурхливим розвитком комп'ютерно-телефонної інтеграції різних засобів зв'язку, дозволив call-центрам банків трансформуватися у контактні центри. На відміну від call-центрів, контактні центри дозволяють обробляти запити клієнтів, що надходять не тільки по телефону або факсу, але і по e-mail, через мережу Інтернет, на web-сервер або у вигляді SMS-повідомлень. Оскільки і вхідний і вихідний телемаркетинг є реальною інтерактивною подією, телебанкінг, як канал збуту, найбільш придатний для просування інтерактивних бізнес-проектів банку.

Телемаркетинг дозволяє встановити стосунки з клієнтами, що не менш важливо, ніж безпосередньо продаж. Контактні центри сприяють розвитку комунікаційних технологій. Сучасні call-центри і контактні центри є ефективним способом інтеграції можливостей інформаційних технологій у комунікаційні процеси банку, що забезпечує швидкість обробки вхідних і здійснення вихідних дзвінків. Вони надають банку можливість підвищити лояльність існуючих клієнтів і залучити нових.

Вхідний дзвінок є найбільш розповсюдженим способом звертання клієнтів до банку. Клієнти надають перевагу цьому виду комунікацій, оскільки він цілком контролюється. Дослідження показують, що сім із десяти потенційних клієнтів вирішують не користуватися продуктами і послугами певного банку, оскільки на їхній перший дзвінок недостатньо швидко або недостатньо коректно відреагували. Телефонний оператор є першим представником банку, з яким спілкується клієнт, тому відповідне враження моделює його подальшу поведінку.

Слід зазначити, що якість обробки вхідних дзвінків суттєво впливає на ефективність всієї маркетингової діяльності банку. Однією з функцій call-центрів і контактних центрів є проведення бенчмаркінгу. **Бенчмаркінг** — це дослідження технологічних

процесів і методів організації виробництва і збуту основних конкурентів з метою підвищення ефективності власної діяльності.

Ефективність роботи call-центрів і контактних центрів визначається можливістю банку реалізувати клієнторієнтовану стратегію розвитку. Основні параметри продуктивності таких центрів такі: швидкість відповіді; максимальна затримка з відповіддю; відсоток дзвінків, які обслуговуються; відсоток дзвінків, які загублені; рівень завантаженості операторів; час розмови тощо. Наведені параметри перебувають у прямій залежності від рівня обслуговування клієнтів і впливають на цей довіри до банку. Кожен call-центр (контактний центр) є клієнторієтованим проектом банку, елементом механізму розподілу та просування банківських продуктів і послуг. З погляду клієнта, даний канал є способом доступу до продуктового ряду банку та інформації щодо його особливостей. Точки зору клієнтів і банку, у контексті продуктів і послуг, мають розбіжності, тому функцією call-центрів (контактних центрів) є узгодження будь-яких розбіжностей з метою встановлення довгострокових взаємовигідних відносин банку з клієнтами.

Простежується тенденція перетворення call-центрів і контактних центрів у центри обслуговування і взаємодії з клієнтами, структура яких більш досконала, оскільки передбачає інтеграцію всіх каналів зв'язку з клієнтами.

Таким чином, концепція call-центрів, контактних центрів і центрів обслуговування і взаємодії з клієнтами передбачає концентрацію зусиль банку у таких галузях маркетингу: дослідження ринку; реклама; стимулювання збуту; продаж. Реалізація зазначеної концепції поєднує використання потенціалу масового та індивідуального підходу до клієнтів, що, своєю чергою, впливає на ринкову вартість банку, підвищує його продуктивність та прибутковість.

**Непрямі канали збуту** — це канали збуту, які передбачають переміщення банківських продуктів і послуг через посередників різного типу. Умовами застосування такого типу каналів збуту є бажання клієнта отримати комплексне фінансове обслуговування, збільшення кількості близьких до банку, а також небанківських підприємств та фірм, що пропонують оригінальні чи видозмінені фінансові послуги.

**Формами функціонування систем непрямого збуту банківських продуктів і послуг є:**

— заснування банком дочірніх фірм або його участь у капіталі інших фірм, які спеціалізуються на наданні певного виду послуг (страхових, лізингових, фінансових, іпотечних, інвестиційних тощо);

— укладення угод про кооперацію з самостійними посередниками, роздрібними і оптовими продавцями, підприємствами сфери послуг, представниками вільної професії.

Наприклад, посередництво підприємств сфери торгівлі автомобілями, або будівельних підрядчиків. В обох випадках банк є учасником діяльності. Так, спочатку клієнт приймає рішення щодо купівлі автомобіля чи нерухомості. Цю інформацію має не банківська установа, а третя сторона. З комерційної точки зору, банк повинен приймати рішення: доплатити комісійні третій стороні і брати участь в угоді, чи відмовитись від посередницьких угод.

Проектування каналів збуту комерційного банку пов'язане з вирішенням таких завдань:

- розширення продуктового ряду;
- моделювання показників конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг;
- уніфікація якості продуктів і послуг у кожній точці продажу певного каналу;
- координування роботи каналу збуту, підвищення його продуктивності і прибутковості.

При формуванні продуктового ряду окремого каналу збуту банк може обрати найприбутковіші продукти і послуги. Якщо певні елементи продуктового ряду є витратними в частині самостійного виробництва, банк має можливість залучити на умовах **аутсорсингу** інших учасників ринку з їх корисними пропозиціями. Використання моделі аутсорсингу дозволяє обрати краще технологічне рішення, кращий сервіс, кращий продукт чи послугу при мінімальних інвестиціях.

**Аутсорсинг** (англ. *outsourcing*) — це передавання сторонній організації визначених бізнес-функцій, які не є частиною основної діяльності компанії, але необхідні для функціонування бізнесу цієї компанії.

Переваги аутсорсингу:

- економія часу: немає потреби створювати необхідну інфраструктуру, набирати штат розробників, здійснювати процес деталізованого контролю за виконанням;
- зниження вартості розробки: вартість робіт сторонніх організацій, зазвичай, нижча, ніж вартість створення проекту власними силами (немає потреби виділяти робочі місця, закуповувати додаткове обладнання);
- генерація нових ідей: сторонні розробники можуть запропонувати нові сервіси або поліпшення існуючих.



Перехід на ІТ-аутсорсинг надає банкам можливість цілком сконцентруватися на професійних питаннях банківського бізнесу, а їх ІТ-службам — на розробці інформаційної стратегії.

Аутсорсинг дозволяє розподілити існуючі вертикальні бізнес-процеси на інтегровані модульні фронт- і бек-офісні процеси, що забезпечує консолідацію зусиль і можливість співробітництва із зовнішніми постачальниками необхідних сервісів (рис. 8.1). В цьому випадку банк здійснює тільки безпосередню реалізацію, а всі інші бізнес-процеси реалізуються виробником фінансових продуктів чи послуг. Такий підхід надає банку можливість оперативного формувати максимально конкурентоспроможний продуктивний портфель (можливість оперативного доповнювати продуктивний портфель необхідними елементами або вилучати їх), одержувати

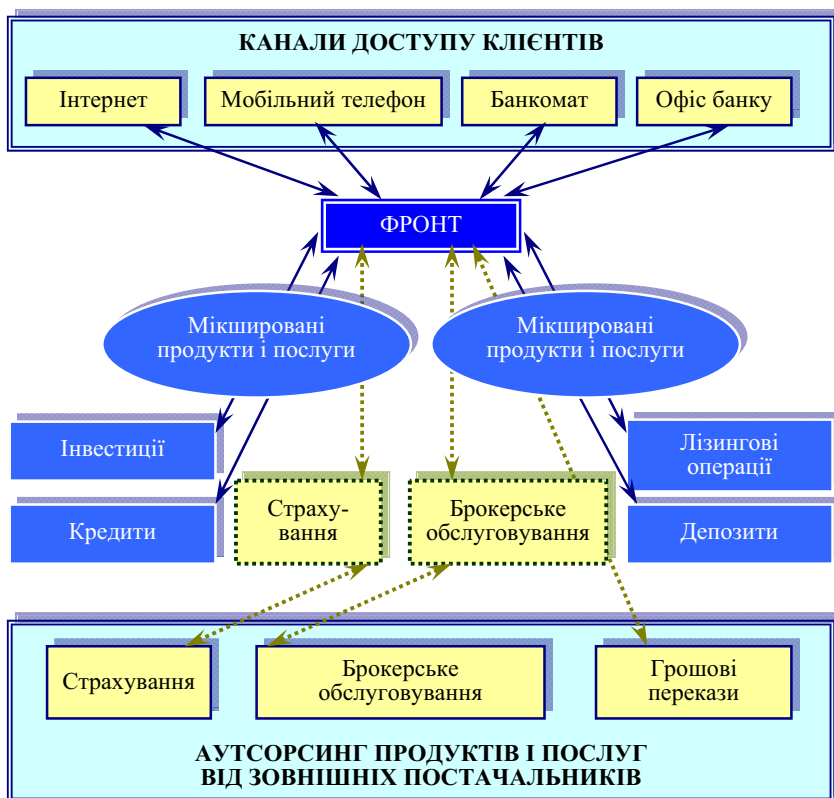


Рис. 8.1. Приклад моделі аутсорсингу комерційного банку

стабільний безризиковий комісійний дохід від продажу невласних, але найкращих на ринку продуктів і послуг. Крім того, створюються умови для нових, унікальних пропозицій — **мікшированих продуктів**, які є сполученням власних продуктів і найкращих продуктових пропозицій зовнішніх постачальників. Прикладами мікшированих продуктів є страхування статусу посади при іпотечному кредитуванні, депозит із можливістю використання відсотків для покупки паїв інвестиційних фондів тощо.

Завданням кожного каналу збуту є персоніфікація роботи з клієнтом. У цьому зв'язку, доцільним для використання є поєднання каналів різних типів, серед яких вагомі місця посідають пристрої самообслуговування, а саме: мережа Інтернет (мобільні пристрої — PDA, Notebook), телефон, мобільний телефон, банкомат, інформаційний кіоск тощо. Технологія продажів із застосуванням пристроїв самообслуговування передбачає інтеграцію бек-офісів і каналів доступу.

Використання мережі Інтернет і стільникового зв'язку стандарту GSM корисно тим, що банкові не потрібно витратити засоби на побудову збутової інфраструктури, оскільки широкі мережі продажів створені компаніями-провайдерами, а обладнання для використання каналів доступу (стільникові телефони, ПК, КПК тощо) має сам клієнт.

Вибір каналів збуту комерційного банку обумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх регламентуючих потреб. На ефективність каналів збуту суттєво впливають банківські технології, інформаційні системи, IT-архітектура банківської установи. Через будь-який канал збуту проходить сукупність інформаційних потоків фінансового, управлінського, статистичного, аналітичного, звітнісного характеру.

IT-архітектура банку є складним програмно-технологічним комплексом, який забезпечує обмін інформацією з великою кількістю зовнішніх і внутрішніх систем і терміналів: платіжних (SWIFT, системи грошових переказів), торговельно-інформаційних (Reuters, біржові системи), процесінгових, терміналів для передавання звітності і даних сумнівних операцій (APM STAT, APM NORM, APM фінансового моніторингу) тощо. За цих умов, створення структурованого інформаційного простору банку оптимізує організацію збутової діяльності та збільшує ймовірність прийняття ефективних управлінських рішень.

**SWIFT** (англ. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications*) – Співтовариство всесвітніх міжбанківських фінансових телекомунікацій — міжнародна міжбанківська

система передавання інформації і здійснення платежів. Заснована в 1973 році; співзасновниками виступили 239 банків з 15 країн. SWIFT — кооперативне товариство, створене за бельгійським законодавством, що належить його членам — 8330 банкам з 205 країн (на кінець 2007 року). Головний офіс розташований у Брюсселі.

Кожен банк системи має свій унікальний SWIFT-код. Теоретично для здійснення платежу в Європі досить знати SWIFT-код банку і IBAN-код одержувача.

**SWIFT-код** (ISO 9362) — стандарт, який встановлює універсальний метод ідентифікації учасників фінансових розрахунків. Офіційна назва стандарту — «Банківська справа. Банківські телекомунікаційні повідомлення. Ідентифікаційні коди банків».

**IBAN-код** (англ. *International Bank Account Number*) — стандарт № 13616 Міжнародної організації зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization) і Європейського комітету з банківських стандартів ECBS (European Committee for Banking Standards) — міжнародний номер банківського рахунку, який використовується для міжбанківських розрахунків у країнах Європейського Союзу. Формат IBAN-коду містить: 1-2 символи — код країни, де знаходиться банк одержувача, відповідності зі стандарту ISO 3166-1 alpha-2; 3-4 символи — контрольне унікальне число IBAN, що розраховується за стандартом ISO 7064; 5–34 символ — внутрішній державний номер рахунка, який містить, безпосередньо, номер рахунка і ознаку банку одержувача (у тому числі код філії банку). Довжина IBAN-коду не може перевищувати 34 знаки.

Таким чином, організація функціональної структури каналів збуту комерційного банку на основі впровадження сучасних інформаційних банківських систем і технологій дозволяє підвищити ефективність і якість обслуговування клієнтів, оптимізувати інформаційні потоки, формування і облік звітності, забезпечує прозорість і ефективність управління діяльністю банку.

## **8.2. ФІЛІЙНА МЕРЕЖА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

**Філія банку** — відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку.

**Підрозділ банку** — структурна одиниця банку, що не має статусу юридичної особи і виконує функції, визначені банком.

Філії банків відкриваються за згодою Національного банку України, яка надається на підставі таких документів:

- клопотання банку про відкриття філії із зазначенням місцезнаходження та основних видів діяльності філії;
- рішення спостережної ради банку про відкриття філій;
- положення про філію, затвердженого спостережною радою банку;
- інформації про керівника та головного бухгалтера філії.

Національний банк України перевіряє відповідність приміщення та обладнання філії вимогам, встановленим Національним банком України. **Національний банк України має право відмовити у наданні згоди на відкриття філії з таких підстав:**

- надані документи не відповідають вимогам закону України «Про банки і банківську діяльність» чи нормативно-правових актів Національного банку;

- приміщення та обладнання філії не відповідають вимогам Національного банку України щодо безпеки зберігання цінностей (якщо філія має намір самостійно працювати з готівковими коштами та цінностями);

- запропоновані кандидатури керівника та головного бухгалтера філії не відповідають вимогам закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо професійної відповідності та ділової репутації;

- у банка-заявника виявлені фінансові або правові проблеми, що вказують на можливість негативних наслідків для клієнтів чи потенційних клієнтів банку в результаті відкриття філії.

Реєстрація філій банку здійснюється Національним банком України протягом одного місяця з моменту надання усіх необхідних документів шляхом внесення відповідної інформації до Державного реєстру банків.

**Представництво банку** — територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що не здійснює банківську діяльність.

Банки зобов'язані надавати інформацію Національному банку України про відкриття представництва, яка вноситься до Державного реєстру банків.

**Реєстрація представництв банків-нерезидентів** здійснюється Національним банком України. Для реєстрації подаються такі документи:

- клопотання про реєстрацію представництва іноземного банку за підписом уповноваженої особи;

- витяг з банківського (торговельного) реєстру або інший офіційний документ, що підтверджує реєстрацію іноземного банку;
- положення про представництво;
- доручення від іноземного банку на здійснення представницьких функцій.

Зазначені документи, крім клопотання про реєстрацію представництва іноземного банку, мають бути нотаріально завірені за місцем їх видачі, легалізовані в консульській установі України, якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, не передбачено інше, і супроводжуються нотаріально завіреним перекладом українською мовою.

**Національний банк України може відмовити у реєстрації представництва іноземного банку у разі порушення порядку реєстрації, невідповідності наданих документів законодавству України, недостовірності інформації, а також недотримання умов реєстрації або перевищення повноважень щодо сфер діяльності представництва. Відмова надається в письмовій формі із зазначенням відповідних підстав.**

**Українські банки мають право створювати дочірні банки, філії чи представництва на території інших держав на підставі дозволу Національного банку України. Для відкриття дочірніх банків, філій або представництв українських банків на території інших держав висуваються такі самі вимоги, які встановлені для відкриття філій чи представництв банків на території України, за умови надання Національним банком України дозволу на здійснення інвестиції за кордон у зв'язку зі створенням філії чи представництва банку на території іншої держави.**

Для створення дочірнього банку, філії чи представництва українського банку за кордоном цей банк подає до Національного банку України бізнес-план та економічне обґрунтування доцільності створення дочірнього банку, філії чи представництва банку за кордоном.

Дочірній банк, філія чи представництво українського банку на території іншої держави реєструються відповідно до вимог законодавства цієї держави. Банк у місячний термін має повідомити Національний банк України про відкриття дочірнього банку, філії чи представництва на території іншої держави з наданням копій відповідних документів про їх реєстрацію.

Філійна мережа є показником розвитку комерційного банку, відображає регіональну стратегію його розвитку і територіальний перерозподіл ринку банківських продуктів і послуг.

Відповідно до стратегічних напрямків розвитку банків, розрізняють такі **типи філійних мереж**:

— **національний тип**: характерний для банків, що мають філії по всій території України;

— **зональний тип**: характерний для банків, що мають філії в деяких областях України;

— **змішаний тип**: характерний для банків, діяльність яких нерівномірно поширена на всю територію України, деякі області переважають за кількістю філій;

— **регіональний тип**: характерний для банків, які не мають достатніх фінансових ресурсів для поширення діяльності на значні території, і, зазвичай, обслуговують кілька промислових підприємств чи організацій.

Територіальна організація банківської діяльності залежить від дії таких основних чинників: кількості населення, частки міських жителів, кількості міст та їх адміністративного статусу, економічного потенціалу регіону.

Комерційні банки розвивають багатоканальні системи збуту з метою одержання додаткових фінансових резервів, збільшення частки ринку.

**Багатоканальна система збуту** — це «пул каналів збуту», який містить усі канали збуту: front-офіси, банкомати, системи електронних платежів у місцях продажу товарів і послуг, системи електронного зв'язку, банківські послуги на дому, Інтернет-банкінг, еквайрінг, телебанкінг, мобільний банкінг, непрямі канали збуту.

Удосконаленню відносин з регіональною клієнтурою сприяє підвищення їх технологічності: банки відкривають рахунки приватним особам не на балансі регіональних філій, а прямо у центральному офісі — навколо єдиного ядра формується певна кількість повноцінних front-офісів у форматі комплексних каналів збуту.

Конкурентною перевагою комерційних банків є введення інституту особистих менеджерів для вагомих клієнтів, що значно збільшує обсяги продажів банківських продуктів і послуг, особливо інноваційних.

Більшість банків акцентують зусилля на розвитку роздрібного бізнесу, оскільки норма прибутків за позиками досить висока. Дохідність споживчого кредитування, у середньому, в півтори рази вища за дохідність за корпоративними позичками. Водночас, деякі з роздрібних програм можуть бути «планово збитковими», якщо інвестиції в розвиток філійних мереж здійснюються за рахунок прибутків від споживчого кредитування.

Однак, філійні мережі створюються не тільки під роздрібну клієнтуру. Ще одним пріоритетним завданням є розробка і реалізація спеціалізованих програм кредитування малого і середнього бізнесу. Нові філії і додаткові офіси, в такому випадку, розраховуються на приватних клієнтів або підприємців, яким зручно користуватися банківськими продуктами і послугами поблизу місця роботи або проживання. Великі універсальні банки регіонів прагнуть до збільшення точок продажу, до розвитку роздрібних послуг і технологій, до впровадження і використання в цих точках єдиних інформаційних систем.

Інтенсивність конкуренції в банківському секторі суттєво впливає саме на роздрібний сегмент ринку, що відображається на методах роботи регіональних банків. Для забезпечення зручності обслуговування клієнтів і підвищення рівня конкурентоспроможності філії працюють у продовженому режимі, у вихідні дні, без обіду. З цією ж метою банки відкривають відділення безпосередньо в точках продажу товарів і послуг — в автосалонах, торгових центрах, пунктах прийому комунальних та інших платежів.

Для підвищення якості і надійності обслуговування банки впроваджують нові автоматизовані банківські системи, які дозволяють працювати в єдиному інформаційному просторі усім філіям, внутрішнім структурним підрозділам і головному офісу.

Комерційні банки здійснюють прийом комунальних платежів, надають послуги з кредитування населення і підприємств середнього і малого бізнесу, здійснюють операції з використанням пластикових карток. Географічна близькість і зручність розташування є одним з вирішальних факторів при виборі клієнтом банку — поряд з тарифами, швидкістю і якістю обслуговування, а також глибиною і широтою продуктового портфеля.

Кожен банк має перелік ефективних (пікових за попитом) продуктів і послуг, які або відсутні, або недостатньо широко представлені в сусідніх регіонах, що стимулює бажання розширити ринкову частку та отримати додаткові прибутки. Крім того, у кожного банку власна інфраструктурна політика і географічні пріоритети. Загальна формула розширення філійної мережі така: спочатку банки максимально охоплюють область, де розташований головний офіс, а потім регіони.

Завдяки конкуренції в банківському секторі розширюється продуктовий ряд банків, змінюється тарифна і комісійна політика, поліпшується сервіс. Новим напрямком розвитку збутової системи комерційних банків є створення **мережних регіональних банків**.

Мережний регіональний банк є середньою структурою між банком, що діє на національному рівні та локально. Метою його створення є охоплення певного регіону з урахуванням його специфіки.

Слід зазначити, що мережний регіональний банк не є сукупністю конкретних фізичних точок продажу, що обслуговують конкретних клієнтів у конкретному місці. Він є ринковим явищем регіонального і міжрегіонального масштабу; збільшує гнучкість регіонального ринку; надає можливість клієнтам одержати доступ до більш якісних послуг і продуктів-лідерів, змінити статус (опинитися в колі VIP-клієнтів).

Якісне і кількісне розширення філійної мережі є складним багатоплановим процесом, що супроводжується **ІТ-ризиками управління**<sup>22</sup>, які пов'язані з ІТ-архітектурою. Роль інформаційних технологій у розвитку філійної мережі банку полягає не стільки в технічній підтримці цього процесу (створення нових робочих місць, інтегрованих динамічних баз даних, забезпечення зв'язку тощо), скільки в наданні можливості прийняття ефективних управлінських рішень щодо організації відносин із клієнтами.

Розглянемо **ІТ-ризики управління філійною мережею**, негативний вплив яких можна зменшити шляхом удосконалення ІТ-архітектури банку.

### **1. ІТ-ризики обробки запитів клієнтів.**

Основною метою відкриття нової філії є підвищення доступності банку для клієнтів. Водночас, зростання кількості офісів спричиняє зменшення єдності фронт-офісу банку, що призводить до ускладнень з обробкою запитів клієнтів за єдиним сценарієм, з маршрутизацією дзвінків між офісами, з розподілом зон відповідальності між центральним офісом і філіями.

Підключення нових філій до єдиного телефонного простору банку ускладнюється використанням застарілих апаратних call-центрів і АТС. Для ефективної організації розподіленої телефонної мережі і створення єдиного call-центру доцільно використовувати програмні засоби на основі ІР-телефонії. Цей варіант має такі переваги:

- мінімальні витрати масштабування;
- повна незалежність функціональності робочого місця від територіального розташування абонентів;

---

<sup>22</sup> **ІТ-ризики управління** — втрати, пов'язані зі зниженням ефективності управління філійною мережею банку внаслідок її розширення та використання недосконалої ІТ-архітектури



— можливість підключення до телефонного простору банку у будь-якій точці світу по IP-мережі;

— скорочення капітальних витрат за рахунок використання єдиної мережної інфраструктури;

— зниження витрат на підтримку за рахунок центрального адміністрування.

**IP-телефонія** — технологія, яка об'єднує переваги телефонії та Інтернет. Донедавна мережі з комутацією каналів (телефонні мережі) і мережі з комутацією пакетів (IP-мережі) існували майже незалежно один від одного. Телефонні мережі використовувалися тільки для передавання голосової інформації, а IP-мережі — для передавання даних. Технологія IP-телефонії поєднує ці мережі за допомогою спеціального пристрою — **шлюзу** або **gateway**. Шлюз є пристроєм, до якого з одного боку підключаються телефонні лінії, а з іншого — IP-мережа (наприклад, Інтернет).

Наведений варіант організації корпоративної телефонії банку дозволяє істотно знизити вартість і терміни введення нової філії до єдиного простору по роботі з клієнтами. Крім того, в процесі масштабування зберігаються всі переваги повнофункціонального call-центра, починаючи з відповідної маршрутизації дзвінка і закінчуючи інтеграцією у бізнес-процеси банку. Кількість філій при цьому може перевищувати кілька сотень.

## **2. IT-ризик працездатності інфраструктури банку.**

Надто широка філійна мережа призводить до проблем із безперебійною працездатністю інфраструктури банку. Навіть короткочасний збій у функціонуванні каналів зв'язку, обладнання, АБС тощо, спричиняє серйозні збитки, тому ефективна робота служби підтримки украй важлива для збереження і збільшення доходів банку. Забезпечити високий рівень сервісу можна шляхом використання IT-рішень класу Service Desk.

**IT-рішення класу Service Desk** — система підтримки користувачів (Service Desk), яка забезпечує єдину точку контакту для користувачів та клієнтів інформаційної системи, IT-персоналу, IT-сервісів та можливих «зовнішніх» організацій, що є постачальниками будь-яких додаткових сервісів.

Запровадження цієї (або аналогічної) системи підвищує ефективність роботи служби підтримки за рахунок використання автоматизованих засобів обліку, контролю і управління бізнес-процесами банку.

IT-рішення класу Service Desk дозволяють організувати обробку запитів клієнтів через «єдине вікно», тобто через оператора

централізованої служби підтримки, що значно ефективніше, ніж робота кожної філії з власними технічними фахівцями, оскільки дотримується загальна для всього банку угода про рівень сервісу (SLA). Крім того, більшість звертань до служби підтримки є типовими, тому використання єдиної бази знань і регламентів дозволу запитів дозволяють істотно скоротити час усунення збоїв і неполадок у роботі філій.

**Рівень сервісу SLA (Service Level Agreement)** — система підтримки користувачів, яка дозволяє реалізувати такі завдання:

- відповіді на дзвінки, забезпечення точки контакту з клієнтами;
- реєстрація та подальше супроводження запитів;
- інформування клієнтів про поточний статус запиту та про хід робіт по ньому; виконання початкової оцінки запиту, спроба самостійно вирішити його, або переадресування на того, хто може вирішити, згідно з угодою про рівень сервісу SLA;
- процедури моніторингу та ескалації згідно з SLA;
- контроль поточного стану сервісів, що надаються, та систем, задіяних в наданні сервісів, ідентифікація очікуваних проблем та превентивне їх усунення (вказівка на усунення);
- управління життєвим циклом інциденту, у т. ч. з підтвердженням про його усунення, закриття інцидентів та узгодження факту закриття з клієнтом;
- спільне з клієнтами планування та здійснення короткострокових змін рівнів окремих сервісів;
- координація взаємодій служб другого плану та «третьох» партнерів;
- надання управлінської інформації та опрацювання пропозицій з покращення сервісів;
- ідентифікація проблем (причин виникнення інцидентів);
- інформування про необхідність навчання, тренінгів клієнтів;
- інформування про необхідність вдосконалення сервісів.

### **3. IT-ризик управління бізнес-процесами банку.**

Зростання кількості віддалених філій і чисельності персоналу спричиняє зниження рівня керованості філійною мережею. Запобігти цьому можна шляхом поширення найкращих практик із центрального офісу у філії та шляхом інтеграції нових філій у єдиний інформаційний простір банку. Вирішити таке завдання дозволяють корпоративні системи управління бізнес-процесами (BPM) і системи електронного документообігу.

**Корпоративні системи управління бізнес-процесами (Business Process Management — BPM)** є результатом природної еволюції класичних систем документообігу і діловодства (Workflow Systems) і систем класу EAI і B2Bi. Традиційні системи управління документами орієнтувалися, переважно, на пересилання інформації між людьми, що виконували певні дії. На відміну від технологій B2Bi, які орієнтовані на інтеграцію даних у міжвідомчому середовищі, технології BPM інтегрують дані, додатки і людей через єдині бізнес-процеси. Це відображає сучасну точку зору, що основою інтеграції повинні бути бізнес-процеси. Причина полягає в тому, що бізнес-процеси організації «перетинають» межі різних додатків, департаментів і організацій.

**Системи інтеграції корпоративних додатків (Enterprise Applications Integration — EAI)** — технології, орієнтовані на розв'язання проблем інтеграції різних систем, додатків і даних всередині окремої організації. Іноді для цих технологій використовується абревіатура A2A (Application-to-Application — «додаток-додаток»).

**Системи інтеграції між організаціями (міжвідомчої інтеграції) Business-to-Business (Business-to-Business Integration — B2Bi)** — технології, орієнтовані на гарантування безпечного, надійного інформаційного обміну між різними організаціями і їхніми інформаційними системами. Ці технології забезпечують пересилання інформації за межі мережних екранів (firewall) і дають можливість автоматизувати бізнес-процеси в рамках «розширених організацій», що поєднують постачальників, партнерів, споживачів продуктів і послуг тощо.

Паперовий документообіг для роботи філіїної мережі банку є абсолютно непридатним. Отже, постає завдання правильного вибору та організації впровадження docflow-системи.

**Документообіг** — рух документів в межах документаційного забезпечення процесу управління.

**Документаційне забезпечення процесу управління** містить три основні завдання щодо програмних систем автоматизації: документування, організація документообігу, систематизація архівного збереження документів.

**Електронний документообіг** (обіг електронних документів) — сукупність процесів складання, оброблення, передавання, одержання, зберігання, використання електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності, справжності та, за необхідності, з підтвердженням факту одержання таких документів.

**Система електронного документообігу** — автоматизована система оброблення інформації, яка реалізує електронний документообіг та сполучена з іншими системами документообігу.

У західному комп'ютерному лексиконі термін «документообіг» відсутній. Залежно від специфіки програмного продукту можна зустріти такі терміни, як **DMS** (Document Management Systems), **DocFlow** (системи маршрутизації документів), **Work-Flow** (системи управління потоками робіт), а також терміни, близькі до автоматизації документообігу — **Document Warehousing** (сховища документів) та **Knowledge Management** (управління знаннями).

До найважливіших методологічних аспектів формування системи електронного документообігу належать: структурування документального забезпечення (процесний підхід); поетапність впровадження системи документообігу (доведення системи до рядових виконавців); покриття всього набору завдань документального забезпечення та організація зберігання документів (комплексна автоматизація); вибір засобів реалізації (спеціалізовані програмні комплекси).

Вибір такого IT-рішення ґрунтується на двох моментах. Перший — система повинна підтримувати роботу з документами усіх філій у режимі on-line. При цьому, реплікація<sup>23</sup> даних із частотою раз на добу (або трохи частіше) є неефективною. Співробітники філій повинні мати можливість одразу після створення документа, або нового процесу, негайно узгодити його з центральним офісом банку. Своєю чергою, контроль за виконанням завдань центрального офісу повинен здійснюватися безупинно.

Другий — система електронного документообігу для філійної мережі банку повинна містити функціональне управління бізнес-процесами, тобто не бути простим сховищем документів із можливістю їхнього узгодження за встановленими маршрутами. Така система інтегрує всі офіси банку в єдиний інформаційний і управлінський простір, а також прискорює запуск бізнес-процесів у нових філіях.

#### **4. IT-ризик розподілення філійної мережі.**

Розподілення філійної мережі пов'язано зі зручністю для клієнтів. Найчастіше клієнти звертаються до найближчої до будинку

---

<sup>23</sup> **Реплікація даних** — процес копіювання/резервування/відзеркалення даних з однієї бази даних до іншої. **Master Server** — головний сервер, з якого відбувається копіювання (реплікація) даних. **Slave Server** — допоміжний сервер, на який відбувається копіювання (реплікація) даних

або до роботи філію. При цьому інформація про клієнта є цінною для всього банку, оскільки заходи продуктової, цінової, комунікаційної та збутової політики розробляються на рівні центрального офісу, а потім, у вигляді єдиної стратегії маркетингу, спрямовуються на рівень філій.

Для ефективного прийняття управлінських рішень і оперативної роботи з контрагентами доцільно впроваджувати єдину систему управління взаєминами з клієнтами (CRM), яка охоплює всю філійну мережу банку, з відповідним розмежуванням прав доступу до інформації.

CRM-система для банку з широкою філійною мережею повинна забезпечувати можливість роботи усіх користувачів у режимі on-line поза залежністю від їхнього місця розташування (цілком web-функціональні системи).

**Цілком web-функціональна система** — система (web-двигун) для управління структурою і змістом сайту: новини, текстові документи, табличні каталоги, інтерактивні розділи (форум, питання-відповідь, опитування), маркетингові операції (поштова розсилка, банери<sup>24</sup>).

Крім того, такою системою повинен бути передбачений функціонал забезпечення крос-продажів<sup>25</sup> і реалізації заходів по запобіганню втраті прибуткових клієнтів.

## 5. IT-ризик роботи з персоналом.

Проблемами активно зростаючою філійної мережі є якість підготовки лінійного персоналу (особливо у фронт-офісах) і плинність кадрів, які також можуть бути вирішені за допомогою IT-рішень.

Функціонал IT-рішень для управління навчанням і розвитком персоналу дозволяє спростити введення нового співробітника до справ шляхом автоматичного призначення набору необхідних курсів для проходження при зарахуванні на роботу, і контролю за ефективністю їх виконання.

Надалі система супроводжує кар'єрний ріст співробітників, контролює набір їх компетенцій, керує процесом атестації.

---

<sup>24</sup> **Банер** — рекламний плакат; рекламна картинка на web-сторінці, за допомогою якої користувач може потрапити на web-сайт рекламодавця.

<sup>25</sup> **Крос-продаж** — продаж додаткових товарів і послуг покупцеві основного товару; є популярним і ефективним способом збільшення обсягів продажів, що досягається за рахунок командної роботи з клієнтом, метою якої є максимально повне задоволення його потреб

### 8.3. ІНТЕГРАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ У СВІТОВУ ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ

Актуальним питанням сьогодення є інтеграція діяльності вітчизняних комерційних банків у світову фінансову систему, яка характеризується процесами глобалізації<sup>26</sup>.

Інтеграційні процеси у банківському секторі характеризуються впровадженням у діяльність банків програм інституціонального розвитку, систем модернізації і автоматизації, міжнародної банківської стандартизації, реалізація яких сприяє формуванню загальнонаціональної клірингової системи, отриманню права кредитування за рахунок кредитів Всесвітнього банку та інших міжнародних кредитних ліній.

Програми інституціонального розвитку передбачають три способи надання технічної допомоги вітчизняним банкам, а саме: встановлення відносин із закордонним банком-близнюком; залучення міжнародної консалтингової фірми; співробітництво з банком-близнюком і міжнародною консалтинговою фірмою.

Інтеграційні процеси пов'язані з удосконаленням нагляду і контролю за діяльністю вітчизняних банків, що передбачає створення ефективної системи контролю, удосконалення відповідних законів, норм та інструкцій, а також підготовку кадрів для забезпечення такого контролю. Передбачається ознайомлення з міжнародними стандартами розрахунків, бухгалтерського обліку та аудиту, надання технічної допомоги при підготовці кадрів, реформування системи банківських розрахунків і бухгалтерського обліку, створення Палати аудиторів.

**Необхідними умовами повної інтеграції вітчизняних банків у світову фінансову систему є:**

— забезпечення політичної та економічної стабільності, відсутність якої є основною вадою інтеграції економіки України у світове господарство;

— досягнення фінансової стабільності, конвертованості гривні і розвиток міжрегіональних внутрішніх грошово-кредитних, валютних, фондового ринків;

---

<sup>26</sup> **Глобалізація** — процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції, основними характеристиками якого є світовий поділ праці, міграція у світових масштабах грошових, людських і виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних і технологічних процесів, а також зближення культур різних країн. Для економічних аспектів глобалізації характерні вільна торгівля, вільний рух капіталу, зниження податків на прибуток підприємств, простота переміщення галузей промисловості між різними державами в інтересах зменшення витрат на працю і природні ресурси тощо

— адаптація банківської системи України до умов світових грошово-кредитних ринків.

**Інтеграція банку у міжнародну банківську систему містить три етапи:**

1. Розробка плану виходу на ринок, яка містить аналіз внутрішніх потреб і можливостей комерційного банку, за такими напрямками:

- цілі виходу банку на ринок промислово-розвинених країн;
- фінансове забезпечення організації та функціонування закордонної структури банку;
- наявність кваліфікованого персоналу.

2. Аналіз внутрішнього законодавства, що регламентує можливість виходу комерційного банку на ринок промислово-розвинених країн, за такими напрямками:

- порядок надання Центральним банком дозволів уповноваженим банкам на участь у статутному капіталі банків та інших кредитних організацій за кордоном, а також відкриття філій за кордоном;

- відповідність внутрішнього законодавства міжнародним стандартам і капіталу банків, що діють більше, ніж в одній країні.

3. Аналіз існуючих норм і правил промислово-розвинених країн, що регламентують діяльність іноземних банків на їхній території, з погляду найбільшої легкості для входження українського комерційного банку на їхній ринок.

Інтеграція банку у міжнародну банківську систему полегшується, якщо забезпечити такі умови: внутрішнє валютне законодавство відповідає світовим стандартам; керівництво банку розуміє світові тенденції розвитку міжнародної банківської діяльності і, відповідно до них, формує стратегію розвитку банку.

Варіантом інтеграції вітчизняних банків у світову фінансову систему є така послідовність дій:

- на основі сприятливої кон'юнктури світового ринку нарощувати власні інвестиції за кордоном, кооперуючи зусилля з підприємствами, продукція яких користується попитом на відповідних зовнішніх ринках;

- провести лібералізацію закордонної діяльності вітчизняних банків;

- якісно удосконалити структуру, географію, форми, характер і види операцій закордонної мережі банку.

В цьому випадку, кількісним показником оцінки інтеграції банку у світову фінансову систему є чиста інвестиційна позиція, що визначається як різниця між іноземними активами і пасивами.

Вступ України до СОТ сприяє подальшому розвитку інтеграційних процесів на ринку банківських продуктів і послуг, оскільки надає новий імпульс розвитку продуктового ряду банків, приносить на ринок нові капітали, світові стандарти якості банківського обслуговування, полегшує вихід вітчизняних банків на світовий ринок фінансових послуг. При цьому доцільно формувати гнучку політику доступу іноземних учасників на фінансовий ринок України, яка містить такі положення:

- стимулювання приходу іноземних банків на вітчизняний ринок у формі банків-резидентів;

- надання національного режиму таким банкам-резидентам;

- поступове зняття в середньостроковій перспективі (2–3 роки після приєднання) обмежень на операції з фізичними особами, а в довгостроковій (5–7 років) — збільшення квоти участі іноземного капіталу у вітчизняній банківській системі.

Інтеграція банків у світову фінансову систему заснована на встановленні кореспондентських відносин з іноземними банками, одержанні міжнародних рейтингів і аудиторських висновків провідних спеціалізованих компаній, виході на міжнародні фінансові ринки, взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями.

В умовах глобалізації світової економіки зростає значення банківських продуктів і послуг з обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, збільшується обсяг інвестиційних, консультаційних, інформаційних послуг, зростає роль послуг у сфері фінансового консультування, управління активами з використанням сучасних інформаційних технологій. Банки здійснюють значні інвестиції в розвиток інформаційних технологій. Світова практика свідчить, що, в середньому, частка витрат на комп'ютеризацію складає більше, ніж 17 % від загального кошторису річних витрат банку.

Однією з проблем провідних світових банків є реструктуризація філійної мережі, оскільки сучасні системи управління багатofilійними банками мають суттєвий недолік, а саме: збільшення вартості банківських продуктів та послуг і виникнення додаткових витрат. Тому, канали збуту повинні, з одного боку, забезпечувати оптимальний рівень продажів, з іншого, — сприяти зниженню витрат. Сучасні банки вирішують зазначену проблему за допомогою використання новітніх банківських інформаційних систем, Інтернету, IP-телефонії, Інтернет-телефонії, мобільного зв'язку тощо.

Виникає необхідність постійного контролю ефективності каналів збуту банківських продуктів і послуг, а не тільки ефектив-



ності системи філій. Ефективність каналів збуту банку залежить від рівня інформаційних технологій, міри стандартизації банківських продуктів і послуг, їхньої якості, від темпів посилення інтеграційних процесів у фінансовій сфері. Зазначені фактори призводять до появи нових форм обслуговування клієнтів і принципів сегментації ринку.

Обслуговування клієнтів у сучасному комерційному банку характеризується протиріччям між стандартизованими банківськими продуктами і послугами та індивідуалізованими продуктами і послугами з інтенсивним консультуванням і мікросегментуванням.

Тому стратегічним завданням оптимізації каналів збуту банку є встановлення рівноваги між трьома варіантами реалізації банківських продуктів і послуг:

- стандартизовані базові продукти і послуги без консультацій;
- продукти і послуги з активними консультаціями;
- вирішення фінансових проблем клієнтів з мікросегментуванням та інтенсивними консультаціями.

Диверсифікованість банківської діяльності за рахунок надання позабалансових послуг обумовлена підвищенням ролі консультаційних та інформаційних послуг. Значно збільшилися консультаційні послуги в галузі фінансового консультування, злиття і поглинання, пошуку стратегічного інвестора, міжнародного податкового планування, приватизації і банкрутства.

Збільшення позабалансових послуг пов'язане з ростом кількості інформаційних послуг. В умовах сучасної світової фінансової системи інформаційні ресурси трансформуються в реальні економічні ресурси, інформаційні послуги перетворюються в об'єкт споживання і виробництва, у результаті чого банк виконує функції інформаційного і консультативного центру для клієнтів.

Важливе місце в розширенні продуктового ряду банків займають послуги на ринку позичкових капіталів, оскільки вони забезпечують банку значну частку процентних доходів і ліквідності.

В умовах глобалізації значно збільшилася частка нових банківських послуг з кредитування транснаціональних корпорацій. Так, великі банки з розгалуженою міжнародною мережею надають клієнтам право обирати країну, валюту і процентну ставку кредиту. Такий тип кредитування одержав назву **мультивалютної кредитної лінії**. Велику популярність здобувають **мультиопціонні кредитні лінії** — поєднання звичайних кредитних ліній із правом позичальника обирати різні інструменти фінансового ринку, що дозволяє клієнтові обирати із широкого кола банківських продуктів і послуг найбільш дешеві джерела фінансування.

Чітко позначилася тенденція до збільшення банківських продуктів і послуг на ринку позичкових капіталів, де банк виступає посередником між позичальником і кредитором, причому ці елементи продуктового портфеля належать до розряду позабалансових, а саме: гарантійні кредитні листи та інші фінансові гарантії, сек'юритизація, продаж позик.

**Сек'юритизація** (активів) — перерозподіл ризиків шляхом трансформації активів банку — позик та інших активів — у цінні папери для продажу інвесторам. Банк емітує цінні папери від власного імені або через дочірні установи, однак такі папери «прив'язуються» до конкретних активів банку — сплата доходу та погашення цінних паперів залежить від отримання банком доходу та основної суми кредитів.

Перважно, сек'юритизацію застосовують до банківських кредитів, даючи змогу банкам передавати кредитний ризик іншим учасникам ринку — інвесторам, які купують цінні папери. Крім того, за допомогою сек'юритизації банк може здійснити трансферт ризику зміни відсоткової ставки та ризику дострокового погашення кредиту. Процес сек'юритизації дає змогу перемістити балансові активи банку за баланс, тобто є одним із видів позабалансової діяльності банку.

Сек'юритизація активів знижує рівень ризиковості банку, поліпшує якість активів, дає змогу підвищити, за інших рівних умов, показники адекватності капіталу.

У процесі сек'юритизації беруть участь кілька сторін: банк як ініціатор продажу пакета кредитів; компанія, яка займається емісією цінних паперів; гарант (страхова компанія); інвестори (фізичні чи юридичні особи), які купують цінні папери на ринку. Процедура сек'юритизації починається з того, що банк, який є ініціатором продажу кредитів, укладає договір з компанією, яка на загальну суму сек'юритизованих кредитів робить емісію цінних паперів. Перед розміщенням пакета цінних паперів на ринку компанія-емітент має отримати підтримку гаранта, який виконує функцію страхування емітованих цінних паперів. Часто така підтримка надається у формі урядових гарантій чи акредитивів великого банку. Відтак цінні папери розміщуються на ринку, а отримані від їх продажу кошти починають надходити до гаранта та компанії-емітента, які передають їх банку-ініціатору.

Таким чином, банк отримує готівкові кошти на загальну суму пулу сек'юритизованих кредитів. Банк продовжує обслуговувати ці кредити (які стають позабалансовими зобов'язаннями банку), тобто проводити розрахунки з позичальниками, отримувати кош-

ти від погашення основної суми боргу та відсотків. Отримані грошові потоки банк направляє емітенту цінних паперів, який, своєю чергою, переказує їх інвесторам, тобто виплачує дохід за цінними паперами. Отже, потік грошових коштів починає надходити до інвестора, коли позичальники виплачують основну суму боргу та відсотки банку-ініціатору.

Коли кредити сек'юритизовані, тобто перетворені на пакет цінних паперів, власність на ці кредити та відповідні потоки грошових надходжень переходять до інвесторів. Звідси походить і назва — перехідні цінні папери (pass-through securities). Прикладами сек'юритизованих активів є іпотечні кредити, автомобільні позички, кредити на придбання обладнання. Оскільки перехідні зобов'язання забезпечені матеріальними активами, то в їхніх назвах відображається вид забезпечення — сертифікат на автомобільну позичку, забезпечені нерухомістю цінні папери.

Процедура сек'юритизації дає змогу банку здійснити трансферт кредитних ризиків (передати ризик іншим учасникам ринку), оскільки разом із власністю на кредити та надходження за ними до інвесторів, які придбали цінні папери на ринку, переходить і кредитний ризик. У разі неповернення кредитів збитків зазнають інвестори.

Загальне збільшення посередницьких банківських послуг на ринку позичкових капіталів обумовлене тим, що корпорації, з метою економії на банківському відсотку, прямо здійснюють запозичення на міжнародних ринках капіталу за допомогою облігаційних позик та інших інструментів фінансового ринку. Цей факт істотно вплинув на перерозподіл елементів продуктового портфеля у бік збільшення посередницьких послуг на ринку позичкових капіталів і зменшення кількості класичних кредитних продуктів і послуг.

Зазначені тенденції розвитку банківського сектору у поєднанні зі збільшенням обсягів світової торгівлі, з активізацією процесів злиття і поглинання в промисловості та фінансовій сфері, лібералізацією капітальних потоків і транснаціоналізацією обумовили зростання кількості міжнародних банківських послуг. До **міжнародних банківських послуг** належать послуги, пов'язані з банківським обслуговуванням зовнішньоекономічної діяльності клієнта.

Міжнародні банківські послуги за міжнародними розрахунками розвиваються в напрямку мінімізації ризиків, завдяки використанню сучасних фінансових інструментів, і надаються разом з пакетами інших послуг — з кредитування, поручительства, консультування. Базові послуги мають уніфікований характер.

Процеси злиття і поглинання здійснюються за участю банків і сприяють збільшенню міжнародних консультаційних та інвестиційних банківських послуг. Прикладом є Інтернет-проекти з надання консультаційних послуг за принципом «самоконсультування», коли на базі структурованого алгоритму «питання/відповідь» користувач автоматично тримає рекомендації щодо оптимальної структури інвестицій.

Транснаціоналізація промислового виробництва є основною причиною транснаціоналізації банківської діяльності. Поява іноземних філій і представництв сприяє розширенню спектру міжнародних банківських послуг.

В умовах інтеграції вітчизняних банків у світову фінансову систему першорядне значення має організація розрахунків. Для організації міжнародних розрахунків розроблені різні платіжні системи, починаючи від глобальних, таких як SWIFT, і закінчуючи системами, заснованими на кореспондентській мережі окремих банків. Та або інша платіжна система має свої особливості, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність міжнародних розрахунково-платіжних банківських послуг.

Міжнародні розрахунки в ЄС здійснюються за допомогою однієї з таких платіжних систем: трансєвропейської автоматизованої експрес-системи валових розрахунків у режимі реального часу — TARGET; Європейської клірингової системи (ЄКС) при Європейській банківській асоціації (ЄБА); національних платіжних систем; міжбанківських платежів через систему кореспондентських відносин і клірингу, яку організовано великими європейськими банками.

Поряд із діючими платіжними системами, банки країн — членів ЄС надають традиційні послуги при здійсненні платежів через систему кореспондентських відносин. Цей вид платіжних послуг орієнтований на середні і дрібні банки. Транснаціональні банки надають банкам-кореспондентам платіжні послуги, які засновані на використанні власних локальних мереж — філій, дочірніх банків і кореспондентських рахунків лоро. Такі мережі забезпечують швидкість проведення розрахунків і мінімальну комісійну винагороду внаслідок проведення міжбанківських проводок по внутрібанківським кореспондентським рахункам лоро.

У країнах ЄС перевагами користуються продукти і послуги банків, діяльність яких задовольняє таким вимогам:

- розмір активів і капіталу забезпечує достатній запас ліквідних засобів для проведення розрахунків;
- прямий доступ до всіх основних систем проведення розрахунків у ЄС та інших країнах;

- наявність розвинутих філійної і кореспондентської мереж;
- конкурентоспроможні тарифи при одночасно високій якості обслуговування.

Найбільшою мірою зазначеним вимогам відповідає діяльність таких банків: UBS AG (Zürich, Switzerland), Barclays PLC (London, UK), BNP Paribas SA (Paris, France), Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main, Germany), ABN AMRO Holding NV (Amsterdam, Netherlands), Société Générale (Paris La Défense, France) і Citibank NA (New York, USA).

Стратегія розвитку платіжних послуг цих банків спрямована на залучення нових клієнтів і банків-кореспондентів за допомогою низьких тарифів, високої якості послуг, розвинутої філійної інфраструктури, адаптації термінів проведення розрахунків до умов виконання платежів у найбільших європейських платіжних системах (ТАРГЕТ, ЄКС). Обслуговування клієнтів здійснюється протягом 24 годин 7 днів на тиждень. Зазначені банки надають такі послуги, як проведення клірингових трансграничних розрахунків і швидкої конверсії доларових рахунків у євро; відкриття єдиного рахунка в євро в будь-якому регіоні світу; поповнення валютних рахунків за рахунок залишків на поточних рахунках шляхом негайної конверсії в необхідну валюту; інвестування поточних залишків на рахунках у короткострокові інструменти світових фінансових ринків; проведення розрахунків за зовнішньоторговельними контрактами клієнтів.

Основними конкурентами транснаціональних банків Західної Європи на ринку розрахунково-платіжних послуг є американські банки. У США функціонують дві великі платіжні системи — ФЕДВАЕЙР (FEDWIRE) і ЧПС (CHIPS), що здійснюють більш 80 % усіх переказів від загального обсягу вихідних клієнтських платежів у доларах. Приблизно 40 % платежів у системі ФЕДВАЕЙР — міжбанківські операції, 10 % — угоди з євродоларами, 10 % — комерційні платежі.

Аналогічно європейським банкам, банки США велику увагу приділяють мінімізації ризиків у системі розрахунків. Одним із ефективних інструментів хеджування таких ризиків є одноденний кредит за овердрафтом, котирування якого здійснюються на американському міжбанківському ринку. У результаті, наданий американськими банками одноденний кредит за овердрафтом унеможливило появи «ефекту доміно» при фінансовій неспроможності одного з учасників платіжної системи.

У процесі інтеграції банку в світову фінансову систему важливе значення має група міжнародних розрахунково-платіжних банків-

ських послуг за зовнішньоторговельними контрактами клієнтів, а саме: здійснення авансових платежів; оплата після відвантаження; торгівля по відкритому рахунку; відкриття і підтвердження акредитивів; послуги інкасо.

У міжнародних розрахунках банків різних країн є певні традиції. Так, торгівля по відкритому рахунку між англійськими банками і банками країн ЄС є нормою, а в торгівлі з Австралією і Новою Зеландією англійські банки воліють використовувати документарні акредитиви і документарне інкасо.

Більшість вітчизняних банків тяжіє до однієї з двох домінуючих стратегій розвитку — зовнішньоорієнтованої або внутрішньоорієнтованої.

Сутність **зовнішньоорієнтованої стратегії розвитку банку** полягає в акумулюванні дешевих ресурсів корпоративного сектору, переважно експортерів, і їх розміщенні в низькоризикові іноземні активи, які приносять невеликий, але стабільний дохід (депозити, кредити, державні цінні папери тощо). Таку стратегію реалізують банки, що обслуговують великих експортерів, і банки, контрольовані нерезидентами, характерними рисами яких є:

— переважна більшість клієнтів — підприємства-експортери і фірми-нерезиденти, що виявляється у високій частці валютних засобів у залишках на їх рахунках — від 55 % до 100 %;

— розвинута міжнародна кореспондентська мережа, особливий статус за операціями з нерезидентами та інші умови, що забезпечують конкурентні переваги при проведенні зовнішньоекономічних розрахунків.

Такі банки, зазвичай, володіють брендом, що забезпечує високу довіру з боку клієнтів і вкладників; надають широкий спектр банківських послуг високої якості; мають постійних клієнтів серед підрозділів і дочірніх підприємств міжнародних компаній; мають низьку частку кредитів і позик реальному сектору; високу частку малоприбуткових іноземних активів.

Сутність **внутрішньоорієнтованої стратегії розвитку банку** полягає в нарощуванні обсягів кредитування вітчизняних позичальників. Діяльність банків, які реалізують цю стратегію, характеризується такими особливостями:

— основні клієнти — підприємства внутрішньоорієнтованого сектору, що виявляється в низькій частці валютних засобів у залишках на їх рахунках — від 0 % до 45 %;

— залучають ресурси населення.

Внутрішньоорієнтовану стратегію реалізують банки з розвинутою філійною мережею, а також середні і дрібні банки. Клієн-

ти таких банків мають стійку потребу в банківському кредиті для формування оборотних активів, що забезпечує банкам дохідне розміщення засобів. В цьому випадку, банки виступають чистими кредиторами реального сектору, оскільки кредити і позики нефінансовим підприємствам складають, у середньому, 42 % їхніх активів, а засоби, залучені від підприємств, — 32 % їхніх пасивів. Чисте кредитування реального сектору здійснюється за рахунок залучення ресурсів на ринку внесків населення, частка яких у пасажах таких банків, у середньому, складає 29 %.

Розвиток філійних мереж дозволяє розширити і диверсифікувати коло корпоративних клієнтів і позичальників, наростити обсяги залучених засобів приватних вкладників, підвищити швидкість міжрегіональних розрахунків, що відображається на структурі операцій таких банків. Операції банків, які реалізують внутрішньоорієнтовану стратегію розвитку, характеризуються високою кредитною активністю та інтенсивним залученням засобів населення.

Таким чином, тенденції розвитку світової фінансової системи, а саме: глобалізація, інтернаціоналізація<sup>27</sup>, інституціоналізація<sup>28</sup>, дезінтермідація<sup>29</sup>, загострення міжнародної конкуренції, інтеграція, конвергенція<sup>30</sup>, інформатизація і комп'ютеризація, концент-

---

<sup>27</sup> **Інтернаціоналізація** (англ. *internationalization*) — процес адаптації продукту (програмного або апаратного забезпечення) до мовних і культурних особливостей регіону (регіонів), відмінного від того, де розроблявся продукт. В англійській мові для слова «internationalization» прийняте скорочення «i18n». При цьому число 18 означає кількість пропущених між «i» і «n» букв. Існує суттєва різниця між інтернаціоналізацією і локалізацією. **Інтернаціоналізація** — це адаптація продукту для потенційного використання, майже будь-де, тоді як **локалізація** — це додавання спеціальних функцій для використання в певному визначеному регіоні.

<sup>28</sup> **Інституціоналізація** — упорядкований процес із визначеною структурою відносин, ієрархією влади, дисципліною, правилами поведінки.

<sup>29</sup> **Дезінтермідація** (від англ. *desintermediation* — вимивання посередництва) — відмовлення від посередників (брокерів, банків, спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів) — наслідок розвитку фінансових технологій і лібералізації міжнародного фінансового ринку загалом. Дезінтермідація дозволяє обом сторонам фінансової угоди зменшити свої витрати, відмовившись від платежів комісії та інших зборів фінансовим посередникам. Процес відмовлення від посередників супроводжуються активним проникненням небанківських установ у сферу фінансово-кредитних відносин. Дезінтермідація посилюється, коли держава намагається ввести прямий контроль над банківською системою. У відповідь на такі державні заходи ринок проковує створення нових інститутів, що не підпадають під її прямий контроль.

<sup>30</sup> **Конвергенція** (від лат. *convergo* — наближатись) — зближення убік злиття, стійкої рівноваги і розвитку. Цей термін використовується при аналізі процесів інтеграції для позначення зближення різних економічних систем, економічної і соціальної політики різних країн. Основою світового інтеграційного розвитку є загальні тенденції й імперативи науково-технічного і соціально-економічного прогресу. Вони обумовлюють зближення, тобто конвергенцію, економік усе більшої кількості країн при одночасному збереженні їхніх національних особливостей

рація світових ринків, — сприяють збільшенню міжнародних банківських послуг та відкривають широкі можливості для зовнішньоекономічної діяльності банків.

#### **8.4. ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ**

Учасниками світової фінансової системи є транснаціональні банки, великі компанії, небанківські фінансові структури, центральні банки і державні органи, міжнародні фінансові організації. Фінансові посередники покликані перетворити заощадження, тобто ту частину доходів фізичних осіб, компаній і держави, яка використовується для зберігання, в капіталовкладення.

Сучасна світова фінансова система є дворівневою: перший рівень — міжнародні комерційні (універсальні та спеціалізовані) банки; другий рівень — міждержавні фінансові установи. Така система забезпечує оптимальну побудову зв'язків як по вертикалі, так і по горизонталі. Як фінансові посередники виступають всі господарюючі суб'єкти, головною функцією яких є здійснення фінансових операцій. Сюди не входять організації, які здійснюють фінансові операції для обмеження груп учасників ринкових відносин, які делегували їм цю функцію, тобто брокери, нотаріуси.

**Транснаціональні банки** є універсальними банківськими комплексами, які мобілізують значні обсяги коштів в різних валютах, надають кредити на будь-який термін, здійснюють на міжнародному рівні операції з цінними паперами, застосовують різноманітні форми фінансування виробництва і зовнішньої торгівлі, розвивають масштабні довірчі операції. Промислові монополії отримують від ТНБ комерційну інформацію, рекомендації і консультації з приводу організації виробництва, структури управління, прогнози розвитку ринків тощо.

Транснаціональні банки обслуговують меншою мірою товарообмін і більшою мірою – капіталообмін. Якщо раніше їх діяльність обмежувалась купівлею – продажем валюти за дорученням клієнтів, то тепер вони проводять всю складну систему міжкраїнних розрахунків компаній, управляючи їх внутрішніми потоками і відносинами з зарубіжними партнерами. Навіть купівля – продаж валюти сьогодні виникає з потреб капіталообміну.

Оскільки на світовому рівні завжди йдеться про великі кредити на тривалі терміни з високою мірою ризику, то для проведення великомасштабних операцій на фінансовому ринку створюються **тимчасові міжнародні консорціумні банки (синдикати)**. За-



звичай, очолює синдикат один з найбільших банків світу, який має високу репутацію, достатні капітали, великий досвід, тісні зв'язки з промисловими фірмами. Акціонерами таких банків є фінансові інститути різних країн. Частка кожного учасника не повинна перевищувати 50 %, можлива участь небанківських фінансових установ.

Синдикат несе солідарну відповідальність перед своїми замовниками. До складу синдикату може входити до 200 інших банків. Крім того, об'єднання може виступати як гарант, тобто гарантувати платежі свого клієнта кредиторі, а також забезпечувати виконання інших договірних зобов'язань у грошовій формі. Значне поширення синдигованих кредитів пов'язане не тільки з необхідністю створювати синдикати банків для надання великих позик, але і з тим, що за існуючим законодавством розмір кредиту для одного банку обмежений розміром власного капіталу.

Основними суб'єктами міжнародної банківської справи сьогодні є **транснаціональні банки (ТНБ)** — головна організаційна форма транснаціонального банківського капіталу.

**Транснаціональний банківський капітал** є національним за походженням та міжнародним за сферою діяльності. Він водночас виступає складовою національної економіки і важливим елементом функціонування світового господарства. Коли банківський капітал переходить за національні межі, він зберігає національні особливості функціонування і, водночас, набуває рис банківського капіталу тієї держави, на території якої він починає діяти. Ці особливості виявляються в засобах дії, сферах діяльності, переважанні тих чи інших банківських послуг, у специфіці організаційних структур.

**Транснаціоналізація банківського капіталу** є переміщенням значної частини активів банків за кордон, базування за межами країни банківських послуг, налагодження місцевих довгострокових зв'язків промислових компаній і банків однієї і тієї самої країни за кордоном; відбувається також передання інформації, нових технологій, досвіду ведення банківської справи тощо. Транснаціональний банківський капітал дедалі активніше виконує посередницьку функцію в обміні знаннями, формує сукупну робочу силу в банківській сфері на інтернаціональній основі.

Транснаціональний банківський капітал — категорія діалектична. Якщо у 60-70-ті роки можна було чітко визначити його національну належність, то зараз транснаціональний банківський капітал поступово перетворюється у багатонаціональний. Форма функціонування тільки за рахунок національних коштів поступово відмирає завдяки розвитку світового фінансового ринку. Акції

транснаціональних банків продаються на міжнародному ринку акцій, і їхніми власниками є акціонери різних країн. Отже, транснаціональний банківський капітал перетворюється у багатонаціональний. При цьому його національна належність визначається національною належністю контрольного пакета акцій, який є власністю тієї чи іншої організаційної структури транснаціонального банківського капіталу.

**Транснаціональний банківський капітал** — це сукупність грошових капіталів, залучених транснаціональними банками для кредитно-розрахункових та інших операцій у різних країнах світу з метою отримання найбільшого прибутку. Транснаціональний капітал своєю діяльністю сприяє зближенню національних економік.

Транснаціональний банківський капітал виражає відносини між:

- групами транснаціональних банків, що загострює конкуренцію і сприяє підризу монополізму;

- транснаціональним банківським капіталом та інтернаціоналізованою найманою працею;

- транснаціональними і національними банківськими інституціями;

- транснаціональними банками і державами;

- транснаціональними банками та іншими міжнародними кредитно-фінансовими організаціями (МБРР, МВФ, ЄБРР тощо).

Транснаціональні банківські інституції, спираючись на економіку країн базування (ТНБ переважно належать країнам з розвинутою економікою), сповна використовують переваги глобальної організації своїх операцій. Національні банківські установи намагаються завоювати ринок всередині окремих країн через знання місцевих умов, володіння унікальними послугами чи технологіями, висококваліфікованими кадрами.

Держава — вагомий фактор розвитку транснаціонального банківського капіталу. Вона стимулює його діяльність, захищає інтереси в одних випадках і обмежує, регламентує і навіть забороняє діяльність в інших. Транснаціональний банківський капітал спирається у своїх діях на державу, коли це йому вигідно, та ігнорує її закони й інтереси, йде на прями конфлікти, коли заходи держави протистоять його прагненням.

Між транснаціональними банками та іншими міжнародними кредитно-фінансовими організаціями складаються багатогранні відносини, завдяки яким акумулюється і перерозподіляється позичковий капітал між країнами залежно від їхнього економічного і політичного становища. Своєю діяльністю міжнародні кредитно-фінансові організації сприяють успішному функціонуванню ТНБ на

території ряду країн, впливаючи на удосконалення правової бази, яка дає змогу прибутково працювати в багатьох країнах світу.

При підготовці пріоритетних проектів для фінансування міжнародні фінансово-кредитні інституції у багатьох випадках пропонують ТНБ брати в них участь. У партнерстві з ТНБ приваблює те, що вони мають певну практику та досвід у фінансуванні значної кількості проектів як у державному, так і у приватному секторах економіки різних країн, оскільки інвестиційна діяльність та надання консультаційних послуг щодо розроблення проектів — це невід’ємна частина їхньої діяльності. Так, згідно зі статутом ЄБРР, максимальні кошти, які можна виділити на проекти у приватному секторі, становлять 35 % від вартості проекту, решта капіталу на проекти переважно надходить від транснаціональних банків, які при цьому беруть на себе, разом з ЄБРР, певний ризик фінансування проекту.

Особливості транснаціонального банківського капіталу є основою функціонування транснаціональних банків, які відіграють важливу роль у сучасних процесах як на національному, так і на міжнародному рівні.

До транснаціональних належать банки з активами не менше 2 млрд доларів і власною мережею філій не менше ніж у п’яти іноземних державах. Таке визначення надає кількісну характеристику транснаціонального банку, допомагає визначити міць банку, дати оцінку співвідношення сил у банківському секторі на міжнародному рівні й значною мірою прогнозувати тенденції розвитку діяльності транснаціональних банків.

Якісна характеристика транснаціонального банку відображена у визначенні ТНБ як різновиду міжнародної кредитно-фінансової організації універсального типу, більша частина капіталу якої є національною, з широко розгалуженою мережею національних та закордонних підрозділів, чия діяльність сприяє посиленню міжнародних зв’язків фінансового капіталу і взаємодії національних економік.

У банківському секторі спостерігається тенденція до збільшення розмірів банку, які впливають на вартість продукції, ефективність управління проектами та ризиком. Транснаціональні банки зростають завдяки концентрації і централізації національного капіталу.

Інформаційні технології є умовою і визначальним фактором роботи транснаціональних банків. Завдяки інформаційним технологіям банки отримують швидкий доступ до інформації, яка стосується профілів клієнтів у різних країнах світу; можливість її фільтрації та структуризації; доступ до статистичних даних і кон’юнктурних показників; засоби ефективного управління ризиками на сучасному рівні.

**До основних принципів діяльності ТНБ належать:**

- оптимізація організаційної структури з метою реалізації стратегії банку на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- застосування концепцій наукового менеджменту;
- соціальна відповідальність банку;
- довгострокове планування;
- клієнтоорієнтованість;
- розширення обсягів експансії<sup>31</sup> банківського капіталу.

**Функції транснаціонального банку:**

- фінансове, консультативне та інформаційне обслуговування ТНК усіх нефінансових секторів економіки у своїй країні та за кордоном;
- кредитування держав;
- обслуговування ринку євровалют;
- участь у фінансуванні діяльності міжнародних кредитно-фінансових організацій;
- фінансування іпотек;
- розрахункове обслуговування населення;
- інформаційний бізнес;
- обслуговування ринку цінних паперів тощо.

Виконання транснаціональними банками зазначених функцій сприяє прискоренню обігу капіталу, збільшенню масштабів зовнішньої торгівлі, поширенню науково-технічних досягнень, передових банківських технологій, вирівнюванню платіжних балансів країн, надходженню додаткових грошових ресурсів у країну.

Банки беруть участь у міжнародних банківських операціях шляхом установаження кореспондентських відносин або використовуючи ту чи іншу форму організаційної структури на міжнародних ринках.

Вирішального значення у реалізації збутової стратегії набуває розвиток організаційних структур ТНБ, які забезпечують раціональність налагоджених господарських зв'язків не тільки у самому транснаціональному банку, а й між ТНБ та його зовнішнім середовищем. Велику роль при цьому відіграють фактори науково-технічного розвитку: підвищення кваліфікації та стимулювання роботи персоналу, методи активізації новаторства у вигляді надання клієнтам нових послуг тощо.

**Організаційна структура** є формою, яку наповнюють відносини між її внутрішніми частинами та її зовнішні відносини з ін-

---

<sup>31</sup> **Експансія** (економічна) — розширення в економічному просторі діяльності та господарських зв'язків суб'єктів господарювання

шими структурами. Від раціональної організації залежить успішне функціонування транснаціонального банківського капіталу.

Розвиток нових фінансових інструментів, розширення ринку позичкових капіталів, збільшення кількості банківських продуктів і послуг призвели до зростання ролі **дивізійної організації структури**, згідно з якою, у центральному апараті зосереджуються лише стратегічні рішення, втручання у поточні операції відділень мінімальне. Ця структура поєднує предметну спеціалізацію ланок і відносну децентралізацію контролю. Вона є ідеальною з погляду ефективного управління банком.

На формування організаційної структури загалом, впливають тенденції, які спостерігаються у світовій економіці, а саме: збільшення обсягів експансії банківського капіталу за межі країни; універсалізація банківської діяльності, диверсифікація, науково-технічний розвиток і впровадження його досягнень у банківську справу; політичні дії на світовій арені.

Організаційна структура є основою успішної реалізації збутової стратегії ТНБ, яка повинна забезпечувати раціональну роботу банківських службовців, успішне здійснення всіх функцій управління, максимальне задоволення потреб клієнтів тієї чи іншої країни та досягнення цілей, які стоять перед банківським менеджментом. Важливу роль при цьому відіграють масштабність операцій, досяжність ресурсів, досвідченість персоналу, результати ринкових досліджень та технологічні можливості.

Однією з основних організаційних форм банківської діяльності на міжнародних ринках є встановлення кореспондентських відносин, за допомогою яких банки різних країн спрощують виконання міжнародних фінансових операцій для своїх клієнтів.

**Кореспондентські відносини** — це традиційна форма банківських зв'язків, яка використовується, переважно, при обслуговуванні зовнішньої торгівлі і містить сукупність усіх можливих форм співробітництва між банками.

Збільшення обсягів міжнародних банківських операцій, розширення їх видів за одночасного збільшення ризиків за подібними операціями викликали зміну традиційних поглядів на кореспондентські відносини. Якщо раніше банки відводили кореспондентським відносинам другорядну, суто технічну роль, то нині вони розглядаються як один з інструментів зниження ризиків і як джерело одержання додаткового прибутку.

Під **кореспондентськими відносинами** слід розуміти стосунки, що опосередковують проведення між банками взаємних опе-

рацій, які вони здійснюють за дорученням клієнтів і від власного імені. Поняття «кореспондентські відносини» поєднує форми, методи та умови здійснення операцій та порядок їх проведення.

Отже, поняття «кореспондентські відносини» сьогодні вийшло за традиційні рамки тільки домовленості між банками про порядок здійснення взаємних операцій і поширилося майже на всі сфери банківської діяльності, у тому числі на широкий комплекс міжбанківських взаємовідносин, роботу з удосконалення практики міжнародних розрахунків, якість банківського обслуговування клієнтури, які є базою для трансферту коштів (валютних переказів) для невеликих банків та можливість отримання операційних послуг на основних фінансових ринках і кредитні лінії для підтримки документарних операцій.

Для великих банків кореспондентські відносини створюють можливість доступу до ресурсів регіональних грошових і фінансових ринків. Кореспондентська мережа є менш дорогою для банків, ніж організаційно-інституційна форма проникнення банків у формі філії та дочірнього банку за кордоном, хоча її підтримка теж не є дешевою.

Кореспондентські відносини існують у вигляді ностро-рахунків і лоро-рахунків. **Ностро-рахунок** (від лат. *nostro* — «наш») для одного банку, а дія іншого банку, в якому відкривається такий рахунок, є **лоро-рахунком** (від лат. *loro* — «їх»).

Ностро-рахунок може бути номінований у трьох типах валют: у валюті іноземної держави, у якій відкритий цей рахунок; у валюті третьої країни; у вітчизняній валюті банку, якому належить цей рахунок.

Записи за ностро-рахунком відображаються: коли фактично надходять валютні кошти (повідомлення про кредитування свого рахунка від іноземного банку-утримувача цього рахунка); коли він здійснює платіж в іноземній валюті за цим рахунком (надсилає відповідне повідомлення у банк-утримувач рахунка з вимогою дебетувати цей рахунок на користь третьої особи). Водночас, банк-власник рахунку розраховує у вітчизняній валюті еквівалент такої операції і робить відповідні записи для своєї офіційної фінансової звітності. Тому, ностро-рахунок також має назву **дво-валютний рахунок**.

Ностро-рахунки відкриваються: у країнах, валюти яких необхідні для торговельної діяльності інвалютних трейдерів самого банку на форексному та грошових ринках; у тих країнах, у валютах яких клієнти банку повинні виконувати платежі та отримувати надходження.

**Лоро-рахунки** — це депозити на вимогу певного банку; доходи від їх використання (грошовий ресурс у вигляді відсотково-

го спреду + комісійні за операції, що проводяться за цими рахунками), зазвичай, перевищують витрати банку-отримувача операційних послуг, пов'язаних з такими рахунками.

Депозитні рахунки «на вимогу» мають різні назви та дещо різне наповнення в різних країнах:

— «due to» — депозити на вимогу, що підтримуються іноземним банком-кореспондентом у вітчизняному банку;

— «vostro» (від лат. vostro — «ваш») — підтримуються іноземним банком у банку-резиденті в місцевій валюті або у валюті третьої країни, або, навіть, у національній валюті іноземного банку.

ТНБ підтримують лоро-рахунки багатьох іноземних банків з усього світу. З відкриттям рахунків «лоро» можна зафіксувати початок міжбанківських кореспондентських відносин. Такі рахунки корисні не тільки для банків-власників, а і для комерційних банків, що їх підтримують. При цьому, маючи такий рахунок, перші банки-кореспонденти можуть здійснювати прямі платежі на користь інших країн, отримувати надходження в іноземній валюті, проводити розрахунки за траттами<sup>32</sup> в межах відкритого акредити-

---

<sup>32</sup> **Тратта** — переказний вексель, що є розпорядженням однієї особи — трасанту, адресованим іншій особі — трасатові, сплатити в призначений термін визначену суму третій особі — ремітентові. Іншими словами, тратта — це письмовий наказ кредитора позичальникові про сплату останнім визначеної суми грошей третій особі. Це означає, що трасант є одночасно кредитором стосовно трасату і боржником стосовно ремітенту. Зобов'язання трасата за цим наказом починає діяти тільки з того моменту, коли він підтверджує свою згоду про сплату на самому документі. Видача переказного векселя передбачає врегулювання обох боргових вимог. Тратта широко застосовується в практиці міжнародної торгівлі.

**Вексель** — письмове боргове зобов'язання, надане позичальником грошей (векселедавцем) своєму кредиторіві (векселедержателеві) і право останнього вимагати після закінчення визначеного терміну сплати векселедавцем грошової суми, зазначеної у векселі. Вексель є грошовим зобов'язанням; як борг можуть виступати тільки національні гроші або іноземна валюта. Вексель має суворо встановлену законом форму; випускається на спеціальному бланку і містить визначений набір реквізитів. Невідповідність установленій формі позбавляє вексель юридичної чинності. Важливими особливостями векселя є його абстрактність (у векселі не вказуються обставини, що викликали його появу) і безперечність (наказ про сплату не може оскаржуватися боржником, навіть якщо кредитор не виконав своїх договірних зобов'язань). Якщо боржник за векселем не може або не бажає здійснити платіж у зазначений термін, векселедержатель повинен протягом декількох днів оформити протест, офіційно завіривши його в нотаріальній конторі, що дозволить йому висунути позов кожній з осіб, зобов'язаних за векселем. Існує кілька видів векселів: простий вексель (найчастіше застосовується при прямому одержанні грошової позички або як комерційний папір без спеціального забезпечення в товарних угодах на термін); переказний вексель — тратта; фінансовий вексель (не відображає товарні угоди, а оформляє боргові відносини між банками); казначейський вексель (короткостроковий державний цінний папір, що випускається державою для покриття своїх витрат); комерційний вексель (знаряддя комерційного кредиту). Вексель є цінним папером, тобто об'єктом купівлі – продажу і формою застави при одержанні банківської позички. Під заставу комерційних і казначейських векселів (як найбільш надійних видів боргових зобов'язань) банки можуть одержувати короткостроковий кредит у центральному банку країни

ва. Технічно відкрити такі рахунки у провідних банках не важко. Лоро-рахунки, зазвичай, є прибутковими для банку, де їх відкрито і де вони підтримуються, оскільки дають можливість залучати додаткові ресурси та отримувати доходи у вигляді комісійних за здійснення розрахунків.

Крім того, наявність великої мережі лоро-рахунків є не лише прибутковою, а і корисною з огляду на використання при виборі маршруту проходження платежу та його оптимізації. Так, наприклад, коли встановлені кореспондентські відносини з провідними банками розвинутих країн, які мають розгалужену географічну структуру кореспондентської мережі, кількість їх кореспондентів зазвичай вимірюється тисячами.

Кореспондентські відносини можуть устанавлюватися з відкриттям рахунка та без його відкриття. Коли, **кореспондентські відносини встановлюються без відкриття відповідних рахунків**, за домовленістю між банками, розрахункові операції відображаються на рахунках, відкритих в інших банках-кореспондентах цього банку або в банку на ім'я інших банків-кореспондентів. Це, зазвичай, пов'язано з додатковими труднощами: вимагаються додаткові гарантії; розрахунки проводяться з використанням третіх банків, що призводить до затримок у здійсненні платежів і до збільшення комісійних та поштово-телеграфних витрат.

Установлення **кореспондентських відносин між двома банками з відкриттям кореспондентського рахунка** передбачає укладення кореспондентської угоди (кореспондентський договір або договір про встановлення кореспондентських відносин). Банки, обмінявшись контрольними документами (альбомами зразків підписів осіб, уповноважених підписувати банківську документацію; ключем для ідентифікації телеграфного листування або SWIFT-кодами), виконують різноманітні операції за дорученням один одного в межах установлених лімітів на проведення тих або інших операцій.

**Кореспондентський договір** — угода між двома або кількома кредитними установами про здійснення платежів та розрахунків за дорученням та за рахунок іншого.

**Кореспондентською угодою, яка передбачає відкриття банками рахунків один в одного, визначаються:**

— валюта, у якій відкривається рахунок; порядок нарахування відсотків; можливість переказування коштів із рахунків в інші країни; право конверсії на рахунках в іншу валюту; перелік надходжень і платежів, що можуть здійснюватися за рахунками; можливість одержання і надання кредиту у формі овердрафту або



в іншій формі; ліміт такого кредиту і захисне застереження щодо сальдо рахунків тощо;

— перелік установ та філій банку, яким надається право здійснювати операції за рахунками із вказівкою їх точної адреси, номерів телексів та інших необхідних даних;

— форми і порядок розрахунків (порядок відкриття, авізування<sup>33</sup>, підтвердження і виконання акредитивів, умови рамбурсування<sup>34</sup>, порядок здійснення інкасових та інших розрахункових операцій);

— порядок стягнення комісійної винагороди і відшкодування поштових, телеграфних та інших витрат;

— канали зв'язку;

— інші питання, що становлять спільний інтерес.

У передбачені договором строки банки-кореспонденти спільно вивіряють записи на кореспондентських рахунках. За необхідності для зручності розрахунків банки-кореспонденти відкривають один одному кореспондентські рахунки в різноманітних валютах.

Банкам, з якими встановлені кореспондентські відносини, надається альбом зразків підписів співробітників, уповноважених підписувати документи і кореспонденцію від імені банку, інші необхідні контрольні документи, такі, наприклад, як статут банку, ліцензія на здійснення банківських операцій, установчий договір, свідоцтво про реєстрацію, довідка про реєстрацію як платника податків. На кожний банк, з яким встановлені кореспондентські відносини, ведеться дос'є (юридична справа), де зберігаються справжні (перші) примірники розпоряджень про порядок розрахунків із банком-кореспондентом, угоди про встановлення кореспондентських відносин, фінансова звітність, надана кореспондентами один одному на взаємній основі, інші документи і листи, що стосуються відносин із цим банком.

---

<sup>33</sup> **Авізування** — офіційне повідомлення банку про відкриття, зміну або анулювання акредитива, надіслане на паперовому носії або за допомогою електронних засобів зв'язку. Акредитив — це грошове зобов'язання банку, за дорученням і за рахунок його клієнта-імпортера, здійснити оплату на користь експортера, або забезпечити платіж іншим банком, у межах певної суми та у визначений строк проти документів, що супроводжують акредитив.

<sup>34</sup> **Рамбурсування** (від фр. *rembouser* — сплата, відшкодування, повернення боргу) — спосіб відшкодування боргів, що застосовується щодо банку експортера, з яким банк імпортера не підтримує кореспондентських відносин. У таких випадках імпортер стає боржником рамбурсованого банку, в якому банк імпортера має кореспондентський рахунок. **Рамбурсований банк** — банк-кореспондент, який робить розрахунки з банком імпортера, якщо останній не має кореспондентських рахунків у банку експортера

Установлення кореспондентських відносин — поширена форма співробітництва між українськими банками та банками інших країн. У відповідних договорах детально окреслені умови співробітництва — режим рахунка, розмір процентних ставок, тарифи, права та обов'язки сторін, відповідальність та форс-мажорні обставини, строк дії угоди, повні реквізити сторін.

В Україні встановлення кореспондентських відносин здійснюється згідно з чинним законодавством на підставі Закону України «Про національний банк України», «Про банки та банківську діяльність», іншими законодавчими актами України та нормативно-правовими актами НБУ, Інструкцією про міжбанківські розрахунки в Україні, яка затверджена постановою Правління НБУ від 27 грудня 1999 року, № 621.

Інструкція про міжбанківські розрахунки в Україні визначає шляхи, порядок та умови проведення міжбанківських розрахунків у грошовій одиниці України та в іноземній валюті за кореспондентськими рахунками банків-резидентів, відкритими в банківських установах України.

**Закордонне представництво банку** — територіально відокремлений структурний підрозділ, що не здійснює банківської діяльності. Завданнями представництва є:

— присутність у закордонному фінансовому центрі тоді, коли обсяг операцій недостатній для утворення філії або дочірньої структури;

— допомога клієнтам у здійсненні бізнесу в іншій країні шляхом передавання заяв у головний офіс;

— збір фінансово-економічної інформації про країну базування (початкові, регулятивні та ринкові умови функціонування).

Представництва відкриваються, якщо уряд відповідної країни заперечує відкриття філії або дочірніх банків, або представництво є початковою стадією на шляху до відкриття філії чи дочірніх банків. Вони не здійснюють банківських операцій, але забезпечують інформаційні послуги та підтримують постійний контакт з головним банком.

Згідно з Законом України «Про банки та банківську діяльність», реєстрація представництв банків-нерезидентів здійснюється Національним банком України за умов подання нотаріально завірених документів, які легалізовані в консульській установі України. Національний банк України може відмовити у реєстрації представництва іноземного банку у разі порушення порядку реєстрації, невідповідності наданих документів законодавству

України, недостовірності інформації, а також недотримання умов реєстрації або перевищення повноважень щодо сфер діяльності представництва.

**Зарубіжне відділення** — це юридична форма розширення операцій «батьківського» банку, яка застосовується для отримання доступу до місцевого капіталу та уникнення залежності від кореспондентських відносин.

Зарубіжні відділення створюються на всіх міжнародних валютних ринках, їхня діяльність передбачає повний набір банківських послуг для національних та міжнародних компаній, фізичних осіб та урядів.

**Агентства** — це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що здійснює широкий спектр операцій, окрім прийняття вкладів. Агентства створюються у країнах, де створення відділень заборонено.

**Закордонний дочірній банк** — це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, який здійснює загальну банківську діяльність та може створюватися як нове підприємство або шляхом поглинання діючого банку.

Створення закордонних дочірніх банків доцільно у тих випадках, коли вітчизняний банк не має контрольного пакету, і тоді, коли в країні базування діють обмеження щодо міжнародного представництва. Діяльність таких банків, здебільшого, орієнтована на місцеві ринки та роздрібні банківські операції.

**Призначенням закордонного дочірнього банку є:**

— поліпшення міжнародних конкурентних позицій основного банку;

— мінімізація податкових зобов'язань;

— можливість ефективно оперувати в країнах, де заборонено створювати іноземні філії;

— обслуговування місцевих клієнтів та функціонування в інтересах материнських банків, виконуючи операції, які заборонені для головного офісу в країні походження.

Особливою сучасною організаційною формою транснаціональних банків є **Інтернет-банки**. Існує дві економічні моделі Інтернет-банків — самостійна та інтегрована.

**Самостійна модель Інтернет-банку** передбачає створення незалежного банку з власною торговельною маркою і конкурентоспроможними продуктами і послугами. У зв'язку з низькою собівартістю обслуговування, такий банк має переваги перед конкурентами за рахунок забезпечення вищих ставок за депозитами і нижчих комісійних.

**Інтегрована модель Інтернет-банку** передбачає створення нового підрозділу існуючого банку, діяльність якого спрямована на забезпечення банківського обслуговування шляхом використання переваг мережі Інтернет. Ця модель інтегрує on-line-операції з традиційною діяльністю банків.

Слід зазначити, що роль фінансових посередників невіддільна від їх діяльності з мобілізації коштів з метою їх подальшого інвестування. Посередники допомагають власникам заощаджень набувати боргові вимоги на тих умовах, які їм підходять, а споживачам використовувати отримані кошти так, як вони вважають за потрібне. Відбувається утворення фінансових джерел для здійснення інвестицій в економіку. Цей механізм формує фінансовий ринок, який складається з множини каналів переміщення коштів від власників до позичальників.

Банки покликані забезпечити безперебійний рух грошей і обіг капіталу, надати можливості для фінансування промислових підприємств і накопичення заощаджень тощо. Фінансові посередники залучають вклади багаточислених клієнтів на різні терміни і, тим самим, накопичують значні суми, які можуть надавати позичальникам. Відбувається переміщення потоків грошових коштів від фізичних осіб, компаній, держави до інвесторів. Одна частина коштів переміщується через банківські структури, в результаті чого створюється ринок позичкового капіталу, а інша — через купівлю – продаж цінних паперів формує фондовий ринок.

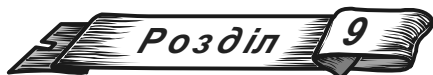
Центральна роль на світовому фінансовому ринку належить комерційним банкам. Вони не тільки здійснюють міжнародні платежі, але й широко охоплюють майже всі сторони міжнародних економічних відносин. Комерційні банки є універсальною фінансовою ланкою, яка здійснює операції по залученню вільних грошових коштів та їх розміщення на умовах поверненості, терміновості та платності. За видами операцій — це типові посередники. Банки надають корисні послуги і за це отримують певну винагороду. Комерційні банки здійснюють всі банківські операції: надання кредитів, приймання і зберігання заощаджень, здійснення платежів, купівлю – продаж цінних паперів, управління і зберігання облігацій та акцій своїх клієнтів, надання допомоги при поширенні нових цінних паперів тощо. Вони торгують іноземними валютами і цінними металами, надають консультації своїм клієнтам в сфері інвестування.

## Контрольні запитання до розділу 8

---



1. Типи каналів збуту комерційного банку.
2. Типи фінансових супермаркетів.
3. Переваги спеціалізованих філій та відділень комерційного банку.
4. Повністю автоматизовані відділення комерційного банку.
5. Малочисельні відділення комерційного банку.
6. Мобільні канали збуту комерційного банку.
7. Типи дистанційних каналів збуту комерційного банку.
8. Захищеність каналу обміну інформацією між банком і клієнтом.
9. Шахрайство та інтернет-атаки в Інтернет-банкінгу.
10. Сутність GSM-банкінгу, Інтернет-трейдингу та телебанкінгу.
11. Непрямі канали збуту комерційного банку.
12. Модель аутсорсингу комерційного банку.
13. Філійна мережа комерційного банку.
14. Типи філійних мереж комерційного банку.
15. Багатоканальна система збуту комерційного банку.
16. IT-ризик управління філійною мережею комерційного банку.
17. Корпоративні системи управління бізнес-процесами комерційного банку.
18. Умови інтеграція комерційних банків України у світову фінансову систему.
19. Етапи інтеграції банку у міжнародну банківську систему.
20. Мультивалютні та мультиопційні кредитні лінії.
21. Сек'юритизація активів комерційних банків.
22. Міжнародні банківські послуги.
23. Зовнішньоорієнтована стратегія розвитку комерційного банку.
24. Внутрішньоорієнтована стратегія розвитку комерційного банку.
25. Особливості збутової діяльності транснаціональних банків.
26. Самостійна модель Інтернет-банку.
27. Інтегрована модель Інтернет-банку.



## КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 9.1. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Для того, щоб досягнути комерційного успіху, сучасні комерційні банки мають не тільки пропонувати клієнтам якісні продукти і послуги, дотримуватись чіткої стратегії ціноутворення, надавати сервісні послуги, але і надавати інформацію реальним та потенційним клієнтам. Отже, актуальним є питання розробки ефективних заходів комунікаційної політики комерційного банку.

**Комунікаційна політика комерційного банку** — це комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля банку.

**Основні елементи комунікаційної політики банку** такі:

— **джерело інформації (відправник)** — комерційний банк, який пропонує банківські продукти і послуги, надає відповідну інформацію про них, адресно спрямовуючи інформаційні потоки цільовому ринку;

— **кодування** — перетворення інформаційних потоків у зручну для сприйняття клієнтами комунікаційну форму;

— **звертання** — це набір символів, слів, зображень, чисел та момент їх передавання цільовому ринку;

— **канали комунікацій** — засоби та носії поширення інформаційних потоків;

— **декодування** — розшифрування звернень до реальних чи потенційних клієнтів;

— **отримувач** — реальний чи потенційний клієнт, якому надається інформація про продукти і послуги комерційного банку;

— **зворотна реакція** — відгуки клієнтів та особливості їх поведінки у відповідь на отримання і декодування інформаційних потоків банку;

— **зворотний зв'язок** — частина зворотної інформації, яка стає відомою маркетологам комерційного банку;

— **перешкоди** — можливі небажані або невраховані втручання в процес реалізації заходів комунікаційної політики банку (якість друкованих видань, двозначність звернень тощо).

**Ефективна комунікаційна політика комерційного банку** передбачає:

- визначення цілей комунікаційної політики;
- дослідження цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції;
- вибір форми звернення та засобів його поширення;
- вибір засобів впливу (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг);
- формування бюджету;
- формування каналів зворотного зв'язку.

Реалізація заходів комунікаційної політики банку спрямована на стимулювання попиту на банківські продукти і послуги, створення попиту і моделювання споживчої поведінки в разі впровадження нових продуктів і послуг, збільшення обсягів продажу, збереження або розширення ринкової частки тощо. Ефективність таких заходів залежить від ретельності попередніх досліджень особливостей цільової аудиторії та ринкової ситуації.

Основним елементом комунікаційної політики є **звернення**, яке має бути передано своєчасно та ефективно. Йдеться про зміст звернення, силу його впливу на клієнта, графік його повідомлення. Суттєвим є **вибір засобів (каналів) поширення інформації**, які поділяються на **особистісні** та **безособові**. Формування комплексу заходів комунікаційної політики завершується **вибором засобів впливу на реальних чи потенційних клієнтів**, до яких належить: реклама, пропаганда, стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг. Переваги та недоліки засобів впливу комунікаційної політики комерційного банку наведені у таблиці 9.1.

Реалізація заходів комунікаційної політики потребує значних витрат, тому виникає потреба у формуванні бюджету. Існує кілька підходів до **формування бюджету реалізації комунікаційної політики**, а саме:

- на підставі мети та завдань комерційного банку;
- на підставі попередніх асигнувань на заходи комунікаційної політики, збільшених на певний відсоток;
- на підставі конкурентного паритету;
- на підставі відсотку від суми продажів.

Оскільки маркетингова діяльність банку є циклічним процесом, тобто таким, який не завершується фактом реалізації

банківського продукту чи послуги, суттєвим у формуванні комплексу комунікаційних заходів є **проекування каналів зворотного зв'язку** і організація надходження інформаційних потоків від клієнтів.

Таблиця 9.1.

**Переваги та недоліки засобів впливу  
комунікаційної політики комерційного банку**

Засіб впливу	Переваги	Недоліки
Реклама	Ефективний засіб для охоплення широкого кола клієнтів. Створення передумов для моделювання споживчої поведінки	Висока вартість. Брак гнучкості, труднощі організації зворотного зв'язку. Обмежена можливість укладення угод
Особистий продаж	Переконливий характер, висока інформативність, інтерактивність, гнучкість, аргументованість, особистий контакт із клієнтом. Можливість укладання угод. Тривалість контактів	Висока вартість
Пропаганда	Довірчий характер, висока інформативність	Складність налагодження контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями
Стимулювання продажу	Ефективний засіб швидкої зміни поведінки клієнтів. Гнучкість, тривалість, інформативність	Можливість легкого дублювання банками-конкурентами. Досягається лише короткостроковий ефект. Ризик негативного впливу на корпоративний імідж комерційного банку. Висока вартість
Прямий маркетинг	Індивідуалізація (персоніфікація) зв'язків із клієнтами. Легкість кількісної та якісної оцінки результатів діяльності. Тривалість контактів	Ризик отримання недостовірної інформації від клієнтів



## 9.2. ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН БАНКУ З КЛІЄНТАМИ

Відносини банку з клієнтом регулюються законодавством України, нормативно-правовими актами Національного банку України та угодами (договорами) між клієнтом та банком. Банк зобов'язаний докладати максимальних зусиль для уникнення конфлікту інтересів працівників банку і клієнтів, а також конфлікту інтересів клієнтів банку.

Банкам забороняється вимагати від клієнта придбання будь-яких продуктів чи послуг від банку або від спорідненої чи пов'язаної особи банку як обов'язкову умову надання банківських послуг.

Клієнт має право доступу до інформації щодо діяльності банку. **Банки зобов'язані на вимогу клієнта надати таку інформацію:**

- відомості, які підлягають обов'язковій публікації, про фінансові показники діяльності банку та його економічний стан;

- перелік керівників банку та його відокремлених підрозділів, а також фізичних та юридичних осіб, які мають істотну участь у банку;

- перелік послуг, що надаються банком;

- ціну банківських послуг;

- іншу інформацію та консультації з питань надання банківських послуг.

Банкам забороняється поширення реклами у будь-якій формі, що містить неправдиву інформацію про їх діяльність у сфері банківських послуг.

Суттєвий вплив на позитивність корпоративного іміджу комерційного банку чинять **гарантування вкладів, банківська таємниця, конфіденційність інформації**. Вклади фізичних осіб комерційних банків гарантуються в порядку, передбаченому законодавством України. Вклади фізичних осіб Державного ощадного банку України гарантуються державою.

Інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку у процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним чи третім особам при наданні послуг банку і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту, є **банківською таємницею**.

**Банківською таємницею, зокрема, є:**

- відомості про стан рахунків клієнтів, у тому числі стан кореспондентських рахунків банків у Національному банку України;

- операції, які були проведені на користь чи за дорученням клієнта, здійснені ним угоди;
- фінансово-економічний стан клієнтів;
- системи охорони банку та клієнтів;
- інформація про організаційно-правову структуру юридичної особи – клієнта, її керівників, напрями діяльності;
- відомості стосовно комерційної діяльності клієнтів чи комерційної таємниці, будь-якого проекту, винаходів, зразків продукції та інша комерційна інформація;
- інформація щодо звітності по окремому банку, за винятком тієї, що підлягає опублікуванню;

— коди, що використовуються банками для захисту інформації.

Інформація про банки чи клієнтів, що збирається під час проведення банківського нагляду, становить банківську таємницю.

Наведене вище не поширюється на узагальнену по банках інформацію, яка підлягає опублікуванню. Перелік інформації, що підлягає обов'язковому опублікуванню, встановлюється Національним банком України та додатково самим банком на його розсуд.

#### **Банки зобов'язані забезпечити збереження банківської таємниці шляхом:**

- обмеження кола осіб, що мають доступ до інформації, яка становить банківську таємницю;
- організації спеціального діловодства з документами, що містять банківську таємницю;
- застосування технічних засобів для запобігання несанкціонованому доступу до електронних та інших носіїв інформації;
- застосування застережень щодо збереження банківської таємниці та відповідальності за її розголошення у договорах і угодах між банком і клієнтом.

Службовці банку при вступі на посаду підписують зобов'язання щодо збереження банківської таємниці. Керівники та службовці банків зобов'язані не розголошувати та не використовувати з вигодою для себе чи для третіх осіб конфіденційну інформацію, яка стала відома їм при виконанні своїх службових обов'язків.

Приватні особи та організації, які при виконанні своїх функцій або наданні послуг банку безпосередньо чи опосередковано отримали конфіденційну інформацію, зобов'язані не розголошувати цю інформацію і не використовувати її на свою користь чи на користь третіх осіб.

У разі заподіяння банку чи його клієнту збитків шляхом витоку інформації про банки та їх клієнтів з органів, які уповноважені

здійснювати банківський нагляд, збитки відшкодовуються винними органами.

**Інформація щодо юридичних та фізичних осіб, яка містить банківську таємницю, розкривається банками:**

— на письмовий запит або з письмового дозволу власника такої інформації;

— на письмову вимогу суду або за рішенням суду;

— органам прокуратури України, Служби безпеки України, Міністерства внутрішніх справ України — на їх письмову вимогу стосовно операцій за рахунками конкретної юридичної особи або фізичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності за конкретний проміжок часу;

— органам Державної податкової служби України на їх письмову вимогу з питань оподаткування або валютного контролю стосовно операцій за рахунками конкретної юридичної особи або фізичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності за конкретний проміжок часу.

**Вимога відповідного державного органу на отримання інформації, яка містить банківську таємницю, повинна:**

— бути викладена на бланку державного органу встановленої форми;

— бути надана за підписом керівника державного органу (чи його заступника), скріпленого гербовою печаткою;

— містити передбачені цим Законом підстави для отримання цієї інформації;

— містити посилання на норми закону, відповідно до яких державний орган має право на отримання такої інформації.

Довідки по рахунках (вкладах) у разі смерті їх власників надаються банком особам, зазначеним власником рахунку (вкладу) в заповідальному розпорядженні банку, державним нотаріальним конторам або приватним нотаріусам, іноземним консульським установам по справах спадщини за рахунками (вкладами) померлих власників рахунків (вкладів).

**Банку забороняється** надавати інформацію про клієнтів іншого банку, навіть якщо їх імена зазначені у документах, угодах та операціях клієнта.

**Банк має право** надавати загальну інформацію, що становить банківську таємницю, іншим банкам в обсягах, необхідних при наданні кредитів, банківських гарантій.

**Обмеження стосовно отримання інформації**, що містить банківську таємницю не поширюються на службовців Національного банку України або уповноважених ними осіб, які в межах

повноважень, наданих Законом України «Про Національний банк України», здійснюють функції банківського нагляду або валютного контролю.

**Національний банк України має право** відповідно до міжнародного договору, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, або за принципом взаємності надати інформацію про банк органу банківського нагляду іншої країни, якщо:

- це не порушує державні інтереси та банківську таємницю;
- є гарантії того, що отримана інформація буде використана виключно з метою банківського нагляду;

- є гарантія того, що отримана інформація не буде передана за межі органу банківського нагляду.

Зазначені положення не поширюються на випадки повідомлення банками відповідно до законодавства про операції, що мають сумнівний характер, та на інші передбачені законом випадки повідомлень про банківські операції спеціальним підрозділам по боротьбі з організованою злочинністю. Особи, винні в порушенні порядку розкриття та використання банківської таємниці, несуть відповідальність згідно із законами України.

Соціальну спрямованість, яка суттєво впливає на формування позитивного корпоративного іміджу банку, унаочнюють заходи запобігання легалізації грошей, набутих злочинним шляхом.

**Під легалізацією грошей, набутих злочинним шляхом**, слід розуміти внесення до банку грошей чи іншого майна, набутих з порушенням вимог законодавства України, або переказ таких грошей чи майна через банківську систему України з метою приховання джерел походження цих коштів чи створення видимості їх легальності.

Банки зобов'язані, відповідно до вимог законодавства України, запобігати використанню банківської системи з метою легалізації грошей. Банкам забороняється вступати в договірні відносини з анонімними особами. Банки зобов'язані ідентифікувати усіх осіб, які здійснюють значні та/або сумнівні операції.

**Значними є операції**, якщо безготівкові розрахунки за угодами на суми, що перевищують еквівалент 50 000 євро, або угоди з готівкою на суми, що перевищують еквівалент 10 000 євро за офіційним курсом гривні до іноземної валюти, встановленим Національним банком України.

**Сумнівними є операції, що мають такі ознаки:**

- операція здійснюється при незвичних або невиправдано заплутаних умовах;

- операція не є економічно виправданою або суперечить законодавству України.

Банки зобов'язані ідентифікувати осіб, які здійснюють розрахунки за угодами на суму нижчу, ніж зазначена у частині третій цієї статті, якщо угода явно пов'язана з іншою угодою і загальна сума оплати за цими угодами перевищує встановлену межу або у разі обгрунтованої підозри в тому, що кошти набуті злочинним шляхом.

При цьому з метою попередження злочинів інформація щодо ідентифікації осіб повідомляється банками відповідним органам згідно з законодавством України, яке регулює питання боротьби з організованою злочинністю.

**Ідентифікація особи не є обов'язковою:**

- у разі здійснення її працівниками, які регулярно здійснюють операції від імені клієнта і раніше були ідентифіковані;
- у разі здійснення угод між банками.

Усі документи, що були підставою для здійснення угод, а також письмові результати ідентифікації пов'язаних з ними осіб, банк зобов'язаний зберігати протягом п'яти років з дня виконання угоди.

**Найменування банку** є елементом його бренду, який має бути позитивно сприйнятим реальними чи потенційними клієнтами.

Банк має повне і скорочене офіційні найменування українською та іноземними мовами. Найменування банку має містити слово «банк», а також вказівку на організаційно-правову форму банку. Банк має печатку зі своїм повним офіційним найменуванням.

Слово «банк» та похідні від нього дозволяється використовувати у назві лише тим юридичним особам, які зареєстровані Національним банком України як банк і мають банківську ліцензію. Виняток становлять міжнародні організації, що діють на території України відповідно до міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та законодавства України.

**Не дозволяється** використовувати для найменування банку назву, яка повторює вже існуючу назву іншого банку або вводить в оману щодо видів діяльності, які здійснює банк. Вживання у найменуванні банку слів «Україна», «державний», «центральний», «національний» та похідних від них можливе лише за згодою Національного банку України.

Підрозділ банку використовує найменування лише того банку, підрозділом якого він є. До назви структурного підрозділу банку може додаватися найменування місцезнаходження цього підрозділу.

### 9.3. ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Сучасний комерційний банк має доступ до складних інформаційних систем вітчизняних та міжнародних фінансово-кредитних установ. Крім того, банк встановлює зв'язки з державними установами, партнерами, клієнтами, контактними аудиторіями, посередниками, конкурентами, бюро кредитних історій, колекторськими компаніями та агентствами. Загалом кожний елемент складної системи комунікацій є джерелом інформаційних потоків, які впливають на ефективність банківської діяльності щодо просування продуктів і послуг.

Загальна програма комунікаційної політики, яка є **комплексом просування**, – це поєднання засобів реклами, особистого продажу, пропаганди, стимулювання продажу та інструментів прямого маркетингу. Зазначені засоби сприяють досягненню маркетингових цілей банку.

#### **Основні засоби просування банківських продуктів і послуг:**

— **реклама** — це довільна платна інформація щодо якісних та економічних характеристик конкретних банківських продуктів і послуг, персональна її презентація через засоби масової інформації та іншим чином з метою створення попиту чи збільшення його обсягів;

— **особистий (персональний) продаж** — це індивідуальне усне пред'явлення банківських продуктів і послуг під час бесіди з конкретним реальним чи потенційним клієнтом з метою здійснення купівлі – продажу продукту чи послуги та встановлення тривалих взаємовигідних стосунків з клієнтом;

— **пропаганда (Public Relations)** — це організація громадської думки, яка сприяє ефективній діяльності комерційного банку. До основних інструментів PR належать: контакти з пресою, створення репутації продуктів (послуг), корпоративні комунікації, зустрічі представників банку з контактними аудиторіями тощо;

— **стимулювання продажів** — це короткострокові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції клієнтів (потенційних клієнтів) у відповідь на пропозиції банку; разові спонукальні заходи, які заохочують до придбання певного продукту чи послуги;

— **прямий маркетинг** — це надання банком комерційно важливої інформації про продукти чи послуги безпосередньо цільовим клієнтам з метою здійснення продажу. Передбачає використання пошти, e-mail, телефону, Інтернету та інших каналів зв'язку, які дозволяють звертатися до певної категорії клієнтів чи отримувати їх негайну реакцію.

Кожна категорія засобів маркетингових комунікацій використовує свої специфічні прийоми. Наприклад, рекламу можна подати в ЗМІ в електронному чи іншому вигляді. У персональному продажі використовуються презентації, заходи фінансового лікбезу. Стимулювання збуту містить рекламу в місцях продажу, знижки, купони, премії, демонстрації. Серед засобів прямого маркетингу — каталоги, телемаркетинг, факс, Інтернет тощо. Завдяки досягненням інформаційних технологій клієнти мають можливість отримувати інформацію не тільки за допомогою традиційних носіїв — газет, радіо, телебачення, телефонів, — але й за допомогою факсів, стільникових телефонів, пейджерів та комп'ютерів.

Водночас, поряд із зазначеними вище традиційними інструментами маркетингових комунікацій, зростає значення і нових засобів, серед яких директ-маркетинг, Інтернет-маркетинг, point-of-sale (POS) маркетинг і різні види Sales Promotion, а також низка інноваційних інструментів і підходів (наприклад, маркетинг подій — Cause Related Marketing).

Зазначимо, комунікаційна політика не обмежується лише інструментами просування. Якість банківських продуктів і послуг, сервісне обслуговування, розробка цільових програм лояльності, політика ціноутворення, філійна мережа, наявність розгалуженої мережі банкоматів і терміналів, аутсорсинг, сучасність банківських технологій, можливості ІТ-архітектури банків, доступ до інформаційних баз, партнерські відносини, — все це забезпечує обмін інформацією, яка суттєво впливає на ефективність банківської діяльності та взаємовідносин із клієнтами.

Розглянемо приклади цільових програм лояльності для клієнтів комерційного банку — юридичних і фізичних осіб.

**Програма лояльності для юридичних осіб** — програма заохочення клієнтів — юридичних осіб — за допомогою пропозиції підвищених відсоткових ставок за депозитними вкладками у національній та іноземній валюті, які після закінчення строку дії повторно розміщуються на депозитних рахунках клієнтів. Учасником програми лояльності може стати будь-яка юридична особа, що має намір по закінченні строку дії депозитного договору повторно розмістити тимчасово вільні грошові кошти у банку на депозитному рахунку на строк, не менш ніж 6 місяців, і отримати дохід у вигляді додаткових відсотків за депозитним вкладом.

**Сутність цієї програми лояльності** полягає у такому: клієнт, що після закінчення строку дії депозитного договору повторно розміщує вільні кошти у банку, підписує з банком депозитний

договір, в якому процентна ставка за вкладом збільшена на розмір бонусу. Новий депозитний договір укладається на строк не менше, ніж 6 місяців. У випадку дострокового розірвання депозитного договору дострокова виплата бонусу здійснюється на тих самих умовах, що і виплата основних процентів за депозитним договором.

Програма лояльності не розповсюджується на депозити, які розміщені за акційними програмами та згідно з депозитними планами з капіталізацією відсотків, а також у разі дострокового розірвання зі сторони клієнта діючого депозитного договору.

**Програма лояльності для фізичних осіб** — програма заохочення клієнтів — фізичних осіб — за допомогою можливості отримати бонус до процентної ставки діючої на момент укладання договору банківського вкладу при повторному розміщенні коштів на депозит за умови дотримання таких вимог:

— новий договір банківського вкладу повинен укладатись на строк не менше 6 місяців та на суму не менше, ніж визначена банком;

— переоформлення вкладу здійснюється у підрозділі банку, в якому був відкритий попередній депозит;

— оформлення вкладу здійснюється в день фактичного зняття готівкових коштів з попереднього вкладу або, якщо за умовами попереднього вкладу кошти по закінченню договору були перераховані на поточний, картковий рахунок та за цей період не знімалися (перераховувалися) з цього рахунка.

Бонус на депозитний рахунок клієнта нараховується шляхом збільшення стандартної ставки за договором банківського вкладу на суму бонусу. Бонус не надається за договорами з можливістю капіталізації процентів та закладами, строком розміщення – 3 роки.

**Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій** передбачає ретельно організовану та координовану роботу всіх каналів комунікацій для формування чіткого, послідовного та переконливого сприйняття комерційного банку та його продуктового ряду.

Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють ефективно обрати засоби комунікацій та забезпечити ефективний продаж банківських продуктів і послуг, скоординувати дії банку і, таким чином, створити цілісний позитивний корпоративний імідж.

Процес розробки комунікаційної політики банку повинен починатися з аналізу альтернатив можливих контактів, які виникають між цільовими клієнтами, з одного боку, і продуктивним портфелем банку та банком — з іншого. Наприклад, клієнт, який



бажає взяти споживчий кредит на купівлю домашнього кінотеатру, може обговорити це питання зі своїми знайомими, проглянути рекламу, відвідати Інтернет-сайти банків, що надають таку послугу, порівняти їх пропозиції. Маркетолог комерційного банку повинен оцінити вплив кожного з цих видів комунікацій на відповідному етапі прийняття клієнтом рішення про необхідність використання споживчого кредиту. Послідовність аналітичних дій маркетолога є основою ефективніше бюджетування заходів комунікаційної політики банку.

**Реклама** є невід'ємною частиною загальної системи маркетингу банку. Вона формує попит на банківські продукти і послуги, активно впливає на їх трансформацію, сприяє досягненню ефективних результатів діяльності банку. Реклама вимагає оперативності і якості, мальовничості, яскравості, вона повинна запам'ятовуватись своїм девізом, який є ідеєю просування відповідного продукту (послуги), або позиціонування банку загалом.

**Процес розробки рекламних заходів містить:**

- складання профіля цільових клієнтів;
- постановку цілей стратегічного планування, визначення ринкових меж, прийняття рекламного бюджету, розробки планів використання рекламних засобів;
- прийняття тактичних рішень з кошторису витрат при виборі засобів реклами, розробки графіка рекламної кампанії;
- складання рекламних оголошень, у т. ч. написання тексту, підготовка макету, художнє оформлення, їх виробництво;
- вибіркове тестування рекламних заходів з метою перевірки ефективності їх цільової дії;
- планування дій засобів масової інформації;
- оцінка ефективності рекламної кампанії.

Умовами ефективного впливу рекламних заходів на цільових клієнтів є: чітка адресність рекламних заходів; їх помітність; недокучливість; акцент на емоції клієнта.

**Основними видами реклами вважається товарна і престижна, всі інші виконують допоміжні функції.**

**Товарна реклама** інформує клієнта про характеристики банківських продуктів і послуг, формує зацікавленість безпосереднього у продукті (послузі) та у встановленні контактів із банком.

**Престижна реклама** — це реклама банку, яка підкреслює особливості діяльності, що вигідно відрізняють цей банк від конкурентів, створює позитивний корпоративний імідж банку.

**Види реклами, які виконують допоміжні функції, такі:**

— **реклама в пресі** (газети, журнали загального призначення та спеціальні, галузеві журнали, довідники тощо);

— **друкована реклама** (проспекти, каталоги, буклети, плакати, листівки, календарі);

— **екранна реклама** (кіно, телебачення, слайд-проекції, поліекран);

— **радіореклама** (реклама, яка транслюється за допомогою радіомовлення);

— **зовнішня реклама** (великогабаритні плакати, мультівізовані плакати, електрифіковані пано, реклама з використанням програмного забезпечення);

— **реклама на транспорті** (рекламні написи на зовнішній поверхні транспортних засобів, друкованих оголошень в салонах транспортних засобів, вітрини з рекламними буклетами на вокзалах і в аеропортах);

— **комп'ютерна реклама** (реклама в мережі Інтернет із використанням технології World Wide Web).

Всі види реклами передбачають незначні перебільшення позитивних якостей банківських продуктів і послуг, замовчування їх від'ємних характеристик; однак не дозволяється прямий обман клієнтів, що підпадає під класифікацію несумлінної реклами і переслідується законом.

**Структура рекламного повідомлення** містить: заголовок, девіз, текстову частину, вибір рекламоносія, ілюстрацію, музичний супровід, тиражування і копіювання рекламного повідомлення.

**Заголовок** має бути коротким (5–7 слів), викликати позитивні емоції і містити слова підвищеної емоційної цінності (швидко, легко, вигідно тощо). Не рекомендується використовувати слова «незамінний», «на рівні світових стандартів», «найдешевше у Європі» тощо, оскільки це не може бути перевірено клієнтом та інтуїтивно викликає недовіру.

Текст повинен мати обсяг до 50–60 слів, його бажано поєднувати з заголовком і вводити аргументи на користь продукту чи послуги. Текст рекламного повідомлення поділяється на абзаци, так звані «**врізи**». На початку наводиться теза — зрозуміле і точне судження, подальший текст будується за методом індукції, тобто зміст викладається від окремого до загального за формулою: «нове — відоме — нове».

Рекламу потрібно вести у спокійному тоні, звертатись до потенційного клієнта на «Ви», не використовувати окличних знаків, найвищу міру, такі слова, як «ні» і «так».

При виборі носія рекламного повідомлення слід враховувати традиції, які є в тому чи іншому регіоні, країні. Так, наприклад, в Японії — це відомі актори, спортсмени, музиканти. В США — незнайомі обличчя, щоб не відволікати увагу телеглядачів від самої реклами.

Ілюстрації повинні діяти на емоційне сприйняття адресата. За свідченням фізіологів і нейрофізіологів, людина, насамперед, звертає увагу на динамічне зображення людей, тварин, рослин, природи. Як ілюстрації в рекламі варто використовувати кольорові фотографії, малюнки, колажі, крупний план (обличчя людей, очі, руки), ракурс тощо. Техніка зйомки і фотодруку повинна бути бездоганною. Високоякісна ілюстрація викликає бажання прочитати текст реклами до кінця.

**Створення рекламних роликів здійснюється за такою схемою:**

— **визначається комерційна ідея:** задум нового продукту (послуги); нова особливість продукту (послуги); процес виробництва; універсальність; зручність; якість; економічність; відчутні та невідчутні наслідки використання;

— **основна тональність чи підхід:** з гумором; з великим перебільшенням; пряма реклама;

— **прийоми демонстрації:** випробування в екстремальних умовах; замальовки з натури; свідчення та користь товару; документальний показ; символізм; фантастика; аналогія;

— **техніка зйомки:** натурний фільм; мультиплікація; покадрова зйомка; комбінований фільм; трюковий фільм.

Переваги використання радіомовлення як засобу реклами полягають у забезпеченні масовості, високої географічної та демографічної вибірковості, порівняно низької вартості.

Для підвищення ефективності реклами створюються **спеціальні графіки рекламних виступів**, які визначають час і періодичність публікацій та демонстрацій реклами, тривалість демонстрації плакатів і панно. Тому надзвичайно важливо визначити періоди (роки, місяці, тижні, дні, години і хвилини), коли рекламні повідомлення ефективніше надавати потенційним клієнтам.

**Складання кошторису витрат на рекламу** — останній етап планування рекламної кампанії. Під час розрахунків враховуються такі фактори: обсяг і розмір цільового ринку; роль реклами в загальному комплексі маркетингової діяльності банку; диференціація життєвого циклу продукту (послуги); прогнозований обсяг збуту і розміри прибутку; витрати конкурентів на аналогічну рекламу; власні фінансові можливості тощо.

**Планування рекламного бюджету** передбачає визначення загальної кількості коштів на розробку та реалізацію рекламних заходів та їх розподіл.

**Існують такі способи визначення витрат на рекламу:**

- в процентному відношенні від попереднього чи прогнозованого обсягу продажу;
- з урахуванням практики і рівня витрат на рекламу банків-конкурентів із коригуванням на ринкову частку;
- з урахуванням цілей і завдань рекламної кампанії;
- за допомогою аналітичних моделей;
- за залишковим принципом.

**Реалізація зв'язків з громадськістю (PR) здійснюється через спеціальні відділи, які виконують такі основні функції:**

- встановлення та підтримка зв'язків з пресою;
- популяризація конкретних продуктів чи послуг;
- суспільні заходи: формування та підтримання взаємовідносин з громадськістю в місцевому чи загальнонаціональному масштабі;
- лобювання: співпраця з представниками законодавчої та виконавчої влади для впливу на прийняття законів та впровадження їх у життя;
- відносини з інвесторами: підтримання відносин з акціонерами та іншими суб'єктами фінансового ринку.

**Основною особливістю пропаганди** є незалежність, а тому об'єктивність інформаційного джерела, що збільшує довіру потенційних клієнтів комерційного банку.

**Формами пропаганди є:** контакти із засобами масової інформації; проведення ювілейних заходів; консультування реальних і потенційних клієнтів; громадські спонсорські заходи; корпоративна ідентичність (однотипне оформлення приміщень, фасадів офісів, умеблювання, уніформи співробітників, типові візитки, календарі, блокноти, ручки, поштові конверти з логотипом, адресою, факсом та телефонами тощо); Інтернет-сайт банку.

**Стимулювання збуту** банківських продуктів і послуг поєднує широке коло заходів: знижки; купони; пільгові кредити; премії; подарунки; сувеніри; гарантії; проведення спеціальних семінарів, тренінгів, сертифікаційних програм навчання для підвищення кваліфікації персоналу філійної мережі, персоналу торговельних мереж, які є партнерами банку тощо.

На етапі впровадження нових або трансформованих банківських продуктів і послуг особливого значення набуває **персональний продаж**.

### **Існує три типи персонального продажу:**

— **прийняття замовлення** — обробка замовлень на існуючі банківські продукти і послуги;

— **отримання замовлень** — визначення перспективних клієнтів, забезпечення їх інформацією з метою переконання в необхідності використання певного банківського продукту чи послуги;

— **забезпечення збуту** — ідентифікація перспективних клієнтів, задоволення їх потреб через пропозицію нових банківських продуктів і послуг.

Персональний продаж є інструментом комунікаційної політики банку, який забезпечує збільшення обсягів продажу безпосередньо під час особистого контакту з клієнтами. Перше враження клієнта про співробітника банку створюється у перші 4-5 хвилин спілкування і залишається таким протягом подальших контактів. Тому важливими є професійна майстерність, привітність, пунктуальність, ввічливість, спокійність банківського службовця.

Процес персонального продажу пов'язаний із можливими ускладненнями, а саме: запереченням клієнтів, які стосуються характеристик продукту (послуги), сервісу, ціни, зобов'язань тощо. Існує кілька **способів подолання заперечень клієнтів**, а саме:

— погодитись із запереченням, але обернути його на власну користь;

— відкласти розгляд заперечення, запропонувати повернутися до нього згодом, після обговорення інших можливих проблем та моментів;

— погодитись із запереченням і нейтралізувати його, якщо воно не є важливим, навівши необхідні обґрунтування;

— прийняти заперечення, погодитись із ним, запропонувавши докладніше обговорення;

— рішуче відкинути заперечення, якщо воно не є справедливим;

— проігнорувати заперечення, якщо клієнт наводить несуттєві аргументи.

### **Сутність прямого маркетингу розкривається у таких аспектах:**

— **прямий маркетинг** — це інтерактивна система, тобто потенційний клієнт може вступити у зворотний із банком зв'язок;

— замовлення може бути зроблене у будь-який зручний для клієнта час;

— результати прямого маркетингу кількісно вимірюються;

— прямий маркетинг вимагає наявності інформаційних клієнтських баз даних.

Прямий маркетинг забезпечує персоніфікацію та гнучкість відносин банку з клієнтами.

**Основними формами (інформаційними засобами) прямого маркетингу є:** прямі поштові звернення (каталоги; проспекти, буклети надсилаються поштою безпосередньо клієнту; телебанкінг і GSM-банкінг (спілкування з клієнтом здійснюється через використання телекомунікаційних технологій); реклама з прямим відгуком клієнтом; Інтернет-банкінг; М-Banking; Інтернет-трейдинг.

Заходи прямого маркетингу породжують певні проблеми етики та суспільних норм поведінки. Банківські фахівці з прямого маркетингу повинні усвідомлювати, що такі проблеми, якщо не звертати на них уваги, викликать у потенційних клієнтів негативну реакцію та небажання відповідати на рекламні пропозиції.

#### **9.4. CRM-СИСТЕМА У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ**

Для банківської діяльності характерна наявність великої кількості клієнтів — приватних осіб, підприємств і фірм, державних і громадських організацій, що вимагає оперативного, персоніфікованого обслуговування при отриманні інформації про банківські продукти і послуги, при ухваленні рішень щодо укладання договорів, при отриманні консультацій і вирішенні спірних питань. Банківський бізнес із зростанням добробуту населення все більше ускладнюється, кількість продуктів і послуг, які можуть бути запропоновані клієнтові, постійно зростає, із клієнтом усе частіше працює не один, а кілька підрозділів банку.

Одним з основних мотивів, що спонукують клієнта до вибору банку, крім міри надійності і вигідності пропонувананих продуктів і послуг, є відсутність затримок у обслуговуванні та оперативно-му наданні необхідної інформації, а також гнучкість і чітке розуміння потреб клієнта. Клієнт прагне платити за якісне вирішення власних проблем, розраховуючи при цьому на ексклюзивне обслуговування, яке передбачає не разові, а довгострокові, засновані на довірі, партнерські відносини з банком.

Традиційна організаційна структура комерційного банку не дозволяє ефективно реалізувати клієнторієнтовану стратегію. На сьогодні більшість банків має лінійно-функціональну ієрархічну структуру управління, основою якої є багатофункціональність відділів і паралельність процесів, орієнтованих на продукт чи по-

слугу, тобто в такому банку існують окремі підрозділи, що займаються, наприклад, іпотечним кредитуванням, кредитними картками, споживчими кредитами тощо.

Результатом є структуризація діяльності служби маркетингу та клієнтської політики за типами банківських продуктів і послуг, відповідно до якої розробляються плани маркетингу, що діють нескоординовано. Численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів і послуг (відділення, агентства, системи підписки тощо) зазвичай переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі. Іншими словами, кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля тільки на «власних» операціях і контролі тільки «власних» витрат, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Перспективною стратегією налагодження довгострокових контактів з існуючими і потенційними клієнтами є **стратегія CRM** (Customer Relationship Management — управління взаєминами з клієнтами). Під час реалізації стратегії CRM клієнт виконує контролюючу, а менеджмент банку — інтегруючу (координуючу) функції, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси основних підрозділів банку на основі горизонтальних технологічних ланцюгів.

Впровадження клієнторієнтованої стратегії вимагає зміни корпоративної культури і психології співробітників, перебудови стрижневих бізнес-процесів банку, яку варто починати з чіткого поділу функцій спеціалізованих підрозділів із одночасним формуванням горизонтальних зв'язків усередині банку. При цьому, критерії ефективності такої перебудови знаходяться в галузі обслуговування клієнтів, а саме: час обслуговування; обсяг незручностей клієнта при отриманні послуги; кількість співробітників банку, з якими клієнт вимушений спілкуватися при отриманні послуги; якість обслуговування клієнтів; показники задоволеності клієнтської бази; показники лояльності і стійкості клієнтської бази; ринкова частка, отримана через залучення «нових» клієнтів; обсяг інформації про клієнтів тощо.

Під час реалізації клієнторієнтованої стратегії різко зростають роль і значення маркетингу, оскільки розробка нових банківських продуктів і послуг неможлива без дослідження потреб клієнтів. Маркетинговий підрозділ банку перетворюється на організатора комплексних продажів банківських продуктів і послуг, основою яких є системний підхід до клієнта.

**Системний підхід до клієнта** передбачає розгляд сукупності взаємозалежних елементів, сполучення яких дозволяє клієнтові формувати і захищати власні фінансові ресурси.

Перебудова банківських бізнес-процесів передбачає сегментацію клієнтської бази (корпоративні клієнти, фізичні особи) та виокремлення масових і спеціальних банківських продуктів і послуг.

Робота підрозділу клієнтських відносин підтримується і забезпечується всіма іншими підрозділами банку, що вимагає не тільки створення команди менеджерів по роботі з клієнтами, але і створення, в обов'язковому порядку, потужної інформаційної системи, яка містить базу даних, керовану програмним забезпеченням CRM-системи, а також мультимедійний call-center (комп'ютерна телефонія, поштове, факсимільне та електронне розсилання, web-взаємодія), розрахований на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних завдань, здатний наповнити достовірною інформацією клієнтську базу.

**CRM-система** — це набір програмних модулів, які дозволяють: збирати інформацію про клієнта; зберігати та обробляти таку інформацію; робити визначені висновки на базі отриманої інформації; експортувати її в інші програмні доповнення, а за необхідності – надавати інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

Функціональність CRM-системи охоплює ринкові дослідження, моделювання характеристик продуктового портфеля, продаж і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям процесу залучення клієнта — від укладання договору до подальшого обслуговування.

Як приклад CRM-системи для реалізації клієнторієнтованої стратегії управління банківською діяльністю розглянемо систему WinPeak CRM, розроблену фірмою WinPeak International і впроваджену в ряді банків і страхових компаній.

**Система WinPeak CRM містить такі функціональні блоки (модулі):**

— **блок інформації про клієнта** — є базою інформації про клієнтів банку, яка постійно оновлюється співробітниками і використовується для аналізу, ведення переговорів, розробки заходів комунікаційної політики тощо;

— **блок аналізу клієнтських груп** — призначений для аналізу динаміки зміни (за зрізами: день, тиждень, місяць, квартал, рік — відповідно до прийнятих норм банківської звітності) кількісного складу клієнтських груп за заданими параметрами; аналізу фінансової активності клієнтів; аналізу привабливості для банку окремих груп клієнтів;



— **блок інформації про потенційних клієнтів** — є базою потенційних клієнтів, призначений для управління відносинами з потенційними клієнтами (містить збір первісної інформації, розподіл контактів між співробітниками різних підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів);

— **блок «Конкуренти»** — є базою банків-конкурентів, призначений для відстеження клієнтської політики конкурентів (містить методи залучення та утримання клієнтів, орієнтацію на клієнтські групи, цінову і продуктову політику, сильні і слабкі сторони конкурентів). Інформація про конкурентів оновлюється щомісяця, щокварталу тощо — відповідно до прийнятої політики банку;

— **блок маркетингу** — призначений для статистики, планування і ведення різнопланових маркетингових заходів, контролю віддачі і розрахунку ефективності маркетингових заходів, моделювання профілів клієнтів, сегментації потенційних клієнтів;

— **блок інформаційний** — призначений для збору всієї необхідної довідкової інформації для роботи: карти (галузева інформація); аналітичні матеріали; статистика; окремі розділи новин (наприклад, за галузями цільових клієнтських груп тощо);

— **блок звітності** — є генератором індивідуальних звітів, містить шаблони звітів за усіма видами робіт відповідно до блоків CRM-системи, здійснює автоматичний контроль ескалації виникаючих проблем і пропонує попереджуючі дії;

— **блок спільної роботи** — забезпечує доступ до інформації співробітників банку, які знаходяться у відрядженні, а також спільну роботу територіально віддалених підрозділів банку;

— **мультимедійний call-center** — виконує функції відправлення і прийому електронних листів, факсів, телефонних дзвінків.

CRM-система дозволяє співробітникам банку зручним способом вводити інформацію про клієнтів до бази даних або клієнтові вводити інформацію про себе (наприклад, при реєстрації через Інтернет). Усі дані оновлюються при кожній взаємодії банку з клієнтом, а саме: при особистому відвідуванні банку клієнтом; в процесі телефонного зв'язку, поштового зв'язку, зв'язку через факс або Інтернет.

CRM-система, відповідно до заданих параметрів, може аналізувати отриману інформацію та експортувати її користувачам системи. Інтеграція даних, що зберігаються в системі, здійснюється за необхідністю підрозділів банку і подається у зручному вигляді.

Перевагою CRM-систем є закладення в їх бізнес-логіку досвіду роботи з клієнтами найкращих фінансово-кредитних установ світу. Тобто, такі системи варто сприймати не як програмний продукт, а як систему, що дозволяє побудувати клієнтське обслуговування, ґрунтуючись на вже апробованих технологіях. При цьому, програмні модулі CRM-систем мають опції гнучкого налаштування і здатні адаптуватися до специфіки конкретного комерційного банку.

Взагалі в базі даних CRM-систем може зберігатися майже будь-яка інформація, так чи інакше пов'язана з процесом взаємин із клієнтами, починаючи від наочного — клієнтської бази — і закінчуючи дзеркалом банківських операцій. Крім того, база вміщує величезну кількість маркетингової та аналітичної інформації — від профілів клієнтів до планів продажів конкретних банківських продуктів і послуг.

Окремим типом інформації є внутрішній документообіг при роботі з клієнтами. Його історія також зберігається в єдиній базі даних CRM-системи.

CRM-системи забезпечують автоматизацію бізнес-процесів взаємин із клієнтами, тому їх функціональність прив'язана саме до цих процесів. Отже, CRM-системи забезпечують підтримку ведення баз даних клієнтів, планування і реєстрацію різних типів взаємодії з клієнтами, управління списками розсилання маркетингової та іншої інформації, автоматизацію процесу підготовки планів продажів і звітів, дозволяють аналізувати ефективність проведення рекламних і маркетингових кампаній.

Основними користувачами і джерелами інформації систем управління взаєминами з клієнтами є менеджери клієнтських підрозділів. Кожен менеджер, зазвичай, веде базу своїх контактів. Хтось це робить у Outlook, хтось у Excel, хтось взагалі в записній книжці. Причому кожен це робить у власній формі і згідно з власним уявленням про необхідну інформацію.

Незручність роботи зі «своїми» даними обумовлюється відсутністю спеціалізованої структуризації інформації. Основна незручність полягає у такому: з одним клієнтом (у тому числі, потенційним) у банку працює не один менеджер. Маркетингова служба розсилає клієнтам інформацію, фахівці інших підрозділів можуть відповідати на питання. Зазвичай, дуже складно відстежити всі запити одного клієнта в різні служби банку та одержати повну інформацію, яка була йому спрямована. У випадку, якщо в банку впроваджена система управління взаєминами з клієнтами, менеджер завжди може отримати повну інформацію про всі контакти клієнта всередині банку.

Для керівників клієнтських підрозділів CRM-системи є засобом управління. Керівник може контролювати не тільки результати, але і процес роботи підлеглих співробітників. Звичайно, зовсім неправильно оцінювати якість роботи менеджерів за кількістю телефонних дзвінків, зроблених на день, але мати таку інформацію керівникові завжди корисно. До того ж, сама наявність такої системи дисциплінує менеджерів.

Крім того, керівник має повну інформацію про взаємини з клієнтом за необхідності вирішення спірних питань. CRM-системи мають потужні засоби управління роботою з клієнтами, а саме: різнопланову аналітику, плани, звіти, спеціалізовані засоби (наприклад, засоби побудови «лінійки продажів»). Спрощується також процес адаптації нових співробітників банку.

Списки розсилання маркетингової інформації, зазвичай, ускладнюють відносини клієнтських підрозділів і відділів маркетингу. Клієнтські підрозділи відволікаються на їхню підготовку, не розглядаючи таку діяльність як першочергову. Результатом є несистематичне оновлення списків розсилання, відсутність **ведення кастомізованих списків**, тобто списків маркетингової інформації з урахуванням інтересів конкретних клієнтів. Клієнтська база CRM-систем дозволяє формувати такі списки автоматично, користуючись усією доступною менеджерам інформацією.

Топ-менеджмент банку отримує інформацію про взаємини з клієнтами, найчастіше, через треті руки і, як наслідок, у досить викривленому вигляді. CRM-системи дозволяють керівництву банку одержувати всю необхідну інформацію безпосередньо з бази даних, не роблячи запитів у відповідні підрозділи. Крім того, топ-менеджерам доступна вся аналітика, якою користуються керівники клієнтських підрозділів.

Самостійним елементом CRM-систем є **iCRM-системи**, які призначені для роботи з «електронними» клієнтами. Такі системи збирають статистику про проведені клієнтами операції, запитувану інформацію. Результатом є можливість кастомізувати і зробити більш зручним робоче місце кожного клієнта, який звернувся до Інтернет-сайту банку щоб одержати необхідну інформацію або здійснити електронну транзакцію.

Крім того, така інформація може бути досить корисною для менеджерів банку, які працюють з «електронними» клієнтами в «неелектронній» формі.

Впровадження CRM-систем пов'язане з їх **інтеграцією** з модулями АБС, системою офісного документообігу, системами підтримки прийняття рішень, Call-центрами тощо. Зазначене є склад-

ним і трудомістким проектом, тому інтеграцію необхідно здійснювати поступово, за необхідності та очевидної її корисності.

**Ідеальним варіантом «інтегрованої банківської системи», з погляду управління взаєминами з клієнтами,** є варіант, коли всім зацікавленим службам банку за допомогою єдиного Web-інтерфейсу за запитом надається наявна інформація про клієнта.

Реалізація такого варіанту передбачає використання **інструментів побудови корпоративного інформаційного порталу.** При цьому, фізично дані зберігаються в базах різних систем, таких як CRM, iCRM, АБС, корпоративне сховище даних, система підтримки прийняття рішень, система документообігу тощо. Функціональність корпоративного інформаційного порталу забезпечує всім даним єдиний інтерфейс із єдиною системою розмежування доступу. Наприклад, за інформацією з Call-центра дані повинні автоматично з'являтися на екрані монітора менеджера, який відпрацьовує дзвінки.

У сучасних комерційних банках основним джерелом інформації про клієнтів є, безумовно, **автоматизована банківська система (АБС)** і її модулі. Навіть основна база даних клієнтів ведеться, зазвичай, у головній книзі.

З'ясуємо, наскільки інформація в АБС перетинається з тією, що повинна бути представлена в базі даних системи управління взаєминами з клієнтами.

У головній книзі АБС ведеться **довідник існуючих і потенційних клієнтів банку,** з якими велася будь-яка робота. При цьому АБС містить офіційну інформацію про клієнтів: їх реквізити, прізвища перших керівників. База даних клієнтів у CRM-системі повинна бути набагато ширшою. По-перше, вона повинна містити інформацію не тільки про існуючих клієнтів, але і про потенційних; по-друге, завдання системи управління відносинами з клієнтами — зберігати, насамперед, не офіційну інформацію, а навпаки. Прикладом є дні народження клієнтів або інформація про їхніх родичів.

Таким чином, не раціонально обом системам користуватися загальною базою, необхідною є тільки несуперечливість даних у довідниках. Така несуперечливість підтримується спеціальними технічними засобами, або регламентом, що передбачає внесення змін, у міру їхньої появи, до всіх довідників.

**Інформація про платежі та угоди клієнта** є дуже важливою для менеджера, який працює з цим клієнтом. АБС містить дані про операції, які здійснені, CRM-система — дані про будь-які запити клієнта і коментарі з приводу укладених чи неукладених угод.

Щодо інтеграції CRM-систем з аналітичними системами і системами підтримки прийняття рішень, то, незважаючи на наявність власних аналітичних засобів, засоби банківської аналітики є необхідними. Необхідною також є інтеграція із системою офісного документообігу банку та з Call-центром.

Таким чином, інтеграція CRM-систем із іншими інформаційними системами комерційного банку може істотно вплинути на підвищення рівня сервісу та зменшення трудомісткості роботи менеджерів, але не є абсолютно необхідною.

## 9.5. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Становлення комерційних банків України збіглося із зростанням кризових явищ в економіці, які зумовлюють загалом їх слабкий фінансовий стан. Надійність комерційних банків викликає особливу занепокоєність акціонерів, вкладників, органів контролю, оскільки банківські банкрутства більше впливають на економіку, ніж банкрутства підприємств. Кризовий стан банків зумовлений недостатньою увагою до формування позитивного іміджу як засобу забезпечення тривалого комерційного успіху.

Деякі аспекти надійності комерційних банків розглянуті в низці праць [34; 43; 51; 103; 117; 151; 153; 156]. У цьому зв'язку, західні фахівці і експерти [142; 144; 170; 171; 174; 175] вказують на нагальну потребу підвищення стратегічної і організаційної ролі банківського маркетингу. В основі сучасного банківського маркетингу – стратегія максимального задоволення потреб клієнтів, що, своєю чергою, призводить до істотного підвищення рентабельності діяльності банків, і, як наслідок, — їхньої надійності.

Французькі фахівці Ж.-Е. Мерс'є і Ж.-Е. Пісіні [173], співробітники фірми «А.Т. Kearney, Paris», вважають, що в сфері банківського маркетингу відбувається дійсна революція, пов'язана з розробкою і реалізацією стратегії задоволення потреб клієнтів. За їхніми оцінками, роздрібні банки<sup>35</sup>, які здатні реалізувати подібну стратегію, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на одного клієнта на 50–100 %, у тому числі за рахунок таких факторів:

— маркетинг, який враховує життєвий цикл клієнта, — на 25–50 %;

---

<sup>35</sup> **Роздрібні банки** — комерційні банки, які здійснюють депозитні операції з широким колом фізичних та юридичних осіб

- стратегія залучення й утримання клієнтів — на 20–40 %;
- використання альтернативних каналів збуту — на 5–10 %.

Однак, дотепер у багатьох роздрібних банках діють фактори, які обмежують ефективність маркетингу. Найважливішим з них є низькі витрати на маркетинг, які у роздрібних банків складають менш 2 % загальних витрат проти 15 % у компаній, які виробляють товари масового споживання. Крім того, традиційна організаційна структура банків не дозволяє їм здійснювати стратегію маркетингу, орієнтовану на клієнта. Недоліки нинішньої структури комерційних банків України виявляються на всіх рівнях:

- дирекція маркетингу й інші підрозділи маркетингової служби банку, зазвичай, структуровані зі окремими типами банківських продуктів, за якими і розробляються плани маркетингу, не скоординовані з відповідними планами по інших банківських продуктах, хоча всі ці плани можуть бути орієнтовані на ті самі групи клієнтів;

- численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів і послуг переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі;

- кожен відділ банку, який безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контроль над «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Пропоновані західними фахівцями напрямки дій, які можуть істотно підвищити ефективність банківського маркетингу через створення позитивного іміджу, пов'язані із введенням нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами, наочними результатами яких є нове автоматизоване устаткування банківських відділень, розвиток різних форм дистанційного обслуговування. Однак більш істотними є зміни, які залишаються невидимими для клієнтів і пов'язані з використанням нової технології керування відносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management). Це нова технологія другого покоління припускає зміну робочих місць службовців банку, які здійснюють безпосередні контакти з клієнтами, децентралізацію функцій банківського маркетингу, зміни в організації і використанні баз даних клієнтів.

Нова організація та оснащення робочих місць банківських службовців, які здійснюють контакти з клієнтами, повинна дозволяти службовцям не тільки вести діалог із клієнтом і автоматично генерувати ті чи інші банківські операції, але і керувати рекламною кампанією (тобто пропонувати клієнту нові послуги) у межах маркетингу «кожному клієнту — окремий продукт» (one to one) [170]. При цьому інформація про профіль (соціально-демографічний, професійний) клієнта і про історію його комер-

ційних відносин з банком повинна надходити на екран монітора, що допоможе службовцю чи консультанту прийняти необхідне рішення.

Робоче місце повинне забезпечити надання всім клієнтам послуг однаково високого рівня, що передбачає: персоналізацію послуг з метою підвищення прибутку від кожної операції; сприяння в пошуку запитуваних дос'є, документів і операцій; допомогу в здійсненні процесів; керування та контроль над інформацією про об'єкт і керування зв'язками між об'єктами.

Децентралізація банківського маркетингу, безпосередньо пов'язана з новим типом робочого місця, виявляється в передаванні деяких маркетингових функцій зі спеціальних служб, які займаються маркетингом, до операційних служб банку, що збільшить чисельність користувачів новою технологією CRM. Так, деякі операційні підрозділи банку могли б доповнювати сценарії рекламних кампаній своїми розуміннями і рекомендаціями з урахуванням специфіки ринків, які ними обслуговуються. У цих умовах відділи банку, які займаються укладанням різних угод із клієнтами, зможуть частіше, незалежно від служб маркетингу, розробляти власні заходи для досягнення визначених комерційних цілей. Нова технологія CRM потребує серйозних змін управлінського та організаційного порядку. Службовці банку і консультанти повинні бути не тільки користувачами бази даних клієнтів, але і виконувати функції збору відповідної інформації. Ці зміни призводять до усунення ієрархічної структури управління, яка не відповідає вимогам часу.

**У відносинах між банками і клієнтами використовуються три типи інформації:**

— **макроінформація**, яка знаходиться в розпорядженні фахівців з маркетингу, і містить дані про вікові, професійні й інші характеристики всіх клієнтів банку. Ця інформація використовується службами маркетингу для аналізу існуючого портфеля активів банку і для розробки нових банківських продуктів і послуг;

— **мікроінформація** використовується комерційними консультантами, містить різні характеристики клієнта, його поведінки та звичок. Така інформація може накопичуватися в комп'ютері консультанта та використовуватися для персоналізації відносин із клієнтом;

— **мезоінформація** займає проміжне місце серед названих вище категорій, є інформацією загального характеру, яка дозволяє здійснювати сегментування клієнтів за окремими критеріями, визначати їхні властивості (атрибути), якості тощо.

Таким чином, вся ця інформація повинна бути доступна на мікрорівні в будь-якому банківському підрозділі. Сьогодні це стає можливим завдяки новій технології CRM. Більшість нині діючих інформаційних систем комерційних банків України не дають повного уявлення навіть про ідентифікованого клієнта. Якщо клієнти мають не тільки банківський рахунок (який використовується, наприклад, для розрахунків по чековій книжці, різних платежів і переказів), але й інші контракти з банком (ощадний рахунок, план житлових заощаджень), то в цьому випадку вони обслуговуються в різних операційних відділеннях банку, зазвичай, організованих за продуктовим принципом.

Таким чином, єдиний («синтетичний») підхід до клієнта відсутній, що не дозволяє скласти про нього повне і реальне уявлення. Частина коштовної інформації про відносини клієнта з банком не вводиться до інформаційної системи, будучи розсіяною в інформаційних службах різних каналів збуту банківських продуктів. Однак сучасний банківський маркетинг вимагає повної і реалістичної, а не фрагментарної, інформації про клієнта.

**Структурована база даних клієнтів повинна постійно аналізуватися і доповнюватися, за трьома такими напрямками:**

— **можливості більш глибокого сегментування клієнтів** — наприклад, за їхніми чеканнями чи за рівнем рентабельності операцій з їх обслуговування;

— **моделювання структурного «профілю» клієнтів**, наприклад, за їх соціально-демографічними характеристиками. Це передбачає постійний збір інформації про клієнтів, починаючи з неформальної реєстрації різних подій у їхньому житті (наприклад, даних про зміну їхнього цивільного стану, про великі витрати на придбання предметів тривалого користування) і до створення автоматизованої картотеки;

— **моделювання майбутньої поведінки клієнтів**, яке дозволяє випередити конкурентів і отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт.

При цьому варто систематично аналізувати прибутковість інвестицій у маркетинг (*ROMI* — Return On Marketing Investment), що дозволить оптимізувати виділення і розподіл ресурсів на розвиток банківського маркетингу.

Таким чином, тривалий успіх комерційного банку визначається стійким одержанням прибутку за допомогою реалізації банківських продуктів і послуг, полягає в умінні домогтися того, щоб клієнти в умовах конкуренції надавали перевагу саме цьому банку.



Стабільному комерційному успіху банку сприяє його позитивний корпоративний імідж, який підвищує конкурентноздатність банку за рахунок залучення споживачів і полегшення доступу до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних), посилює ринкові позиції банку.

**Корпоративний імідж комерційного банку** формується по-різному для різних груп громадськості, оскільки бажане поведіння цих груп щодо банку може різнитися. Інакше кажучи, той самий банк може по-різному сприйматися клієнтами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю. Для широкої національної громадськості кращою є цивільна позиція комерційного банку. Для партнерів важливі надійність і конструктивність. Крім того, існує уявлення персоналу про банківську установу та її керівництво.

Таким чином, можна зазначити, що комерційний банк має декілька іміджів: для кожної групи громадськості — свій. Синтез уявлень різних груп громадськості, створює більш загальне та містке уявлення про комерційний банк, створюючи його корпоративний імідж. Структура корпоративного іміджу комерційного банку наведена на рис. 9.1.

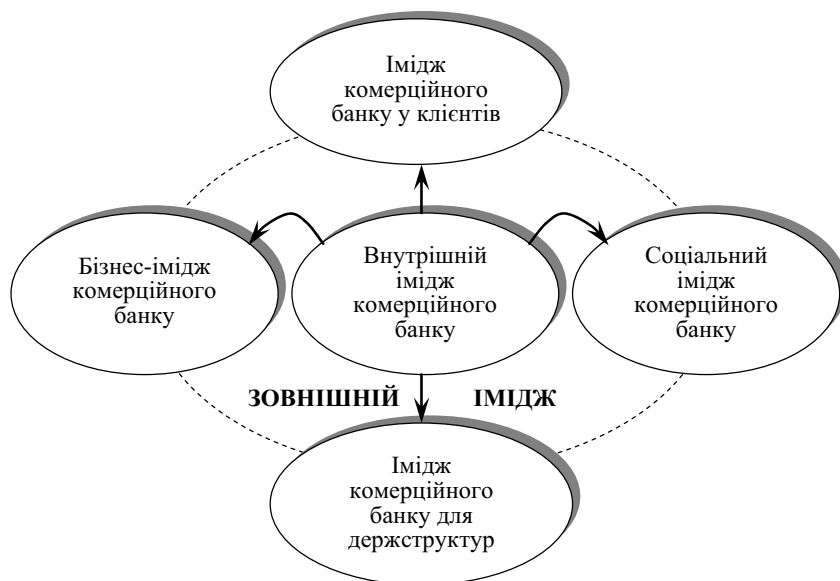


Рис. 9.1. Структура корпоративного іміджу комерційного банку

**Імідж комерційного банку у клієнтів** складають їх уявлення щодо унікальних характеристик, які, на їхню думку, мають продукти та послуги певного комерційного банку: якість, дизайн, сервісні послуги і система знижок, ціна, уявлення клієнтів про заявлену місію та стратегії банку, а також його фірмовий стиль.

**Бізнес-імідж комерційного банку** складається з уявлень партнерів. Як основні детермінанти бізнес-іміджу виступають: ділова репутація, дотримання етичних норм бізнесу, надійність, лояльність банку до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова відкритість банку, індикаторами якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, розмаїтість банківських продуктів і послуг, гнучкість цінової політики.

**Соціальний імідж комерційного банку** визначають уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та ролі комерційного банку в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Соціальний імідж формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності комерційного банку, такі як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я, сприяння конкретним особам.

**Імідж комерційного банку для держструктур** складають уявлення про банк представників регіональної адміністрації, виконавчої та законодавчої влади. Параметрами іміджу для держструктур є: значимість банківських продуктів і послуг для регіону, міра участі банку в регіональних соціальних програмах, виконання банком національних і регіональних законів, кількість наданих робочих місць для жителів регіону, відкритість комерційного банку до неформальних контактів.

**Внутрішній імідж комерційного банку** формують уявлення персоналу. Персонал при цьому розглядається не тільки як фактор конкурентоспроможності, одна з стрижневих груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про комерційний банк для зовнішніх контактних аудиторій. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура діяльності комерційного банку (система підбора та навчання персоналу, система відносин керівництва та підлеглих, система оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв, система винагород, система соціальних пільг, фірмовий стиль банку) і соціально-психологічний клімат (настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття й оцінка умов життя і роботи членів колективу).

Корпоративний імідж виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей комерційного банку, які торкаються ос-

новних сторін його діяльності та орієнтовані на перспективу. Формування позитивного іміджу вимагає цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу комерційного банку в позитивний.

Для оцінки та формування позитивного корпоративного іміджу комерційного банку необхідно аналізувати «**дзеркальний**» імідж, тобто уявлення вищого менеджменту про імідж банку. Оскільки ініціація і ресурсне забезпечення робіт з формування позитивного іміджу залежать, насамперед, від керівництва, то стратегічним завданням є зближення «дзеркального» іміджу банку з його реальним іміджем, і далі — перетворення останнього в позитивний імідж, який підсилює ринкову силу комерційного банку.

**Формування корпоративного іміджу комерційного банку** передбачає таку послідовність дій:

1) аналіз маркетингового оточення комерційного банку і виокремлення цільових (найбільш важливих для його діяльності) груп громадськості;

2) формування набору найбільш істотних іміджеутворюючих факторів для кожної з цільових груп громадськості;

3) розробка бажаного образу комерційного банку (з погляду встановлення стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості;

4) оцінка стану іміджу комерційного банку в кожній з цільових груп громадськості;

5) розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу комерційного банку у свідомості цільових груп;

6) контроль результатів і коригування (за необхідністю) плану формування позитивного іміджу.

**Методика створення корпоративного іміджу банку** побудована на припущенні, що імідж, як інструмент впливу на зовнішнє оточення, необхідно наближати до позитивного, збільшуючи тим самим «ринкову силу» банку. Таким чином, **параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу банку** (таблиця 9.2) повинні відповідати позитивному іміджу.

**Оцінку корпоративного іміджу** доцільно проводити за допомогою експертного опитування представників відповідних груп сприйняття і співробітників банку. **Методи експертних оцінок** в цьому випадку, як і для широкого кола інших не формалізованих проблем у різних сферах людської діяльності, є ефективним і єдиним засобом їхнього вирішення. Для виявлення стану корпоративного іміджу банку експертам слід запропонувати оцінити

**Параметри, які характеризують стан  
корпоративного іміджу банку**

<b>КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ БАНКУ</b>			
<b>ЗОВНІШНІЙ ІМІДЖ БАНКУ</b>			
<b>Імідж банку у клієнтів</b>	<b>Бізнес-імідж банку</b>	<b>Імідж для держструктур</b>	<b>Соціальний імідж банку</b>
якість, характеристики продуктів і послуг; популярність; сервісні послуги; система знижок; ціна продуктів і послуг; уявлення про заявлену місію банку; фірмовий стиль банку	рівень лояльності банку до партнерів; надійність банку; рівень престижності банку; уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії банку; інформаційна відкритість банку	значимість продуктів і послуг банку для регіону; участь банку в соціальних програмах; дотримання законів; кількість наданих робочих місць; уявлення регіональної адміністрації про заявлену банком місію; відкритість банку до неформальних контактів; престижність банку	проведені банком соціальні акції; інформаційна відкритість банку; гарантія нерозголошення комерційної таємниці клієнта; кількість наданих робочих місць; уявлення громадськості про заявлену банком місію.
<b>ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ БАНКУ</b>			
рівень лояльності керівництва до персоналу; рівень інформаційної відкритості керівництва; надані соціальні гарантії; можливість кар'єрного росту; система заробітної плати і морального стимулювання; рівень престижності банку; фірмовий стиль банку; моральна атмосфера в банку; уявлення персоналу про місію і стратегії банку.			

міру відповідності кожного параметра всіх компонентів (таблиця 9.2) позитивному іміджу — виставити оцінки за такою шкалою:

- «5» — якщо стан цього параметра цілком відповідає позитивному іміджу;
- «4» — якщо стан цього параметра не цілком відповідає позитивному іміджу;
- «3» — якщо стан цього параметра слабо відповідає позитивному іміджу;
- «2» — якщо стан цього параметра зовсім не відповідає позитивному іміджу.

Оцінка корпоративного іміджу банку  $i$  кожного його компонента визначається як середнє значення  $\bar{b}$ :

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

де  $b_{ij}$  — бальна оцінка  $j$ -го експерта міри відповідності  $i$ -го параметра позитивному іміджу;

$n$  — кількість експертів;

$m$  — кількість розглянутих параметрів.

На підставі отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про міру відповідності реального іміджу банку позитивному відповідно до шкали, зображеної на рис. 9.2. Крім того, за результатами експертного опитування вищого керівництва банку оцінюється «дзеркальний» імідж банку — уявлення керівництва про те, що думають про банк різні групи громадськості. За результатами оцінки корпоративного іміджу банку розробляється план заходів, спрямованих на наближення параметрів іміджу до значень, які відповідають позитивному іміджу.

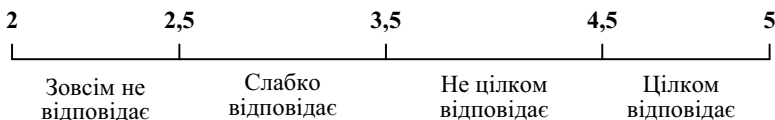


Рис. 9.2. Шкала оцінки відповідності корпоративного іміджу банку позитивному іміджу

Нижче наведений приклад оцінки корпоративного іміджу кількох комерційних банків України. Для проведення цієї оцінки використана інформація відділів маркетингу і клієнтської політики групи банків, яка була отримана за допомогою анонімного опитування клієнтів, ділових партнерів, співробітників, а також представників місцевої громадськості і регіональної адміністрації. Чисельність експертних груп, які представляють відповідні групи сприйняття, становила 15–20 осіб, що цілком достатньо для формування представницької вибірки. Інформація про результати опитування експертів дала можливість зробити типову оцінку реального корпоративного іміджу банків, а також оцінку «дзеркального» іміджу. Отримані результати наведені у таблиці 9.3.

Таблиця 9.3.

## Типова оцінка корпоративного іміджу комерційних банків

Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
	Підсумок дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
<b>Імідж банків у клієнтів</b>	<b>відповідає не цілком</b>	<b>відповідає не цілком</b>
Якість, характеристики банківських продуктів і послуг	відповідає не цілком	відповідає цілком
Популярність	відповідає не цілком	відповідає цілком
Сервісні послуги	відповідає слабо	відповідає не цілком
Система знижок	відповідає слабо	відповідає слабо
Ціна на продукти і послуги	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Уявлення клієнтів про заявлену місію і стратегії	відповідає слабо	відповідає слабо
Фірмовий стиль	відповідає не цілком	відповідає цілком
<b>Бізнес-імідж банків</b>	<b>відповідає не цілком</b>	<b>відповідає не цілком</b>
Рівень лояльності до партнерів	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Надійність	відповідає цілком	відповідає цілком
Рівень престижності	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії	відповідає слабо	відповідає слабо
Інформаційна відкритість	відповідає цілком	відповідає цілком
<b>Внутрішній імідж банків</b>	<b>відповідає не цілком</b>	<b>відповідає не цілком</b>
Рівень лояльності керівництва до персоналу	відповідає цілком	відповідає цілком
Рівень інформаційної відкритості керівництва	відповідає цілком	відповідає цілком
Надані соціальні гарантії	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Можливість кар'єрного росту	відповідає не цілком	відповідає цілком
Система заробітної плати і морального стимулювання	відповідає слабо	відповідає не цілком
Рівень престижності	відповідає цілком	відповідає не цілком

Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
	Підсумок дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
Фірмовий стиль	відповідає слабо	відповідає цілком
Моральна атмосфера в банку	відповідає не цілком	відповідає цілком
Уявлення персоналу про заявлену місію і стратегії	відповідає слабо	відповідає не цілком
<b>Соціальний імідж банків</b>	<b>відповідає не цілком</b>	<b>відповідає не цілком</b>
Проведені соціальні акції	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Інформаційна відкритість	відповідає не цілком	відповідає цілком
Гарантія нерозголошення комерційної таємниці клієнта	відповідає цілком	відповідає цілком
Кількість наданих робочих місць	відповідає не цілком	відповідає цілком
Уявлення громадськості про заявлену місію	відповідає слабо	відповідає слабо
<b>Імідж банків для держструктур</b>	<b>відповідає не цілком</b>	<b>відповідає не цілком</b>
Значимість продуктів і послуг для регіону	відповідає цілком	відповідає цілком
Участь у соціальних програмах	відповідає слабо	відповідає не цілком
Дотримання законів	відповідає цілком	відповідає цілком
Кількість наданих робочих місць	відповідає слабо	відповідає слабо
Уявлення регіональної адміністрації про заявлену місію	відповідає не цілком	відповідає не цілком
Відкритість до неформальних контактів	відповідає не цілком	відповідає цілком
Престижність	відповідає не цілком	відповідає цілком

Результати оцінки складових корпоративного іміджу надані у таблиці 9.4. Підсумкова оцінка корпоративного іміджу складає:

$$m = 33, n = 2$$

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{33 \cdot 2} \cdot 260 = 3,94$$

Таблиця 9.4.

## Оцінка складових корпоративного іміджу комерційних банків

№	Параметри корпоративного іміджу	Бальна оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
		Підсумок дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
<b>Імідж банків у клієнтів (<math>m = 7, n = 2</math>)</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
1.	Якість, характеристики банківських продуктів і послуг	4	5
2.	Популярність	4	5
3.	Сервісні послуги	3	4
4.	Система знижок	3	3
5.	Ціна на продукти і послуги	4	4
6.	Уявлення клієнтів про заявлену місію і стратегії	3	3
7.	Фірмовий стиль	4	5
$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{7 \cdot 2} \cdot 54 = 3,86$		<b>3,86</b>	
<b>Бізнес-імідж банків (<math>m = 5, n = 2</math>)</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
8.	Рівень лояльності банку до партнерів	4	4
9.	Надійність	5	5
10.	Рівень престижності	4	4
11.	Уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії	3	3
12.	Інформаційна відкритість	5	5
$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{5 \cdot 2} \cdot 42 = 4,20$		<b>4,20</b>	
<b>Внутрішній імідж банків (<math>m = 9, n = 2</math>)</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
13.	Рівень лояльності керівництва до персоналу	5	5
14.	Рівень інформаційної відкритості керівництва	5	5
15.	Надані соціальні гарантії	4	4
16.	Можливість кар'єрного росту	4	5
17.	Система заробітної плати і морального стимулювання	3	4



№	Параметри корпоративного іміджу	Бальна оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
		Підсумок дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
18.	Рівень престижності	5	4
19.	Фірмовий стиль	3	5
20.	Моральна атмосфера в банку	4	5
21.	Уявлення персоналу про заявлену місію і стратегії	3	4
$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{9 \cdot 2} \cdot 77 = 4,28$		<b>4,28</b>	
<b>Соціальний імідж банків (<math>m = 5, n = 2</math>)</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
22.	Проведені соціальні акції	4	4
23.	Інформаційна відкритість	4	5
24.	Гарантія нерозголошення комерційної таємниці	5	5
25.	Кількість наданих робочих місць	4	5
26.	Уявлення громадськості про заявлену місію	3	3
$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{5 \cdot 2} \cdot 42 = 4,20$		<b>4,20</b>	
<b>Імідж банків для держструктур (<math>m = 7, n = 2</math>)</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
27.	Значимість продуктів і послуг для регіону	5	5
28.	Участь у соціальних програмах	3	4
29.	Дотримання законів	5	5
30.	Кількість наданих робочих місць	3	3
31.	Уявлення регіональної адміністрації про заявлену місію	4	4
32.	Відкритість до неформальних контактів	4	5
33.	Престижність	4	5
$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{7 \cdot 2} \cdot 59 = 4,21$		<b>4,21</b>	

Таким чином, стан корпоративного іміджу комерційних банків за шкалою оцінки **не цілком відповідає позитивному** (ідеальне значення позитивного іміджу — 5). Існуюче відхилення складає 21,2 %.

Аналіз, зроблений у таблиці 9.3, дозволяє дати такі оцінки корпоративного іміджу українських комерційних банків:

1) **Імідж у клієнтів. Оцінка:** у клієнтів складається імідж банків не цілком відповідний позитивному, через недостатню розвинену систему сервісного обслуговування, відсутності у клієнтів уявлення про місію і цілі банків, відсутність налагодженої й ефективною системи знижок.

2) **Бізнес імідж. Оцінка:** уявлення партерів не повною мірою відповідають позитивному іміджу, що визначається недостатньою інформаційною відкритістю банків, відсутністю інформації про цілі і стратегії.

3) **Внутрішній імідж. Оцінка:** імідж, який складається у співробітників, недостатньо близький до позитивного через нечіткі уявлення персоналу щодо місії і розв'язуваних банком завдань, не налагоджену систему морального і матеріального стимулювання персоналу, недостатню розвинуту систему соціальних гарантій, відсутність фірмового стилю.

4) **Соціальний імідж. Оцінка:** широка громадськість недостатньо інформована про цілі і стратегічні завдання банків, про їх участь в соціальних акціях, а також не задоволена кількістю наданих робочих місць.

5) **Імідж для держструктур. Оцінка:** у представників виконавчої і законодавчої регіональної влади сформований імідж, який не цілком відповідає позитивному, регіональна адміністрація недостатньо проінформована про цілі і стратегічні завдання банків, не задоволена кількістю наданих робочих місць, рівнем відкритості до неформальних контактів, мірою участі банку в соціальних програмах.

Проведений аналіз показав, що майже у всіх груп громадськості, у тому числі у персоналу банків, відсутні уявлення про місію, стратегічні цілі і завдання. Тому, насамперед, вимагають глибокого пророблення місія і стратегія банків, оскільки саме вони представляють на ринку повноцінну картину діяльності і призначення банківської установи і, в остаточному підсумку, визначають концепцію формування основних складових його іміджу. З метою формування позитивного корпоративного іміджу комерційних банків, який сприяє довгостроковому успіху банку, рекомендується заходи, наведені у таблиці 9.5.

**Заходи щодо розробки позитивного багатоаспектного  
корпоративного іміджу комерційних банків**

Найменування групи сприйняття	Рекомендовані заходи щодо формування позитивного корпоративного іміджу
Клієнти	<p>Проведення рекламної кампанії в регіонах з метою формування позитивного іміджу (збільшення популярності) банку; подавання рекламної інформації повинно здійснюватися з урахуванням уявлення клієнтів про якість, можливості банківських продуктів і послуг.</p> <p>Створення і розвиток системи сервісного обслуговування.</p> <p>Розміщення в рекламній продукції інформації про заявлену місію і стратегічні цілі банку (які відображають інтереси клієнтів), яка підкреслює суспільний статус клієнтів, а також інформації про розмаїтість, технологічність наданих продуктів і послуг</p>
Громадськість	<p>Проведення рекламної кампанії в періодичному регіональному друці з публікацією інформації про місію і стратегічні цілі (з урахуванням інтересів громадськості), ділову репутацію банку і його керівництва, участь у різних соціальних програмах.</p> <p>Публікація інтерв'ю керівників з метою формування позитивного іміджу банку в очах громадськості</p>
Держструктури	<p>Формування неформальних відносин із представниками влади через участь у політичному житті, підтримку політичних і суспільних рухів, участь у вирішенні регіональних проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я</p>
Партнери	<p>Забезпечення можливості ознайомлення партнерів з місією і стратегічними цілями банку.</p> <p>Формування високої ділової репутації шляхом забезпечення суворого виконання договірних зобов'язань</p>
Персонал	<p>Впровадження у свідомість співробітників чітких уявлень про місію і стратегічні цілі банку шляхом відображення їхнього змісту всередині офісних приміщень, згадування на зборах і нарадах.</p> <p>Упровадження системи навчання персоналу, спрямованої на підвищення його професійного і культурного рівнів.</p> <p>Упровадження системи інформування персоналу про завдання, які розв'язуються банком з метою підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва.</p> <p>Розробка і впровадження системи оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв з урахуванням заходів матеріального і морального стимулювання.</p> <p>Упровадження системи соціальних гарантій співробітникам</p>

Таким чином, формування позитивного корпоративного іміджу банків сприятиме формуванню доброзичливого відношення громадськості і співробітників, що, своєю чергою, дозволить банку зайняти стійкі ринкові позиції, забезпечити постійне зростання обсягів продажу банківських продуктів і послуг та прибутку, що, своєю чергою гарантує довгостроковий комерційний успіх.

## **9.6. РЕЗУЛЬТАТИ РИНКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ<sup>36</sup>**

Розглянемо використання результатів ринкових досліджень у контексті формування комунікаційної політики на прикладі досвіду «Альфа-Банку».

В умовах швидкого розвитку банківської сфери України та зростання попиту на роздрібні банківські послуги з боку фізичних осіб — все більше актуалізується потреба в управлінні ринком із застосуванням усього арсеналу засобів стратегічного маркетингу. В межах цього типу маркетингової активності інструменти дослідження ринку посідають не останнє місце. Однак на відміну, наприклад, від ринків FMCG або телекомунікаційних послуг, де моніторинг настроїв та потреб цільових аудиторій має власні традиції та постійно відслідковуються, — маркетингові дослідження в банківському секторі явище порівняно нове, а отже має певну специфіку. Специфіка полягає в тому, що реплікація підходів дослідження цільової аудиторії, запозичених з вдалого досвіду інших ринків не спрацьовує, а сліпе копіювання еталонів світового досвіду банківського маркетингу не відповідає культурі споживання роздрібних банківських послуг в Україні, адже рівень розвитку банківської сфери та споживчої поведінки не еквівалентний досвіду країн із банківськими традиціями та багаторічною історією. В таких умовах єдиним рішенням є аналіз власних надбань та досягнень інших учасників банківського сектору.

З огляду на те, що ринок банківських продуктів і послуг в Україні, як і в інших країнах Центральної та Східної Європи є вкрай перспективними та привабливими для інвестицій з Заходу, час від часу західні дослідницькі компанії проводять власні дослідження. Однак всі вони мають макроекономічний характер та орієнтовані на розгляд та порівняння як одиниці спостере-

---

<sup>36</sup> Інформація надання Департаментом маркетингу «Альфа-Банку».

ження власне держав. Такі дослідження, насамперед, використовуються як один з аргументів перспективності інвестування в банківську сферу тієї чи іншої країни. Однак, з точки зору, локального використання цих результатів, варто зазначити, що вони надають досить обмежену інформацію і не підходять як керівний матеріал для прийняття управлінських рішень та моделювання діяльності комерційного банку, адже відображують лише певні тенденції та містять досить загальну статистичну інформацію.

Розглянемо конкретні приклади моделювання діяльності «Альфа-Банку» за результатами ринкових досліджень.

У межах проекту «EFMA», в 2007 році було проведено макродослідження ринків retail банків країн Центральної та Східної Європи, враховуючи Україну, — «Central and Eastern European Banking study 2007».

У звіті міститься інформація про ринки взагалі та їхній потенціал, з точки зору, здійснення зовнішніх інвестицій (рис. 9.3). Задля інвестора, або керівництва банку, ця інформація може бути корисною з точки зору, наприклад, такого висновку: нині частка кредитування відрізняється в різних економіках, найближчим часом актуалізуються потреби в страхових послугах (цілком можливо, що є сенс розвивати ринок страхових послуг та ставити акцент на кредитуванні).

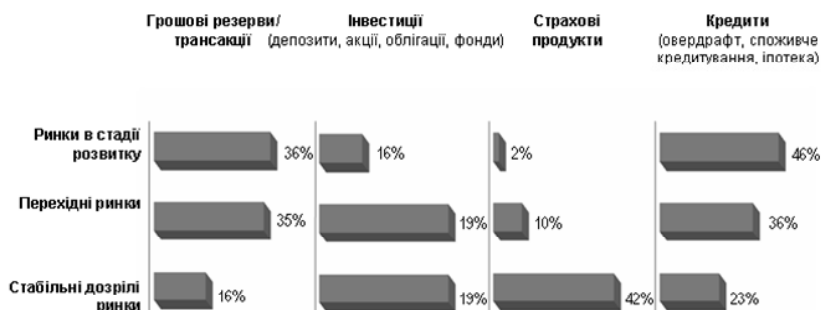


Рис. 9.3. Специфіка продуктової орієнтації ринків залежно від міри розвитку

Серед досліджених країн: Україна, Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина. В Україні спостерігається найбільша кількість лояльних клієнтів в банківському секторі — 17,7 млн, 9,5 млн клієнтів,

лояльність яких ще не сформована та 12,8 млн. клієнтів, які не є користувачами банківських продуктів та послуг. Отже, penetрація (проникнення) банківських продуктів і послуг в Україні не досягла максимуму, а тому, вочевидь, залишає величезні можливості для збільшення частки ринку банків не за рахунок клієнтів банків-конкурентів, а за рахунок залучення нових. З іншого боку, є 9,5 млн «нелояльних клієнтів», залучити які можливо за умови чіткого розуміння їх потреб і причин невдоволення їх основним банком (рис. 9.4).

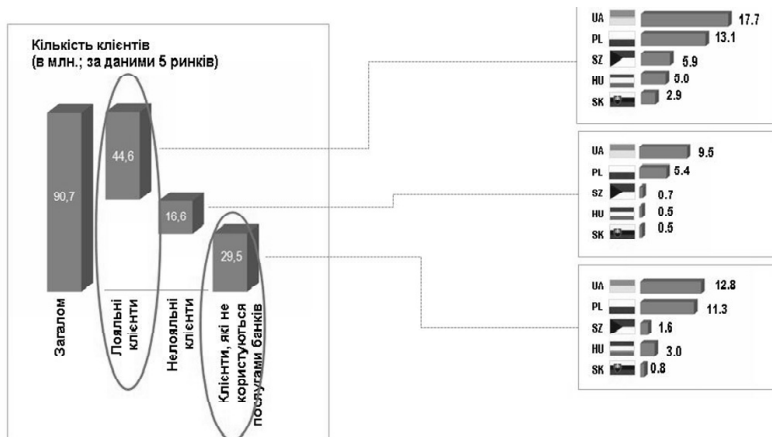


Рис. 9.4. Класифікація клієнтів retail банків у країнах ЦСЄ

Такий підхід до ринкових досліджень надає лише «загальні» нариси потреб українських споживачів, а саме:

- 56 % опитаних вважають, що високий рівень сервісу – найважливіша складова банківського сектору і обумовлює завищену вартість банківських продуктів і послуг;
- 32 % опитаних вважають навпаки, на їхню думку, вартість – це найважливіший параметр при виборі банківського продукту чи послуги;
- 12 % споживачів вважають, що тільки якість сервісу впливає на їхній вибір банку.

Подібні результати корисні керівництву банку задля того, щоб з'ясувати, на чому робити акценти у власній діяльності — на поліпшенні сервісу, на зниженні тарифів, на оптимізації співвідношення «ціна – якість».

Банк, як і будь-яка інша комерційна установа, має на меті отримання прибутків, отже певне стратегічне рішення (вибір імід-жувтворюючих складових, трансформація продуктового ряду, покращення сервісу) має прийматися, виходячи з питань прибутково-сті. Спираючись на макроекономічну інформацію, неможливо просто обрати найбільшу цільову групу клієнтів, наприклад, 56 % аудиторії, яка вважає, що їй потрібен середній банк. В цьому випадку невідомим є потенціал цієї цільової аудиторії, її прибутковість, вартість задоволення її потреб, невідомо наскільки складною має бути комунікація і залучення, а тим більше, скільки коштуватиме формування лояльності в цьому середовищі, і яким чином його взагалі варто формувати. Задля відповіді на ці питання банк проводить власні дослідження, з'ясовує деталі, обирає цільову аудиторію, потім конкретну стратегію її залучення і, нарешті, напрямок розвитку та збільшення ринкової частки.

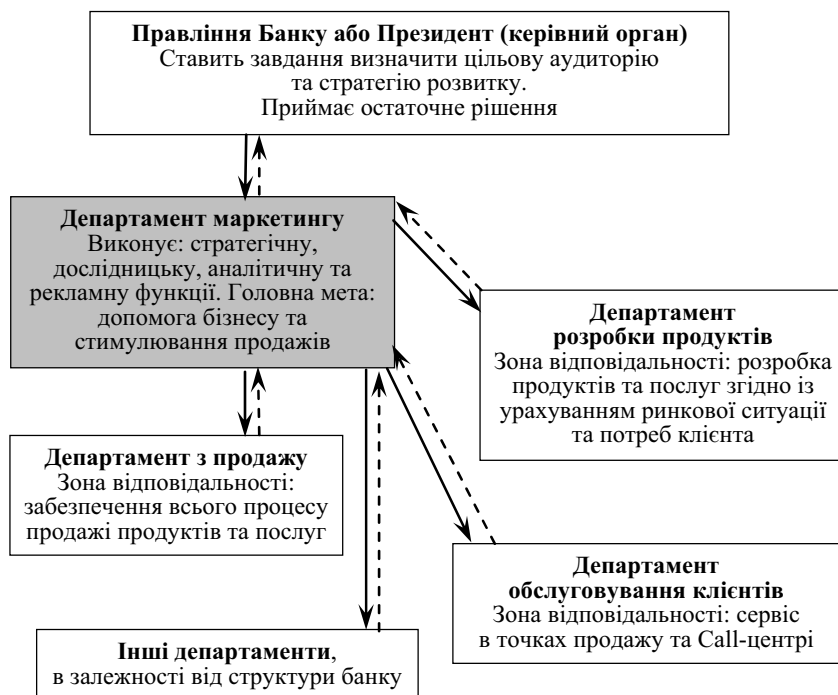


Рис. 9.5. Принцип взаємодії функціональних підрозділів комерційного банку у стратегічному плануванні

Після прийняття, на базі власних досліджень та аналізу ринку, рішення стосовно вибору цільової аудиторії, Департамент маркетингу пропонує стратегію, деталізуючи її методами і формами залучення клієнтів, а також прогнозами щодо адекватності запропонованих інвестицій. Стратегія обговорюється із Департаментами розробки продуктів, розробки мережі точок продажу, обслуговування клієнтів, управління ризиками, Public Relations, Sales менеджментом та іншими. Після остаточного узгодження, стратегія вноситься на розгляд Правління банку (рис. 9.5).

Зазвичай, маркетингова стратегія банку базується на різних аналітичних доробках, підходи можуть бути різноплановими, однак принцип та структура сталі і відповідають схемі, наведеній у таблиці 9.6.

Таблиця 9.6

### Схема розробки маркетингової стратегії «Альфа-Банку»

Послідовність дій	Характеристика
Аналіз маркетингової стратегії (за попередній період), її слабких та сильних сторін	В оцінці використовують порівняння результатів досліджень за різні періоди (чи зросли показники знання бренду та ін.), результати оцінок ефективності різних маркетингових інтервенцій, відповідність наявного та планованого показників продажів тощо
Аналіз діяльності конкурентів	Базується на результатах моніторингу ринку із відкритих джерел, на базі власних досліджень споживачів конкурентів та на базі матеріалів, зібраних засобами Business Intelligence, або бізнес розвідки (якщо таке передбачено структурі банку). Незалежно від методу збору інформації та аналітичного підходу, в межах цього розділу слід висвітлити такі питання: Які тенденції обіцяє ринок? Яка у конкурентів маркетингова стратегія? Яка комунікативна активність конкурентів: за типами каналів, витратами? Які продукти існують на ринку на сьогодні?
Нова, або оновлена маркетингова стратегія	Містить мету та завдання, маркетинговий план та бюджет. Є логічним та послідовним результатом попередніх двох розділів
Операційний план реалізації стратегії	Детальний календарний план із переліком всіх конкретних тактичних завдань та відповідальних за їх реалізацію осіб



Отже, виключна важливість достовірності та валідності отриманих в ході досліджень даних є очевидною, адже помилка у розрахунках має наслідками суттєві збитки.

### **9.7. СЕГМЕНТАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ЗАСІБ ПРОСУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ<sup>37</sup>**

Розглянемо варіанти застосування сегментаційного підходу як засобу просування банківських продуктів і послуг, користуючись досвідом «Альфа-Банку».

Успішність просування банківських продуктів і послуг суттєво залежить від стану ринку загалом та від розуміння поведінкових особливостей реальних або потенціальних споживачів — цільової аудиторії.

Вибір цільової аудиторії ґрунтується на сегментаційному підході. Існують різні способи сегментації, однак всі вони мають єдиний загальний принцип: розподіл всієї генеральної сукупності споживачів на однорідні групи (кластери) за рядом соціально-демографічних, психографічних, поведінкових ознак.

Відомий маркетолог П. Доль зазначив: «Якщо фірма не зуміє розбити ринок на сегменти, ринок розіб'є на сегменти фірму». Якщо банк планує працювати в межах ринку тривало та успішно, керівництво має враховувати, що помилковий вибір сегменту ринку або ринку загалом — одна з найпоширеніших помилок.

Одним із найважливіших моментів є коректний добір, або врахування саме тих ознак, які можуть/будуть здійснювати реальний вплив на поведінку та реакцію окремих сегментів. Принцип — «що покладемо в основу сегментації, те й отримаємо» — спрацьовує на 100 %. Ринок банківських продуктів і послуг в Україні має певну специфіку, отже сегментаційний підхід також має власну специфіку, однак методологічний підхід зберігається.

Маркетологи «Альфа-Банку» провели дослідження населення всієї України з метою виявлення відсотку та соціо-демографічних характеристик пенетрації/проникнення банківських продуктів і послуг. Оскільки основною метою цього дослідження є збір достовірної статистичної інформації, проект впроваджувався методом кількісного опитування на великій вибірці.

Наявність статистично достовірної інформації щодо структури і характеристики генеральної сукупності дозволила здійснити

---

<sup>37</sup> Інформація надана Департаментом маркетингу «Альфа-Банку»

пошукове сегментаційне дослідження, яке проводилося за класичною схемою: щоденникові панелі, глибинні інтерв'ю, фокус-групи і, нарешті, опитування з подальшою статистичною обробкою результатів і отриманням конкретних сегментів із розрахованим розміром, потенціалом, соціо-демографічними характеристиками і психографічними рисами.

З огляду на ресурси «Альфа-Банку», його місію та цінності, з усього спектру існуючих сегментів, були обрані сегменти, які охопили найлегше та найвигідніше.

Відповідно до цього, розроблялася стратегія маркетингу. Обрана цільова аудиторія досліджувалася глибше, детальніше з метою створення конкурентоспроможного продуктового ряду та інструментів комунікаційної політики.

З отриманих сегментів «Альфа-Банком» був обраний сегмент «Х» як цільовий та стратегічно важливий. Первинне сегментаційне дослідження за класичною схемою мало пошуковий характер, сегмент «Х» був описаний недостатньо ретельно, аби наважитись розробляти для нього конкретні продукти (послуги) та інструменти комунікаційної політики. Тому було проведено додаткове дослідження з метою деталізації характеристик таргетного сегменту. В ході дослідження були поставлені такі завдання:

- вивчити сегмент «Х» з позиції розробки адекватної та ефективної комунікаційної політики;

- виявити уявлення представників сегменту щодо образів та стереотипів «типового» та «ідеального» банків, що може бути корисним для розробки комунікаційної та мерчендайзингової платформ, а також адаптації стандартів обслуговування клієнтів;

- визначити «tone of voice», спосіб звернення до представників тангентного сегменту;

- протестувати комунікаційні заходи «Альфа-Банку» та стратегічних конкурентів.

Зазвичай в таких випадках проводять фокус-групи, однак, враховуючи попередній досвід «Альфа-Банку» та специфіку банківського сектору в Україні рекомендувалося проведення глибинного інтерв'ю. Цей метод, порівнянно з фокус-групами, дещо дорожчий та вимагає більше часу на проведення, обробку та аналіз, однак у випадку розмов про «гроші» саме індивідуальні глибинні інтерв'ю надають найбільш об'єктивну та достовірну інформацію.

У межах цього проекту було проведено 40 глибинних інтерв'ю з представниками сегменту «Х».

Зауважимо, що наведені результати — це результати якісного дослідження, які відображають глибинні боки сприйняття тієї чи іншої проблеми, ці результати можуть бути використанні для пошуку ідей у взаємодії із представниками цільової аудиторії та розробки продуктів, заходів комунікаційної політики, коригування стратегій. Однак такі результати не можуть бути основою для бізнес-кейсів, де потрібні цифри та розрахунки **ROI** (Return Of Investments).

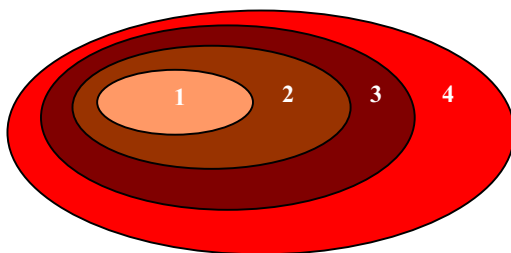
Проаналізуємо загальні результати цього дослідження та підходи щодо практичного їх використання. Для того, аби розуміти особливості світогляду та світосприйняття цільової аудиторії, під час дослідження маркетологи банку намагалися з'ясувати основні компоненти стилю життя та ціннісних орієнтацій представників сегменту.

Результати дослідження засвідчили, що за оцінками реалізації своїх життєвих цінностей цільова аудиторія диференціюється на дві підгрупи:

— «самодостатні» — ті, хто вважають, що життєві цінності повністю реалізовані;

— «пошукачі» — ті, хто вважають, що мають горизонти для прагнень — більша частина цільової аудиторії.

На рис. 9.6 наведено життєві цілі представників сегменту, які найбільшою мірою є реалізованими.



- 1 — самореалізація в освіті, професії, бізнесі;
- 2 — сімейні стосунки;
- 3 — мета цінності: «мир в усьому світі», містить благодійну діяльність;
- 4 — матеріальний стан.

Рис. 9.6. Життєві цілі представників сегменту, які майже реалізовані

Отже, найбільш пріоритетними є життєві цілі, які базуються на самоактуалізаційних потребах, що властиво для, так званого, середнього класу, який в Україні тільки формується.

Для тієї частини цільової аудиторії, яка умовно названа «пошукачі», — в центрі уваги знаходиться матеріальний стан (рис. 9.7).

Розглянемо, яким чином на практиці використана подібна інформація. Насамперед, в розробці продуктової лінійки банку, а також для розробки комунікаційної політики, спрямованої на цільову аудиторію. Необхідно було розробити такі рішення, які б максимально сприяли реалізації життєвих потреб цільової аудиторії, сформувати у свідомості споживача образ банку, який допомагає реалізувати мрії.

Додатково було досліджено культуру управління заощадженнями та ставлення до грошей. Наприклад, існує думка, що споживачі досить недбало ставляться до «віртуальних» грошей на кредитній картці, тобто їм легко витратити гроші, яких вони не бачать. Однак у випадку із сегментом «Х» отримані інші результати.



Рис. 9.7. Життєві цілі представників сегменту, які потребують реалізації

Опишемо цю цільову аудиторію з позицій ставлення до грошей. Для представників сегменту характерне раціональне ставлення до грошей. Цільова аудиторія, зазвичай, знає, скільки грошей наявно у певний момент в гаманці, на карткових рахунках, скільки саме вони витрачають.

Для представників цього сегменту не має значення які саме кошти (готівкові чи безготівкові) вони витрачають, витрати електронних і готівкових грошей чітко контролюються. Ставлення до

грошей у цій цільовій аудиторії характеризується раціональністю, прагненням заощаджувати та інвестувати (рис. 9.8).

Отримані висновки показали, що політика «нав'язування» кредитних карток, яку зазвичай використовують українські банки, із цим сегментом є неефективною. Постає питання розробки цільового неординарного, нестандартного, логічно-продуктового рішення із відповідним комунікаційним супроводом.

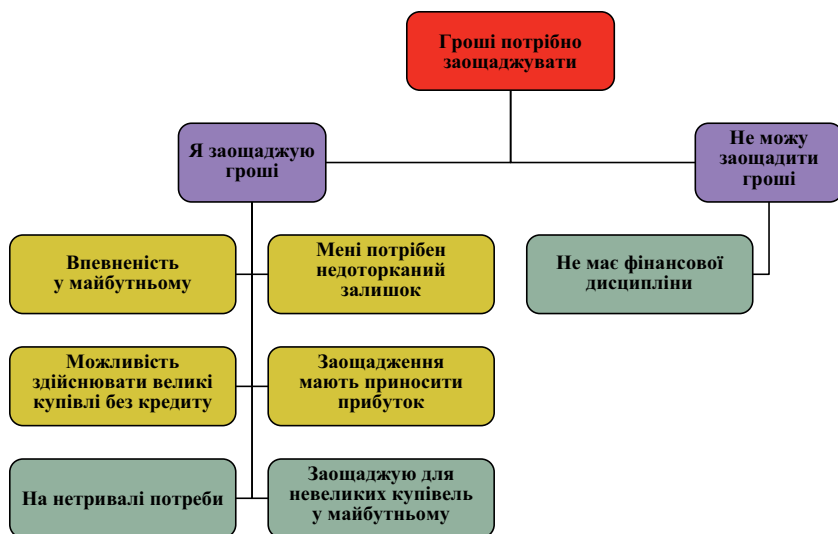


Рис. 9.8. Культура управління заощадженнями

Під час дослідження проводився аналіз асоціативного ряду представників сегменту до слова «банк». Такий аспект дослідження реалізований для полегшення проектування заходів цільової комунікаційної політики. На рис. 9.9 наведений асоціативний ряд поняття «банк».

Асоціативний ряд має 5 різних спрямувань: банки пов'язуються із грошима; банк — це грошові операції; банк — як відсутність грошей; банк — як приміщення; банк — це персонал. Такий ряд свідчить про 5 відповідних варіантів розробки іміджу банку. З точки зору розробки заходів комунікаційної політики, виявлена «дисперсія» думок знижує імовірність припустити помилку, апелюючи до певних глибинних стійких уявлень.

Для розробки іміджу та заходів комунікаційної політики, досліджувалися уявлення цільової аудиторії типового банку, ідеального банку та банку майбутнього.

Типовий банк, на думку цільової аудиторії, — це структура, в якій обслуговують дуже повільно, недружньо до клієнта; це місце, де клієнт не користується довірою та повагою. Отже, такий результат є основою моделювання очевидної конкурентної переваги.

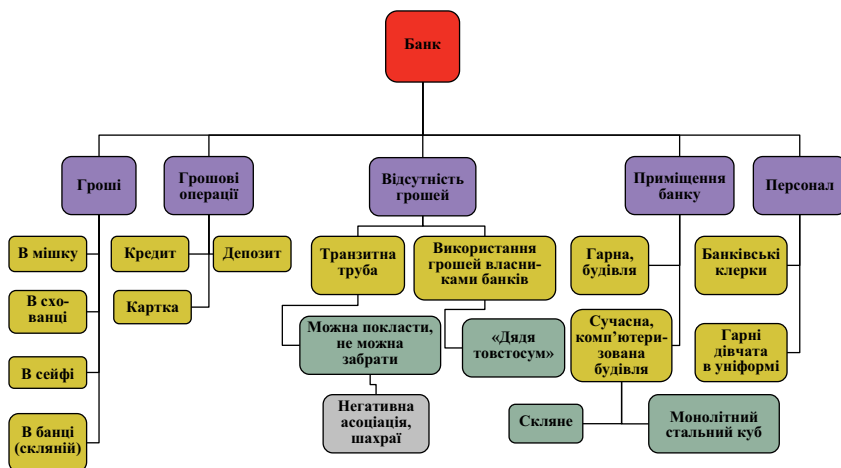


Рис. 9.9. Асоціативний ряд поняття «Банк»

Стосовно «ідеальних» банків цільова аудиторія дотримується думки, що найбільш наближені до такого образу банки Швейцарії, Америки, Європи. В ході дослідження отриманий асоціативний ряд характеристик ідеального банку (рис. 9.10).

На думку цільової аудиторії, основними характеристиками ідеального банку є: якість, чесність, стабільність, надійність, динамічність та довіра до клієнта. Найменш ваговою характеристикою є «молодість», цільова аудиторія вважає, що «молодий банк» не може бути ідеальним, оскільки бракує досвіду та традицій.

Щодо банку майбутнього, цільова аудиторія згенерувала такі характеристики: максимально широкий спектр продуктів і послуг; розширена мережа філій та банкоматів; підвищена якість обслуговування, професіоналізм персоналу; знижені відсоткові ставки за кредитами; система електронно-інформаційного обслуговування через Інтернет, мобільний зв'язок тощо.

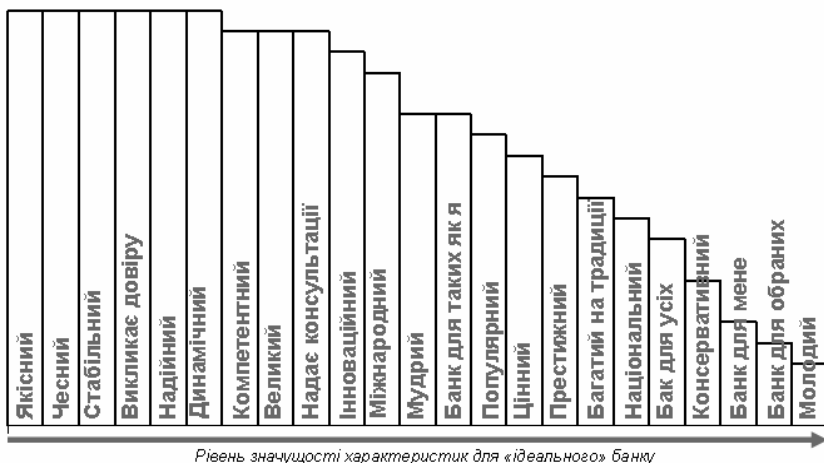


Рис. 9.10. Асоціативний ряд характеристик ідеального банку

Такого роду інформація збирається з метою виявлення семантичного простору цільової аудиторії. Розглянемо, яким чином представники цільової аудиторії розуміють поняття «банк». На рис. 9.11 наведені типові визначення, надані цільовою аудиторією. Серед них є найбільш вагомі, середньої вагомості та найменшої вагомості, однак всі вони корисні в процесі розробки заходів комунікаційної політики банку.

<b>Банк потрібен хоча б для того, аби...</b>	<b>Кредитні послуги потрібні для того, аби...</b>	<b>Депозити потрібні для того, аби...</b>
Зберігати гроші	Мати те, що заманеться, без довгих вагань та очікувань	Примножувати капітал
Дозволити собі придбати більше	Отримати необхідну суму на особисті потреби	Тримати гроші в безпеці
Працювати з грошима	Розвивати свій бізнес	Зібрати необхідну суму
Робити інвестиції, вклади	Відчувати себе вільним у виборі	Бути впевненим у майбутньому
Здійснювати платежі		Зберегти від інфляції
Користуватися грошима в будь-якій країні		Забезпечити старість
Сплатувати комунальні послуги		Знімати відсотки
Обмін валют		
Отримувати зарплатню		

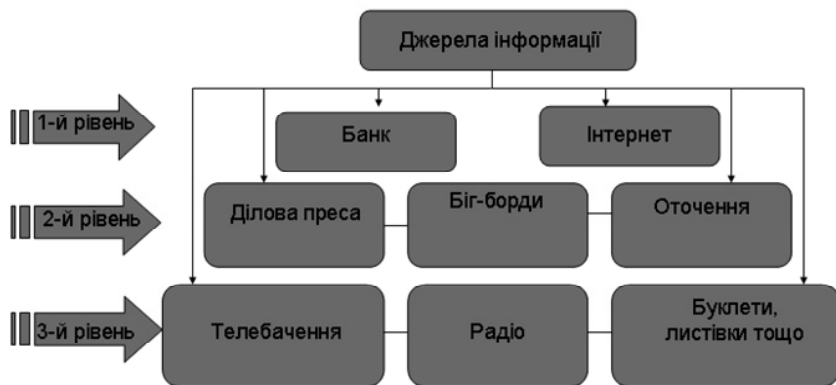
■ Найбільш важливо

■ Середній рівень важливості

■ Найменш важливо

Рис. 9.11. Типові вислови щодо банку та його функцій

З метою проектування ефективних каналів комунікацій досліджуються джерела отримання інформації цільовою аудиторією. На рис. 9.12 наведені джерела інформації, названі представниками цільової аудиторії.



1-й рівень — найбільш відомі джерела інформації;  
3-й рівень — найменш згадувані джерела інформації.

Рис. 9.12. Джерела отримання інформації щодо банківських продуктів і послуг

Першочерговими джерелами є безпосередньо банки (їх відділення та Call-центри) та Інтернет-сайти банків (динаміка фінансової активності, показники стабільності, рейтинги, розміри портфеля). Реклама не є джерелом отримання інформації, а сприймається як свідчення репутації банку.

Досліджувався також аспект довіри цільової аудиторії до банків, який, загалом, виявився досить високим. На думку цільової аудиторії, характеристики банків, які забезпечують довіру, такі: розмір (кількість клієнтів, відділень); міжнародний статус; позитивна репутація (надійність, стабільність, перевірка часом); висока якість обслуговування (високий рівень кваліфікації персоналу); великий інвестиційний фонд.

Характеристики банків, які викликають найменшу довіру: організація під конкретний бізнес; такий, який пропонує «найвигідніші» умови (найвищу відсоткову ставку за депозитами і найнижчу за кредитами); новий (регіональний, без філійної мережі); негативна репутація банку та його власника; неякісне обслуговування.



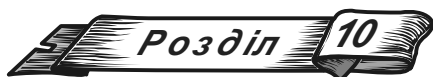
Для виявлення особливостей сприйняття бренду банку, позиційної роботи конкурентів, корисним є тестування власних засобів комунікаційної політики та аналогічних засобів конкурентів. В цьому випадку, доцільним є застосування методів «асоціативних ігор», персоніфікація банків, побудова мап (карт) сприйняття.

## Контрольні запитання до розділу 9



1. Сутність і основні елементи комунікаційної політики комерційного банку.
2. Переваги та недоліки засобів впливу комунікаційної політики комерційного банку.
3. Формування бюджету реалізації комунікаційної політики комерційного банку.
4. Законодавче регулювання відносин банку з клієнтами.
5. Комплекс просування і основні засоби просування банківських продуктів і послуг.
6. Сутність і призначення програм лояльності комерційного банку.
7. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій комерційного банку.
8. Етапи розробки рекламних заходів комерційного банку.
9. Основні види реклами.
10. Структура рекламного повідомлення.
11. Схема створення рекламних роликів.
12. Планування рекламного бюджету.
13. Особливості та форми пропаганди.
14. Стимулювання збуту банківських продуктів і послуг.
15. Типи персонального продажу банківських продуктів і послуг.
16. Способи подолання заперечень клієнтів.
17. Сутність прямого маркетингу.
18. Основні форми (інформаційні засоби) прямого маркетингу.
19. CRM-система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку.
20. Функціональні блоки (модулі) CRM-системи.
21. Сутність і призначення кастомізованих списків клієнтів банку.
22. Сутність iCRM-систем.
23. Інтеграція CRM-систем із модулями АБС.

24. Корпоративний імідж комерційного банку та його структура.
  25. Структурована база даних клієнтів банку.
  26. Формування корпоративного іміджу комерційного банку.
  27. Методика створення та оцінки корпоративного іміджу банку.
  28. Параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу банку.
  29. Заходи щодо розробки позитивного багатоаспектного корпоративного іміджу комерційних банків.
-



## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

### **10.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ЗДІЙСНЕННЯ КРЕДИТНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ**

Однією зі складових зростання інвестицій в економіку є стимулювання збільшення обсягів депозитного ринку. Депозитний ринок є однією з найважливіших цілей грошово-кредитної політики НБУ, саме він і забезпечує той відсоток залучення коштів комерційними банками, який визначає можливість їх інвестування в економіку. Своєю чергою, зростання обсягів інвестицій є матеріальною основою для зростання грошових доходів населення і підприємців, а отже, у підсумку призведе до збільшення коштів на депозитних рахунках. У такий спосіб депозитний ринок введений до економічної системи ринкового механізму, що базується на принципах взаємозв'язку між її структурними елементами.

На сьогодні нові тенденції у розвитку банківського сектору визначаються посиленням конкуренції між банківськими інститутами і, передусім, в традиційних сферах діяльності, тобто на депозитному та кредитному ринках. Різкий стрибок у розвитку банківського сектору в перші роки формування ринкового механізму в Україні визначався кількісним заповненням того ринкового вакууму, що створився в результаті формування системи ринкових відносин і відповідної інфраструктури. Створені в Україні ринкові інститути стали атрибутом бажання якнайскоріше перейти до ринкового механізму господарювання, увійти до світової ринкової системи. Проте сама система господарювання перехідної економіки визначила життєздатність відповідних інститутів, їх адекватність ринковому механізму.

У фінансово-кредитному секторі це означилося появою великої кількості фінансових компаній і банківських інститутів, які здійснювали ті операції на фінансово-кредитному ринку, що не притаманні їм в умовах розвиненої ринкової системи. Так, фінансово-кредитні інститути у 1991–1995 роках, використовуючи гі-

перінфляцію і безконтрольність із боку НБУ, провадили спекулятивні операції з іноземною валютою, перепродували кредитні ресурси на міжбанківському ринку.

Надприбутки від цих операцій дали змогу комерційним банкам жити в достатках, ігноруючи ті сфери діяльності, що становлять сутність функціонування банківських інститутів. Звинувачувати керівництво комерційних банків у такій політиці безглуздо, бо цей процес має об'єктивно-історичний характер, і в умовах ринку, що формується, ринку без правил і законів, кожен суб'єкт намагається реалізувати власні економічні інтереси, не зважаючи на інтереси інших.

Процес первісного нагромадження капіталу в банківській сфері визначався попервах конкуренцією за можливість проводити ті види банківських операцій, які давали найбільший прибуток, що було пов'язано з використанням адміністративного і фінансового ресурсів НБУ й уряду. Конкуренція між комерційними банками у 1991—1995 роках призвела до загострення боротьби за перерозподіл банківського сектору між фінансово-промисловими групами, кримінальними групами тіншового сектору економіки і банківськими інститутами, що діяли під егідою НБУ. Мета боротьби — участь окремих банків у використанні фінансових ресурсів, залучених і отриманих державою по лінії міжнародних кредитів, допуск на аукціони із розміщення ОВДП, які проводив НБУ, участь в операціях на міжбанківському валютному ринку.

Замкнутість банківської системи негативно впливає на розвиток реального сектору економіки, що особливо гостро виявляється в умовах трансформаційної економіки. Ця ситуація в Україні особливо гостро далася взнаки у 1995—1998 роках. У цей період банківські інститути орієнтувалися на отримання доходів від операцій на ринку ОВДП та за рахунок міжбанківських кредитів. Прибутковість банківських інститутів в цей час визначалася не об'єктивними процесами ефективності їхніх операцій і зростання попиту на банківські продукти, а суб'єктивним завищенням дохідності з ОВДП.

Наприкінці 90-х років НБУ вдалося стабілізувати банківський сектор. Головними причинами стабілізації стали:

— доступ до фінансових і адміністративних джерел отримання надприбутків різко обмежився в результаті зменшення останніх;

— через гостру конкуренцію значна частина комерційних банків опинилася у стані прихованого банкрутства;

— НБУ вдалося централізувати банківську систему і посилити контроль за діяльністю комерційних банків;

— стабілізація банківського сектору змусила комерційні банки скоригувати свою політику на кредитному ринку та ринку вкладів і депозитів, визначивши ці сфери як пріоритетні у своїй діяльності в умовах макроекономічної стабілізації.

Ненадійність банківських інститутів стала однією з головних причин слабого розвитку депозитного ринку. Відсутність надійної і ефективної системи страхування вкладів громадян і підприємств в умовах нестабільності окремих банківських інститутів зробила депозитний ринок в Україні одним із найризикованіших і недостатньо контрольованих із боку НБУ і держави.

Розвиток депозитного ринку в Україні залежить від процесів, які відбуваються на грошово-кредитному ринку та в економіці загалом. Депозитний ринок віддзеркалює загальний стан і тенденції грошово-кредитного ринку, вплив на нього інфляційних процесів та тенденцій до зростання грошових доходів населення. Залежно від впливу на депозитний ринок інфляційних процесів його умовно можна поділити на депозитний ринок у вільно конвертованій валюті й депозитні кошти у національній валюті.

Чинниками, які визначають співвідношення і темпи зростання цих складових депозитного ринку, є рівень інфляції, обсяги грошової маси та швидкість обігу окремих структурних агрегатів грошової маси.

Економічною передумовою зростання обсягів депозитів і вкладів населення у комерційні банки є позитивні тенденції щодо зростання грошових доходів та заробітної плати громадян України.

Сучасний стан депозитного ринку характеризується зміною політики комерційних банків щодо формування власних пасивів за рахунок залучення коштів на депозитні рахунки. Комерційні банки перейшли від політики збільшення загальних обсягів залучення коштів на депозитні рахунки до політики «ефективного» зростання залишків на депозитних рахунках. Це виявляється в оптимізації структури депозитних вкладів за такими критеріями:

- пропорції між вкладами в іноземній та національній валюті;
- пропорції між видами вкладів за строками погашення;
- оптимізації ціни за видами залучених коштів.

Комерційний банк, залежно від його становища на кредитному ринку і видів активних операцій, формує оптимальну структуру власних пасивів. Зменшення різниці між відсотковими ставками на депозитному і кредитному ринках визначає необхідність оптимізації і, відповідно, ефективності використання залучених коштів.

Комерційні банки перейшли від політики масового залучення коштів клієнтів на рахунки до тактики формування оптимальної структури банківських пасивів. Це виявляється у проведенні комерційними банками окремих заходів маркетингу, а саме: акцій збільшення відсотків нарахувань на вклади клієнтів, визначення диференціації відсотків за різними видами вкладів залежно від валюти і строків, стимулювання клієнтів через систему консультаційних послуг, аукціони та інші форми заохочення до збільшення обсягів заощаджень на умовах, що найвигодніші для комерційного банку.

Такий підхід потребує від комерційного банку якіснішої системи управління залученими коштами, оптимізації використання останніх на основі наукового прогнозу наявних тенденцій грошово-кредитного ринку та макроекономічних процесів загалом.

Розвиток економіки підприємств, регіонів і країни загалом є проблематичним без наявності доступних за ціною і достатніх за обсягами інвестиційних та обігових коштів. Тому стратегією банківського маркетингу передбачений пріоритетний розвиток банківської системи як головного джерела кредитних коштів.

Структура кредитного портфеля не лише відображає особливості кредитної політики того чи іншого комерційного банку, а й віддзеркалює загальний стан економічного здоров'я держави.

Тож, передусім, проаналізуємо структуру і динаміку кредитування комерційними банками вітчизняних суб'єктів господарювання та фізичних осіб, тобто кінцевих споживачів кредитних ресурсів.

Що стосується міжбанківських кредитів, то вони, зазвичай, є проміжною ланкою між кредитором і кінцевим позичальником. У межах банківської системи їх загальний обсяг коливається залежно від збільшення чи зменшення обсягів кредитного портфеля окремих банків, стану їх платіжних календарів, обсягів клієнтських платежів. Сукупний обсяг банківських кредитів значною мірою залежить від загальної суми кредитного портфеля комерційних банків, проте на практиці не справляє зворотного впливу на обсяги кредитування кінцевих позичальників.

В Україні об'єктами кредитування є переважно юридичні особи. Обсяги наданих кредитів фізичним особам і підприємцям не перевищують 5 % від загального кредитного портфеля. Банківські установи, зазвичай, кредитують позичальників на короткострокові терміни, однак останнім часом почала формуватися тенденція до поступового зростання питомої ваги довгострокових кредитів. Абсолютна сума і питома вага кредитів, наданих в іноземній валюті, стабільно зростають.

Динаміка розподілу кредитного портфеля за формами власності підприємств-позичальників свідчить про зацікавленість комерційних банків у кредитуванні, переважно, недержавних господарників.

За організаційно-правовою формою господарювання позичальники — це, здебільшого, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та колективні підприємства.

Щодо видів кредитів, які надають комерційні банки, то серед них останнім часом домінують кредити у плинну діяльність. Намітилися зміни у структурі кредитів за напрямками економічної діяльності позичальників: нині зменшується питома вага кредитів, наданих для проведення торговельних операцій, натомість зростає частка кредитів, наданих сільському господарству.

Структура кредитного портфеля за галузями економіки розбалансована — значна частка припадає на кредити у промисловість і торгівлю. Серед секторів економіки, які отримують кредитні ресурси, домінують нефінансовий сектор і домашні господарства. В інші сектори, зокрема — у фінансовий небанківський та в некомерційні організації, які обслуговують домашні господарства, кредитні ресурси комерційних банків майже не надходять.

Розподіл кредитних ресурсів за регіонами дуже нерівномірний. Зміни у структурі кредитних ресурсів на міжбанківському ринку, переважно пов'язані зі зменшенням питомої ваги кредитів НБУ (рефінансування) та збільшення обсягу кредитів, які комерційні банки надають один одному. Частка валютних міжбанківських кредитів також стабільно зростає.

Стратегія здійснення активних операцій реалізується комерційними банками за принципом «консервативної ефективності», ознаками якого є розміщення ресурсів у найбільш дохідних активних операціях за умови дотримання безпеки і ліквідності вкладень.

Пріоритетними галузями економіки, в які банки спрямовують свої кредитні ресурси, були: будівництво, харчова промисловість, нафтопереробний комплекс, торгівля, сільське господарство, вугільна промисловість, космічні програми.

Активно розвивається проектне фінансування. Використовуючи досвід інвестиційного кредитування за міжнародними кредитними лініями, банки розробляють програми розвитку проектного фінансування вітчизняних підприємств за рахунок власних коштів.

Проводиться робота з обслуговування міжнародних кредитних ліній: Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР),

Міжнародного банку реконструкції і розвитку (МБРР) і Європейської Комісії (Проект ЄС TACIS EDUK 9602) для здійснення кредитних операцій. Розробляються спільні проекти банків з іншими міжнародними фінансовими інститутами і закордонними банками, спрямовані на довгострокове фінансування розвитку виробництва, фінансування експортно-імпортних операцій клієнтів, мікрокредитування приватних підприємств.

Постійно вдосконалюються методи і форми кредитування: збільшується частка кредитів, наданих у формі кредитних ліній, обсяги кредитування клієнтів на умовах овердрафту. З метою сприяння реконструкції та переобладнанню виробництва банки вдосконалюють операції фінансового та оперативного лізингу.

Для постійних клієнтів розробляються умови отримання банкових кредитів, при наданні таких кредитних послуг враховується кредитна історія клієнта. У сфері кредитування фізичних осіб особливо привабливим для клієнтів є кредитування через кредитні картки.

Розробляються та впроваджуються кредитні продукти для фізичних осіб, пов'язані з придбанням рухомого і нерухомого майна, кредитів під заставу житла, на кушівлю автомобіля тощо.

Особливу увагу приділяється розробці кредитних продуктів для малого бізнесу та приватних осіб. Цей сегмент клієнтів банки вважають найперспективнішими. Розвивається кредитування сільськогосподарських підприємств, для цього розробляються спеціальні кредитні продукти, які дозволяють клієнтам швидко одержувати недорогі кредитні кошти, а банку, своєю чергою, забезпечити їх поверненість та підтримувати відповідну якість кредитного портфеля.

Комерційні банки досягли суттєвих успіхів в розвитку та в швидкій адаптації внутрішньої нормативної бази, банківського фондowego інструментарію та всього спектру операцій з цінними паперами до складних умов вітчизняного ринку. Істотно збільшилися обсяги фондових операцій банків, залишки за пасивними операціями по залученню грошових коштів фізичних та юридичних осіб через продаж ошадних сертифікатів. Різноманітні умови продажу сертифікатів дозволяють задовольнити найвимогливіших клієнтів щодо термінів розміщення та прибутковості цих інструментів.

Розробляються нові фондові інструменти, в тому числі і з залучення коштів юридичних і фізичних осіб з виплатою стабільного доходу в валюті завдяки продажу сертифікатів майнової власності на облігації зовнішньої державної позики.



Проведення операцій РЕПО з облігаціями зовнішньої державної позики створює додаткові умови для збереження коштів клієнтів від знецінення та отримання вагомих доходів. Збільшення обсягів операцій з корпоративними векселями дає змогу здійснювати оперативне кредитування великих підприємств пріоритетних галузей економіки України.

У роботі з клієнтами широко використовується такий фондовий інструмент як фінансовий вексель.

Банки постійно вдосконалюють інформаційну базу для реалізації потенційних можливостей щодо розширення та вдосконалення спектру операцій в частині здійснення депозитарної діяльності зберігача. Ця діяльність прискорює проведення операцій з цінними паперами та сприяє залученню нових клієнтів.

На взаємовигідних умовах здійснюються операції з іноземними банками, які мають бездоганну репутацію та великий досвід у здійсненні міжнародних і міжбанківських розрахунків, а також у фінансуванні міжнародної торгівлі і документарного бізнесу. Прикладами таких банків є відомі в міжнародних фінансових колах організації, а саме: Bankers Trust Company, Bank of New York, Commerzbank AG, Dresdner Bank AG та інші (таблиця 10.1).

Комерційні банки успішно і послідовно здійснюють оптимізацію кореспондентської мережі. Велика увага приділяється розширенню сфер співробітництва з банками України, країн СНД і Балтії.

Останнім часом на кредитному ринку України спостерігається тенденція зростання обсягу кредитів, наданих в іноземній валюті. Це пояснюється низкою факторів, наведених нижче.

Лібералізація зовнішньої торгівлі обумовлює зростання активів підприємств на валютних рахунках в українських банках. Отже, з кожним наступним роком після початку економічних реформ загальна сума іноземної валюти в Україні зростає. Механічне збільшення кількості грошей в економіці (в тому числі в іноземній валюті) сприяє поживленню їх обігу, зростанню банківських пасивів, а відтак — виникненню передумов для розвитку ринку валютного кредитування.

Процес економічної лібералізації, безумовно, стосується й банківської системи. Тож поступово збільшується кількість комерційних банків, які отримують ліцензію на проведення операцій з іноземною валютою, зокрема на здійснення валютного кредитування.

**Деякі банки-кореспонденти  
українських комерційних банків**

№	Країна	Банки-кореспонденти
1.	США	Banker Trust Company, Нью-Йорк Bank of New York, Нью-Йорк
2.	Німеччина	Commerzbank AG, Франкфурт Dresdner Bank AG, Франкфурт Deutsche Bank, Франкфурт
3.	Великобританія	National Westminster Bank, Лондон
4.	Австрія	ING Bank N.V., Відень
5.	Бельгія	Fortis Bank, Брюссель
6.	Чехія	Komerční Bank, Прага
7.	Болгарія	First Investment Bank, Ltd, Софія
8.	Росія	Международный Московский Банк, Москва Собін Банк, Москва
9.	Білорусь	Белвнешекономбанк, Мінськ
10.	Литва	Snoras Bank, Вільнюс
11.	Латвія	Rietumu Bank, Рига Multibank, Рига Saules Bank, Рига
12.	Казахстан	Казкомерцбанк, Алма-Ата
13.	Естонія	Hansabank, Таллінн
14.	Молдова	Інвестприватбанк, Кишинів

Незважаючи на досягнення останніми роками відносної стабільності національної грошової одиниці, банківські установи ще трактують кредитування в іноземній валюті як дієвий інструмент страхування інфляційних і курсових ризиків. Про актуальність фактора інфляційних очікувань свідчить, наприклад, перевищення ставок за кредитами у національній валюті, порівнянно зі ставками за валютними позиками.

Підвищенню з боку банків вимогливості до позичальників сприяє політика НБУ у сфері регулювання банківської діяльності. Лібералізація багатьох її видів поєднується з відповідним посиленням контролю центрального банку за стабільністю системи.

Це спонукає комерційні банки ретельніше формувати власну кредитну політику, максимально уникаючи можливих ризиків.

Диспропорцію між кредитами фізичним і юридичним особам обумовлюють несприятливі умови для приватного підприємництва, недосконалість законодавчого забезпечення іпотечного кредитування, нестабільність ринку праці, низький рівень доходів фізичних осіб.

Теоретики досі полемізують із приводу оптимального рівня насиченості економіки кредитними ресурсами. Одна з точок зору полягає у тому, що в кризових макроекономічних умовах підприємствам потрібні дешеві кредити, які можуть стати одним із засобів економічного зростання, а досягти цього можна завдяки активній кредитній емісії (**політика кредитної експансії**).

Опоненти запевняють, що дешеві і доступні незабезпечені кредити деморалізують позичальників, зводять нанівець обґрунтування доцільності того чи іншого проекту, послабляють конкуренцію. Натомість дорогі кредити стимулюють дисциплінованість позичальників, підвищують якість підготовки проектів, загострюють конкуренцію, працюють на підвищення ефективності економіки загалом (**політика кредитної рестрикції**).

## 10.2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Розглянемо організаційну структуру комерційного банку як складову, від якої залежить ефективність реалізації стратегії банківського маркетингу.

Загалом під **системою** розуміють сукупність елементів, пов'язаних відношеннями та зв'язками один з одним. Мережа цих зв'язків та відношень формує **структуру**. При цьому елементи системи (підсистеми) функціонують у часі як єдине ціле: кожен елемент працює задля мети цілої системи. З огляду на це, розглянемо організаційну структуру та цілі діяльності банку з точки зору вирішення питань, що стоять перед вищим менеджментом при формуванні ефективної структури активів і пасивів.

Структура банківської установи відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягти поставлених цілей та завдань із найбільшою ефективністю. Налагодженість внутрібанківських схем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій та повноважень — запорука продуктивної взаємодії підрозділів банку.

**Організаційна структура банку зумовлена, насамперед, його функціями.** На нинішньому етапі розвитку банківської системи банківські установи розвиваються як універсальні фінансові заклади, що надають широкий спектр послуг. При цьому в різних установах різним напрямкам діяльності приділяють більшого чи меншого значення, хоча майже всі не відмовляються від намірів експансії на певному ринку або в певній сфері фінансового впливу, що, відповідно, спричиняється до зростання їхніх організаційних структур та ускладнення процесів управління. Загальна тенденція в тому й полягає, що майже всі банківські установи із часом стають організаційно складнішими. Чим функціонально різноманітнішою є система, тим складнішою має бути система управління. Це твердження справедливо й щодо іншого важливого чинника, який впливає на організаційну структуру, — розміру банку. Зрозуміло, для великої, багатофілійної системи необхідно створювати додаткові підрозділи, залучати фахівців, без яких можна обійтися, керуючи невеликою установою.

**Організаційна структура конкретного банку повинна бути адекватною колу та обсягам здійснюваних операцій** (говорити про економічну доцільність не доводиться, оскільки роботу окремих підрозділів важко оцінити в кількісному вимірі).

**Удосконалення організаційної структури** має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи. Цього можна досягти двома прямо протилежними способами:

— збільшення витрат на створення нових підрозділів для виконання додаткових функцій та обсягів роботи (що доцільно, насамперед, для баків, які розвиваються);

— пошуком резервів скорочення витрат — для надмірних систем, які відчувають труднощі з подальшою діяльністю існуючих організаційних структур. Саме через такі проблеми деякі системні банки замість балансових філій створили територіально відокремлені безбалансові відділення.

Ще один вагомий фактор, який впливає на сучасні банківські установи — **кадрова структура**. Зі зміною технологічних та економічних параметрів ринку банківських продуктів і послуг змінюється структура кадрових потреб банків: скорочується штат працівників, вивільнених завдяки комп'ютеризації та автоматизації від виконання рутинних обов'язків; зростає попит на кваліфікованих фахівців з високим рівнем комп'ютерної підготовки, знанням нових банківських продуктів і технологій — спеціалістів

з фінансового, системного аналізу, планування, маркетингу, з операцій із цінними паперами та інвестиціями.

Крім потреби у фахівцях середнього рівня ієрархічної структури, при розробці управлінських рішень стосовно УАП виникає необхідність у керівному органі, який би координував роботу підрозділів, вирішував комплексні проблеми, що виходять за межі компетенції окремих підрозділів, мав доступ до необхідної інформації та забезпечував колегіальність рішень. Як вже зазначалося, ці функції виконує Комітет з управління пасивами і активами (КУПА).

Визначення стратегії банку тісно пов'язане з його організаційною структурою (рис. 10.1). Адже для реалізації намірів необхідна структура, яка дасть змогу динамічно управляти діяльністю установи (якщо вона неадекватна, то гальмуватиме розвиток системи). Проектування структури базується на стратегічних планах; з їх зміною відбуваються зміни і в організаційній структурі.

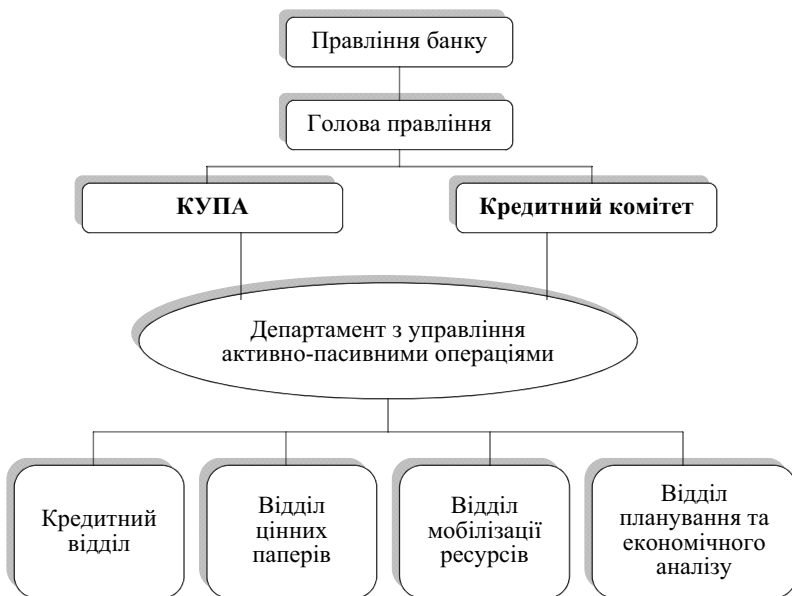


Рис. 10.1. Варіант організаційної структури комерційного банку

Слід зазначити, що ефективна організаційна структура банку сприяє контролю політики управління ризиками. Процес управління ризиками, зазвичай, контролюють Правління банку та ко-

мітет з управління ризиками. Стратегію і політику в процесі управління ризиками визначає комітет з управління ризиками. Діяльність банку також регулюють кредитний комітет, технологічний комітет і комітет клієнтської політики. В таблиці 10.2 висвітлені основні завдання зазначених комітетів в межах реалізації системи "ризик-менеджменту".

Таблиця 10.2.

**Основні завдання комітетів комерційного банку  
в межах системи "ризик-менеджменту"**

Комітет	Завдання
<b>Комітет з управління ризиками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— забезпечення прибутковості банку і досягнення адекватного рівня капіталізації в умовах мінливої економічної ситуації;</li> <li>— здійснення нагляду за управлінням процентним, валютним, кредитним ризиками, ризиком ліквідності й іншими ризиками;</li> <li>— ведення політики щодо лімітів і нормативів;</li> <li>— планування;</li> <li>— керівництво і контроль над використанням консолідованих коштів;</li> <li>— прогнозування коливань процентних ставок і курсів;</li> <li>— управління капіталом банку</li> </ul>
<b>Кредитний комітет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— визначення кредитної політики банку;</li> <li>— управління кредитними ризиками при проведенні активних операцій;</li> <li>— розробка методології проведення кредитно-інвестиційних операцій;</li> <li>— підвищення ефективності клієнтської політики в частині здійснення кредитно-інвестиційних операцій</li> </ul>
<b>Технологічний комітет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— постійне підвищення технологічного рівня банку;</li> <li>— формування продуктового ряду банку;</li> <li>— розробка технологічних корпоративних стандартів;</li> <li>— розгляд і розробка концепцій щодо підсистем АБС</li> </ul>
<b>Комітет клієнтської політики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— моніторинг стану клієнтської бази щодо регіонів;</li> <li>— розробка єдиної стратегії в роботі з клієнтами;</li> <li>— розробка рекламної стратегії банку, орієнтованої на визначені групи клієнтів</li> </ul>

Підрозділом, який безпосередньо здійснює процес управління ризиками є комітет з управління ризиками. До його функцій також входять: забезпечення ліквідності і платоспроможності банку; забезпечення прибутковості операцій банку, встановлення

квотувань за залученими ресурсами і процентних ставок за активними операціями; організація комплексної системи управління активами і пасивами; проведення контролю і моніторингу управління активами і пасивами в режимі реального часу; організація управління ризиками шляхом встановлення лімітів на здійснення банківських операцій.

Організаційна структура банку є основою ефективного стратегічного і тактичного управління. Вона повинна відповідати найсучаснішим ринковим вимогам і постійно вдосконалюється завдяки розвитку технічних засобів опрацювання інформації, наявності висококваліфікованих фахівців тощо.

**Стратегічне управління містить два взаємодоповнюючі процеси:** вибір стратегічних позицій та управління в реальному часі. Можливості вітчизняних банків щодо планування власної діяльності зумовлені, насамперед, зовнішнім середовищем — економічною та політичною нестабільністю. Це призводить до невизначеності макроекономічних показників (приросту грошової маси, ВВП, інфляції); параметрів ринків, на яких доводиться працювати; мінливості законодавчого поля та правового регулювання. Тому для банків часовим горизонтом планування, у межах якого розробляються прогностичні показники, є рік; оперативне планування проводиться з розбивкою на квартали (місяці).

**Розвиток планування гальмують фактори суб'єктивного характеру:**

— самовпевненість керівництва та не усвідомлення необхідності планування;

— не розробленість методологічних засад і засобів планування в умовах нестабільної економіки.

**Планування** за своєю суттю є процесом формування цілей при передбачуваних обмеженнях з урахуванням початкових умов. **Стратегічні цілі** розкриває стратегія банківського маркетингу, короткострокові — в оперативних (поточних) планах та бюджетах. Результати їх виконання є базою для коригування довгострокових цілей, що диктується постійними змінами ринкових умов. При цьому існують певні **вимоги до постановки цілей:**

— вимірюваність та конкретність: встановлення цільових значень показників прибутковості, обсягу прибутку, чистої процентної маржі;

— упорядкування цілей у часі: визначення послідовності та термінів їх досягнення;

— реалістичний підхід, що визначається наявними ресурсними обмеженнями та впливом зовнішніх чинників;

— узгодженість, тобто досягнення одних цілей не повинно перешкоджати досягненню інших. Аспектом узгодженості є їх відповідність за напрямками діяльності (функціональний рівень) та за підрозділами.

При складанні планів враховуються **фактори, які впливають на прийняття рішень при управлінні активами та пасивами**, а саме:

— оцінка економічних умов, що визначають середовище, в якому працює банк; ці умови є визначальними при встановленні процентних ставок, попиту на банківські продукти та послуги, забезпечення ресурсами;

— аналіз конкурентів, який допомагає розробити політику щодо встановлення плати за надані та залучені кошти, тарифи;

— оцінка потенційних можливостей зростання банку залежно від умов ринку, конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів.

Суть управління активами та пасивами полягає у формулюванні стратегії та здійснення заходів, які допомагають привести структуру балансу банку у відповідність до його стратегічних програм. Узагальнюючим моментом, якому підпорядковується управління, є формулювання завдання (місії). Як і будь-яка інша комерційна структура, банк прагне максимізувати свою ринкову значущість при збереженні прийнятого рівня ризику. Проте для вітчизняних банків зробити ринкову оцінку акцій майже неможливо, тому завдання формулюється, зазвичай, у термінах прибутковості та ризику.

Менеджери банку, насамперед, повинні забезпечити належний рівень ліквідності. Проблема підвищення ліквідності комерційних банків — одна з важливих у регулюванні діяльності банків. Саме тому показники ліквідності належать до групи показників оцінки фінансового стану банку і деякі закордонні аналітики ставлять на перше місце за мірою їх важливості для діяльності кредитної установи загалом.

Особлива увага керівництва банків і контролюючих органів до управління капіталом пов'язана з функціями, які виконує капітал: забезпечення фінансової надійності банку, підтримання довіри з боку кредиторів та суспільства. Наявність певного, законодавчо встановленого розміру капіталу є умовою створення банківської установи та розширення діяльності.

Сьогодні для багатьох українських комерційних банків проведення капіталізації — це питання подальшого існування. Проблеми пошуку її джерел мають як зовнішній, щодо банку, характер (брак потенційних інвесторів, можливості більш прибуткового



альтернативного розміщення коштів), так і внутрішній (тенденція до зниження рівня прибутковості операцій, конфлікти інтересів акціонерів). Тому часто залучення акціонерів та реалізація їхніх фінансових інтересів відбувається далеко не прозорими, з огляду на економічну доцільність, шляхами.

### 10.3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Комерційний банк здійснює одночасно операції із залучення та розміщення коштів, що зумовлює наявність багатьох факторів ризику та вимагає особливого підходу до обмеження їх впливу.

**Ризики активно-пасивних операцій** пов'язані, передусім, з рівнем так званого відсоткового ризику, під яким розуміють можливість втрат через непередбачену, несприятливу для банку зміну відсоткових ставок, що призводить до скорочення, зведення до нуля чи негативного значення маржі банку.

**Відсотковий ризик** викликається розбіжністю обсягу зобов'язань та вимог банку з фіксованою відсотковою ставкою, що мають однакові терміни виконання. Банк може управляти своїм відсотковим ризиком, змінюючи тривалість (терміни розміщення та залучення) своїх активів і пасивів, суми відсотково-чутливих активів і пасивів, рівень доходності з відсотково-чутливих активів, діапазон мінливості відсоткових ставок. Керівництво банку може проводити або агресивну, або захисну, або помірну маркетингову політику у сфері управління відсотковим ризиком.

**Ризик ліквідності** пов'язаний з неможливістю швидкої конверсії фінансових активів у платіжні засоби без втрат. Управління ризиком ліквідності у плані активних операцій зводиться до продажу (ліквідації) ліквідних активів, а у плані пасивних операцій — до швидкого залучення нових джерел коштів. Однак, не менш важливим підходом є дотримання певних пропорцій між активами та пасивами.

**Валютний ризик** є небезпекою валютних втрат при проведенні зовнішньо-торговельних, кредитних, валютних операцій, операцій на фондових та товарних біржах унаслідок зміни вартості активів, пасивів та грошових вимог і зобов'язань у зв'язку з коливанням обмінних курсів. Будь-який банк, коли сума його вимог в іноземній валюті перевищує суму його зобов'язань в ній, ризикує понести втрати, якщо курс цієї валюти почне знижуватися. Загроза втрат для банку існує також, коли

сума його зобов'язань в іноземній валюті перевищує суму його вимог у ній, якщо курс цієї валюти почне підвищуватися.

Джерелом валютного ризику є позиції балансового звіту банку, чутливі до зміни валютного курсу. Валютний ризик — це ймовірність того, що рівень прибутковості та капіталу зменшиться внаслідок зміни курсу валюти. Міра цього ризику залежить від обсягів активів і пасивів, деномінованих в інших валютах, та курсових змін. Якщо тенденції валютного ринку керівництво банку може лише прогнозувати, то політика щодо залучення та розміщення коштів у іноземних валютах залежить від рівня прийнятого ризику. Банк, керівництво якого схиляється до забезпечення рівня ризику, прагне підтримати закриту валютну позицію. Очікування спекулятивних прибутків спонукають поглиблювати відкриту валютну позицію у тому чи іншому напрямку. У світовій практиці широко застосовуються засоби хеджування валютного ризику, вітчизняним банкам використовувати їх нині заборонено. **При управлінні валютним ризиком менеджери банку повинні вирішувати завдання:**

- стабілізації прибутку від валютних операцій;
- прогнозування змін валютного курсу та їхнього впливу на дохідність і витратність операцій;
- структуризації балансу з урахуванням валютного ризику;
- дотримання економічних нормативів контролю валютних позицій.

Управління **кредитним ризиком** передбачає оцінку та регулювання приросту обсягів позичкової заборгованості та інвестицій, рівня їх диверсифікованості, а також визначення діапазону допустимих коливань відповідних показників, наприклад, відношення резерву на можливі втрати з позик до загальної суми позичкової заборгованості.

Кредити на сьогодні повинні кваліфікуватися комерційними банками як стандартні, піднаглядні, підстандартні, ненадійні і втрачені.

Стандартні кредити мають умовну міру ризику 0 %, піднаглядні — 10 %, підстандартні — 30 %, ненадійні — 60 %, а втрачені кредити мають умовну міру ризику — 100 %. При оцінці кредитів враховується фінансовий стан позичальника, його кредитна історія (відсутність прострочень по платежах), надане забезпечення і його ліквідність, дотримання обсягів обмеження ризикових угод, наявність судових рішень стосовно інших кредиторів тощо.

Оцінкам піддаються також забалансові зобов'язання банків, які теж підлягають реєстрації в Національному банку. Обсяг за-

балансових зобов'язань, так само як і кредити, може вплинути на капітал банку і, отже, на його стабільність.

Достатня оборотність коштів також залежить від кредитів, оскільки прибутки по кредитах складають у банках від 20 % до 90 % загальних доходів банку.

Оскільки обіцянка клієнта сплачувати підвищені відсотки свідчить також про ризикованість його операцій, банк зацікавлений проводити диверсифікацію кредитних коштів, розподіляючи їх щодо процентних ставок таким чином, щоб інтегрально кредитний портфель забезпечував і необхідну дохідність, і достатню надійність. Отже, кредити безпосередньо впливають на всі згадані чинники стабільності банку: на капітал, ліквідність активів, дохідність і прибутковість.

**Нормативи, визначені чинним банківським законодавством**, є своєрідним вимірником наближення банку до ризикової межі, за якою він втрачає свою стабільність. Недотримання нормативів свідчить про неспроможність керівництва банку, і в цьому випадку Національний банк має право і повинен втрутитися в діяльність комерційного банку, щоб не дати цим тенденціям розвинути до розмірів, які загрожують безпеці коштів вкладників. Тому недотримання нормативів призводить, крім негативних економічних наслідків і наростання ризиків, також і до призупинення банківської ліцензії, після чого банкам, зазвичай, висувають вимоги про повернення коштів більшість акціонерів і кредиторів. У випадку недостатнього запасу міцності банку це, зазвичай, призводить і до ситуації неплатоспроможності банку.

Необхідним елементом стратегії банківського маркетингу є **виправданий кредитний ризик**. У кожній ситуації, що пов'язана з кредитним ризиком, треба визначити, що означає виправданий (допустимий) кредитний ризик, тобто зробити кількісну та якісну оцінку конкретних ризикових кредитних рішень.

Міра допустимого кредитного ризику визначається з урахуванням таких параметрів, як обсяг власного капіталу банку, рівень його ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності тощо. Чим більшим власним капіталом володіє банк, тим більший асортимент його операцій та послуг, тим менш чутливий він до кредитного ризику.

Кількісні значення кредитного ризику обчислюють як в абсолютних, так і у відносних значеннях, що виражають міру невизначеності під час реалізації прийнятого маркетингового рішення.

В абсолютному вираженні кредитний ризик може визначатися системою показників, що застосовуються для оцінки економічного ризику. Одним із найбільш важливих показників кредитного ризику щодо певної угоди є ймовірність виникнення несприятливих подій за цією угодою. У цьому випадку:

$$W = p(c),$$

де  $W$  — рівень ризику;

$p(c)$  — ймовірність виникнення збитків за кредитною угодою.

В абсолютному вираженні міра кредитного ризику щодо кредитної угоди може визначатися також як добуток ймовірності виникнення збитків на розмір цих збитків (суми позики). Цей показник можна назвати зваженим кредитним ризиком щодо кредитної угоди:

$$W = p(c) \times S,$$

де  $W$  — розмір ризику;

$p(c)$  — ймовірність виникнення збитків за кредитною угодою;

$S$  — сума позики, зафіксована в кредитній угоді.

Показники кредитного ризику, визначені за наведеними формулами доцільно використовувати для кількісної оцінки міри кредитного ризику щодо кредитних угод за результатами реалізації стратегії банківського маркетингу.

Серед ризиків, з якими стикаються банки у своїй діяльності, останніми роками найбільшу увагу приділяють ризику процентних ставок унаслідок їх мінливості та непередбаченості руху.

**Ризик процентних ставок** — це зміни рівня чистої процентної маржі при змінах ринкових ставок.

Масштаб впливу ризику процентних ставок на фінансовий стан банку спонукає розробляти складні засоби його оцінки та контролю. Спроможність маркетингу зменшити негативний вплив цього виду ризику — вагома перевага у конкурентній боротьбі. Якщо ризик надмірний або недостатньо контролюється та відстежується, це може призвести до серйозної загрози прибутковості банку внаслідок коливання:

— чистої процентної маржі при невідповідності обсягів активів і пасивів, чутливих до змін процентних ставок;

— вартості банківських активів, зобов'язань, позабалансових інструментів, оскільки теперішня вартість майбутніх грошових потоків змінюється зі зміною процентних ставок.

Щоб визначити ризик процентних ставок, поглиблено аналізують дисбаланси ліквідності: для послідовності часових інтервалів визначають розриви (**гепи**) — невідповідності активів і зо-

бов'язань, чутливих до змін процентних ставок. При оцінці чутливості ринкової вартості фінансових інструментів до змін процентних ставок використовують аналіз середньозважених термінів погашення (**дюрацію**).

При управлінні ризиком процентних ставок банківський маркетинг має вирішувати такі завдання:

- досягти цільового рівня чистої процентної маржі, спреду, стабілізації чистого процентного доходу;

- передбачити рух процентних ставок, визначити тенденції ринку;

- встановити процентні ставки за залученими та наданими коштами, визначити динамічну структуру активів і пасивів на підставі геп-аналізу та дюрації;

- використовувати засоби хеджування.

Слід зауважити, що не всі банки підлягають впливу сукупності перерахованих вище ризиків. На підставі оцінок ризикованості кожного клієнта чи окремої сфери діяльності з подальшим агрегуванням даних може бути створена ефективна система управління ризиками, головним завданням якої є визначення міри допустимості та виправданості того чи іншого ризику та прийняття оптимального рішення.

Розробка систем управління ризиками дозволяє керівництву банку виявити, локалізувати, виміряти та проконтролювати той чи інший вид ризику і, тим самим, мінімізувати його вплив.

У маркетинговій діяльності комерційних банків України вагомим елементом є **система кількісної та якісної оцінки ризиків**, яка складається з сукупності принципів і методів оцінки, прогнозування і контролю ризику. Банки використовують такі **принципи управління ризиками**:

- розробка стратегії і політики управління комплексним ризиком;

- здійснення контролю над виконанням поставлених завдань з управління ризиками;

- здійснення оцінки поточної позиції банку з огляду на ризикованість;

- здійснення ефективного внутрішнього контролю;

- введення нових продуктів до системи контролю і аналіз рівня ризику до виведення на ринок;

- підтримка рівня ризику у визначених межах;

- розробка прогнозів критичних ситуацій;

- створення інформаційної системи, адекватної системам оцінки і контролю ризиків.

Жорстока лімітна політика банків дозволяє ефективно обмежувати ризики без значного зниження гнучкості фінансової політики банку.

Технологія управління ризиками пов'язана з розумінням сутності та причин їх виникнення. Ефективність аналізу та управління ризиками залежить від повної і якісної класифікації їх видів.

Служба маркетингу та клієнтської політики комерційного банку повинна реалізовувати виважену політику щодо таких **видів ризиків**:

— **фінансові ризики**: кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, операційний валютний ризик, трансляційний валютний ризик, економічний валютний ризик, ризик втрат від зміни потоків коштів, портфельний ризик, базисний ризик, валютний ризик, ринковий ризик, ризик інфляції, ризик неплатоспроможності;

— **функціональні ризики**: стратегічний ризик, технологічний ризик, ризик операційних або накладних витрат (ризик неефективності), ризик впровадження нових продуктів і технологій;

— **інші зовнішні ризики щодо банку**: ризик невідповідності, ризик втрати репутації.

Доцільним, з точки зору ефективного банківського маркетингу, було б **класифікувати ризики в такий спосіб**: за приналежністю до країни; за рівнем виникнення; за сферою походження; за причиною виникнення; за мірою обґрунтованості прийняття ризику; за мірою системності; за відповідністю припустимим межам; за ознакою реалізації ризиків; за адекватністю часу ухвалення рішення про реагування на реалізовані ризики; за групою, яка аналізує ризик і приймає рішення про дії банку у випадку його виникнення; за масштабами впливу або за сферою охоплення; за можливістю прогнозування; за мірою впливу ризику.

Типові ризики банківської діяльності та заходи щодо зменшення їх впливу наведені у додатку Д.

Детальний розгляд маркетологами банку методів аналізу ризиків дає можливість приймати найбільш ефективні рішення щодо особливостей кредитної політики, клієнтської політики, регіональної політики, розробки і просування нових банківських продуктів і послуг, особливостей роботи на ринку цінних паперів, на ринку міжбанківських операцій. Ефективність методик підтверджується спроможністю банку завчасно виявляти і кількісно вимірювати вразливі позиції при виникненні непередбачених ринкових ситуацій, що забезпечує високий рівень стабільності.

Одним з найважливіших інструментів запобігання ризикам є **кредитна політика банку**. Кредитна політика розробляється правлінням банку і затверджується радою акціонерів банку. Кредитна політика призначена встановити стрижневі принципи, яких мусять дотримуватися менеджери та керівники банку при плануванні кредитної діяльності і видачі кредитів.

Стратегія здійснення активних операцій багатьох банків України будується за принципом **«консервативної ефективності»**, ознаками якої є розміщення ресурсів у найбільш дохідних активних операціях за умови дотримання безпеки і ліквідності вкладень. Приоритетними галузями економіки, в які банки спрямовують свої кредитні ресурси, є: будівництво, харчова промисловість, нафтопереробний комплекс, торгівля, сільське господарство, вугільна промисловість, космічні програми.

З метою вдосконалення методів і форм кредитування велика частина кредитів надається у формі кредитних ліній, збільшуються обсяги кредитування клієнтів на умовах овердрафту. З метою сприяння реконструкції та переобладнанню виробництва банки розвивають операції фінансового та оперативного лізингу. Для постійних клієнтів розробляються умови отримання бланкових кредитів, при наданні таких кредитних послуг враховується кредитна історія клієнта. Особлива увага приділяється розробці кредитних продуктів для малого і середнього бізнесу та приватних осіб.

#### **10.4. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ ПАСИВІВ І АКТИВІВ БАНКУ**

Важливою складовою стратегії банківського маркетингу в контексті управління активами та пасивами, поряд із необхідністю проведення комплексного структурного аналізу активів та пасивів, розробки методів їх оцінки, визначення поточного рівня та прогнозування банківських ризиків, є побудова в комерційному банку адекватної організаційної структури, яка забезпечувала б постійну участь вищого керівництва у процесі прийняття рішень у сфері управління активно-пасивними операціями, а також передбачала б жорсткий контроль за виконанням прийнятих рішень.

Вивчення досвіду вітчизняних комерційних банків свідчить, що в більшості з них стратегія банківського маркетингу щодо формування структури активів і пасивів реалізується через спеціальний підрозділ — **«Комітет з управління активами та пасивами»**.

Формування ефективної структури пасивів і активів слід здійснювати на підставі ретельного аналізу проблем розвитку комерційних банків.

Економічне зростання в Україні значною мірою залежить від стабільного функціонування та розвитку комерційних банків, передусім — від рівня їх капіталізації, обсягів здійснюваних активних операцій, кредитування реального сектора економіки країни.

На фінансовий стан банків та перспективи їх розвитку впливає система факторів, визначальним серед яких є рівень капіталізації. Тож нарощування та поліпшення якості капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку є пріоритетним завданням банківських установ. Оскільки банківський капітал виконує регулюючу функцію та сприяє захисту від ризиків, у вітчизняній банківській системі дедалі важливішого значення набуває нарощування регулятивного капіталу.

Незважаючи на наявну тенденцію підвищення рівня капіталізації, для банків актуальною залишається проблема зростання обсягу капіталу та поліпшення його якості. Передусім, це стосується недостатньо капіталізованих малих та окремих найбільших банків.

Фінансова стійкість та ефективність діяльності комерційних банків значною мірою залежать від якості, стабільності їх ресурсної бази, оптимального співвідношення між статутним капіталом, резервним фондом, коштами суб'єктів господарювання, вкладами населення, субординованим боргом, міжбанківськими кредитами.

Ефективне управління банківськими пасивами сприяє зниженню рівня витрат банків та підвищенню рівня прибутковості їх діяльності.

На сьогодні вклади населення є одним із основних джерел формування ресурсної бази банків. Формуючи ресурсну базу за рахунок вкладів фізичних осіб, банки мають стимулювати залучення довгострокових вкладів фізичних осіб, оскільки лише вони є надійним і стабільним джерелом фінансування довгострокових потреб економіки та стабільного розвитку самих банків. Збільшення стабільної частини ресурсів комерційних банків позитивно позначається на їх ліквідності і послаблює залежність від міжбанківських кредитів.

Незважаючи на позитивні зміни в динаміці та структурі зобов'язань, залишається актуальною проблема стабільності ресурсної бази банків. На сьогодні лише близько третини їх зобов'язань має середньостроковий і довгостроковий характер, що обмежує можливості довгострокового кредитування реального сектору еко-



номіки та якісного економічного зростання в Україні за інноваційною моделлю.

Для підвищення ефективності своєї діяльності комерційні банки повинні вживати заходів стратегії банківського маркетингу щодо збільшення обсягів та диверсифікації джерел залучених коштів, особливо — довгострокових зобов'язань юридичних і фізичних осіб.

Збалансоване зростання обсягів активів, поліпшення їх якості є необхідною передумовою стабільного функціонування і розвитку комерційних банків, їх позитивного впливу на розвиток економіки України.

Необхідною умовою фінансової стабільності комерційних банків та їх успішного розвитку є не лише якісне, врівноважене зростання обсягу активів, а й наявність раціональної (оптимальної) їх структури, її постійне вдосконалення, спрямоване на зменшення обсягу неробочих, проблемних активів та на диверсифікацію активних операцій банків.

Одне із найважливіших завдань українських комерційних банків — підвищення рівня ліквідності, адже це є необхідною умовою їх конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках.

Забезпечення прибуткової діяльності та підвищення рентабельності активів на сьогодні є однією з найактуальніших проблем комерційних банків України. Від'ємний фінансовий результат або незначний прибуток свідчать не лише про неефективну фінансову діяльність банку, а й про його сумнівну фінансову надійність та конкурентоспроможність. У зв'язку з цим, стратегією банківського маркетингу передбачене виконання наступних завдань:

- підвищення рівня капіталізації (передусім — недостатньо капіталізованих);

- поліпшення якості активів та підвищення їх рентабельності шляхом зменшення частки неробочих, проблемних активів;

- оптимізація структури капіталу, активів і зобов'язань банків, посилення їх позитивного впливу на розвиток реального сектору економіки;

- підвищення прибутковості банківських операцій, орієнтація на доходи від кредитування й обслуговування реального сектору економіки та скорочення витрат;

- зниження рівня ризиковості здійснюваних операцій та забезпечення формування резервів за активними операціями в повному обсязі.

В умовах розвитку банківської системи України комерційні банки мають дотримуватися зваженої, реалістичної стратегії подальшого розвитку, адаптованої до вимог ринку, запроваджувати світовий досвід управління активами і пасивами, дбати про свою фінансову надійність, про довіру вкладників і кредиторів, прагнути до отримання максимального прибутку за мінімального ризику здійснюваних операцій. Йдеться про реалізацію комплексу заходів стратегії банківського маркетингу.

Стратегію управління активами та пасивами комерційного банку розробляє **Комітет з управління пасивами і активами** (надалі КУПА), який визначає основні завдання, функції, структуру, регламент роботи, обов'язки і права співробітників.

КУПА створюється відповідно до рішення правління банку і є самостійним колегіальним органом, що підкоряється безпосередньо президенту банку.

У своїй діяльності КУПА керується чинним законодавством України, Законом України «Про банки і банківську діяльність», нормативними документами НБУ, Статутом банку, рішеннями Правління банку, наказами і розпорядженнями президента банку.

**КУПА створюється з метою:**

- управління банківськими ризиками;
- забезпечення ліквідності балансу банку;
- забезпечення прибутковості операцій банку.

**Завданням** комітету є організація комплексної системи управління пасивами й активами банку шляхом:

- здійснення нагляду за управлінням різними видами ризиків;
- визначення політики щодо лімітів і нормативів;
- планування, керівництва і контролю за використанням консолідованих засобів банку;
- прогнозування зміни ситуацій на ринках, управління капіталом банку.

**Склад КУПА** повинен затверджуватися президентом банку. В обов'язковому порядку до складу КУПА входять:

- директор економічного відділу;
- директор відділу активно-пасивних операцій;
- директор відділу маркетингу і роботи з клієнтурою;
- директор відділу по роботі з філіями;
- директор відділу розрахунків;
- директор відділу бухгалтерського обліку і звітності;
- начальник казначейства; начальник управління аналізу і планування;

- начальник управління кредитування і проектного фінансування; начальник управління об'єднаного ділінгу;
- начальник управління цінними паперами; начальник ОПЕРУ;
- секретар КУПА.

**Головою КУПА** є директор економічного відділу. За потреби можливе додаткове введення до складу КУПА працівників інших структурних підрозділів банку. Кандидатури нових членів КУПА повинні подаватися головою КУПА на затвердження президенту банку.

Для вирішення поставлених завдань на КУПА покладаються такі **функції**:

### **1. Установлення лімітів і нормативів:**

— **структури балансу**: питома вага кожної групи активів (пасивів) у загальних активах (пасивах);

— **ліквідності**: розрив ліквідності за визначеними термінами; норматив поточної ліквідності; норматив резервування притягнутих засобів на кореспондентському рахунку;

— **прибутковості**: розрахунок максимальних ставок залучення за видами (термінами, сумами) ресурсів; розрахунок мінімальних ставок розміщення видами (термінами, сумами) активів; мінімально допустимий розмір маржі при здійсненні арбітражних угод;

— **ризиків**: країни; регіональних; галузевих; максимального розміру ризику на одного позичальника; максимального розміру «великих» кредитних ризиків; максимального розміру бланкового кредитування окремого позичальника; процентних; курсових та інших, на розсуд КУПА.

### **2. Затвердження методик і процедур з управління пасивами й активами:**

— розподіл ресурсів за видами активних операцій;

— визначення прибутковості за кожним видом активних операцій;

— визначення собівартості операцій на основі їхніх технологій, бюджету підрозділів, вартості використаних ресурсів і встановлення мінімального рівня прибутковості операцій;

— управління процентним ризиком;

— управління курсовим ризиком та іншими, на розсуд КУПА.

### **3. Прийняття рішень за потреби перевищення (порушення) внутрішніх нормативів і лімітів.**

КУПА підпорядковується безпосередньо Правлінню банку, до його обов'язків входить:

— визначення стратегії банку, розгляд і затвердження стратегічного та оперативного планів, бюджетів, змін до них, участь у розробці політики;

- аналіз ринкових тенденцій щодо процентних ставок, встановлення процентних ставок за наданими та залученими коштами;
- оцінка тенденцій основних показників діяльності: прибутку, прибутковості активів, прибутковості капіталу, чистої процентної маржі, спреду;
- аналіз вкладень та ресурсів із метою диверсифікації зобов'язань, запобігання надмірній концентрації активів, розгляд відповідних положень і лімітів;
- оцінка загально банківської позиції щодо прийнятих ризиків (ризик процентної ставки, ліквідності, кредитного, валютного), розподіл коштів на основі зваженого ризику, вибір засобів хеджування;
- підготовка висновків для Правління банку, директив та наказів підпорядкованим підрозділам.

КУПА повинен інформувати про свої рішення підрозділи, яких вони безпосередньо стосуються, у день проведення засідання, на якому приймаються ці рішення. Інформацію варто передавати через членів КУПА, що представляють відділ, до складу якого входять ці підрозділи. Усі стратегічні рішення, прийняті КУПА, обов'язкові для виконання всіма структурними підрозділами банку. За невиконання рішень КУПА посадові особи банку несуть персональну відповідальність.

Поточний моніторинг виконання рішень, прийнятих на засіданнях КУПА, покладатиметься на Казначейство банку. Результати моніторингу виконання рішень, прийнятих на попередніх засіданнях КУПА, розглядаються на наступному засіданні.

Стратегічні рішення КУПА повинні стосуватися безпосередньо управління капіталом банку, встановлення власних внутрібанківських лімітів, що повинні узгоджуватися з відповідними нормативами НБУ. Тому встановлювані ліміти і нормативи повинні визначатися межами повноважень КУПА. Ліміти і нормативи, встановлені КУПА, обов'язкові для дотримання всіма службами банку. Ліміти і нормативи, що, можливо, будуть виходити за межі обумовлених повноважень КУПА, варто передати для встановлення президенту і Правлінню банку.

Комітет з питань управління пасивами і активами створюється на виконання вимог ст. 44 Закону України «Про банки та банківську діяльність» та відповідно до рішень Правління комерційного банку. Розроблена комерційним банком модель Комітету Управління Пасивами і Активами затверджується Правлінням банку. Прийняття нової редакції автоматично призводить до припинення дії попереднього документа. **Модель КУПА** наведена на рис. 10.2, детальна характеристика елементів моделі — у додатку П.



Рис. 10.2. Модель КУПА комерційного банку

КУПА є інструментом формування ефективної структури пасивів і активів, за допомогою якого банк має величезні можливості отримання найрізноманітнішої інформації, оскільки основна маса економічних суб'єктів так чи інакше робить свої операції через банківські установи. Ця найцінніша інформація вчасно збирається й аналізується з погляду вироблення відповідних підходів до маркетингової стратегії формування активів і пасивів.

Інформація, отримана банком у процесі здійснення розрахунково-позичкових та інших операцій, дає уяву про клієнтів, що користуються послугами банку, конкурентів, що надають послуги, які відрізняються за якістю і вартістю, про частку ринку, що обслуговується, перспективи його поширення. Інформаційна база створює умови для вироблення відповідних маркетингових стратегій.

В умовах стабілізації кредитного ринку України банк переборює труднощі і починає розвивати інтегровані бази даних маркетингової інформації, що дозволяють чітко орієнтуватися на ринку і приймати вірні стратегічні рішення щодо формування структури пасивів і активів.

У рамках банківського маркетингу щодо пасивів і активів, насамперед, повинна здійснюватися практична реалізація цілей

стратегічного порядку, тобто вирішення тактичних завдань банку варто підкоряти необхідності послідовного здійснення стратегічних підходів.

**Планування маркетингової стратегії формування ефективної структури пасивів і активів** повинне:

— базуватися на оцінці перспектив у сфері політики, економіки, технологій. Варто враховувати особливості нестабільної ситуації на кредитному ринку України і зовнішньої кон'юнктури;

— спиратися на сучасні методи прогнозування й аналізу, що допоможуть відслідковувати нові тенденції ринку банківських послуг. В умовах банківського ринку України варто починати не з вибору і встановлення цілей, а з аналізу сильних і слабких сторін у діяльності банку;

— бути вихідною функцією маркетингу і важливим завданням в діяльності банку, щоб забезпечити в умовах конкуренції позицію банку на майбутнє і по можливості її оптимізувати.

Успішне застосування маркетингових стратегій банку вимагає позитивного відношення до концепції маркетингу з боку керівництва комерційних банків.

На сучасному українському кредитному ринку мають значення не стільки самі пропоновані банківські продукти, скільки планування спроможності банківських інститутів робити правильні висновки з усього потоку інформації і відповідно до них приймати старанно продумані рішення стосовно формування структури пасивів і активів.

Банківський маркетинг призначений сприяти координації зусиль, що здійснюються банком, потребує чіткого визначення завдань, забезпечує єдність підрозділів банку в ході досягнення загальної цілі.

Наявність стратегії банківського маркетингу зменшує ризик прийняття керівництвом хибних рішень через невірогідність інформації про те, які склалися передумови формування структури пасивів і активів. Вона є основою для подальшого контролю ефективності цієї структури, а також сприяє підвищенню готовності банку до раптових змін зовнішнього бізнес-середовища.

Таким чином, розробка ефективних маркетингових стратегій банку щодо формування структури пасивів і активів дозволяє йому зайняти міцні ринкові позиції і проводити вірну політику відповідно до стратегічних орієнтирів. При цьому важливо проводити постійний маркетинг-аудит банку з метою виявлення відхилень від заданої програми і своєчасного їх коригування.

Управління активами та пасивами — одна з основних складових банківського маркетингу, яка передбачає формування структури активів та пасивів та безпосередньо впливає на ефективність роботи фінансової установи та її здатність виживати у конкурентному середовищі. З розвитком банківської системи це питання стало актуальним і для вітчизняних банків. Якщо раніше вони мали змогу достатньо заробляти, керуючись лише здоровим глуздом та інтуїцією керівництва, незважаючи на те, чи відповідають їхні методи і практика роботи теоретичним заходам банківського маркетингу, то нині зростає інтерес до інструментарію, напрацьованого з урахуванням світового досвіду. До цього спонукають зниження дохідності активних операцій, загострення боротьби за клієнтів та ресурси, вдосконалення державного регулювання.

**Концепція управління активами і пасивами (УАП)** є скоординованим управлінням всім балансом, а не окремими його частинами. Головна ідея концепції УАП полягає в тому, що банки розглядають свої активи, зобов'язання та капітал у нерозривній єдності.

Інтегрований підхід до управління активами та пасивами дає змогу вирішити проблему оптимізації співвідношення між прибутковістю та ризиком. Таке положення є принциповим, оскільки передбачає певну предметну галузь, категоріальний апарат, засоби й методи дослідження, сфери практичного застосування.

**Управління активами та пасивами** — основний процес, у межах якого банки планують і реалізують свої прибутки та контролюють притаманні їхній діяльності ризики. Проблеми УАП мають комплексний характер, оскільки необхідно враховувати велику кількість факторів, які стосуються багатьох напрямів діяльності. Відтак зростають вимоги до якості інформаційного забезпечення.

Процедури оцінки та аналізу кредитного ризику досить добре зроблені й висвітлені як у внутрішніх банківських документах, так і в нормативних документах НБУ. Кредитний ризик пов'язаний із використанням коштів, які відображаються лише в активній частині балансового звіту та на відповідних рахунках доходів і витрат. Водночас вихідна інформація про кредитний ризик, якого припускається банк, є лиш одним із вихідних інформаційних протоколів, з якими працює керівництво, розробляючи управлінські рішення стосовно УАП. З огляду на багатоплановість і складність процесу прийняття рішень при управлінні активами та пасивами слід використовувати системний підхід.

Окреслимо конкретні завдання УАП у широкому контексті банківського маркетингу та управління ризиками:

- аналіз ліквідності;
- оцінка ризиків процентної ставки;
- хеджування ризиків;
- оцінка валютного ризику;
- аналіз капіталу.

Кожну із зазначених складових можна розглядати як окрему проблему, але в рамках інтегрованого підходу до УАП необхідно проводити їх спільний аналіз у цілісній системі — банківській установі.

### **10.5. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КРЕДИТНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

Функціонування банківської системи відбувається нині в досить складних економічних умовах, коли забезпечення стабільності у фінансовому секторі економіки значною мірою ускладнюється тривалою кризою неплатежів, скороченням обсягів виробництва, гострим дефіцитом фінансових ресурсів. Тому при наданні кредиту комерційними банками важливе значення має один із інструментів стратегії банківського маркетингу, а саме: **оцінка кредитоспроможності позичальника.**

**Кредитоспроможність підприємства** оцінюється на основі системи показників, які відображають розміщення і джерела обігових коштів, результати господарської діяльності. Вибір показників залежить від особливостей виробничої діяльності позичальника, тривалості виробничого процесу, структури оборотних активів, умов постачання та реалізації продукції, галузевої специфіки.

Комерційний банк здійснює оцінку кредитоспроможності підприємства перед наданням йому позики. В Україні критерії оцінки кредитоспроможності підприємства-позичальника визначаються кожним комерційним банком самостійно. Вітчизняні комерційні банки не приділяють належної уваги розробці методів оцінки кредитоспроможності підприємств-позичальників, що сприяє збільшенню останніми роками питомої ваги проблемних та сумнівних кредитів у загальній сумі кредитних ресурсів.

В практиці кредитування підприємств використовується **спрощена система оцінки кредитоспроможності позичальника.** Зокрема, для якісної оцінки клієнта на предмет кредитоспро-



можності використовуються тільки три фінансових коефіцієнти, які характеризують фінансовий стан підприємства, — це коефіцієнт загальної ліквідності, або коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами. Але на рівень коефіцієнтів ліквідності впливає цілий ряд факторів, зокрема структура оборотних активів, структура короткострокових зобов'язань, застосовані форми розрахунків, оборотність оборотних активів, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, оборотність кредитів. Крім того, при розрахунках коефіцієнтів ліквідності використовуються різні показники. Так, при розрахунку коефіцієнта покриття враховуються як короткострокові, так і довгострокові кредити, водночас при розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності враховуються тільки короткострокові кредити.

Такий підхід до визначення коефіцієнтів ліквідності призводить до різних значень цих показників і прийняття на основі цього різних рішень щодо оцінки кредитоспроможності позичальника.

Крім того, існує **спрощена класифікація кредитоспроможності клієнтів**. До **першого класу кредитоспроможності** належать підприємства-позичальники, у яких фактичні значення усіх трьох вказаних вище коефіцієнтів перевищують оптимальні значення. До **другого класу кредитоспроможності** належать підприємства-позичальники, у яких із трьох фінансових коефіцієнтів два перевищують оптимальні значення, причому перевага надається тим клієнтам, у яких один із двох коефіцієнтів є коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Підприємства-позичальники, які належать до другого класу кредитоспроможності, визначаються з обмеженою кредитоспроможністю. До **третього класу кредитоспроможності** належать позичальники, у яких із трьох фінансових коефіцієнтів два і більше мають значення менше від оптимального. Підприємства третього класу кредитоспроможності вважаються некредитоспроможними, і таким позичальникам кредит не надається.

Отже розглянута методика оцінки кредитоспроможності має ряд недоліків. По-перше, три фінансових коефіцієнта не можуть дати комплексної оцінки фінансового стану підприємства; по-друге, у цій методиці переважає інтуїтивний підхід до визначення кредитоспроможності клієнта. Така спрощена методика оцінки кредитоспроможності позичальника збільшує ризик неповернення отриманих кредитів. Сьогодні в Україні за різними оцінками проблемні позики у кредитному портфелі вітчизняних комерційних банків становлять від 21 % до 50 %.

Прийнятнішою є методика оцінки кредитоспроможності, сутність якої полягає в тому, що кредитоспроможність позичальника визначається за бальною системою. Позичальників поділяють на 5 класів: А, Б, В, Г, Д. До позичальників класу «А» належать підприємства, у яких загальна сума балів перевищує 300. Ці позичальники вважаються надійними, не ризиковими. До позичальників класу «Б» належать підприємства, у яких загальна сума балів коливається від 150 до 300. Підприємства цього класу вважаються позичальниками з мінімальним ризиком. До позичальників класу «В» належать підприємства, у яких загальна сума балів становить від 100 до 150. Такі підприємства є позичальниками із середнім ризиком неповернення отриманих кредитів. До позичальників класу «Г» належать підприємства, у яких загальна сума балів коливається від 50 до 100. Такі підприємства вважаються позичальниками з високим ризиком неповернення кредиту. До позичальників класу «Д» належать підприємства, у яких загальна сума балів менша за 50. Вони є позичальниками з повним ризиком неповернення кредиту.

Методика оцінки кредитоспроможності має більшу кількість показників, на основі яких оцінюється кредитоспроможність позичальника. Крім коефіцієнтів, розраховуються такі: коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт маневреності власних коштів; коефіцієнт заборгованості; коефіцієнт платоспроможності; рентабельність виробництва. Із наведених показників перевага надається показнику «рентабельність виробництва». Кількість балів за цим показником нараховується залежно від рівня рентабельності. Максимальна сума — 30 балів нараховується тим підприємствам, у яких рівень рентабельності виробництва перевищує 20 %. Інші показники оцінюються з максимальною сумою — 10 балів. Крім того, позичальникам нараховуються також бали за збільшення питомої ваги власних обігових коштів у загальній сумі валюти балансу. Якщо питома вага власних обігових коштів у загальній сумі валюти балансу перевищує 30 %, такому підприємству нараховується максимальна сума балів — 10.

Водночас методика оцінки кредитоспроможності підприємств-позичальників має ряд недоліків. Зокрема, недоцільно поділяти підприємства-позичальники на 5 класів надійності, достатньо три класи кредитоспроможності, оскільки підприємствам із класом кредитоспроможності «Г» і «Д» кредити не надаватимуться. Крім того, розроблена методика оцінки кредитоспроможності містить значну частину загальних показників, таких, як термін існування підприємства-позичальника; кредитна історія

підприємства; наявність рахунків у національній або іноземній валюті та інші показники загального характеру. Наведені показники за кількістю балів прирівнюються до таких якісних показників роботи підприємства, як рентабельність виробництва, коефіцієнт ліквідності, а в деяких випадках навіть перевищують за балами якісні показники. Із загальної суми нарахованих балів тільки 20 % належать до якісних показників. Отже, недостатньо уваги приділено кінцевим показникам роботи підприємств-позичальників, зокрема прибутковості і рентабельності.

Зазначені недоліки частково враховані в такій **методиці оцінки кредитоспроможності позичальників, яка містить три аналітичних блоки**: загальну характеристику позичальника; аналіз фінансового стану підприємства; аналіз ефективності кредитної і комерційної операції або інвестиційного проекту. При цьому у підрахунку балів перевага надається позичальникам зі стабільним фінансовим станом підприємства. Вага кожного показника диференційована від 2 до 15 балів. Якість кожного показника оцінюється за п'ятибальною системою від 1 до 5 балів. Визначається кількість балів за кожним показником шляхом множення ваги кожного показника на якісну оцінку.

Підсумовуючи кількість балів за кожним показником можна визначити клас позичальника. Позичальники ранжуються на 5 класів: «А», «Б», «В», «Г», «Д». До класу «А» належать позичальники, у яких загальна кількість балів перевищує 100; до класу «Б» — від 70 до 100; до класу «В» — від 50 до 70; до класу «Г» — від 30 до 50; до класу «Д» — менше 30 балів. Позичальники класу «А» належать до підприємств із дуже високою вірогідністю повернення отриманого кредиту в строк; позичальники класу «Б» мають високу вірогідність повернення кредиту; позичальник класу «В» — задовільну вірогідність повернення кредиту; позичальник класу «Г» — низьку вірогідність повернення кредиту; позичальник класу «Д» має дуже низьку вірогідність повернення кредиту.

Перевагами цієї методики є більш скрупульозніше ранжування підприємств щодо кредитоспроможності за рахунок включення до переліку більше якісних показників (рентабельність активів, рентабельність витрат, рентабельність виробництва, коефіцієнт маневреності власних обігових коштів).

Недоліки виявляються в тому, що за деякими показниками відсутнє ранжування, тобто кількість балів нараховується або за максимальне значення, або за мінімальне (коефіцієнт автономії, зміна валюти балансу).

**Заслуговує на увагу методика оцінки кредитоспроможності позичальника, яка передбачає використання критеріїв оцінки стану позичальника.**

Критеріями оцінки стану позичальника є: період діяльності підприємства; наявність бізнес-плану; наявність фактів неповернення або несвочасного повернення кредитів; наявність фактів несплати відсотків або несвочасної їх сплати; можливість покриття суми кредиту заставою; прибутковість діяльності позичальника; економічна оцінка фінансової діяльності позичальника. При цьому економічна оцінка фінансової діяльності позичальника здійснюється на основі таких коефіцієнтів: загальної ліквідності; абсолютної ліквідності; співвідношення залучених і власних коштів; маневреності власних коштів; балансової рентабельності.

Крім того, зроблена класифікацію позичальника за класами надійності: клас «А» — позичальники, щодо яких немає сумнівів у своєчасному і повному погашенні кредиту і відсотків за користування кредитом; клас «Б» — позичальники, до яких немає претензій щодо своєчасного і повного погашення суми боргу і відсотків за користування кредитом, проте передбачена реорганізація, заміна профілю діяльності або загальний стан галузі не дають змоги віднести позичальника до класу «А»; клас «В» — мають місце затримки в погашенні кредитів і відсотків за ними як результат зниження якості джерел погашення; клас «Г» — позичальники, фінансовий стан яких не дає можливості своєчасно повернути повну суму кредиту, забезпечити кредит заставою; клас «Д» — такі позичальники, подальше кредитування яких є неприпустимим, а фінансовий стан свідчить про збитки.

Але ця методика оцінки кредитоспроможності позичальника також має свої недоліки. По-перше, методика розрахована на позичальників, які вже користувалися послугами комерційного банку, тобто отримували кредити. Якщо позичальник уперше звертається за кредитом, то такі показники, як наявність фактів неповернення кредиту або несплати відсотків, будуть відсутні. По-друге, в загальній сумі балів показникам, які характеризують фінансовий стан позичальника, відводиться тільки 15%. По-третє, наявна нерівнозначна оцінка кожного показника в загальній сумі балів. Так, за відсутність фактів неповернення кредиту визначено 4 бали і за позитивну оцінку фінансового стану позичальника також визначено 4 бали.

Аналіз різних методик оцінки кредитоспроможності позичальників показав, що кожна із них має свої позитивні й негативні сторони. Отже, доцільно об'єднати всі методики в одну, залиши-

вши в них тільки позитивні сторони й відкинувши негативні. Такими негативними сторонами слід вважати:

— незначну кількість балів, яка нараховується за показниками, що характеризують кінцеві результати господарської діяльності підприємства та ефективність використання фінансових ресурсів. Це такі показники, як: рентабельність продукції; рентабельність капіталу; рентабельність основної діяльності; рентабельність підприємства; прибутковість виробництва;

— нарахування за якісні показники 20-30 % загальної кількості балів;

— значне ранжування підприємств за класами кредитоспроможності (5 класів: «А», «Б», «В», «Г», «Д»). Крім того, підприємства класів «Г» і «Д» недоцільно розглядати на предмет надання кредиту. Достатньо трьох класів кредитоспроможності «А», «Б», «В»;

— спрощену шкалу нарахування балів. Тому за деякими фінансовими коефіцієнтами бали завищені. Так, щодо зміни валюти балансу є тільки дві позиції: позитивна зміна валюти балансу протягом року незалежно від її суми і негативна зміна валюти балансу незалежно від її суми. Причому різниця балів максимальна — 20 балів, мінімальна — 4 бали.

Таким чином, при оцінці кредитоспроможності підприємств-позичальників необхідно збільшити кількість фінансових коефіцієнтів, які комплексно характеризують фінансовий стан підприємства. До цього переліку слід включити показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність, ефективність використання власних коштів, рентабельність або прибутковість підприємства.

Отже, **узагальнена методика оцінки кредитоспроможності** передбачає ранжування підприємств-позичальників за трьома класами «А», «Б», «В» із такими балами:

- клас «А» — 200 балів і більше;
- клас «Б» — від 140 до 200 балів;
- клас «В» — від 80 до 140 балів.

Така, методика оцінки кредитоспроможності підприємств-позичальників може вважатися більш ефективною, оскільки значення фінансових коефіцієнтів об'єктивніше характеризують фінансовий стан клієнтів.

Завдання розвитку банківської системи, перспективи збільшення банківського обороту і можливість інтенсифікації кредитних та інвестиційних операцій природні чином поєднуються зі зростанням важливості завдань оптимізації управління ризиками.

Стратегія банківського маркетингу передбачає управління ризиками, пов'язаними з банківським портфелем, із набором активів, які забезпечують банку дохід від діяльності. Основну частину банківського портфеля складають позики діловим підприємствам і приватним особам, тому ризик, який супроводжує ці операції, має особливо важливе значення для банку.

Портфель позик підпадає під усі основні види ризику, що супроводжують фінансову діяльність: ризик ліквідності, ризик процентних ставок, ризик неплатежів за позику (кредитний ризик).

Останній із трьох видів ризику особливо важливий, оскільки непогашення позик позичальниками завдає банкам великих збитків і є однією з найвагоміших причин банкрутства банківських установ.

Кредитний та інвестиційний ризики залежать як від економічних факторів (пов'язаних зі станом економічного середовища, з кон'юнктурою ринків), так і від ряду ендогенних факторів, викликаних помилковими діями співробітників банку. Можливості управління зовнішніми факторами обмежені, хоча своєчасними діями за наявності якісного прогнозу та аналізу кон'юнктури банк може, певною мірою, пом'якшити їхній вплив і запобігти значним витратам. Однак основні важелі управління кредитним та інвестиційним ризиками належать сфері внутрішньої політики банку. Здатність управляти ризиком залежить у підсумку від компетентності керівництва банку та рівня кваліфікації його кадрового складу, який займається відбором конкретних кредитних та інвестиційних проєктів і опрацюванням умов відповідних угод.

**Кредитна та інвестиційна політика** належить до стратегічних планів комерційного банку. Вона фіксується як елемент стратегії банківського маркетингу і визначає довгострокову мету, шляхи розвитку банку, а також комплекс дій щодо їх реалізації.

**Кредитна та інвестиційна політика банку** визначається, поперше, загальними установками стратегії банківського маркетингу щодо операцій із клієнтурою, розробляється і фіксується в меморандумі про кредитну та інвестиційну політику і, по-друге, практичною діяльністю банківського персоналу, який втілює в життя ці установки.

Удосконалення практики кредитування та інвестування потребує розробки ефективної організації, чому сприяє впровадження в практичну діяльність комерційних банків методики розрахунку кредитоспроможності та відповідні міри кредитного ризику позичальників.

**Комплексна методика оцінки кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку базується на застосуванні різних економіко-математичних методів та моделей.**

Процес оцінки кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку слід розпочинати з формування ієрархічної структури інтегральних показників (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Ієрархічна структура кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку

Складові інтегральних показників кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку, що знаходяться на найнижчому рівні їхньої ієрархії (поточний фінансо-

вий стан позичальника ( $K_{111}$ ); проект, що кредитується ( $K_{112}$ ); репутація позичальника ( $K_{12}$ ); забезпечення позики ( $K_2$ ), своєю чергою, можуть бути подані у вигляді функцій їхніх субкритеріїв:

$$K_{111} = F(X_{11}, X_{12}, \dots, X_{1n}),$$

де  $X_{11}, X_{12}, \dots, X_{1n}$  — фінансові коефіцієнти (показники ліквідності, рентабельності, ділової активності тощо) позичальника;

$$K_{112} = F(X_{21}, X_{22}, X_{23}),$$

де  $X_{21}$  — об'єкт кредитування;

$X_{22}$  — термін кредиту;

$X_{23}$  — розмір кредиту;

$$K_{12} = F(X_{31}, X_{32}),$$

де  $X_{31}$  — минулий досвід роботи з цим позичальником;

$X_{32}$  — кадровий потенціал позичальника;

$$K_2(\text{застава}) = F(X_{41}, X_{42}, X_{43}),$$

де  $X_{41}$  — ліквідність застави;

$X_{42}$  — захищеність застави від знецінення;

$X_{43}$  — придатність застави до зберігання;

$$K_3(\text{гарантія, страхування}) = F(X_{51}, X_{52}),$$

де  $X_{51}$  — фінансовий стан гаранта, страховика;

$X_{52}$  — репутація гаранта, страховика.

Наступним етапом оцінки кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку має бути визнання класу позичальника за кожним з виокремлених субкритеріїв або комбінацією їх.

### ***Поточний фінансовий стан позичальника ( $K_{111}$ )***

Завдання визначення класу позичальника за його поточним фінансовим станом може бути розв'язане **методом дискримінантного аналізу**. Загальний вигляд цієї моделі такий:

$$Z = A_0 + A_1X_{11} + A_2X_{12} + \dots + A_nX_{1n},$$

де  $X_{11}, X_{12}, \dots, X_{1n}$  — фінансові показники позичальника;

$A_0, A_1, A_2, \dots, A_n$  — розрахункові коефіцієнти моделі.

Цей підхід можна використовувати для прогнозування виникнення простроченої заборгованості за кредитами чи за відсотками за ними.



При  $Z = 0$  матимемо рівняння дискримінантної межі. Для позичальників, у яких  $Z = 0$ , ймовірність виникнення простроченої заборгованості за кредитами чи відсотками за ними дорівнює 0,5. Якщо  $Z > 0$ , то ця ймовірність менша 0,5, а якщо  $Z < 0$ , то вона більша 0,5.

Для кожної з побудованих дискримінантних моделей можна визначити для  $Z$  похибковий інтервал  $(Z_1, Z_2)$ , де  $Z_1 \leq 0$ ,  $Z_2 \geq 0$ . З урахуванням слід скористатися такою класифікацією позичальників за їхнім поточним фінансовим станом:

**I клас («5»)  $\Leftrightarrow Z > Z_2$ ;**

**II клас («4»)  $\Leftrightarrow Z \in (0; Z_2]$ ;**

**III клас («3»)  $\Leftrightarrow Z \in (Z_1; 0]$ ;**

**IV клас («2»)  $\Leftrightarrow Z \leq Z_1$ .**

### **Об'єкт кредитування ( $X_{21}$ )**

Об'єкт кредитування має задовольняти таким вимогам:

- наявність платоспроможного попиту на продукцію, що випускається (ліквідність продукції);
- конкурентоспроможність продукції, що випускається;
- стабільність цін на продукцію, що випускається.

**Класифікацію позичальників за об'єктом кредитування можна здійснювати таким чином:**

**I клас («5») — задовольняються всі вимоги;**

**II клас («4») — задовольняються дві з трьох вимог;**

**III клас («3») — задовольняється одна з трьох вимог;**

**IV клас («2») — не задовольняється жодна з вимог.**

### **Термін кредиту ( $X_{22}$ )**

**Визначення класу позичальника за терміном кредиту можна здійснювати таким чином:**

1. *Торговельно-посередницькі операції:*

**II клас («4») — на термін до 3-х місяців (включно);**

**III клас («3») — на термін більше 3-х місяців.**

2. *Поточні виробничі витрати:*

**II клас («4») — на термін до одного року (включно);**

**III клас («3») — на термін понад один рік.**

3. *Інвестиційні проекти:*

**II клас («4») — на термін до трьох років (включно);**

**III клас — на термін більше трьох років.**

## *Розмір кредиту ( $X_{23}$ )*

**Класифікацію позичальників за розміром кредиту можна здійснювати таким чином:**

***I клас («5») — розмір власних коштів позичальника більший або дорівнює затребуваному кредиту;***

***IV клас («2») — розмір власних коштів позичальника менший від запитуваного кредиту.***

Після визначення класу позичальника за кожним із субкритеріїв проекту, що кредитується ( $X_{21}$ ,  $X_{22}$ ,  $X_{23}$ ), слід визначити **сукупний клас позичальника за цим показником**. Для цього слід установити **ваги субкритеріїв**, які відображають їх значущість з погляду проекту, що кредитується.

Ваги, що відображають значущість показників, визначаються на основі **матриці попарних порівнянь**. Ця матриця складається на підставі математичного опрацювання анкет, заповнених банківськими фахівцями та науковцями. Ваги об'єкта кредитування ( $q(X_{21})$ ), терміну кредиту ( $q(X_{22})$ ), розміру кредиту ( $q(X_{23})$ ), які відображають їх значущість з погляду проекту, що кредитується, можуть бути такими:

$$q(X_{21}) = 0,6; q(X_{22}) = 0,2; q(X_{23}) = 0,2.$$

Враховуючи це і застосовуючи метод адитивної згортки, можна записати формулу для визначення сукупного класу позичальника за проектом, що кредитується ( $C(X_2)$ ):

$$C(X_2) = 0,6 \times C(X_{21}) + 0,2 \times C(X_{22}) + 0,2 \times C(X_{23}),$$

де  $C(X_{21})$  — клас позичальника за об'єктом кредитування;

$C(X_{22})$  — клас позичальника за терміном кредиту;

$C(X_{23})$  — клас позичальника за розміром кредиту.

Визначивши клас позичальника за його поточним фінансовим станом ( $C(X_1)$ ) і клас позичальника за проектом, що кредитується ( $C(X_2)$ ), можна визначити клас позичальника за його фінансовими можливостями ( $C(K_{11})$ ). Для цього слід встановити ваги, які відображають значущість поточного фінансового стану позичальника та проекту, що кредитується, з погляду фінансових можливостей позичальника. Вони можуть бути такими:

$$q(K_{111}) = 0,25; q(K_{112}) = 0,75.$$

Тоді формула для визначення класу позичальника за його фінансовими можливостями матиме такий вигляд:

$$C(K_{11}) = 0,25 \times C(X_1) + 0,75 \times C(X_2).$$

Перейдемо до визначення класу позичальника за кожним з виокремлених субкритеріїв репутації.

### *Минулий досвід роботи з цим позичальником ( $X_{31}$ )*

**Класифікацію позичальників за минулим досвідом роботи з ними можна здійснювати на основі такої матриці:**

	Не було затримок з наданням необхідних правдивих фінансових документів	Необхідна звітність надавалася з запізненням або була неправдивою
Не було затримок у погашенні раніше отриманих кредитів	<b>I</b>	<b>II</b>
Були затримки з погашенням раніше отриманих кредитів	<b>III</b>	<b>IV</b>

### *Кадровий потенціал позичальника ( $X_{32}$ )*

**Класифікацію позичальників за їх кадровим потенціалом можна здійснювати на основі такої матриці:**

	Висококваліфікований персонал	Персонал середньої кваліфікації	Низькокваліфікований персонал
Досвід роботи у керівника підприємства понад 10 років	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
Досвід роботи у керівника підприємства 5–10 років	<b>II</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
Досвід роботи у керівника підприємства менше 5 років	<b>III</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>

Визначивши клас позичальника на підставі даних за минулим досвідом роботи з ним ( $C(X_{31})$ ) і клас позичальника за його кадровим потенціалом ( $C(X_{32})$ ), можна визначити клас позичальника за його репутацією ( $C(K_{12})$ ). Для цього слід встановити ваги, які відображають значущість минулого досвіду роботи з позичальником і його кадрового потенціалу з погляду репутації позичальника. Вони можуть бути такими:

$$q(X_{31}) = 0,8; q(X_{32}) = 0,2$$

З урахуванням цього, формула для визначення класу позичальника за його репутацією матиме такий вигляд:

$$C(K_{12}) = 0,8 \times C(X_{31}) + 0,2 \times C(X_{32})$$

Тепер залишається визначити клас позичальника за запропонованим способом забезпечення повернення позики. Якщо кредит бланковий (без забезпечення), цей клас не визначається, а ризик щодо забезпечення позики береться рівним 1. У вітчизняній банківській практиці найпоширенішими є такі способи забезпечення кредитів: гарантія або порука третьої особи, страхування та застава.

Класифікація гарантів та поручителів за їх фінансовим станом здійснюється аналогічно до класифікації позичальників за цим критерієм. Якщо в ролі гаранта або поручителя виступає банківська установа, визначення її класу за фінансовим станом здійснюється на підставі рейтингу комерційних банків. У такий же спосіб можна визначити клас страховика за його фінансовим станом.

Класифікація гарантів, поручителів, страховиків за їх репутацією здійснюється аналогічно до класифікації позичальників за цим критерієм.

Для визначення класу гаранта, поручителя, страховика за їх платоспроможністю слід встановити ваги, які відображають значущість фінансового стану  $q(X_{51})$  та репутації  $q(X_{52})$  з погляду платоспроможності. Вони можуть бути такими:

$$q(X_{51}) = 0,75; q(X_{52}) = 0,25$$

Тоді формула для визначення класу гаранта, поручителя, страховика за їх платоспроможністю матиме такий вигляд:

$$C(K_2) = 0,75 \times C(X_{51}) + 0,25 \times C(X_{52}),$$

де  $C(X_{51})$  — клас гаранта, поручителя, страховика за їх фінансовим станом;

$C(X_{52})$  — клас гаранта, поручителя, страховика за їх репутацією.

Визначення класу позичальника за запропонованою ним заставою здійснюється за такими критеріями: ліквідність, стабільність цін, придатність до зберігання.

### ***Ліквідність застави ( $X_{41}$ )***

Класифікацію предметів застави за мірою їх ліквідності можна здійснювати таким чином:

***І клас («5») — абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення);***

*II клас («4») — високоліквідні активи (дебіторська заборгованість, інші оборотні активи);*

*III клас («3») — середньоліквідні активи (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари, довгострокові фінансові вкладення);*

*IV клас («2») — низьколіквідні активи (основні засоби, нематеріальні активи, обладнання, незавершене будівництво).*

#### **Стабільність цін на заставу ( $X_{42}$ )**

Доцільно вирізняти два класи предметів застави залежно від стабільності цін на них:

*II клас («4») — предмети застави, що не підлягають знеціненню;*

*III клас («3») — предмети застави, що підлягають знеціненню.*

#### **Придатність застави до зберігання ( $X_{43}$ )**

Класифікацію предметів застави за придатністю до зберігання можна здійснювати таким чином:

*I клас («5») — предмети застави без терміну придатності до зберігання або з терміном придатності до зберігання, що перевищує термін кредиту;*

*IV клас («2») — предмети застави з терміном придатності до зберігання, меншим від терміну кредиту.*

Для визначення класу позичальника за якістю запропонованої ним застави слід установити ваги, які відображають значущість ліквідності застави  $q(X_{41})$ , стабільності цін на заставу  $q(X_{42})$ , придатності застави до зберігання  $q(X_{43})$  з погляду якості застави. Вони можуть бути такими:

$$q(X_{41}) = 0,6; q(X_{42}) = 0,2; q(X_{43}) = 0,2$$

З урахуванням цього, формула для визначення класу позичальника за якістю запропонованої ним застави матиме такий вигляд:

$$C(K_3) = 0,6 \times C(X_{41}) + 0,2 \times C(X_{42}) + 0,2 \times C(X_{43}),$$

де  $C(X_{41})$  — клас предмета застави за його ліквідністю;

$C(X_{42})$  — клас предмета застави за стабільністю цін на нього;

$C(X_{43})$  — клас предмета застави за його придатністю до зберігання.

І нарешті, для визначення кредитного ризику банку, пов'язаного з кредитоспроможністю позичальника, який буде виражатись імовірністю втрати банком позикової вартості, слід нормалізува-

ти оцінки класів позичальника за його фінансовими можливостями ( $C(K_{11})$ ), репутацією ( $C(K_{12})$ ) і запропонованим забезпеченням ( $C(K_2)$ ,  $C(K_3)$ ) до ймовірностей  $P_{11}$ ,  $P_{12}$ ,  $P_2$ .

Для цього зручно використовувати таку схему:

Оцінка класу, $C$	Ймовірність несприятливої події, $P$
[1;1,5)	0,05
[1,5; 2,5)	0,20
[2,5; 3,5)	0,35
[3,5; 4]	0,50

Застосовуючи правила оперування з імовірностями подій, можемо записати кінцеву формулу для визначення кредитного ризику банку, пов'язаного з кредитоспроможністю позичальника ( $P$ ):

$$P = (P_{11} + P_{12} - P_{11} \times P_{12}) \times P_2$$

Після цього отримана ймовірність (ризик) нормалізується до оцінки класу позичальника за його кредитоспроможністю та відповідною мірою кредитного ризику банку. Це зручно робити за такою науково обгрунтованою схемою:

Ризик (імовірність), $P$	Клас, $C$
< 0,020	I
[0,020; 0,126)	II
[0,126; 0,289)	III
> 0,289	IV

Наведемо характеристику цих класів:

**I клас** — позичальники з абсолютно високим рівнем кредитоспроможності; їх кредитування для банку є майже безризиковим;

**II клас** — позичальники з високим рівнем кредитоспроможності; кредитуючи їх, банк бере на себе виправданий ризик;

**III клас** — позичальники з середнім рівнем кредитоспроможності; приймаючи рішення про кредитування, банк має ретельно проаналізувати можливі наслідки;

**IV клас** — позичальники з низьким рівнем кредитоспроможності; їхнє кредитування буде для банку невиправданим ризиком, і тому банк має відмовити позичальникам в наданні кредиту.

Отже, ретельність і всебічність аналізу кредитоспроможності позичальника, використання при цьому економіко-математичних моделей забезпечують ефективність організації кредитної та інвестиційної діяльності комерційного банку.

Ефективність організації кредитування та інвестування забезпечується безумовним поверненням позик, цільовим характером їх використання, стимулюванням зростання обсягу виробництва продукції, збільшенням частки кредитних вкладень, спрямованих на інвестиційні проекти у перспективні, високоефективні галузі.

Заходи кредитної та інвестиційної політики банку повинні враховувати поточний економічний стан держави, господарської ситуації у цьому регіоні та прогнози їх зміни на визначену перспективу. Проектування таких заходів має забезпечити поєднання інтересів банку, його акціонерів і вкладників та суб'єктів господарської діяльності з урахуванням загальнодержавних інтересів.

**Принципи кредитної та інвестиційної політики банку** доцільно поділяти на два види: загальноекономічні та специфічні.

**Загальноекономічні принципи** містять управління кредитними та інвестиційними операціями, процес кредитування та інвестування (дотримання терміну, цільового характеру, забезпеченості, платності), цілеспрямованість. **До специфічних принципів** належать ліквідність, дохідність, надійність.

Розглянемо ці принципи більш докладно. По-перше, зосередимо увагу на **принципі управління кредитними та інвестиційними операціями**. Закон покладає загальну відповідальність за кредитні та інвестиційні операції на раду директорів банку. Остання делегує функції щодо практичного управління на нижчі рівні управління і формулює загальні принципи й обмеження кредитної та інвестиційної політики. Тому здатність до управління залежить від компетентності керівництва банку та рівня кваліфікації його рядових працівників.

Банківське кредитування та інвестування здійснюється відповідно до принципами дотримання терміну, цільового характеру, забезпеченості, платності. **Принцип дотримання терміну** означає, що позика має бути повернута в попередньо обумовлений термін. Від дотримання цього принципу залежить можливість банку здійснювати кредитну та інвестиційну діяльність. Порушення цього принципу означає перетворення позики в прострочену. При порушенні термінів повернення і наявності прострочених позик нові кредити таким позичальникам, зазвичай, не видаються.

**Принцип цільового характеру** передбачає вкладення кредитних та інвестиційних коштів у конкретні господарські процеси. Його дотримання дає змогу комерційному банку приймати об'єктивніше рішення про можливість видачі позик, є певною гарантією забезпечення їх повернення.

Згідно з **принципом забезпеченості**, треба забезпечити зобов'язання позичальника щодо повернення позики. Це може досягатися за рахунок застави майна, на яке банком може бути звернуто стягнення.

Майно та інші форми забезпечення зобов'язань позичальника перед банком мають задовольняти таким вимогам:

- висока ліквідність: під ліквідністю активів (товарно-матеріальних цінностей, цінних паперів, фінансових вимог до третьої сторони тощо) мається на увазі здатність до конвертації готівкових коштів;

- здатність до довготермінового зберігання (як мінімум, протягом строку погашення позики);

- стабільність цін на заставлене майно;

- низькі витрати щодо зберігання і реалізації застави.

Залежно від того, наскільки заставлене майно відповідає цим умовам, визначається обсяг позики, що видається банком. Розмір позики під заставу майна встановлюється у процентах до ринкової вартості застави на момент укладання відповідної угоди. У разі неплатоспроможності позичальника кредитор має право на реалізацію застави з метою повернення з виручених коштів боргу клієнта й витрат на реалізацію.

Принцип забезпеченості означає наявність у банку права на захист своїх інтересів, недопущення збитків від неповернення боргу через неплатоспроможність позичальника.

Як носії гарантії повернення позики виступають різні види майна позичальника. В межах стратегії банківського маркетингу банк надає і не забезпечені майном позики (бланкові позики), однак вони мають обмежене використання, пов'язані з великим ризиком для банку і видаються під високий процент.

Згідно з **принципом платності**, в умовах ринкових відносин процент виражає споживчу вартість позичкового капіталу і є частиною додаткової вартості, що виплачується позичальником власникові цього капіталу.

Розглянемо принцип цілеспрямованості, принцип ліквідності, принцип надійності та принцип дохідності комерційного банку.

**Принцип цілеспрямованості** передбачає дотримання мети, яка була поставлена перед банком, і основних напрямків її реалізації.



Найважливішою функцією банку є підтримання достатності ресурсів, які відповідають потребам ліквідності при пред'явленні чеків до оплати, погашення депозитів, фінансування позичок. **Ліквідність банку** — це здатність задовольняти готівкою передбачувані та не передбачувані зобов'язання. Потреби в готівкових ресурсах задовольняються завдяки залученим і позиченим коштам, погашенню позичок, платежам за інвестованим банком капіталом, продажу активів. Ризик ліквідності виникає через раптове скорочення обсягу готівки та зумовлене цим залучення додаткових коштів за вищою ціною.

Важливою умовою видачі кредитів є **надійність** потенційного позичальника і прогнозування ризику неповернення кредиту чи інвестиційних коштів. В процесі роботи перед укладанням кредитного чи інвестиційного договору працівник банку зобов'язаний ретельно проаналізувати кредитоспроможність позичальника, тобто його здатність своєчасно погасити позику. Збереження основної суми боргу є одним із головних принципів, якого слід завжди дотримуватися при проведенні банком кредитних чи інвестиційних операцій. При цьому велике значення має встановлення доцільності позики: ні наявність солідного забезпечення, ні будь-які інші фактори не зможуть попередити кризову ситуацію, якщо позика в своїй основі є необґрунтованою.

Оцінюючи персональні якості позичальника, банк зосереджує свою увагу на таких моментах: репутація, порядність і чесність, професійні якості, матеріальне забезпечення. Ретельно вивчається фінансовий стан позичальника, ліквідність балансу, ефективність використання власних і позичених коштів. Для цього використовується бухгалтерська і статистична звітність позичальника за минулі періоди, матеріали попередніх перевірок на місці, прогнози його фінансового стану протягом усього строку користування позикою.

**Дохід банку** залежить, насамперед, від обсягу його кредитних та інвестиційних вкладень, розміру процентної ставки за кредитами, розміру і структури активів банку. Тому ці показники повинні ретельно аналізуватися банком і підтримуватися на належному рівні. Актуальним, у цьому зв'язку, є пошук нових джерел отримання доходів, розширення сфери послуг клієнтам для одержання додаткових доходів тощо.

Слід виокремити типи **кредитної політики банків**. Залежно від позиції банку ринку банківських продуктів і послуг і темпів його розвитку кредитна політика може бути **агресивною** і **помірною**.

Якщо банк має на меті швидке зростання активів, капіталу, завоювання нових сегментів чи зміцнення власних позицій на ринку в короткі строки в умовах жорстокої конкуренції з іншими банками, то така політика, пов'язана з підвищеним ризиком, має назву **агресивної**.

**Помірна** (класична) **політика** передбачає стабільне оптимальне зростання банку, тобто поступове охоплення нових сегментів ринку за триваліший час, проведення операцій із меншою мірою ризику.

Загальна мета кредитної та інвестиційної політики банку визначається у документі, який має назву — **«Меморандум про кредитну та інвестиційну політику банку»**.

**Меморандум** — це письмовий документ, яким мають керуватися всі без винятку працівники банку. Зміст і структура меморандуму є різноманітною, тут формується загальна мета політики, визначаються міра ризику кредитів та інвестицій, правила та порядок здійснення кредитної та інвестиційної діяльності.

У документі зазначається, видачу яких позик адміністрація банку вважає можливою, а від яких рекомендують відмовитися. Наприклад, банк може рекомендувати видачу короткотермінових комерційних позик діловим фірмам із задовільним балансом і розрахунком прибутку або збитку, а також середньомісячних комерційних позик під заставу обладнання. Бажані персональні позики під заставу будівель. Водночас, банк не рекомендує розширювати видачу позик для довгострокових інвестицій, позик особам із сумнівною репутацією, позик під акції компаній закритого типу тощо.

У документі можуть бути визначені географічні райони, де можлива кредитна експансія комерційного банку. Наприклад, банк може обмежити сферу своїх кредитів містом, де він розташований, або районом у сільській місцевості.

Стратегія банківського маркетингу щодо формування інвестиційної та кредитної політики містить лише загальні орієнтири і рекомендації. Вона не сковує ініціативи практичних працівників. Наприклад, всупереч заборони видавати кредити фірмам із нестійким фінансовим станом, кредитний працівник може видати кредит малій фірмі, яка має невеликі проблеми, під додаткове забезпечення у вигляді особистої власності, яка належить директору фірми (наприклад, під заставу його будинку), що дасть змогу гарантувати повернення позики.

Виходячи із вітчизняного і світового досвіду, можна скласти **теоретичну модель впливу стратегії банківського маркетингу**

**на формування оптимальної кредитної та інвестиційної політики банку**, яка зумовлена методологічно обов'язковими вимогами до процесу формування кредитної та інвестиційної політики і містить:

— загальні положення та цілі кредитної та інвестиційної політики, які визначають стратегію комерційного банку у сфері кредитування та інвестування;

— визначення тактики банку щодо управління кредитними та інвестиційними операціями з боку персоналу банку;

— деталізацію конкретних операцій та підходів до організації кредитного та інвестиційного процесу на різних етапах виконання відповідних договорів;

— систему заходів щодо контролю за процесами кредитування та інвестування.

Кожний елемент моделі тісно пов'язаний з іншими і є обов'язковим.

Таким чином, кредитна та інвестиційна політика банку визначається, по-перше, пріоритетами у виборі клієнтів, кредитних та інвестиційних інструментів; по-друге, нормами-правилами, що регламентують практичну діяльність банківського персоналу, який реалізує ці пріоритети; по-третє, можливістю управляти ризиком, яка залежить від компетентності керівництва банку і рівня кваліфікації персоналу.

## **10.6. МАРКЕТИНГ-АУДИТ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

**Відділ маркетингу і клієнтської політики** — це підрозділ, діяльність якого спрямована на підвищення ефективності комерційного банку шляхом розробки та реалізації заходів продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики.

**Продуктова політика комерційного банку** є комплексом заходів щодо вдосконалення продуктового портфеля.

**Цінова політика** — комплекс заходів, спрямованих на зменшення витрат при одночасному збільшенні доходів комерційного банку.

**Збутова політика** — комплекс заходів, спрямованих на підвищення торгово-операційної ефективності банку, тобто вдосконалення каналів просування банківських продуктів і послуг. Торгово-операційна ефективність тим більша, чим менша кількість проміжних операцій на шляху банківського продукту чи послуги до кінцевого споживача — клієнта. Прикладами заходів збутової

політики є вдосконалення філійної мережі банку, наявність консультаційних послуг, служб підтримки клієнтів, GSM-банкінгу, вдосконалення ІТ-архитектури та ІТ-технологій банку, наявність мережі банкоматів, POS-терміналів тощо.

**Комунікаційна політика** — комплекс заходів, спрямованих на створення позитивного корпоративного іміджу комерційного банку.

Основними **функціями відділу маркетингу і клієнтської політики комерційного банку** є:

- надання рекомендацій іншим підрозділам банку щодо розробки та реалізації банківських продуктів і послуг за результатами ринкових досліджень;

- моделювання поведінки клієнтів;

- формування цільового попиту на інноваційні банківські продукти і послуги;

- збір, систематизація та аналіз інформації про запити клієнтів і особливості діяльності конкурентів;

- аналіз і прогнозування обсягів реалізації банківських продуктів і послуг;

- ціноутворення на банківські продукти і послуги;

- моделювання ефективної філійної мережі;

- розробка конкурентних стратегій банку за елементами продуктового портфеля;

- забезпечення інформацією клієнтів щодо якісних і економічних характеристик існуючих і нових елементів продуктового портфеля банку;

- розробка і реалізація заходів комунікаційної політики, у т. ч. проектування ефективних методів дослідження зворотних зв'язків із клієнтами та партнерами.

**Маркетинг-аудит** — методика оцінки ефективності організації маркетингової діяльності комерційного банку. Маркетинг-аудит здійснюється за такими **напрямами ринкової орієнтації** комерційного банку:

- орієнтація на клієнта;

- організація роботи відділу маркетингу і клієнтської політики;

- інформаційне забезпечення маркетингової діяльності банку;

- ефективність організації визначення стратегічних перспектив банку;

- ефективність управління маркетинговою діяльністю комерційного банку.

Сутність маркетинг-аудиту розкриємо на прикладі умовного банку АКБ «Х». Кожен напрямок ринкової орієнтації банку характеризують одиничні параметри, які оцінюються за трьохбальною шкалою<sup>38</sup> (таблиці 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.7).

Таблиця 10.3.

### Орієнтація на клієнта

№	Параметр		Оцінка параметра для АКБ «Х»
	Варіанти параметра	Оцінка параметра	
1.	<b>Відповідність структури комерційного банку завданням задоволення потреб цільових сегментів ринку банківських продуктів і послуг:</b>		
	↪ не відповідає, диференціація клієнтів не здійснюється	0,00	1,00
	↪ відповідає принципу обслуговування значної кількості цільових сегментів з однаковою мірою ефективності	1,00	
	↪ дозволяє концентрувати зусилля на задоволенні потреб кожного цільового сегменту з метою максимального зростання ринкової частки та збільшення потенціалу банку	2,00	
2.	<b>Міра відповідності програми маркетингу потребам цільових сегментів ринку:</b>		
	↪ зовсім не відповідає	0,00	1,00
	↪ певною мірою відповідає	1,00	
	↪ повністю відповідає	2,00	
3.	<b>Використання в процесі планування маркетингової діяльності системного підходу з урахуванням впливу різних факторів оточення:</b>		
	↪ не використовується; банк фокусує зусилля лише на існуючій базі клієнтів та наявних внутрішніх можливостях	0,00	0,00
	↪ певною мірою використовується; основні зусилля банку спрямовані на обслуговування існуючих клієнтів з урахуванням факторів мікрооточення та безпосереднього оточення	1,00	
	↪ використовується; в планах маркетингової діяльності банку враховуються можливості та погрози, що породжуються змінами в різних елементах маркетингового оточення (мікрооточення, безпосереднє оточення, макрооточення банку)	2,00	
<b>Разом:</b>			<b>2,00</b>

<sup>38</sup> Загальний варіант оціночної шкали не наводиться, оскільки в ході оцінки кожного напрямку ринкової орієнтації комерційного банку кількість балів 0, 1, 2 відповідає різним сутнісним ознакам

Таблиця 10.4.

**Організація роботи відділу маркетингу  
і клієнтської політики**

№	Параметр		Оцінка параметра для АКБ «Х»
	Варіанти параметра	Оцінка параметра	
1.	<b>Міра контролю і координації вищим керівництвом основних напрямків маркетингової діяльності:</b>		
	↪ діяльність не контролюється і виникають конфлікти між напрямками маркетингової діяльності	0,00	1,00
	↪ діяльність вибірково контролюється; рівень контролю і координації є, переважно, незадовільним	1,00	
	↪ діяльність системно контролюється; всі функціональні галузі маркетингової діяльності працюють інтегровано	2,00	
2.	<b>Зв'язок управління маркетинговою діяльністю з управлінням іншими сферами діяльності банку:</b>		
	↪ слабкий; неодноразові скарги на те, що маркетинг не реалістичний у своїх вимогах	0,00	0,00
	↪ задовільний; кожен відділ надає перевагу власним інтересам, однак рекомендації відділу маркетингу і клієнтської політики частково враховуються	1,00	
	↪ стійкий; всі відділи комерційного банку працюють узгоджено, будуть діяльність на основі рекомендацій відділу маркетингу і клієнтської політики	2,00	
3.	<b>Організація процесу розробки і реалізації інноваційних видів банківських продуктів і послуг:</b>		
	↪ погана; інноваційні продукти і послуги не розробляються	0,00	0,00
	↪ формально існуюча; інноваційні продукти і послуги не знаходять практичного впровадження	1,00	
	↪ добре структурована; управління інноваційним розвитком продуктового ряду здійснюється професійно і сприяє підвищенню ефективності діяльності банку	2,00	
<b>Разом:</b>			<b>1,00</b>

Таблиця 10.5.

**Інформаційне забезпечення  
маркетингової діяльності банку**

№	Параметр		Оцінка параметра для АКБ «Х»
	Варіанти параметра	Оцінка параметра	
1.	<b>Частота проведення ринкових досліджень, вивчення потреб клієнтів і партнерів, каналів збуту і конкурентів:</b>		
	↪ дуже рідко	0,00	1,00
	↪ від випадку до випадку	1,00	
	↪ регулярно, на основі системного підходу	2,00	
2.	<b>Міра поінформованості керівництва щодо потенціалу і прибутковості різних ринкових сегментів:</b>		
	↪ керівництво не проінформоване	0,00	2,00
	↪ інформація надходить керівництву у неповному обсязі та несвоєчасно	1,00	
	↪ керівництво володіє повною своєчасною інформацією	2,00	
3.	<b>Аналіз ефективності витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю банку:</b>		
	↪ не здійснюється	0,00	0,00
	↪ здійснюється частковий, несистематичний аналіз	1,00	
	↪ здійснюється докладний систематичний аналіз	2,00	
<b>Разом:</b>			<b>3,00</b>

Таблиця 10.6.

**Ефективність організації визначення  
стратегічних перспектив банку**

№	Параметр		Оцінка параметра для АКБ «Х»
	Варіанти параметра	Оцінка параметра	
1.	<b>Міра формалізації процесу планування маркетингової діяльності:</b>		
	↪ планування маркетингової діяльності не формалізоване	0,00	0,00
	↪ розробляється щорічний план маркетингу	1,00	
	↪ розробляється докладний щомісячний план маркетингу, а також довгостроковий стратегічний план, який щорічно коригується	2,00	
2.	<b>Опрацьованість поточної стратегії маркетингу:</b>		
	↪ поточна стратегія не є прозорою і чіткою; не враховуються тенденції розвитку ринку банківських продуктів і послуг і фактори, що їх формують	0,00	1,00
	↪ поточна стратегія є прозорою і чіткою, але розроблена методом екстраполяції	1,00	
↪ поточна стратегія є прозорою, чіткою та аргументованою, враховує стан та перспективи розвитку ринку банківських продуктів і послуг, а також зміни факторів, які їх формують	2,00		
3.	<b>Облік елемента випадковості в ході планування маркетингової діяльності банку:</b>		
	↪ зовсім не враховується	0,00	0,00
	↪ частково враховується в процесі розробки плану маркетингу, але відсутній у формальному вигляді	1,00	
↪ визначаються вагомі випадкові фактори, їх вплив враховується у значення планових показників маркетингової діяльності	2,00		
<b>Разом:</b>			<b>1</b>



Таблиця 10.7.

**Ефективність управління маркетинговою діяльністю  
комерційного банку**

№	Параметр		Оцінка параметра для АКБ «Х»
	Варіанти параметра	Оцінка параметра	
<b>Аналіз ефективності виконання плану маркетингу вищим керівництвом:</b>			
1.	↯ не здійснюється	0,00	0,00
	↯ вибірково здійснюється; в разі виникнення конфліктних ситуацій	1,00	
	↯ здійснюється систематично за кожним елементом плану маркетингу	2,00	
<b>Погодженість управління маркетинговою діяльністю банку:</b>			
2.	↯ низька; ресурсна база банку не адекватна поставленим цілям маркетингу	0,00	0,00
	↯ обмежена; наявні ресурси банку адекватні цілям маркетингу, але їх розподілення не є оптимальним	1,00	
	↯ висока; наявні ресурси банку адекватні цілям маркетингу і використовуються максимально ефективно	2,00	
<b>Швидкість і дієвість реакції банку на несподівану зміну ринкової кон'юнктури:</b>			
3.	↯ низька; відсутність інформаційної системи постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, повільна реакція банку на зміни ринкової кон'юнктури	0,00	1,00
	↯ обмежена; інформація щодо стану та прогнозів розвитку ринкової кон'юнктури цілком повна і своєчасна, але банк реагує на неї повільно	1,00	
	↯ висока; існує високоефективна інформаційна система постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, банк реагує на зміни швидко та дієво	2,00	
<b>Разом:</b>			<b>1,00</b>

Підсумок маркетинг-аудиту складає сума всіх отриманих оцінок параметрів напрямків ринкової орієнтації комерційного банку. За підсумковою оцінкою визначається ефективність організації маркетингової діяльності комерційного банку. Оціночна шкала має такий вигляд:

- від **0** до **5** — маркетингова діяльність у банку **відсутня**;
- від **6** до **10** — ефективність організації маркетингової діяльності банку **наднизька**;
- від **11** до **15** — ефективність організації маркетингової діяльності банку **нижча за середню**;
- від **16** до **20** — ефективність організації маркетингової діяльності банку **середня**;
- від **21** до **25** — ефективність організації маркетингової діяльності банку **висока**;
- від **26** до **30** — ефективність організації маркетингової діяльності банку **надвисока**.

Отже, ефективність організації маркетингової діяльності АКБ «Х» наднизька:  $2,00 + 1,00 + 3,00 + 1,00 + 1,00 = 8,00$  балів.

Відповідно до отриманого результату маркетинг-аудиту комерційного банку, слід розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації маркетингової діяльності.

## **10.7. МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ І МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ**

Пріоритетом комерційних банків є комплексне задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів. Досягти цього можливо шляхом створення широкого спектру банківських продуктів і послуг для окремих сегментів ринку, впроваджуючи гнучку тарифну політику, орієнтовану на запити клієнтів різних регіонів, будуючи організаційну структуру банків за «клієнтським» принципом.

Комерційні банки України формують імідж надійності та стабільності, намагаючись отримати рейтинги міжнародних рейтингових агентств (Thomson Bank Watch, Fitch IBCA). Отримання таких рейтингів сприяє визнанню вітчизняних банків в міжнародних фінансових колах і поглибленню співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.

Розширення кореспондентської мережі, розробка та впровадження нових сучасних форм міжнародних розрахунків, використання Internet-технологій, сучасної автоматизованої системи

управління дозволяє комерційним банкам надавати якісні послуги для експортерів та імпортерів, забезпечити клієнтам можливість здійснювати міжнародні розрахунки в будь-якій валюті.

Поряд із стратегічним курсом, на універсалізацію та комплексність обслуговування, стратегіями банків передбачені такі орієнтири, як подальший розвиток ефективно діючої регіональної мережі, розширення географії клієнтської бази, впровадження нових технологій обслуговування клієнтів в регіонах, використання регіональних особливостей вартості та максимально ефективного розміщення коштів, прискорення та спрощення розрахунків між постачальниками та споживачами з різних областей України, а також активне сприяння розвитку підприємницької діяльності та становлення бізнесу в регіонах.

Слід зауважити, що ефективність реалізації зазначених стратегічних орієнтирів залежить від кваліфікації та мотивованості персоналу банку, тому стратегією банківського маркетингу передбачена реалізація багатопланової кадрової політики, спрямованої на постійне підвищення професійного рівня працівників і на створення умов для їх максимально ефективної праці (додаток В).

Особливості макроекономічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг впливають на заходи клієнтської політики комерційних банків. Клієнтська політика будується на принципах взаємної поваги, із урахуванням інтересів клієнтів, партнерів і банку, спрямована на розвиток довготривалих відносин, передбачає надання зручного і якісного сервісу, пропозицію нових банківських продуктів і послуг.

Формування принципів клієнтської політики передбачає виокремлення таких основних сегментів ринку банківських продуктів і послуг: юридичні особи, VIP-клієнти, фізичні особи та банки. Робота з кожним сегментом ведеться з урахуванням запитів і потреб саме цих клієнтів. Варіант маркетингової стратегії роботи з VIP-клієнтурою наведений у додатку Е.

Комерційні банки України ведуть роботу над ексклюзивними партнерськими програмами, метою яких є найкраще задоволення потреб клієнтів-власників пластикових карток. Програми передбачають надання власникам карток, емітованих банком, а також усіх видів карток American Express, спеціального пакету знижок і додаткових пільг при оплаті товарів і послуг пластиковими картками у магазинах, фірмах, ресторанах, салонах — партнерах банку. Серед партнерів банків — учасників програм — найпрестижніші й елітні компанії. Власники кредитних карток можуть

користуватися не лише власними коштами, які знаходяться на картковому рахунку, але і коштами у кредит завдяки ліміту кредитування, який встановлює банк.

Клієнти банків мають вибір при розміщенні застави під отримання кредиту: ощадний сертифікат банку, рухоме та нерухоме майно, гарантія юридичної особи або грошовий гарантійний депозит. Таким чином, гнучка практика комплексних видів забезпечення дозволяє ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Клієнти, які є позичальниками, одержують консультативну підтримку з питань реалізації кредитного проекту, оптимізації грошових потоків свого підприємства, інформацію про ефективне просування власних товарів і послуг на ринку. Для постійних клієнтів розробляються умови отримання бланкових кредитів, при наданні яких враховується кредитна історія клієнта.

Значний досвід роботи комерційних банків на валютному ринку і вдосконалення послуг для юридичних осіб з купівлі та продажу валют стали основними причинами збільшення кількості «ділнгових» клієнтів, тобто клієнтів, які регулярно працюють зі значними сумами валютних коштів. Завдяки збільшенню кількості банків-контрагентів і встановленню з багатьма з них кореспондентських відносин, процедура виконання клієнтських заявок з купівлі – продажу майже будь-якої (як вільно, так і обмежено конвертованої) валюти значно прискорилося, а, отже — стала для клієнтів більш якісною і дешевою.

Постійне збільшення пропозиції високоякісних продуктів і послуг, реалізується завдяки розвитку банківського холдингу. Створення дочірніх підприємств, визначення основних напрямків їхньої діяльності ґрунтується на детальному вивченні потреб у тих або інших продуктах і послугах, необхідних для успішного розвитку бізнесу клієнтів.

Сучасні вимоги кредитного ринку України, зростаючі запити клієнтів вимагають роботи, спрямованої на вдосконалення продуктового ряду банків, універсалізацію послуг, розробку нових перспективних банківських продуктів. Комерційні банки України розвивають продуктову ідеологію обслуговування клієнтів, яка складається з надання якомога широкого спектру послуг, враховує та максимально задовольняє потреби існуючих і потенційних клієнтів. Для цього стандартизуються існуючі банківські операції і розробляються нові продукти і послуги, які дозволяють клієнтам з максимальною ефективністю використовувати існуючі можливості ведення бізнесу.

Стандартизація проводиться з метою впровадження універсальних технологій обслуговування клієнтів, скорочення їх часових витрат. У структурі банків над стандартизацією і розробкою банківських продуктів і послуг працює Управління банківських продуктів і технологій. При регламентації технологічних процесів використовуються внутрішні банківські стандарти і методи управління, розроблені на основі CASE-технологій і функціональної моделі банку. Банківські продукти, розроблені за таким принципом, надають клієнтам можливість одержати однаково високий і якісний рівень обслуговування по всій філійній мережі.

У межах стратегії банківського маркетингу розробляються та впроваджуються банківські продукти і послуги з використанням технологій дистанційного обслуговування клієнтів. Впровадження системи «Internet-Клієнт-Банк» забезпечує клієнтам повний цикл банківського обслуговування в режимі on-line. Для забезпечення надійного функціонування і захисту віддалених транзакцій із платежами використовуються протоколи шифрування та ключі з цифровим електронним підписом (ЦЕП), які відповідають державним стандартам.

Банківський продукт враховує функціональну логіку процесів виконання операцій з обслуговування клієнтів, рух потоків інформації та документів, а також структуру даних, які належать до цього виду операцій. Типова структурна модель продуктів і послуг комерційних банків України наведена в додатку Н.

Розробкою та реалізацією банківських продуктів і послуг займаються висококваліфіковані спеціалісти, які мають досвід практичної роботи з клієнтами і здатні провести всебічний аналіз запропонованого до продажу продукту чи послуги, оцінити на етапі розробки можливі «вузькі» місця та шляхи їх усунення, визначити вартість, оптимізувати технологію обслуговування клієнта. Нові банківські продукти і послуги проходять декілька стадій тестування та експериментальної експлуатації, після чого пропонуються ринку. На всіх етапах впровадження враховуються побажання та пропозиції клієнтів.

Враховуючи поточний стан і аналізуючи перспективи розвитку вітчизняного ринку банківських продуктів і послуг, комерційні банки визначають:

— ринок, що обслуговується, тобто клієнтів банку, їх потреби; наявність відповідних банківських продуктів і послуг, що задовольняють потреби; можливість та вигідність задоволення потреб; визначення внутрішніх витрат для надання послуг, або шляхів отримання необхідних фінансових ресурсів;

— привабливість ринку, тобто його розмір; темпи росту та їх прогнози; загальну кількість існуючих і потенційних клієнтів; міру концентрації клієнтів, їх силу; важливість банківського продукту чи послуги для клієнта; зручність комунікацій із вкладниками депозитів та користувачами кредитів; частоту придбання послуг; фінансові характеристики клієнтів; міру диференціації банківських продуктів і послуг, їх капіталомісткість; міру концентрації конкурентів, їх кількість; можливості введення нових продуктів і послуг та ймовірну реакцію ринку; відносну дохідність послуг та тенденції її зміни.

Стратегія банківського маркетингу передбачає врахування майбутніх макроекономічних тенденцій, містить прогнозні оцінки стану ринку банківських продуктів і послуг за такою градацією: оптимістичний прогноз, середній прогноз, песимістичний прогноз. Варіантами реалізації стратегії банківського маркетингу є:

— інтенсивне зростання: поглиблення ринку, розширення ринку, вдосконалення банківського продукту чи послуги;

— інтеграційне зростання: горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція;

— диверсифікація: горизонтальна диверсифікація, концентрична диверсифікація, конгломеративна диверсифікація.

Стратегія банківського маркетингу передбачає **дослідження впливу факторів макромаркетингового оточення** на діяльність комерційного банку. Особливого значення, в силу специфіки банківської діяльності, набувають (окрім економічних) політико-правові, демографічні та науково-технічні фактори.

Стосовно політико-правових факторів, необхідно звернути увагу на державні органи, які впливають на діяльність банку; наявність або вірогідність прийняття законопроектів, якими регулюється банківська діяльність в Україні; на тенденції в законодавчій та нормативотворчій діяльності. При аналізі політичної ситуації оцінюється загальний стан стабільності політичного життя в Україні, його тенденції та методи державного регулювання економіки.

Демографічні фактори мають важливе значення для суб'єктів ринку банківських продуктів і послуг, оскільки безпосередньо впливають на обсяг попиту, а також є критеріями, які найбільш часто використовуються при сегментації ринку. Демографічними критеріями є соціальний, професійний, віковий склад населення, розподіл за рівнем доходів, тривалість періоду загального і активного трудового життя, сімейно-шлюбна структура населення, структура споживання, структура заощадження.

Науково-технічні фактори є більш спеціалізованими, тому слід аналізувати вплив результатів науково-технічного розвитку на перспективи певного банківського продукту чи послуги. Наприклад, розвиток комп'ютерних технологій зробив можливим застосування так званих «електронних цінних паперів». Акція і облігація сьогодні може зберігатися у вигляді запису на рахунках у спеціальному електронному депозитарії. Відповідно змінились умови надання депозитарних послуг. Якщо раніш під ними малося на увазі зберігання коштовностей, в тому числі цінних паперів у сховищах банків, то зараз для того, щоб пропонувати цю послугу треба мати відповідне електронне обладнання і програмне забезпечення. Маркетинг і новітні технології стали основними ресурсами інтенсифікації діяльності банків. Значно розширити спектр каналів розподілу банківських послуг можна за рахунок телекомунікаційних можливостей, насамперед — глобальної мережі Інтернет.

Таким чином, мінливі ринкові умови чинять вплив на моделювання та реалізацію стратегії банківського маркетингу. Оскільки передбачити всі зміни неможливо, слід визначити набір змінних, які можуть коригуватися в ході реалізації заходів, передбачених стратегією. Змінюватися можуть: якість банківського продукту чи послуги, способи охоплення ринку, широта охоплення ринку, методи реалізації продуктів і послуг, їх кількість, ціни, рівень сервісу в ході продажу банківських продуктів і послуг тощо. Тому, в процесі реалізації стратегії банківського маркетингу можливе виникнення необхідності розробки спеціальних тимчасових програм зі своїми цілями, завданнями, строками та порядком виконання, кількістю персоналу та ресурсів, керівників, відповідальних виконавців тощо.

**Невдачі реалізації заходів банківського маркетингу пов'язані з чотирма групами причин:**

— **перша група** — некоректність цільової орієнтації комерційних банків в умовах існуючої макроекономічної ситуації, тобто невідповідність цілей засобам для їх реалізації;

— **друга група** — недоліки змісту стратегічних планів та програм; не досить глибокий рівень маркетингового аналізу; відсутність передбачення ринкових тенденцій; відсутність альтернативних варіантів дій у випадках невідповідності очікуваної макроекономічної ситуації реальній;

— **третья група** — невдала організація роботи щодо реалізації стратегії банківського маркетингу, а саме: дефіцит професіоналізму, низька мотивованість персоналу, відсутність відповідальності, недостатня взаємодія робітників банку;

— **четверта група** — внутрішні банківські причини, які стосуються відсутності або слабкості підтримки з боку керівництва, низький рівень статусу маркетингу серед персоналу банку.

Системна модель взаємозв'язку банківського маркетингу і макроекономічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг наведена на рис. 10.4.

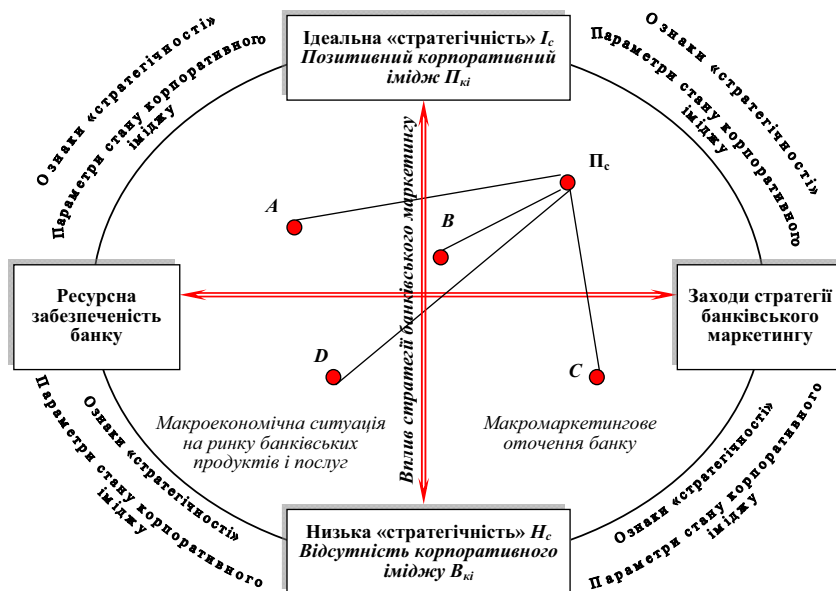


Рис. 10.4. Системна модель взаємозв'язку банківського маркетингу і макроекономічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг

Кожен банк функціонує у деякому макромаркетинговому оточенні, характер і специфіка якого визначається комплексною взаємодією зовнішніх факторів, до яких належать загально-економічна ситуація, вплив політико-правових, демографічних, науково-технічних чинників. Зовнішнє оточення банку створює позитивний чи негативний фон, який або сприяє успішній реалізації стратегії банківського маркетингу, або вимагає додаткових зусиль.

**Ресурсна забезпеченість** діяльності комерційних банків, з одного боку, є базою для розробки заходів стратегії банківського маркетингу, з іншого — метою впровадження розроблених заходів є зміцнення ресурсної бази.



У будь-який момент часу банк характеризується певним набором **ознак «стратегічності»** (розділ 5) та параметрів **стану корпоративного іміджу** (розділ 9). Отже, враховуючи особливості макроекономічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг та вплив макромаркетингового оточення, стратегія банківського маркетингу наближає «стратегічність» банку до ідеальної, а корпоративний імідж — до позитивного.

Міра прояву ознак «стратегічності» та стан корпоративного іміджу в певний момент часу визначаються точками  $A, B, C, D, \dots$  та характеризують поточний стан реалізації стратегії банківського маркетингу, тобто **поточний стан «стратегічності»** —  $P_c$ .

Межею досконалості є ідеальна «стратегічність» —  $I_c$  та позитивний корпоративний імідж —  $P_{ki}$ . **Ідеальна «стратегічність»**  $I_c$  визначається середньозваженим балом  $\bar{S} = 155$ , який відповідає випадку повної відповідності всіх **12** ознак «стратегічності» банку оптимальному стану — **«5»**. **Позитивний корпоративний імідж**  $P_{ki}$  визначається як середнє значення  $\bar{b} = 5$ , яке відповідає випадку повної відповідності всіх параметрів корпоративного іміджу позитивному.

Катастрофічними значеннями є низька «стратегічність» —  $H_c$  та відсутність корпоративного іміджу —  $B_{ki}$ . **Низька «стратегічність»**  $H_c$  визначається середньозваженим балом  $\bar{S} = 62$ , який відповідає випадку повної невідповідності всіх **12** ознак «стратегічності» банку оптимальному стану — **«2»**. **Відсутність корпоративного іміджу**  $B_{ki}$  визначається як середнє значення  $\bar{b} = 2$ , яке відповідає випадку повної невідповідності всіх параметрів корпоративного іміджу позитивному.

Міра прояву ознак «стратегічності» банку та стан корпоративного іміджу з плином часу або змінюються, або залишаються незмінними. Зміна поточного стану «стратегічності»  $P_c$  в напрямку межі досконалості є **прогресивним розвитком**, зміна  $P_c$  в напрямку катастрофічних значень є **регресивним розвитком** банку.

Отже, вплив стратегії банківського маркетингу оцінюється з позицій сприяння просуванню банку до межі досконалості або віддалення від катастрофічних значень, що сприяє посиленню ринкових позицій та стійкій прибутковості банку.

Таким чином, системна модель взаємозв'язку банківського маркетингу і макроекономічної ситуації на ринку банківських

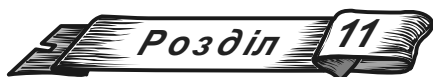
продуктів і послуг полягає у поєднанні системної та ситуаційної складових, і дає змогу створити цілісну картину впливу стратегії банківського маркетингу на діяльність комерційного банку.

## Контрольні запитання до розділу 10

---



1. Організаційно-економічні умови здійснення кредитної та інвестиційної діяльності банків.
  2. Політика кредитної експансії та політика кредитної рестрикції.
  3. Організаційна структура комерційного банку.
  4. Основні завдання комітетів комерційного банку в межах системи ризик-менеджменту.
  5. Фактори впливу на ефективність прийняття рішень при управлінні активами та пасивами.
  6. Управління ризиками в контексті банківського маркетингу.
  7. Формування ефективної структури пасивів і активів банку.
  8. Модель КУПА комерційного банку.
  9. Банківський маркетинг в забезпеченні ефективної кредитної та інвестиційної діяльності банку.
  10. Методики оцінки кредитоспроможності позичальників.
  11. Комплексна методика оцінки кредитоспроможності позичальника та відповідної міри кредитного ризику банку.
  12. Принципи кредитної та інвестиційної політики банку.
  13. Маркетинг-аудит комерційного банку.
  14. Модель взаємозв'язку банківського маркетингу і макроекономічної ситуації на ринку банківських продуктів і послуг.
  15. Причини невдачі реалізації заходів банківського маркетингу.
-



## ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

### 11.1. ЕКОНОМІЧНІ НОРМАТИВИ НБУ ЯК ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

Дотримання економічних нормативів, встановлених НБУ, є ще одним показником ефективності реалізації механізму банківського маркетингу, оскільки свідчить про стабільний економічний стан банку, його фінансову надійність. Отже, ефективність реалізації механізму банківського маркетингу може бути визначена через відповідну зміну економічних нормативів, що є обов'язковими для виконання банками.

Розглянемо економічні нормативи НБУ, зміна яких за результатами реалізації заходів банківського маркетингу, може виступати як індикатори ефективності останніх.

Економічні нормативи НБУ визначені у «Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні № 368 від 28.08.2001 року», затвердженій постановою Правління Національного банку України та зареєстрованій в Міністерстві юстиції України 26 вересня 2001 року за № 841/6032.

Інструкція існує з метою забезпечення стабільної діяльності банків та своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками, а також запобігання неправильному розподілу ресурсів і втраті капіталу через ризики, притаманні банківській діяльності.

Інструкція розроблена відповідно до загальноприйнятих у міжнародній практиці принципів і стандартів. Відповідно до статей 2, 58–59 Закону України «Про Національний банк України» та статей 2, 4, 7–12, 30–36, 47–50, 52, 69, 73 Закону України «Про банки і банківську діяльність».

Національний банк України (далі — Національний банк) установлює порядок визначення **регулятивного капіталу банку та такі економічні нормативи**, що є **обов'язковими до виконання всіма банками**:

#### 1) нормативи капіталу:

— мінімального розміру регулятивного капіталу ( $H_1$ );

— адекватності регулятивного капіталу/платоспроможності ( $H_2$ );

— адекватності основного капіталу ( $H_3$ );

**2) нормативи ліквідності:**

— миттєва ліквідність ( $H_4$ );

— поточна ліквідність ( $H_5$ );

— короткострокова ліквідність ( $H_6$ );

**3) нормативи кредитного ризику:**

— максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ );

— великих кредитних ризиків ( $H_8$ );

— максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ );

— максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам ( $H_{10}$ );

**4) нормативи інвестування:**

— інвестування в цінні папери окремо за кожною установою ( $H_{11}$ )<sup>39</sup>;

— загальної суми інвестування ( $H_{12}$ );

— норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку ( $H_{13}$ ).

Базою для розрахунку економічних нормативів  $H_2$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_{11}$ ,  $H_{12}$ ,  $H_{13}$  є регулятивний капітал банку. Базою для розрахунку економічного нормативу  $H_3$  є основний капітал банку. Базою для розрахунку економічних нормативів  $H_9$ ,  $H_{10}$  є статутний капітал банку.

**Регулятивний капітал** є одним з найважливіших показників діяльності банків, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків<sup>40</sup>, які банки беруть на себе в процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків.

Банки з метою визначення реального розміру регулятивного капіталу з урахуванням ризиків у своїй діяльності зобов'язані постійно оцінювати якість усіх своїх активів і позабалансових зобов'язань (здійснювати їх класифікацію, визначати сумнівні та безнадійні щодо погашення); здійснювати відповідні коригування їх вартості шляхом формування резер-

<sup>39</sup> **Установи** — будь-які суб'єкти підприємницької діяльності, що є юридичними особами (підприємства, організації, компанії, фірми, тощо).

<sup>40</sup> Ризики в банківській діяльності впливають із специфіки банківських операцій, що здійснюються в умовах ринкових відносин, та означають імовірність одержання доходів, менших від очікуваних, зниження вартості активів. Підвищені банківські ризики призводять до значних фінансових утрат і, як наслідок, до банкрутства банків

вів для покриття очікуваних (можливих) збитків за зобов'язаннями контрагентів<sup>41</sup>.

Банки формують резерви за такими активними операціями: кредитними операціями; операціями з цінними паперами; дебіторською заборгованістю; простроченими понад 31 день та сумнівними до отримання нарахованими доходами за активними операціями; коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках у банках (резидентах і нерезидентах), які визнані банкрутами або ліквідовуються за рішенням уповноважених органів, або які зареєстровані в офшорних зонах.

Порядок класифікації активних операцій банків і визнання їх нестандартними, формування та використання резервів під ці операції, мінімальний розмір резервів під активні операції банків встановлюється відповідними нормативно-правовими актами Національного банку.

**Регулятивний капітал банку** складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу.

**Основний капітал** вважається незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки.

**Додатковий капітал** має менш постійний характер та його розмір піддається змінам.

**Основний капітал** (капітал 1-го рівня) складається з таких елементів:

1) фактично сплачений зареєстрований статутний капітал. За підсумками року на основі фінансової звітності розмір статутного капіталу коригується на індекс девальвації чи ревальвації гривні за рахунок і в межах валових доходів або валових витрат банку відповідно до методики, визначеної Національним банком;

2) розкриті резерви, створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку (резерви, що оприлюднені банком у фінансовій звітності): дивіденди, що направлені на збільшення статутного капіталу; емісійні різниці<sup>42</sup>; резервні фонди, що створюються згідно із законами України; загальні резерви,

---

<sup>41</sup> **Контрагент** — будь-яка особа (фізична чи юридична), яка має з банком відносини фінансового характеру (банк надає кошти у вигляді безстрокових або строкових депозитів; надає кредит; продає цінні папери власної емісії; має дебіторську заборгованість за операціями з клієнтами банку та банками, у тому числі за нарахованими та простроченими доходами). При цьому контрагент може одночасно мати з банком відносини іншого характеру (зокрема трудові).

<sup>42</sup> **Емісійні різниці** (емісійний дохід) — сума перевищення доходів, отриманих підприємством від первинної емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав)

що створюються під невизначений ризик при проведенні банківських операцій;

3) загальний розмір основного капіталу визначається з урахуванням розміру очікуваних (можливих) збитків за невиконаними зобов'язаннями контрагентів та зменшується на суму: недосформованих резервів під можливі збитки за: кредитними операціями; операціями з цінними паперами; дебіторською заборгованістю; простроченими понад 30 днів та сумнівними до отримання нарахованими доходами за активними операціями; коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках у банках (резидентах і нерезидентах), які визнані банкрутами або ліквідуються за рішенням уповноважених органів, або які зареєстровані в офшорних зонах; нематеріальних активів за мінусом суми зносу; капітальних вкладень у нематеріальні активи; збитків минулих років і збитків минулих років, що очікують затвердження; збитків поточного року.

Наведені складові частини входять до капіталу 1-го рівня лише за умови, що вони відповідають таким **критеріям**:

— відрахування до резервів і фондів здійснено з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скориговано на всі потенційні податкові зобов'язання;

— призначення резервів та фондів і рух коштів по цих резервах і фондах окремо розкриті в оприлюднених звітах банку;

— фонди мають бути в розпорядженні банку з метою необмеженого і негайного їх використання для покриття збитків;

— будь-яке покриття збитків за рахунок резервів та фондів проводиться лише через рахунок прибутків та збитків.

**Додатковий капітал** (капітал 2-го рівня) складається з таких елементів:

1) резерви під стандартну заборгованість інших банків;

2) резерви під стандартну заборгованість клієнтів за кредитними операціями банків;

3) результат переоцінки (дооцінки) основних засобів, які належать до нерухомого майна (будівлі, споруди), що забезпечує технологічне здійснення банківських функцій;

4) прибуток поточного року, зменшений на суму неотриманих нарахованих доходів. У цьому разі сума неотриманих нарахованих доходів, що приймається до коригування, зменшується на суму сформованого резерву за простроченими і сумнівними до отримання нарахованими доходами. Якщо прибуток поточного року менше загальної суми коригування, то на суму такої різниці зменшується розмір основного капіталу банку;

5) субординований борг, що враховується до капіталу (субординований капітал);

6) нерозподілений прибуток минулих років;

7) прибуток звітного року, що очікує затвердження.

**Субординований капітал** містить кошти, залучені від юридичних осіб — резидентів і нерезидентів, як у національній, так і в іноземній валюті на умовах субординованого боргу.

**Субординований борг** — це звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які, відповідно до угоди, не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років, а у випадку банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів. При цьому сума таких коштів, внесених до капіталу, не може перевищувати 50 % розміру основного капіталу з щорічним зменшенням на 20 % від його первинної вартості протягом п'яти останніх років дії угоди.

На капітал 2-го рівня накладаються такі **обмеження**:

— при розрахунку загальної суми регулятивного капіталу загальний розмір додаткового капіталу не може бути більше 100 % основного капіталу;

— розмір субординованого капіталу не може перевищувати 50 % розміру основного капіталу.

Для визначення **розміру регулятивного капіталу банку** загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на:

1) балансову вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим прибутком, що випущені банками, у торговому портфелі банку та у портфелі банку на продаж (зменшену на суму фактично сформованого резерву за пайовими цінними паперами у портфелі банку на продаж, які обліковуються за собівартістю);

2) суму вкладень у капітал асоційованих та дочірніх установ, а також вкладень у капітал інших установ у розмірі 10 % і більше їх статутного капіталу (зменшену на суму фактично сформованого резерву за цими вкладеннями);

3) балансову вартість акцій (паїв) власної емісії, що прийняті в забезпечення наданих банком кредитів (інших вкладень);

4) суму перевищення загальної суми операцій, здійснених щодо одного контрагента, над установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ );

5) суму перевищення загальної суми операцій, здійснених щодо одного інсайдера, над установленим нормативним значен-

ням нормативу максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ );

б) суму операцій, здійснених з інсайдерами (пов'язаними особами) на сприятливіших за звичайні умовах (у тому числі за угодами, які передбачають нарахування відсотків і комісійних на здійснення банківських операцій, які менші, ніж звичайні);

7) суму коштів, вкладених в інші банки на умовах субординованого боргу.

Національний банк установлює норматив мінімального розміру регулятивного капіталу ( $H_7$ ), якого всі банки зобов'язані дотримуватися.

**Мінімальний розмір регулятивного капіталу ( $H_1$ ) діючих банків** має становити (на 1 січня 2007 року):

— для місцевих кооперативних банків — не менше 1 500 000 євро;

— для банків, які здійснюють свою діяльність на території однієї області (регіональних), у тому числі спеціалізованих ощадних та іпотечних — не менше 5 000 000 євро;

— для банків, які здійснюють свою діяльність на території всієї України (міжрегіональних), у тому числі спеціалізованих інвестиційних і розрахункових (клірингових), центрального кооперативного банку — не менше 8 000 000 євро.

**Мінімальний розмір регулятивного капіталу ( $H_1$ ) знову створених банків** має становити (на 1 січня 2007 року):

— для місцевих кооперативних банків: до одного року діяльності — 1 000 000 євро; до двох років діяльності — 1 100 000 євро; до трьох років діяльності — 1 200 000 євро; до чотирьох років діяльності — 1 350 000 євро; починаючи з п'ятого року діяльності — 1 500 000 євро;

— для банків, які здійснюють свою діяльність на території однієї області (регіональних), у тому числі спеціалізованих ощадних та іпотечних: до одного року діяльності — 3 000 000 євро; до двох років діяльності — 3 500 000 євро; до трьох років діяльності — 4 000 000 євро; до чотирьох років діяльності — 4 500 000 євро; починаючи з п'ятого року діяльності — 5 000 000 євро;

— для банків, які здійснюють свою діяльність на території всієї України (міжрегіональних), у тому числі спеціалізованих інвестиційних і розрахункових (клірингових), центрального кооперативного банку: до одного року діяльності — 5 000 000 євро; до двох років діяльності — 5 500 000 євро; до трьох років діяльності — 6 000 000 євро; до чотирьох років діяльності — 7 000 000 євро; починаючи з п'ятого року діяльності — 8 000 000 євро.



Розглянемо сутність і характеристику нормативів капіталу.

**Норматив адекватності регулятивного капіталу** (норматив платоспроможності) ( $H_2$ ) відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника адекватності регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її приймають на себе власники банку; і навпаки: чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори/вкладники банку.

Норматив адекватності регулятивного капіталу встановлюється для запобігання надмірному перекладанню банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів/вкладників банку.

Значення показника адекватності регулятивного капіталу визначається як співвідношення регулятивного капіталу банку до сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зважених за мірою кредитного ризику та зменшених на суму створених відповідних резервів за активними операціями та на суму забезпечення кредиту (вкладень в боргові цінні папери) безумовним зобов'язанням або грошовим покриттям у вигляді застави майнових прав.

**Для розрахунку адекватності регулятивного капіталу банку його активи поділяються на п'ять груп за мірою ризику та підсумовуються з урахуванням відповідних коефіцієнтів зваження:**

**1) I група активів із мірою ризику 0 %:** готівкові кошти; банківські метали; кошти в Національному банку; боргові цінні папери органів державної влади, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; боргові цінні папери, емітовані Національним банком, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; нараховані доходи за борговими цінними паперами органів державної влади, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; нараховані доходи за борговими цінними паперами, емітованими Національним банком, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; боргові цінні папери органів державної влади в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; зобов'язання з кредитування, які надані клієнтам та за якими банк не бере на себе ризик; валюта та банківські метали до отримання, за купленими опціонними контрактами з метою хеджування;

**2) II група активів із мірою ризику 10 %:** короткострокові та довгострокові кредити, надані органам державної влади; нараховані доходи за кредитами, надані органам державної влади;

**3) III група активів зі мірою ризику 20 %:** боргові цінні папери органів місцевого самоврядування, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; боргові цінні папери органів місцевого самоврядування в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; нараховані доходи за борговими цінними паперами органів місцевого самоврядування, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; кошти до запитання, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; нараховані доходи за коштами до запитання, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; депозити овернайт, розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; інші короткострокові депозити, розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; нараховані доходи за депозитами овернайт, іншими короткостроковими депозитами, що розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; кредити овердрафт, овернайт та інші короткострокові кредити, розміщені в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; нараховані доходи за кредитами овердрафт, овернайт та іншими короткостроковими кредитами, розміщеними в банку, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас; валюта та банківські метали, які куплені за умовами спот у банку-контрагента, який має офіційний кредитний рейтинг не нижчий, ніж інвестиційний клас;

**4) IV група активів із мірою ризику 50 %:** кошти до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу; нараховані доходи за коштами до запитання в інших банках, що не належать до інвестиційного класу; депозити овернайт, які розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу; короткострокові та довгострокові кредити, що надані органам місцевого самоврядування; нараховані доходи за кредитами, надані органам місцевого самоврядування; гарантійні депозити в інших банках (покриті); зобов'язання з креди-

тування, надані банкам; валюта та банківські метали, куплені за форвардними контрактами; активи до одержання; валюта та банківські метали, куплені за умовами спот у банку-контрагента, що не належить до інвестиційного класу; кредити овернайт, надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу; валюта та банківські метали до отримання за іншими опціонними контрактами; дисконт/премія до отримання за форвардними валютними контрактами; хеджовані процентні доходи майбутніх періодів в іноземній валюті; витрати майбутніх періодів, які хеджовані;

**5) V група активів із мірою ризику 100 %:** прострочені нараховані доходи за коштами на вимогу в інших банках; прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані органам державної влади та місцевого самоврядування; короткострокові вклади (депозити), розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу; нараховані доходи за строковими вкладками (депозитами), що розміщені в інших банках, що не належать до інвестиційного класу; довгострокові вклади (депозити), що розміщені в інших банках; гарантійні депозити в інших банках (непокриті) за даними аналітичного обліку; прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за строковими вкладками (депозитами), що розміщені в інших банках; кредити овердрафт, кошти за операціями репо та інші короткострокові кредити, які надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу; довгострокові кредити, що надані іншим банкам; нараховані доходи за кредитами, що надані іншим банкам, що не належать до інвестиційного класу; фінансовий лізинг (оренда), що наданий іншим банкам; прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за кредитами, надані іншим банкам; кредити, що надані суб'єктам господарювання; нараховані доходи за кредитами, що надані суб'єктам господарювання; прострочена заборгованість і прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані суб'єктам господарювання; сумнівна заборгованість інших банків і за кредитами, що надані суб'єктам господарювання; сумнівна заборгованість за нарахованими доходами за міжбанківськими операціями; дебіторська заборгованість за операціями з банками та за операціями з клієнтами банків; сумнівна дебіторська заборгованість за операціями з банками а за операціями з клієнтами банків; транзитний рахунок за операціями, здійсненими платіжними картками через банкомат; прострочена та сумнівна заборгованість за кредитами, які надані органам державної влади та місцевого самоврядування; кредити, які надані фізичним особам;

нараховані доходи за кредитами, які надані фізичним особам; прострочена заборгованість та прострочені нараховані доходи за кредитами, що надані фізичним особам; сумнівна заборгованість за кредитами, що надані фізичним особам; сумнівна заборгованість за нарахованими доходами за операціями з клієнтами; акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж; боргові цінні папери, випущені банками, небанківськими фінансовими установами та нефінансовими підприємствами, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; нараховані доходи за акціями та іншими цінними паперами з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж; нараховані доходи за борговими цінними паперами в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; прострочені нараховані доходи за борговими цінними паперами в портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; товарно-матеріальні цінності; основні засоби (у разі виключення з регулятивного капіталу банку суми перевищення основних засобів над регулятивним капіталом банку така сума перевищення не зважується на коефіцієнт ризику); інші активи банку; зобов'язання за всіма видами гарантій (акцептами, авальями); непокриті акредитиви; сумнівні вимоги за операціями з валютою та банківськими металами; цінні папери до отримання за операціями андеррайтингу; сумнівні вимоги за операціями з фінансовими інструментами, крім інструментів валютного обміну; інші зобов'язання, надані клієнтам.

**Нормативне значення нормативу  $H_2$**  діючих банків має бути не меншим, ніж 8 %, починаючи з 01.03.2004 — не меншим 10 %.

Для банків, що розпочинають операційну діяльність, цей норматив має становити: протягом перших 12 місяців діяльності (з дня отримання ліцензії) — не менше 15 %; протягом наступних 12 місяців — не менше 12 %; надалі — не менше 10 %.

**Норматив адекватності основного капіталу ( $H_3$ )** встановлюється з метою визначення спроможності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від розміру різноманітних ризиків.

Показник адекватності основного капіталу банку розраховується як співвідношення основного капіталу до загальних активів банку.

**Для розрахунку нормативу адекватності основного капіталу загальний розмір основного капіталу коригується (зменшується) на суму:** недосформованих резервів під можливі збитки за активними операціями банків; нематеріальних активів за мінусом суми зносу; капітальних вкладень у нематеріальні активи; збитків минулих років і збитків минулих років, що очікують затвердження; збитків поточного року.

Загальні активи банку для розрахунку адекватності основного капіталу містять: готівкові кошти; банківські метали; кошти в Національному банку; казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються та емітовані Національним банком; кошти в інших банках; сумнівну заборгованість за нарахованими доходами за міжбанківськими операціями; дебіторську заборгованість за операціями з банками; кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання, фізичним особам; дебіторську заборгованість за операціями з клієнтами; транзитний рахунок за операціями з клієнтами; цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; інвестиції в асоційовані та дочірні компанії; товарно-матеріальні цінності; інші активи банку; суми до з'ясування та транзитні рахунки; основні засоби.

При розрахунку нормативу адекватності основного капіталу сума загальних активів відповідно зменшується на розрахункову суму резервів за всіма активними операціями банку, на суму неамортизованого дисконту за цінними паперами та зносу основних засобів.

**Нормативне значення нормативу  $H_3$  має бути не меншим, ніж 4 %.**

**Для забезпечення реальної капіталізації банків України всі банки поділяються за рівнем достатності капіталу на:**

- добре капіталізовані;
- достатньо капіталізовані;
- недокапіталізовані;
- значно недокапіталізовані;
- критично недокапіталізовані.

**Добре капіталізованим** вважається банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), перевищує його нормативне значення і становить не менше, ніж 17 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку

(норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) більше, ніж його нормативне значення і становить 8 % та більше.

**Достатньо капіталізованим** вважається банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), відповідає його нормативному значенню і становить не менше, ніж 8 % або наближається до 17 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) становить не менше, ніж 4 % або наближається до 8 %.

**Недокапіталізованим** вважається банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), менше ніж його нормативне значення, але становить не менше, ніж 6 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) менше, ніж його нормативне значення, але становить не менше, ніж 3 %, або наближається до 4 %.

**Значно недокапіталізованим** вважається банк, в якого: розмір регулятивного капіталу менше встановленого мінімального розміру регулятивного капіталу, але не більше, 20 % установленого мінімального розміру регулятивного капіталу; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ) менше, ніж його нормативне значення і перебуває в межах від 6 % до 2 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) менше, ніж його нормативне значення і перебуває в межах від 3 % до 1,3 %; обсяг активів з негативною класифікацією<sup>43</sup> 5 (з урахуванням сформованих ре-

---

<sup>43</sup> До негативно класифікованих активів належать: кредитні операції, класифіковані за мірою ризику як «сумнівні», «безнадійні», дебіторська заборгованість, що належить до III та IV груп ризику; цінні папери, які підлягають перегляду на зменшення корисності і сума очікуваного відшкодування за якими становить менше 50 % їх балансової вартості, прострочені понад 31 день та сумнівні до отримання нараховані доходи; кошти, розміщені на кореспондентських рахунках у банках (резидентах і нерезидентах), які визнані банкрутами або ліквідуються за рішенням уповноважених органів, або які зареєстровані в офшорних зонах, а також в банках, розташованих в країнах, рейтинг яких не підтверджений однією з світових рейтингових компаній

зєрєв пїд активнї операциї) перебує в межах вїд 45 % до 60 % регулятивного капїталу банку.

**Критично недокапіталїзованим** вважається банк, в якого: розмір регулятивного капїталу менше встановленого мїнїмально-го розміру регулятивного капїталу на суму, що становить понад 20 % установленого мїнїмального розміру регулятивного капїталу; співвідношення регулятивного капїталу банку до його сумарних активів, зважених на вїдповїднї коефіцієнти за мїрою ризику (норматив адекватностї регулятивного капїталу  $H_2$ ), менше, нїж 2 %; співвідношення основного капїталу до загальних активів банку (норматив адекватностї основного капїталу  $H_3$ ) менше, нїж 1,3 %; обсяг активів з негативною класифїкацією (з урахуванням сформованих резервїв пїд активнї операциї) перевищує 60 % регулятивного капїталу банку.

Нижче розглянутї заходи, якї доцїльно вживати залежно вїд рївня достатностї капїталу банку.

**Банкам, що не дотримуються вимог Нацїонального банку щодо мїнїмального розміру регулятивного капїталу банку ( $H_1$ ), нормативїв адекватностї регулятивного капїталу ( $H_2$ ) та адекватностї основного капїталу ( $H_3$ )** необхідно: винести на розгляд правлїння та ради банку перелїк заходїв щодо розвитку його капїтальної бази (програму капїталїзациї) або питання щодо його реорганїзациї шляхом приєднання чи злиття. У разї прийняття правлїнням і радою банку вїдповїдного рїшення банк має укласти з територїальним управлїнням Нацїонального банку (Нацїональним банком — якщо нагляд за банком безпосередньо здїйснює структурний пїдроздїл банкївського нагляду центрального апарату) письмову угоду щодо прийняття програми капїталїзациї банку.

**Недокапіталїзованим банкам** необхідно припинити в будь-якїй формї виплату дивїдендїв (крїм виплати дивїдендїв у виглядї власних акцїй) та викуп власних акцїй (паїв/часток учасникїв у статутному капїталї), а також внести на розгляд правлїння та ради банку перелїк заходїв (програму) фїнансового оздоровлення банку. Крїм того, недокапіталїзованим банкам рекомендується встановити такї обмеження:

— тимчасово припинити залучення коштів фїзичних та юридичних осїб;

— обмежити активнї операциї з акцїонерами та їнсайдерами банку;

— припинити вкладання коштів у статутнї фонди їнших юридичних осїб;

- припинити надання бланкових та пільгових<sup>44</sup> кредитів;
- припинити нарахування і сплату відсотків за міжфілійними кредитами.

**Значно недокапіталізованим банкам** необхідно припинити:

- виплату дивідендів у будь-якій формі (крім виплати дивідендів у вигляді власних акцій/паїв/часток) та викуп власних акцій (паїв/часток учасників у статутному капіталі);

- відкриття нових депозитних рахунків фізичним особам і поповнення діючих;

- проведення подальшої емісії цінних паперів (крім випуску власних акцій) та розширення кола фізичних і юридичних осіб — клієнтів банку з обслуговування їх операцій на ринку цінних паперів, збільшення обсягу цих операцій, у тому числі пов'язаних з веденням рахунків депозитарного обліку.

**Критично недокапіталізованим банкам** необхідно припинити виплату процентів за субординованим боргом. Значно недокапіталізованим або критично недокапіталізованим банкам унести на розгляд загальних зборів акціонерів (учасників) питання щодо санації банку його акціонерами (учасниками) або інвесторами.

Розглянемо **групу нормативів ліквідності** та вимоги до них.

**Ліквідність банку** — це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямків використання коштів (надання кредитів, інші витрати).

**Ліквідними активами** є кошти в касі, які відкриті в Національному банку та інших банках, а також активи, що можуть бути швидко проконвертовані в готівкові чи безготівкові кошти.

Банківська діяльність піддається **ризиків ліквідності** — ризику недостатності надходжень грошових коштів для покриття їх відпливу, тобто ризику того, що банк не зможе розрахуватися в строк за власними зобов'язаннями у зв'язку з неможливістю за певних умов швидкої конверсії фінансових активів у платіжні засоби без суттєвих втрат.

Тому, банки повинні постійно **управляти ліквідністю**, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строко-

---

<sup>44</sup> **Пільговими кредитами** вважаються кредити, надані позичальникам на більш сприятливих умовах, аніж це встановлено внутрішніми документами банку, що визначають його кредитну та облікову політику



вості й валюти платежів, забезпечувати потрібне співвідношення між власними та залученими коштами, формувати оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятним рівнем кредитного ризику для виконання правомірних вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

Для контролю за станом ліквідності банків Національний банк встановлює такі **нормативи ліквідності**:

- миттєвої ліквідності ( $H_4$ );
- поточної ліквідності ( $H_5$ );
- короткострокової ліквідності ( $H_6$ ).

**Норматив миттєвої ліквідності ( $H_4$ )** встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (коштів у касі та на кореспондентських рахунках).

**Норматив миттєвої ліквідності визначається як співвідношення суми коштів у касі та на кореспондентських рахунках до зобов'язань банку, що обліковуються за поточними рахунками.**

**Нормативне значення нормативу  $H_4$  має бути не менше 20 %.**

**Норматив поточної ліквідності ( $H_5$ )** встановлюється для визначення збалансованості строків і сум ліквідних активів та зобов'язань банку.

Для розрахунку нормативу поточної ліквідності враховуються вимоги і зобов'язання банку з кінцевим строком погашення до 31 дня (включно).

**Норматив поточної ліквідності визначається як співвідношення активів первинної та вторинної ліквідності до зобов'язань банку з відповідними строками виконання.**

**До активів первинної та вторинної ліквідності при розрахунку нормативу поточної ліквідності належать:** готівкові кошти; банківські метали; кошти на кореспондентських рахунках, які відкриті в Національному банку та інших банках; строкові депозити, розміщені в Національному банку та інших банках; боргові цінні папери, що рефінансуються Національним банком, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; боргові цінні папери, емітовані Національним банком, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; боргові цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; надані кредити.

**До зобов'язань** належать: кошти до запитання; короткострокові та довгострокові кредити, одержані від Національного банку та інших банків; кошти бюджету України; строкові депозити інших банків та клієнтів; цінні папери власного боргу, емітовані банком; субординований борг банку; зобов'язання і вимоги за всіма видами гарантій, порук, авалів; зобов'язання з кредитування, надані клієнтам і банкам.

**Нормативне значення нормативу  $H_5$**  має бути не менше, ніж: 30 %, з 01.07.2002 — 35 %, з 01.01.2003 — 40 %.

**Норматив короткострокової ліквідності ( $H_5$ )** встановлюється для контролю за здатністю банку виконувати прийняті ним короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

**Норматив короткострокової ліквідності визначається як співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань.**

**До розрахунку нормативу короткострокової ліквідності входять ліквідні активи та короткострокові зобов'язання** з початковим строком погашення до одного року.

**До ліквідних активів** при розрахунку нормативу короткострокової ліквідності входять: готівкові кошти; банківські метали; кошти на кореспондентських рахунках, відкритих в Національному банку та інших банках; короткострокові депозити, що розміщені в Національному банку та інших банках; короткострокові кредити, надані іншим банкам; боргові цінні папери органів державної влади в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення.

**До короткострокових зобов'язань** входять: кошти до запитання; кошти бюджету України; короткострокові кредити, одержані від Національного банку та інших банків; короткострокові депозити інших банків і клієнтів; короткострокові цінні папери власного боргу, емітовані банком; зобов'язання і вимоги за всіма видами гарантій, порук, авалів; зобов'язання з кредитування, надані банкам і клієнтам.

**Нормативне значення нормативу  $H_6$**  має бути не менше, ніж 20 %.

**Розглянемо нормативи кредитного ризику та вимоги щодо обмеження кредитного ризику банків.**

**До кредитних операцій** належать активні операції банку, пов'язані з наданням клієнтам залучених коштів у тимчасове користування (надання кредитів у готівковій або безготівковій формі, на фінансування будівництва житла та у формі врахування векселів, розміщення депозитів, проведення факторингових

операцій, операцій репо, фінансового лізингу тощо) або прийняттям зобов'язань про надання коштів у тимчасове користування (надання гарантій, поручительств, авалів тощо), а також операції з купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів і від свого імені (у т. ч. андеррайтинг), будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надане в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми.

Кредитна діяльність банків пов'язана з **кредитним ризиком** або нездатністю контрагента виконувати частково або в повному обсязі свої зобов'язання згідно з угодою, тому банки зобов'язані оцінювати кредитоспроможність<sup>45</sup> своїх контрагентів, вчасно ідентифікувати погані активи (тобто активи, за якими існує ймовірність отримання збитків), створювати необхідні резерви для списання безнадійних до погашення активів.

Надання кредитів у значних обсягах одному контрагенту або групі контрагентів призводить до концентрації кредитного ризику, тому банки зобов'язані дотримуватися таких **вимог**:

— під час надання кредитів, гарантій і поручительств, проведення інших кредитних операцій з установами, що вважаються асоційованими особами чи дочірніми установами банку, або належать до акціонерів (учасників) банку, персоналу та керівників банку чи іншого банку, що належить до тієї самої банківської групи або материнської компанії, банки не повинні застосовувати більш пільгові умови, ніж ті, що застосовуються при кредитуванні інших клієнтів банку, зокрема не встановлювати пільгові процентні ставки (комісійні);

— загальна сума кредитів, позик, авансів готівкою, гарантій, порук та індосаментів, наданих першим керівникам банку та іншому управлінському персоналу, не повинна бути більшою за 10 % основного капіталу банку, а в кооперативних банках вона не повинна бути більшою 25 % основного капіталу.

**Із метою обмеження кредитного ризику** за операціями з пов'язаними особами надання банком кредиту, позики, гарантії чи поручительства здійснюється за таких **умов**:

— особі, яка належить до перших керівників банку, якщо загальна сума кредиту (позики, гарантії чи поручительств) цій особі перевищує еквівалент 5000 євро в гривнях за курсом, уста-

---

<sup>45</sup> **Кредитоспроможність** — наявність передумов для одержання кредиту і здатність повернути його. Кредитоспроможність позичальника визначається за показниками, що характеризують його здатність своєчасно розраховуватися за раніше одержаними кредитами, його поточне фінансове становище, спроможність за потреби, мобілізувати кошти з різних джерел і забезпечити оперативну конверсію активів у ліквідні кошти

новленим Національним банком, — за спільним письмовим рішенням правління та ради банку, шляхом таємного голосування більшістю у 2/3 голосів за присутності щонайменше половини членів обох органів без участі зацікавленої особи (чи загальними зборами акціонерів);

— особі, яка належить до перших керівників банку, якщо загальна сума кредиту (позики, гарантії чи поручительств) цій особі не перевищує еквівалент 5000 євро в гривнях за курсом, установленим Національним банком, — за письмовим рішенням, прийнятим правлінням банку шляхом таємного голосування більшістю у 2/3 голосів за присутності щонайменше половини членів правління банку без участі зацікавленої особи;

— особі, яка належить до іншого управлінського персоналу банку, — за письмовим рішенням, прийнятим правлінням банку шляхом таємного голосування більшістю у 2/3 голосів за присутності щонайменше половини членів правління банку.

**При розрахунку нормативів кредитного ризику** два або більше контрагентів вважаються одним контрагентом і такими, що мають спільний економічний ризик, за наявності однієї з таких умов:

— один контрагент є власником істотної участі іншого (інших);

— два або більше контрагентів мають хоча б одного спільного власника їх істотних часток (незалежно від того, чи він також є клієнтом банку);

— контрагенти використовують кредитні кошти для проведення спільної діяльності таким чином, що джерело повернення кредиту є для них спільним. Наприклад: мобілізація позичальниками спільних коштів для придбання будь-якого активу (підприємства або іншого об'єкта власності) або для передавання таких коштів у кредит іншій фізичній чи юридичній особі;

— кредитні кошти, надані банком одному контрагенту (групі контрагентів), використовуються цим контрагентом (групою контрагентів) як кредитні ресурси для третьої особи, яка є клієнтом цього банку.

Надання кредитів **інсайдерам** — пов'язаним особам (далі — інсайдери), які здатні здійснювати прямий або непрямий вплив на діяльність банку, може призвести до значних проблем, оскільки в цих випадках визначення платоспроможності контрагента не завжди здійснюється об'єктивно.

**Інсайдери поділяються на фізичних та юридичних осіб.**

Для забезпечення належного контролю за ризиками, пов'язаними з вкладанням коштів у цінні папери, кредитами акціонерам (учасникам) та інсайдерам, наданням великих кредитів установ-

люються такі критерії приналежності позичальників (контрагентів) банку до інсайдерів.

**До інсайдерів — фізичних осіб** належать:

— власники істотної участі;

— управлінський персонал банку: *перші керівники*: голова та члени спостережної ради банку, голова правління/ради директорів та члени правління/ради директорів, заступники голови правління/ради директорів (президент, віце-президенти); головний бухгалтер та його заступники; *інший управлінський персонал*: керівники філій; головні бухгалтери філій; керівники структурних підрозділів банку та члени кредитного комітету (кредитної комісії), які беруть участь у визначенні кредитної, інвестиційної та облікової політики, політики управління активами і пасивами, ключових напрямів діяльності банку; працівники внутрішнього аудиту; члени ревізійної комісії;

— контролери: особи, які здійснюють зовнішній аудит банку; особа, яка є керівником державних органів (фондів, комітетів) і відповідно до своїх посадових обов'язків здійснює контроль за діяльністю банків;

— керівники та контролери афілійованих і споріднених осіб;

— асоційовані особи: рідні брати та сестри, батьки, чоловік, дружина або повнолітні діти тих керівників банку, контролерів банку і керівників установ — акціонерів (учасників) банку, які є власниками істотної участі банку.

**До інсайдерів — юридичних осіб** належать:

— власники істотної участі;

— афілійовані особи: установа, що має істотну участь у банку; установа, в якій банк є власником істотної участі;

— споріднені особи: установа, у якій власником істотної участі є особа, яка водночас є власником істотної участі в банку; установа, керівники якої є одночасно керівниками банку;

— **асоційована особа** — юридична особа, в якій керівником є батьки, брати й сестри, дружина, чоловік або діти тих керівників і контролерів банку, а також установ — акціонерів (учасників) банку, які є власниками істотної участі в банку.

Угоди, що укладаються з інсайдерами, не можуть передбачати більш сприятливі умови, ніж угоди, укладені з іншими особами. Угоди, укладені банком із інсайдерами на умовах більш сприятливих за звичайні, визнаються судом недійсними з часу їх укладення.

**Більш сприятливими умовами** визнаються: отримання активу низької якості від інсайдерів; викуп в інсайдера активу за вар-

тістю, що є значно вищою, ніж та, яку банк сплатив би за придбання такого активу від неінсайдера; продаж інсайдеру активу за вартістю, що є значно нижчою, ніж та, яку банк отримав би від продажу такого активу неінсайдеру; укладання коштів у цінні папери інсайдера, в які банк в іншому випадку не вкладав би, у зв'язку з рівнем ризику таких паперів або видом економічної діяльності емітента-інсайдера; оплата за товари та послуги, що надані інсайдером, за тарифами, що є вищими, ніж ті, за якими банк сплачував би за аналогічні товари та послуги неінсайдерам, або оплата таких товарів і послуг у тих ситуаціях, коли неінсайдеру взагалі оплата не надавалася б; прийняття меншого забезпечення виконання зобов'язань, ніж вимагається від інших клієнтів; надання кредиту інсайдеру (акціонеру/учаснику) для придбання акцій (паїв/часток) цього банку та під забезпечення акцій (паїв/часток) банку.

**Банк може укладати з інсайдерами угоди, які передбачають нарахування відсотків і комісійних на здійснення банківських операцій, які менші від звичайних, та нарахування відсотків за вкладками і депозитами, які більші від звичайних, якщо прибуток банку дозволяє здійснювати це без шкоди для фінансового стану банку; однак інші умови цих угод не можуть бути більш сприятливими, ніж загальні умови проведення банківських операцій, що встановлені внутрішньобанківськими положеннями, які визначають кредитну, інвестиційну, управління активами і пасивами та облікову політику банку.**

**Банку забороняється надавати кредити будь-якій особі для: погашення цією особою будь-яких зобов'язань перед пов'язаною особою банку; придбання активів пов'язаної особи банку; придбання цінних паперів, розміщених чи підписаних пов'язаною особою банку, за винятком продукції, що виробляється цією особою.**

Банк має забезпечити наявність відповідних інформаційних систем для виявлення окремих кредитів, наданих пов'язаним і спорідненим особам, а також визначення загальної суми таких кредитів з метою їх моніторингу.

Банк зобов'язаний забезпечити наявність процедури запобігання отриманню власної вигоди особами, що беруть участь у підготовці оцінки кредиту або в прийнятті рішення щодо його надання.

У разі укладення банком угод з інсайдерами, які передбачають сприятливіші умови, ніж угоди, укладені з іншими особами (у тому числі, які передбачають нарахування відсотків і комісій-

них на здійснення банківських операцій, які менші, ніж звичайні), на суму таких угод банк має зменшувати загальний розмір регулятивного капіталу до часу погашення таких угод. Крім того, такі угоди мають бути укладені на підставі рішення правління та/або ради банку.

Для зменшення банківських ризиків Національний банк установлює **нормативи кредитного ризику**, недотримання яких може призвести до фінансових труднощів у діяльності банку.

**Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ )** встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань.

**Показник розміру кредитного ризику на одного контрагента визначається як співвідношення суми всіх вимог банку до цього контрагента та всіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього контрагента, до капіталу банку.**

**До вимог банку щодо контрагента входять:**

— щодо банків-контрагентів: строкові депозити, розміщені в інших банках; кредити, надані іншим банкам; сумнівна та прострочена заборгованість за кредитами/депозитами, що надані іншим банкам, та заборгованість за простроченими та сумнівними до погашення нарахованими доходами за цими операціями; дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість за операціями з банками; боргові цінні папери, випущені банками, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

— щодо інших клієнтів (небанківських установ) і фізичних осіб: заборгованість за кредитами; сумнівна та прострочена заборгованість за кредитами та заборгованість за простроченими та сумнівними до погашення нарахованими доходами; дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи; заборгованість (у тому числі прострочена й сумнівна) за факторинговими операціями, фінансовим лізингом, урахованими векселями, борговими цінними паперами органів державної влади та місцевого самоврядування, небанківських фінансових установ, нефінансових підприємств у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи за ними; акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком (крім вкладень у статутні фонди інших банків та установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал).

**До позабалансових зобов'язань**, виданих банком, входять: гарантії, поручительства, акредитиви та акцепти, надані банком; сумнівні гарантії та поручительства; зобов'язання з кредитування, надані банком.

Банк, який є добре капіталізованим або достатньо капіталізованим і проводить беззбиткову діяльність протягом останніх трьох місяців, може надавати кредити та здійснювати вкладення в боргові цінні папери в обсягах, що перевищують установлений норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ ), та вилучати із загального обсягу кредитного ризику суму забезпечення (але не більше, ніж сума основного боргу за окремою кредитною операцією) у разі:

— забезпечення кредиту безумовним зобов'язанням за умови, що це зобов'язання було надане безпосередньо на користь банку: урядами або центральними банками держав, що належать до **категорії А**<sup>46</sup>; або Міжнародним банком реконструкції та розвитку чи Європейським банком реконструкції та розвитку; або першокласними банками, що мають опублікований кредитний рейтинг не нижче **інвестиційного класу**<sup>47</sup>, за зобов'язаннями контрагентів із строком виконання один рік і менше;

— грошового покриття кредиту у вигляді застави майнових прав на грошові кошти позичальника/майнового поручителя, що розміщені у вигляді депозиту в банку-кредиторі, або застави ощадних/депозитних сертифікатів, що випущені банком-кредитором, за умови відповідності строків надання кредиту строкам залучення депозиту.

Банки можуть здійснювати вкладення в боргові цінні папери в розмірі, що перевищує встановлений норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ ), та вилучати із загального обсягу кредитного ризику суму безумовного забезпечення або грошового покриття, якщо в умовах випуску та розміщення таких боргових цінних паперів (або в угоді про купівлю цінних паперів) зазначається про їх відповідне забезпечення згідно з укладеним між емітентом та гарантом/поручителем договором про забезпечення.

---

<sup>46</sup> Перелік країн, що входять до **категорії А**: Австралія, Австрія, Бельгія, Греція, Данія, Ірландія, Ісландія, Іспанія, Італія, Канада, Корея, Люксембург, Мексика, Німеччина, Норвегія, Нова Зеландія, Нідерланди, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Польща, Португалія, США, Туреччина, Угорщина, Фінляндія, Франція, Чеська Республіка, Швейцарія, Швеція та Японія.

<sup>47</sup> **Інвестиційний клас** — кредитний рейтинг банку, підтверджений у бюлетені однієї з провідних світових рейтингових компаній (IBCA, Standard & Poor's, Moody's), який свідчить про низьку ймовірність невиконання зобов'язань



Рішення про проведення банком операцій з одним контрагентом/позичальником у розмірі, що перевищує 25 % регулятивного капіталу банку, має прийматися правлінням та/або радою банку.

**Нормативне значення нормативу  $H_7$**  не має перевищувати 25 %.

Якщо банк перевищив норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ ), то він має коригувати (зменшувати) регулятивний капітал на розмір перевищення цього нормативу, починаючи з наступного дня після проведення операцій, що призвели до перевищення.

**Норматив великих кредитних ризиків ( $H_8$ )** установлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів.

**Кредитний ризик**, що прийняв банк на одного контрагента або групу пов'язаних контрагентів **вважається великим**, якщо сума всіх вимог банку до цього контрагента або групи пов'язаних контрагентів і всіх позабалансових зобов'язань, наданих банком щодо цього контрагента або групи пов'язаних контрагентів, становить 10 % і більше регулятивного капіталу банку.

**Норматив великих кредитних ризиків визначається як співвідношення суми всіх великих кредитних ризиків, наданих банком щодо всіх контрагентів або груп пов'язаних контрагентів, з урахуванням усіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього контрагента або групи пов'язаних контрагентів, до регулятивного капіталу банку.**

Якщо один контрагент банку входить одночасно до складу кількох груп пов'язаних контрагентів, то при розрахунку нормативу великих кредитних ризиків ( $H_8$ ) сума наданого кредиту контрагента, що входить до складу кількох груп, враховується один раз.

**До вимог банку до контрагента або пов'язаних контрагентів належать:**

— щодо банків контрагентів: строкові депозити, розміщені в інших банках; заборгованість за кредитами, що надані іншим банкам; сумнівна та прострочена заборгованість за кредитами/депозитами, що надані іншим банкам, заборгованість за простроченими і сумнівними до погашення нарахованими доходами; дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість за операціями з банками; боргові цінні папери, випущені банками, у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення;

— щодо інших клієнтів (небанківських установ) і фізичних осіб: заборгованість за кредитами; сумнівна і прострочена забо-

ргованість за кредитами, заборгованість за простроченими і сумнівними до погашення нарахованими доходами; дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи; заборгованість (у тому числі прострочена й сумнівна) за факторинговими операціями, фінансовим лізингом, врахованими векселями, борговими цінними паперами органів державної влади та місцевого самоврядування, небанківських фінансових установ, нефінансових підприємств у торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи за ними; акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком (крім вкладень у статутні фонди інших банків та установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал).

**До позабалансових зобов'язань, що надані банком**, належать: гарантії, поручительства, акредитиви та акцепти, надані банком; сумнівні гарантії та поручительства; зобов'язання з кредитування, надані банком.

Рішення про надання великого кредиту приймається згідно з відповідним висновком кредитного комітету (комісії) банку, затвердженим його правлінням (радою).

**Нормативне значення нормативу  $H_8$**  не має перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку.

Якщо норматив великих кредитних ризиків перевищує 8-кратний розмір регулятивного капіталу, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу ( $H_2$ ) автоматично підвищуються:

— якщо перевищення становить не більше, ніж 50 %, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу ( $H_2$ ) подвоюються;

— якщо перевищення більше 50 %, то вимоги до нормативу адекватності регулятивного капіталу ( $H_2$ ) потроюються.

**Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ )**, установлюється для обмеження ризику, який виникає під час здійснення операцій з інсайдерами, що може призвести до прямого та непрямого впливу на діяльність банку. Цей вплив зумовлює те, що банк проводить операції з інсайдерами на умовах, не вигідних для банку, що призводить до значних проблем, оскільки в таких випадках визначення платоспроможності контрагента не завжди здійснюється достатньо об'єктивно.

**Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру, визначається як**

**співвідношення суми всіх зобов'язань цього інсайдера перед банком і всіх позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо цього інсайдера, та статутного капіталу банку.**

**До зобов'язань одного інсайдера перед банком належать:**

- строкові депозити, розміщені в інших банках;
- заборгованість за кредитами;
- сумнівна та прострочена заборгованість за кредитами/депозитами, заборгованість за простроченими й сумнівними до погашення нарахованими доходами;
- дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи;
- заборгованість (у тому числі прострочена та сумнівна) за факторинговими операціями, фінансовим лізингом, урахованими векселями, борговими цінними паперами, прострочені та сумнівні до погашення нараховані доходи за ними;
- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком (крім вкладень у статутні фонди інших банків та установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал).

**До позабалансових зобов'язань перед банком належать:**

- гарантії, поручительства, акредитиви та акцепти, надані банком;
- сумнівні гарантії та поручительства;
- зобов'язання з кредитування, надані банком.

**Нормативне значення нормативу  $H_9$**  не має перевищувати 5 %.

Якщо банк перевищив норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ ), то він має коригувати (зменшувати) регулятивний капітал на розмір перевищення цього нормативу, починаючи з наступного дня після проведення операцій, що призвели до перевищення.

**Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам ( $H_{10}$ )**, установлюється для обмеження сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів. Надмірний обсяг сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів призводить до концентрації ризиків і загрожує збереженню регулятивного капіталу банку.

**Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам, визначається як співвідношення сукупної заборгованості зобов'язань усіх інсайдерів перед банком і 100 % суми позабалансових зобов'язань, виданих банком щодо всіх інсайдерів, та статутного капіталу банку.**

**До зобов'язань інсайдерів перед банком належать:**

- строкові депозити, розміщені в інших банках;
- заборгованість за кредитами;
- сумнівна та прострочена заборгованість за кредитами/депозитами, заборгованість за простроченими і сумнівними до погашення нарахованими доходами;
- дебіторська заборгованість та сумнівна дебіторська заборгованість, прострочені й сумнівні до погашення нараховані доходи;
- заборгованість (у тому числі прострочена та сумнівна) за факторинговими операціями, фінансовим лізингом, урахованими векселями, борговими цінними паперами, прострочені та сумнівні до погашення нараховані доходи за ними;
- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком (крім вкладень у статутні фонди інших банків та установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал).

**До позабалансових зобов'язань, виданих банком інсайдерам, належать:**

- гарантії, поручительства, акредитиви та акцепти, надані банком;
- сумнівні гарантії та поручительства;
- зобов'язання з кредитування, надані банком.

**Нормативне значення нормативу  $H_{10}$**  не має перевищувати 30 %.

**Розглянемо обов'язкові нормативи інвестування.**

Для забезпечення контролю за інвестиційною діяльністю банків, а саме – за прямими інвестиціями, Національний банк установлює нормативи інвестування.

**Прямі інвестиції банків** — це внесення банками власних коштів або майна до статутного фонду юридичної особи в обмін на корпоративні права (акції, пайові свідоцтва), емітовані такою юридичною особою.

Банки мають право здійснювати прямі інвестиції (за рахунок власних коштів і від власного імені) **лише на підставі письмового дозволу Національного банку**, що надається згідно з правилами, установленними відповідними нормативно-правовими актами Національного банку.

Банки мають право здійснити інвестицію **без письмового дозволу Національного банку**, якщо:

- інвестиція в будь-яку юридичну особу становить не більше 5 % регулятивного капіталу банку;
- юридична особа, в яку здійснюється інвестиція, веде виключно діяльність з надання фінансових послуг;

— регулятивний капітал банку повністю відповідає вимогам, установленим «Інструкцією Правління Національного банку про порядок регулювання діяльності банків в Україні № 368 від 28.08.2001 року», та вимогам для інвестицій, установленим нормативно-правовими актами Національного банку.

Банку **забороняється інвестувати кошти** в підприємство, установу, статутом яких передбачено повну відповідальність його власників.

**Із метою обмеження інвестиційного ризику**, пов'язаного із здійсненням інвестиційної діяльності та можливою втратою капіталу інвестора, Національний банк установив такі **нормативи інвестування: норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою ( $H_{11}$ ), норматив загальної суми інвестування ( $H_{12}$ ).**

**До розрахунку нормативів інвестування не входять суми акцій та інших цінних паперів, придбаних банком:**

— у зв'язку з реалізацією права заставодержателя, та за умови, що банк не утримує їх більше одного року;

— з метою створення фінансової холдингової групи, за умови, що емітентом придбаних акцій є інший банк;

— у результаті андеррайтингу, за умови, що придбані цінні папери перебувають у власності банку не більше одного року;

— за рахунок та від імені своїх клієнтів.

**Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою ( $H_{11}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання коштів банку до статутних фондів установ, що може призвести до втрати капіталу банку.

**Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою визначається як співвідношення розміру коштів, які інвестуються на придбання акцій (паїв, часток) окремо за кожною установою, до регулятивного капіталу банку.**

**До коштів, що інвестуються, належать:**

— акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж, що випущені установою;

— вкладення в асоційовані та дочірні установи.

При обчисленні цього нормативу в знаменнику до суми регулятивного капіталу банку додаються суми вкладень у цінні папери в торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж, що випущені банками, і вкладень у статутні фонди установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал.

**Нормативне значення нормативу  $H_{11}$  не має перевищувати 15 %.**

**Норматив загальної суми інвестування ( $H_{12}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання (прямого чи опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку. Цей норматив характеризує використання капіталу банку для придбання акцій (паїв/часток) будь-якої юридичної особи.

**Норматив загальної суми інвестування визначається як співвідношення суми коштів, що інвестуються на придбання акцій (паїв/часток) будь-якої юридичної особи, до регулятивного капіталу банку.**

**До коштів, що інвестуються, належать:**

— акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж, що випущені банками, небанківськими фінансовими установами та іншими емітентами;

— вкладення в асоційовані та дочірні компанії.

При обчисленні цього нормативу в знаменнику до суми регулятивного капіталу банку додаються суми вкладень у цінні папери в торговому портфелі банку та в портфелі банку на продаж, що випущені банками, і вкладень у статутні фонди установ, на суму яких зменшений регулятивний капітал.

**Нормативне значення нормативу  $H_{12}$**  не має перевищувати 60 %.

Діяльність банків на валютних ринках, що полягає в управлінні активами і пасивами в іноземній валюті та в банківських металах, пов'язана з валютними ризиками (одним з елементів ринкового ризику), які виникають у зв'язку з використанням різних валют та банківських металів під час проведення банківських операцій.

**Валютна позиція** — це співвідношення вимог (балансових і позабалансових) та зобов'язань (балансових і позабалансових) банку в кожній іноземній валюті та в кожному банківському металі. При їх рівності позиція вважається **закритою**, при нерівності — **відкритою**.

**Відкрита позиція є короткою**, якщо обсяг зобов'язань за проданою валютою та банківськими металами перевищує обсяг вимог, і **довгою**, якщо обсяг вимог за купленою валютою та банківськими металами перевищує обсяг зобов'язань. При цьому довга відкрита валютна позиція при розрахунку зазначається зі знаком плюс, а коротка відкрита валютна позиція — зі знаком мінус.

Для зменшення валютного ризику в діяльності банків Національний банк установлює **норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку ( $H_{13}$ )**, у тому числі обмежується ризик загальної довгої відкритої валютної позиції банку ( $H_{13-1}$ ) і ризик загальної короткої відкритої валютної позиції банку ( $H_{13-2}$ ).

При розрахунку нормативу ризику загальної відкритої валютної позиції уповноважений банк приймає суму регулятивного капіталу, яка розрахована за балансом за станом на початок минулого робочого дня, що передує дню розрахунку цих нормативів. Наприклад, для розрахунку нормативів розпорядження валютною позицією за 3-тє число звітного місяця приймається розмір регулятивного капіталу, що розрахований за даними балансу за станом за 1-ше число цього місяця.

Норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції уповноваженим банком розраховуються за формою № 540 «Звіт про відкриті валютні позиції», що наведені в Правилах організації фінансової та статистичної звітності банків України, затверджених постановою Правління Національного банку від 12.12.97 року № 436.

**На розмір відкритої валютної позиції уповноваженого банку впливають:**

— купівля (продаж) готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні й строкові операції (на умовах своп, форвард, опціон та інші), за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах та в банківських металах, незалежно від способів та форм розрахунків за ними;

— одержання (сплата) іноземної валюти та банківських металів у вигляді доходів або витрат та нарахування доходів і витрат, які враховуються на відповідних рахунках;

— купівля (продаж) основних засобів і товарно-матеріальних цінностей за іноземну валюту;

— надходження коштів в іноземній валюті до статутного фонду;

— погашення банком безнадійної заборгованості в іноземній валюті та в банківських металах (списання якої здійснюється з відповідного рахунка витрат);

— інші обмінні операції з іноземною валютою (виникнення вимог в одній валюті при розрахунках за ними в іншій валюті, у тому числі національній, що призводять до зміни структури активів при незмінності пасивів, і навпаки).

**У межах установлених значень нормативу ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції уповноважений банк може здійснювати такі валютні операції:**

— купівлю іноземної валюти та банківських металів для виконання зобов'язань перед нерезидентами за власними зовнішньоекономічними договорами (контрактами), а також для виконання власних зобов'язань за виданими гарантіями, поручительствами, векселями;

— купівлю іноземної валюти або банківських металів на міжбанківському валютному ринку України за гривні без наявності зобов'язань;

— купівлю банківських металів без наявності зобов'язань на міжнародному ринку за рахунок власної іноземної валюти або за рахунок купленої іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку за гривні;

— купівлю за власні кошти за дорученням клієнтів іноземної валюти для виконання їх зобов'язань перед нерезидентами за зовнішньоекономічними договорами (контрактами) та зареєстрованими Національним банком кредитами (позиками), що одержані резидентами від уповноважених банків та уповноважених фінансових установ, а також від нерезидентів;

— купівлю іноземної валюти для виконання зобов'язань перед клієнтами за неторговельними операціями;

— купівлю – продаж за іноземну валюту основних засобів і товарно-матеріальних цінностей;

— залучення коштів в іноземній валюті до статутного капіталу банку та розрахунки з резидентами і нерезидентами за іншими видами капітальних операцій (за операціями з цінними паперами, вкладками, депозитами тощо);

— з погашення банком безнадійної заборгованості в іноземній валюті та в банківських металах (списання здійснюється з відповідного рахунка витрат);

— за різницею між нарахованими, але не отриманими доходами банку та нарахованими, але не відшкодованими власними витратами банку, а також з одержання (сплати) іноземної валюти та банківських металів у вигляді доходів або витрат;

— з організації безготівкових розрахунків уповноважених банків з міжнародними платіжними системами за платіжними картками.

Уповноважений банк набуває права на відкриту валютну позицію з дати отримання ним від Національного банку дозволу на здійснення операцій із валютними цінностями і втрачає це право



з дати відкликання ліцензії Національним банком та/або припинення дозволу на здійснення операцій із валютними цінностями.

Департамент валютного регулювання, залежно від ситуації на внутрішньому та зовнішньому грошово-кредитних ринках, визначає особливості щодо окремих напрямків діяльності уповноважених банків, які пов'язані зі здійсненням операцій на міжбанківському валютному ринку України.

**Норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку ( $H_{13}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з проведенням операцій на валютному ринку, що може призвести до значних втрат банку.

**Норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку визначається як співвідношення загального розміру відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами у гривневому еквіваленті до регулятивного капіталу банку.**

За кожною іноземною валютою та кожним банківським металом обчислюється підсумок за всіма балансовими і позабалансовими активами і всіма балансовими та позабалансовими зобов'язаннями банку та розраховується загальна відкрита валютна позиція банку в гривневому еквіваленті окремо за кожною іноземною валютою та кожним банківським металом (розрахунок проводиться за звітну дату).

**Розмір загальної відкритої валютної позиції банку визначається як сума абсолютних значень усіх довгих і коротких відкритих валютних позицій у гривневому еквіваленті (без урахування знака) за всіма іноземними валютами та за всіма банківськими металами та кожним банківським металом).**

Для банків, статутний капітал яких сплачений у вільно конвертованій валюті, внаслідок чого виникає порушення нормативу загальної довгої відкритої валютної позиції банку у вільно конвертованій валюті, установлюється, що частина (або вся сума) статутного капіталу банку не враховується до розрахунку нормативу загальної довгої відкритої валютної позиції банку у вільно конвертованій валюті за умови, що ці кошти розміщені на окремому депозитному рахунку в Національному банку (лише та частина, що призводить до порушення цього нормативу).

Обсяг валюти на окремому депозитному рахунку в Національному банку для розрахунку нормативу ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції визначається уповноваженими банками самостійно. При цьому банки здійснюють розрахунок нормативу ризику загальної відкритої (довгої/ко-

роткої) валютної позиції з вирахуванням суми коштів, які розміщуються на окремому депозитному рахунку в Національному банку.

**Нормативне значення загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку ( $H_{13}$ ) має бути не більше 30 %.**

У цьому разі встановлюється обмеження ризику окремо для довгої відкритої валютної позиції та короткої відкритої валютної позиції банку:

— **загальна довга відкрита валютна позиція ( $H_{13-1}$ ) має бути не більше 20 %;**

— **загальна коротка відкрита валютна позиція ( $H_{13-2}$ ) має бути не більше 10 %.**

Розглянемо **спеціальні вимоги щодо діяльності банків** та відповідні значення економічних нормативів.

Національний банк здійснює регулювання діяльності спеціалізованих банків і встановлює спеціальні вимоги стосовно певного виду діяльності банків.

**Банк набуває статусу спеціалізованого банку, якщо більше 50 % його активів є активами одного типу, пов'язаного з іпотекою, інвестиційною діяльністю, кліринговою діяльністю, а також статусу ощадного банку, — якщо більше 50 % його пасивів є вкладками фізичних осіб.**

Спеціалізованим банкам та уповноваженим банкам, що спеціалізуються на здійсненні однієї чи декількох банківських операцій, залучають кошти фізичних осіб для довгострокового кредитування будівництва житла, у зв'язку із концентрацією ризиків устанавлюються спеціальні (підвищені) значення економічних нормативів для забезпечення більш високого, порівнянно з універсальними банками, рівня адекватності регулятивного та основного капіталу, рівня ліквідності та запобігання надмірному перекладанню банками ризиків на своїх кредиторів (вкладників).

**Для спеціалізованих ощадних банків встановлюються спеціальні значення таких економічних нормативів:**

— **нормативу миттєвої ліквідності ( $H_4$ ) — не менше 30 %;**

— **нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ ) у розмірі:**

↳ не більше 20 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів не більше 10 % від загальної суми кредитного портфеля, дебіторської заборгованості, портфеля цінних паперів та коштів, що містяться на кореспондентських

рахунках, відкритих в інших банках (далі — відповідна група активів);

↪ не більше 15 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів від 10 % до 20 % від відповідної групи активів;

↪ не більше 10 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів від 20 % до 30 % від відповідної групи активів;

↪ не більше 5 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів більше 30 % від відповідної групи активів або якщо формування резервів під активні операції здійснено не в повному обсязі;

— **нормативу максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ )**, — не більше 2 %;

— **нормативу максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам ( $H_{10}$ )** — у розмірі:

↪ не більше 20 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів менше 7 % від відповідної групи активів;

↪ не більше 10 % — для банків, які мають обсяг негативно класифікованих активів від 7 % до 10 % від відповідної групи активів.

Якщо обсяг негативно класифікованих активів банку становить більше 10 % від відповідної групи активів, то банк не має права збільшувати обсяг операцій з інсайдерами банку (забороняється укладати нові договори або продовжувати строк діючих з такими особами) до часу зниження обсягу негативно класифікованих активів нижче 10 %.

**Для спеціалізованих іпотечних банків установлюються спеціальні значення таких економічних нормативів:**

— **нормативу миттєвої ліквідності ( $H_4$ )** — не менше 30 %;

— **нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ )** — не більше 5 %;

— **нормативу максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ )**, — не більше 2 %;

— **нормативу максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам ( $H_{10}$ )**, — не більше 20 %.

**Для спеціалізованих розрахункових (клірингових) банків встановлюються спеціальні значення таких економічних нормативів:**

— **нормативу адекватності регулятивного капіталу ( $H_2$ )** — не менше 20 %;

— **нормативу адекватності основного капіталу ( $H_3$ )** — не менше 12 %;

— **нормативу миттєвої ліквідності ( $H_4$ )** — не менше 90 %;

— **нормативу великих кредитних ризиків ( $H_8$ )** — не більше 100 %;

— **нормативу загальної суми інвестування ( $H_{12}$ )** — не більше 10 % та обмежується вкладанням коштів у статутні фонди бірж, позабіржових/торговельних систем, депозитаріїв та установ, що займаються клірингом і розрахунками на біржовому та позабіржовому ринках;

— залучення вкладів фізичних осіб має бути не більше 5 % регулятивного капіталу банку;

— надання та отримання кредитів на міжбанківському ринку має бути не більше 100 % регулятивного капіталу банку.

**Для спеціалізованих інвестиційних банків встановлюються спеціальні значення таких економічних нормативів:**

— **нормативу адекватності регулятивного капіталу ( $H_2$ )** — не менше 20 %;

— **нормативу адекватності основного капіталу ( $H_3$ )** — не менше 12 %;

— **нормативу загальної суми інвестування ( $H_{12}$ )** — не більше 90 %;

— залучення вкладів фізичних осіб має бути не більше 5 % регулятивного капіталу банку.

Нормативні значення інших економічних нормативів для спеціалізованих банків та уповноважених банків, що залучають кошти фізичних осіб для фінансування житлового будівництва, встановлюються такі самі, як для універсальних банків.

Залежно від виду спеціалізації зазначених вище спеціалізованих банків та уповноважених банків, що залучають кошти фізичних осіб для фінансування житлового будівництва, рівня капіталу банку Національний банк може висувати до них додаткові вимоги з метою забезпечення фінансової стійкості цих банків.

Залучення вкладів фізичних осіб спеціалізованими банками (крім спеціалізованих ощадних банків) не може становити більше 5 % регулятивного капіталу банку.

**До зобов'язань банку за вкладками фізичних осіб належать:**

- поточні рахунки фізичних осіб;
- кошти фізичних осіб у довірчому управлінні;
- кошти в розрахунках фізичних осіб;
- кошти фізичних осіб для розрахунків платіжними картками;
- нараховані витрати за коштами до запитання фізичних осіб;
- короткострокові депозити фізичних осіб;
- довгострокові депозити фізичних осіб;
- нараховані витрати за строковими коштами фізичних осіб;
- ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком (тільки у частині іменних ощадних сертифікатів);
- нараховані витрати за ощадними (депозитними) сертифікатами, емітованими банком (тільки в частині іменних ощадних сертифікатів).

Максимальний розмір залучення вкладів фізичних осіб **недокапіталізованих банків** не повинен становити більше 100 % регулятивного капіталу банку.

Для **значно недокапіталізованих і критично недокапіталізованих банків** забороняється додаткове залучення вкладів фізичних осіб або продовження дії угод з фізичними особами до часу досягнення такими банками рівня, не нижче достатньо капіталізованих банків.

Максимальний розмір залучення вкладів фізичних осіб **для всіх новостворених банків** має становити:

- протягом першого року діяльності — співвідношення вкладів фізичних осіб до регулятивного капіталу має бути не більше 50 %;
- протягом другого року діяльності — співвідношення вкладів фізичних осіб до регулятивного капіталу має бути не більше 100 %.

Надалі, якщо банк має високий і стабільний рівень надходжень, що забезпечує його прибуткову діяльність, основні показники фінансової діяльності банку відповідають нормативним вимогам або перевищують їх, за результатами інспекційної перевірки банк є добре або достатньо капіталізованим, то він може залучати вклади фізичних осіб без цих обмежень.

Банки самостійно визначають напрямки своєї діяльності і спеціалізацію за видами операцій. Якщо більше 50 % пасивів банку є вкладками фізичних осіб (незалежно від типу активів), то такий банк набуває статусу спеціалізованого ощадного банку і має дотримуватися економічних нормативів у розмірі, що встановлений для спеціалізованих ощадних банків.

## 11.2. БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ В МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПАСИВІВ І АКТИВІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Донедавна в банківській сфері наголос робився, переважно, на рішенні поточних завдань з метою набрати сили, придбати досвід, захопити місце на ринку, тобто українські банкіри в майбутнє не заглядали. Це важко було зробити через нестабільність макроекономічної ситуації. На сьогодні стан змінюється, а саме: від поточних проблем банкіри переходять до вирішення стратегічних завдань, тобто має місце реалізація механізму банківського маркетингу.

Удосконалення стилів і прийомів управління, швидке й адекватне реагування на зміну кон'юнктури ринку, розвиток нових напрямків та інструментів у роботі банку, удосконалення всіх елементів сучасного маркетингу з урахуванням специфіки українського кредитного ринку, дає вітчизняним банкірам можливість формування ефективної структури пасивів і активів комерційного банку.

Проблеми формування структури пасивів і активів комерційних банків досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами, але банківський маркетинг не пов'язувався з формуванням структури пасивів і активів.

Успішна реалізація механізму банківського маркетингу щодо формування структури пасивів і активів припускає облік структурних особливостей останніх.

Мобілізація і концентрація вільних фінансових ресурсів — пріоритетна функція та економічний базис діяльності комерційного банку.

**Ресурси комерційного банку** — це сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні й використовуються для виконання активних операцій. Більша частина ресурсів банку формується за рахунок залучених та запозичених, а не власних, коштів. Операції, завдяки яким комерційні банки формують свої ресурси, називають пасивними, тобто шляхом пасивних операцій проходить залучення чужих коштів на вклади. При цьому формуються зобов'язання банків.

Для кожного комерційного банку актуальною стає розробка регулювання портфеля банківських операцій, визначення сфери найприбутковіших вкладень коштів у кредитні та інвестиційні проекти на певний період часу, аналіз ефективності використання ресурсів.

Ефективні вкладення коштів кредитно-ресурсного потенціалу досягаються при дотриманні такого комплексу умов: забезпечення необхідного рівня ліквідності, використання всієї сукупності засобів кредитно-ресурсного потенціалу, досягнення максимального високого прибутку.

В умовах загострення конкурентної боротьби коливання рівнів відсоткових ставок, зниження віддачі вкладених банками коштів за одночасного підвищення рівня всіх банківських ризиків важливого значення набуває проблема грамотного управління активними та пасивними операціями комерційних банків.

Механізм банківського маркетингу стосовно активів і пасивів передбачає залучення максимально допустимого обсягу ресурсів (як власних, так і залучених) із подальшим їх розміщенням у максимально дохідні активи, що характеризуються заданим рівнем ліквідності та мають прийнятний рівень ризику. Основне завдання банківського маркетингу полягає в оптимізації структури балансу банку з метою забезпечення високого рівня ефективності банківських операцій за одночасного скорочення витрат, дотримання обов'язкових економічних нормативів та інших існуючих обмежень за ризиками.

Першим кроком, що дозволяє визначити рівень відповідності та стабільності банківських операцій є аналіз активів та пасивів комерційного банку, причому методику аналізу ресурсної бази необхідно пов'язати з оцінкою основних напрямків розміщення ресурсів, визначити найважливіші для банку джерела коштів у взаємозв'язку з напрямками їх розміщення, провести аналіз активних операцій банку, дати оцінку їх ефективності.

Основними напрямками дослідження та аналізу активних операцій банку доцільно вважати аналіз структури активних операцій та оцінку економічної доцільності та ризику окремих активних операцій.

Аналізуючи структуру активів, доцільно враховувати такі моменти:

— частку працюючих активів у балансі банку, яка має бути не менша за 45 %–50 %. Надмірна завантаженість балансу непрацюючими активами та майном призводить до зниження віддачі активів та втраті ліквідності;

— співвідношення основних видів працюючих активів (кредитів та цінних паперів). Вважається, що частка кредитів у портфелі активів банку не повинна перевищувати 60 %–65 % валюти балансу, а частка цінних паперів має становити 20 %–25 %;

— структуру кредитного портфеля. Аналіз має виявити частку міжбанківських кредитів, які особливо підлягають системним

ризикам, частку забезпечених та незабезпечених кредитів, показати регіональну та галузеву структури вкладень, а також обсяги довготермінових та короткотермінових позичкових операцій.

Для забезпечення збалансованості структури джерел фінансування, з одного боку, їх доцільно формувати залежно від кон'юнктури ринку, об'єктів кредитування, прибутковості активів та їхньої оборотності, з іншого боку — це активізація структури пасивів і активів, яка пов'язана з якісним удосконаленням уже існуючих видів та пошуком можливих варіантів модифікації банківських продуктів і послуг, не тільки для задоволення потреб наявних клієнтів, а також для освоєння нових сегментів ринку банківського обслуговування.

Специфічність банківського маркетингу та динаміки циркуляції грошових потоків створюють реальну можливість для знаходження оптимального сполучення різних напрямків поточної фінансової діяльності відповідно до рівня ліквідності й ризику.

Таким чином, завдання оптимізації полягає в постійному виборі з безлічі певних видів кредитно-інвестиційної діяльності банку такого набору, який дозволяє одержати максимальний результат із мінімальними витратами.

Надзвичайно важливим також є процес формування банківських пасивів, оптимізація їх структури і, тому, якість управління всіма джерелами грошових коштів, що утворюють ресурсний потенціал комерційного банку. У широкому тлумаченні, під управлінням пасивними операціями розуміють діяльність, пов'язану із залученням коштів вкладників та інших кредиторів та визначенням відповідної комбінації джерел коштів для цього банку. У більш вузькому змісті, під управлінням пасивними операціями розуміють дії, спрямовані на задоволення потреб банку в ліквідності шляхом активного пошуку та залучення позичених коштів.

Механізм банківського маркетингу щодо пасивних операцій враховує співвідношення між витратами на залучення коштів та доходами, які можна буде отримати від вкладення цих коштів у позики, цінні папери та інші активи. Відповідно, взаємозв'язок між управлінням активними та пасивними операціями має вирішальне значення для прибутковості комерційного банку. При аналізі структури пасивних операцій необхідно звернути увагу на:

- співвідношення власних та залучених коштів;
- рівень залежності від міжбанківського ринку. Частка міжбанківських кредитів у сукупному обсязі залучених коштів не повинна перевищувати 10 %–12 %;



— частку стабільних залишків на рахунках до запитання та на рахунках населення, яка повинна становити 70 %–75 % залучених коштів;

— рівень залежності від різних секторів ринка депозитів, особливо від коштів населення, яке найбільше піддається паніці під час фінансових криз;

— тривалість використання залучених ресурсів, що дозволяє оцінювати політику банку у сфері управління ресурсами.

Класифікація активів і пасивів, їх подальший структурний аналіз дозволяє розробити конкретні методи їх оцінки. Одним із варіантів може бути такий:

— класифікація активів та пасивів за чутливістю до змін відсоткових ставок та термінів;

— визначення розмірів відсоткової ставки та суми за кожним видом активів та пасивів;

— аналіз даних за допомогою відповідного інструментарію та критеріїв оцінки.

До групи активів, чутливих до змін відсоткової ставки, слід відносити позики, видані за плаваючими відсотковими ставками, позики, що погашаються, банківські інвестиції з терміном погашення що настає, а також платежі за позиками з фіксованими відсотковими ставками, що підлягають погашенню. До відсотково-чутливих пасивів належать короткотермінові позики, депозитні сертифікати та сертифікати грошового ринку з термінами, що закінчуються, а також прив'язані до плаваючих відсоткових ставок зобов'язання.

Зазначимо, що деякі активи та пасиви стають відсотково-чутливими у міру настання терміну їх розміщення чи залучення.

Таким чином, до елементів механізму банківського маркетингу, що пов'язані з формуванням структури активів і пасивів належать: аналіз тенденцій в динаміці окремих груп балансових даних з подальшим прогнозом розвитку структури активів і пасивів банку, збір та обробка інформації про ринкові відсоткові ставки за пасивними та активними операціями в банківській системі й по конкретному регіону. Особливу увагу слід приділяти оцінці чутливості до змін відсоткових ставок, розробці методів управління співвідношенням активів і пасивів, чутливих до зміни рівня відсоткових ставок, методів перевірки різних стратегій управління активами та пасивами.

**Інтегрований підхід до управління активами та пасивами** забезпечує належне, з позицій банківського маркетингу, бачення

керівництвом комерційного банку його сьогоденних і майбутніх проблем. Цей підхід базується на таких **основних принципах**:

— визначення стратегії та цілей, для досягнення яких керівництво повинно якомога повніше контролювати обсяги, структуру, доходи та витрати як за активами, так і за пасивами;

— контроль над активами повинен бути скоординований із контролем над пасивами таким чином, щоб управління активами та пасивами характеризувалося внутрішньою єдністю;

— елементом механізму банківського маркетингу стосовно формування структури активів і пасивів є прибутковість. При цьому слід враховувати, що доходи та витрати належать і до активних, і до пасивних статей балансу;

— управління ризиками є актуальним завданням банківського маркетингу, для вирішення якого необхідно подбати про методологічне, організаційне, інформаційне та програмне забезпечення.

Розглянуті принципи формування ефективної структури активів і пасивів — важливий аспект банківського маркетингу. Зрозуміло, що прибутковість банку залежить не лише від точності й правильності поставлених цілей. Набагато важливішими для успіху є кваліфікація співробітників банку та економічні параметри ринку: рівень попиту на банківські продукти і послуги, гострота конкуренції, темпи інфляції.

Крім того, існує широкий спектр стилів та методів управління діяльністю комерційного банку: економічні (у витратах) лідери часто приводять свої установи до успіху, тоді як ті, хто надавав перевагу збільшенню розмірів банку чи підвищенню його безпеки, опиняються серед останніх. Проте очевидно, що з розвитком банківської системи залишається все менше аспектів управління комерційним банком, якими можуть нехтувати сучасні банкіри.

Таким чином, одним із стрижневих елементів ефективної діяльності комерційних банків України є комплекс заходів банківського маркетингу, спрямованих на оптимальне управління їхніми активами і пасивами, що пов'язано із необхідністю реалізації двох важливих завдань: по-перше, забезпечення ліквідності банку і, відповідно, підтримання належного рівня його фінансової стійкості на ринку; по-друге, забезпечення максимальної доходності банківських операцій, що є необхідною умовою прибуткового господарювання комерційного банку як підприємства.

Очевидно, в умовах вітчизняної економіки із притаманною їй нестабільністю кон'юнктури кредитного ринку банківський маркетинг, насамперед, має забезпечити належну фінансову стійкість кредитної установи, бо нездатність задовольняти потреби клієн-

тів у перерахуванні коштів (маються на увазі операції не лише із поточними рахунками і депозитами, а й із кредитами) може не просто підірвати конкурентні позиції на ринку чи навіть призвести до банкрутства одного окремо взятого банку, а й викликати низку фінансових проблем у багатьох інших банківських установах і, в підсумку, поставити під сумнів платоспроможність усієї кредитної системи України.

На практиці реалізація зазначеного пріоритетного завдання може бути забезпечена лише при застосуванні комплексу заходів банківського маркетингу, орієнтованих на формування максимально ефективної структури активів і пасивів комерційного банку, тобто збалансування структури залучених банком ресурсів і зроблених вкладень для створення оптимальних умов щодо підтримання ліквідності попри збереження прибутковості здійснюваних на фінансовому ринку операцій. Ураховуючи те, що саме у трактуванні роботи з формування структури активів і пасивів немає однозначного підходу до визначення пріоритетів у формуванні відповідної політики банку, треба визначити загальну основу у виборі таких пріоритетів, виходячи із умов перехідного періоду.

Здебільшого, при розгляді питань щодо структури активів і пасивів звертається увага (особливо в зарубіжних дослідженнях) передусім на необхідність зведення до мінімуму розміру процентного ризику. Наприклад, Дж.Ф. Сінкі зазначає: «Найбільшою турботою менеджерів, зайнятих управлінням активами і пасивами, повинен стати процентний ризик. На короткий період управління активами і пасивами націлене на ставку процента, а у тривалішій перспективі — на ринкову вартість капіталу банку» [149, С. 395]. Так само і на думку П. Роуза, «основна мета управління активами і пасивами полягає у максимізації або, принаймні, у стабілізації розміру маржі банку» [142, С. 477].

Отже, можна зробити висновок про те, що пріоритетним напрямком формування структури активів і пасивів є реалізація завдань із підтримання належного рівня прибутковості комерційного банку шляхом регулювання розміру чутливих до змін процента вкладень і відповідних їм залучених ресурсів, які також чутливі до змін ринкової норми процента. При цьому до активів, чутливих до зміни процентної ставки, належать: короткострокові цінні папери, позики, надані під плаваючі процентні ставки, короткострокові вкладення на грошовому ринку, урядові й муніципальні цінні папери, що підлягають погашенню з реінвестуванням вкладених коштів за поточними ставками. До пасивів, чутливих до змін процентної ставки, належать: депозитні серти-

фікати, які погашаються протягом року, депозитні рахунки грошового ринку, зобов'язання банку з плаваючими процентними ставками. Чутливість активів і пасивів банку до змін процента зростає також у міру закінчення строків їхнього розміщення й залучення відповідно.

Різниця між зазначеними групами активів і пасивів комерційного банку утворює так званий **розрив (геп, або GAP** — за зарубіжною термінологією). Якщо значення цього розриву додатне (тобто чутливі до зміни процента активи перевищують відповідні пасиви), то в разі підвищення ринкових ставок процента банк може отримати додатковий прибуток, оскільки процентні доходи за вкладками зростуть більшою мірою, ніж витрати на залучені ресурси. Якщо ж розрив має від'ємне значення, то при тому самому збільшенні ринкових ставок прибуток банку скоротиться, бо виплати за зобов'язаннями будуть більшими, ніж надходження за відповідними активами. При зворотних тенденціях у зміні ринкової норми процента динаміка прибутку банку матиме протилежне спрямування.

Отже, завдання формування структури активів і пасивів банку за методом GAP-аналізу полягає у тому, щоб значення розриву (додатне чи від'ємне) відповідало очікуваним змінам ринкових процентних ставок. У разі, якщо прогнози щодо динаміки ринкової кон'юнктури не справдяться, банк може не лише недоотримати прибуток, а й зазнати збитків. Очевидно, що розмір розриву певною мірою вказує на рівень процентного ризику для банку, який здійснює операції із залучення і розміщення коштів. На практиці конкретні заходи комерційного банку з управління процентним ризиком можуть полягати у змінах строків розміщення й залучення активів і пасивів, регулюванні діапазону змін процентних ставок, використанні вторинних цінних паперів тощо.

Однак у підсумку сам **GAP-аналіз** як метод управління активами і пасивами має на меті виявлення можливостей отримання додаткового прибутку, про що і йдеться у зарубіжних дослідженнях. Ця інформація (про розмір розриву) використовується або для хеджування чистого доходу у вигляді процентів від зміни процентної ставки, або для спекулятивної зміни розміру GAP у спробі збільшити чистий дохід у вигляді процентів; але така стратегія спекулятивна, бо активне управління GAP передбачає, що банк може прогнозувати процентну ставку краще за ринок.

Отже, якщо навіть в умовах розвинутого ринку, за відносно стабільних процентних ставок, спрямованість цього методу управління активами і пасивами визначається як спекулятивна, то в

умовах перехідного періоду, із значними змінами фінансової кон'юнктури, немає підстав розглядати цей метод як основний напрямок управління діяльністю банку. Справа в тому, що можливість передбачення напрямку і розміру зміни ринкового процента вкрай обмежені, бо на його динаміку впливає багато факторів.

Таким чином, регулювання GAP як форма управління активами і пасивами комерційного банку не позбавлена певних недоліків, зокрема таких, як: застосування лише на короткий час у зв'язку із проблематичністю прогнозування змін процентних ставок на тривалу перспективу; відсутність гнучкості, оскільки запити клієнтів можуть і не збігатися з потребами банку щодо зміни умов розміщення пасивів, чутливих до зміни процента; проблематичність передбачення конкретного розміру розриву через те, що процентні ставки за активами і пасивами можуть змінюватися різними темпами.

**Оптимізаційна модель формування структури активів і пасивів комерційного банку** має бути основою для прийняття управлінських рішень щодо здійснення тих чи інших операцій із надання різних видів послуг клієнтам, а тому її найдоцільніше подати у вигляді певної системи, кожен елемент якої має визначати відповідну спрямованість регулятивних заходів усередині самого банку із метою забезпечення його ліквідності. **Основними елементами моделі управління активами і пасивами є:**

— розрахунок і регулювання ліквідної позиції на основі спеціального групування активів і пасивів банківського балансу;

— управління активами відповідно до факторів попиту на ліквідні кошти;

— регулювання грошових потоків у рамках сукупного банківського портфеля.

**Специфікою першого елемента**, з одного боку, є виділення в окремі групи, активів за критерієм їхньої дохідності й можливості використання для розрахунків, а з другого — пасивів із позицій власності банку на ті чи інші ресурси та, відповідно, зоб'язань щодо їхнього повернення.

Особливо важливо під час класифікації активів і пасивів звернути увагу окремо на групи, які поліпшують загальну ліквідність комерційного банку і які її погіршують.

Для реалізації цього завдання найдоцільніше виділити такі **групи активів: А1** — ліквідні, що не приносять доходу; **А2** — дохідні ліквідні; **А3** — короткострокові ліквідні; **А4** — інші активи банку, що приносять дохід; **А5** — довгострокові вкладення; **А6** — важколіквідні активи; **А7** — безнадійні щодо повернення активи.

**Група А1** — це кошти в національній та іноземній валюті, банківські метали, задишки коштів на кореспондентському рахунку в НБУ та інших банках, а також кошти на рахунках «ностро» за кордоном. Ці активи можуть бути негайно використані для погашення зобов'язань банку.

**Група А2** — кошти, розмішені в НБУ на короткострокових депозитах, а також надані НБУ за операціями РЕПО шляхом купівлі цінних паперів за умови зворотного викупу, короткострокові депозити, розмішені в інших банках (у тому числі депозити овернайт терміном не більш як на один операційний день), короткострокові кредити, надані іншим банкам (у т. ч. овердрафт за їхніми коррахунками, кредити овернайт і операції РЕПО), а також боргові цінні папери, які рефінансуються НБУ, у портфелі банку на продаж. Ця група активів є джерелом поповнення коштів, що із мінімальною затримкою можуть бути використані на погашення зобов'язань банку.

**Група А3** — вкладення банку, які з великою імовірністю (а радше обов'язково) погашатимуться упродовж найближчих 30 днів. До цієї групи слід віднести кредити, надані центральним і місцевим органам державного управління, фізичним особам і підприємствам, кредитоспроможність яких не викликає у банку сумнівів, а також боргові цінні папери у портфелі банку на інвестиції, термін погашення яких припадає на найближчі 30 днів. Ця група охоплює ті активи комерційного банку, які з великою імовірністю протягом короткого терміну будуть перетворені на безпосередні платіжні засоби.

**Група А4** — активи кредитно-інвестиційного портфеля, термін погашення вкладень з якого перевищує 30 днів. Ця група з основою робочих активів банку і містить різні види кредитів підприємствам, організаціям, населенню, державним установам, а також вкладення у боргові цінні папери з метою отримання доходу.

**Група А5** — активи, які визначають участь банку у статутних фондах інших підприємств і організацій (асоційованих і дочірніх банків, небанківських фінансових установ та інших компаній). Можливості банку щодо перетворення цих вкладень на ліквідні активи вкрай обмежені.

**Група А6** — інвестиції банківських ресурсів у операційні та неопераційні основні засоби (будинки, обладнання, споруди, транспортні засоби), а також нематеріальні активи (придбані банком права на користування землею, об'єктами інтелектуальної власності). Такі активи створюють умови для нормальної діяльності банку і отримання прибутку.

**Група А7** — частина кредитного портфеля банку, погашення якої малоімовірно через терміни прострочення позики (кредити, не повернені банку в строк, нараховані за ними й не отримані проценти, сумнівна заборгованість за кредитами, наданими підприємствам, фізичним особам і органам державного управління).

Наведена класифікація активів дає змогу реально оцінити загальний потенціал ліквідності комерційного банку щодо наявності у нього коштів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Сума залишків коштів за групами **А1, А2, А3** визначає цей потенціал щодо можливостей виконання вимог клієнтів на вилучення коштів із поточних і депозитних рахунків або отримання кредиту.

З іншого боку, сумарний розмір груп активів **А4, А5, А6, А7** відображає той рівень вкладень, який негативно позначається на ліквідності банківського балансу. Співвідношення між сумами цих груп вказує на потенційні можливості банку розраховуватися за платіжними зобов'язаннями при одночасному отриманні доходу від вкладень у відповідні активи.

В основу **групування пасивів комерційного банку** покладе-на власність банку на ті чи інші ресурси та його зобов'язання щодо їх повернення. Отже, пасиви комерційного банку можуть бути поділені на такі групи: **П1** — капітал банку; **П2** — кошти до запитання інших банків; **П3** — кошти до запитання клієнтів банку; **П4** — короткострокові кредити інших банків; **П5** — короткострокові депозити клієнтів банку; **П6** — строкові залучені ресурси; **П7** — цінні папери власного боргу.

**Група П1** — власні кошти, що містять статутний капітал, резервні фонди та нерозподілений прибуток. Пасиви цієї групи не містять чітких зобов'язань щодо їхнього повернення (це визначається самим економічним змістом інвестування коштів у акції), поза як їх власниками є власники банку.

**Група П2** — залишки коштів на рахунку центрального банку в комерційному банку, а також залишки на кореспондентських рахунках інших банків, відкритих у цьому банку.

**Група П3** — залишки коштів на поточних рахунках суб'єктів господарської діяльності й фізичних осіб. Ця група пасивів, як і група **П2**, є зобов'язаннями банку першої черги, за якими має підтримуватися негайна готовність щодо здійснення розрахунків.

**Група П4** — короткострокові кредити, отримані від НБУ (у т. ч. овердрафт за кореспондентським рахунком, операції РЕПО, стабілізаційні ломбардні кредити, позики, отримані через аукціон

та інші види кредитів), короткострокові депозити інших банків, кредити, отримані від інших банків.

**Група П5** — залишки заборгованості комерційного банку перед суб'єктами господарської діяльності й фізичними особами за короткостроковими (до 30 днів) депозитами, а також іншими депозитами, термін погашення яких припадає на найближчі 30 днів.

**Група П6** — зобов'язання банку, строки виконання яких перевищують 30 днів. Це залишки коштів на строкових депозитах, що належать юридичним і фізичним особам, із терміном погашення понад 30 днів, а також довгострокові кредити, отримані комерційним банком від НБУ, інших банківських установ чи міжнародних фінансових організацій.

**Група П7** — зобов'язання за випущеними банком облігаціями, векселями, депозитними сертифікатами із порівняно тривалими строками обігу (принаймні не менш 30 днів), що за нормальних умов функціонування фондового ринку в країні можуть розглядатись як досить стійка частина банківських ресурсів.

Класифікація пасивів за зазначеними групами дає змогу комерційному банку оцінити розмір поточних потреб у коштах для виконання зобов'язань перед клієнтами, що визначається сумою груп **П2, П3, П4 і П5**. Їхнє загальне збільшення може спричинити погіршення ліквідності банку. Водночас, інша частина пасивів (**П1, П6, П7**) значно меншою мірою визначає потребу комерційного банку в ліквідних активах і формує ту порівняно стійку частину зобов'язань, яка може використовуватися для розміщення у дохідні вили вкладень.

Наведене групування активів і пасивів банківського балансу може бути основою для розрахунку **ліквідної позиції комерційною банку (ЛП)**, що вказує на таку структуру його балансу, яка забезпечує принципову можливість розраховуватися за зобов'язаннями перед клієнтами у поточний період:

$$ЛП = А1 + А2 + А3 - П2 - П3 - П4 - П5$$

Додатне значення показника **ЛП** вказує на достатній рівень ліквідності комерційного банку і його спроможність розраховуватися з усіма групами вкладників і кредиторів за поточними зобов'язаннями. Відтак додатний розмір ліквідної позиції свідчить про правильність обраного керівництвом банку шляху управління активами і пасивами щодо підтримання належного рівня ліквідності. З іншого боку, від'ємний результат розрахунку **ЛП** спричинений браком коштів у банку для того, щоб розраховуватися



з усіма своїми клієнтами на їхні вимоги у поточному періоді. Цей результат може свідчити і про неправильне (надто ризиковане) формування структури активів, що не відповідає структурі залучених банком ресурсів. Відповідно до цього, необхідно вжити певних заходів щодо перегрупування активів у такий спосіб, щоб поповнити одну з груп *A1*, *A2* чи *A3*.

Загалом необхідною умовою дієвості цього напрямку регулювання банківської ліквідності є розробка системи щоденного збору й аналізу інформації про всі здійснювані комерційним банком операції з метою віднесення їх до однієї з класифікаційних груп активів і пасивів, що дасть змогу зробити відповідні висновки й прийняти управлінські рішення на рівні всього банку. Оптимізація роботи із розв'язання цього завдання має ґрунтуватися на сучасних методах автоматичної обробки інформації і розроблених спеціально для цієї мети програмних продуктах.

**Другий елемент — система заходів з управління банківськими вкладеннями відповідно до факторів попиту на ліквідні активи.** Тут ідеться про два стрижневі фактори, що визначають попит клієнтів банку на кошти, а відтак і потребу самого комерційного банку мати активи у безпосередньо ліквідній формі: з одного боку, це потреба у вилученні якоїсь частини або всієї суми залишку депозиту до запитання (поточного рахунка) юридичної чи фізичної особи, а з другого — це запит на отримання кредиту для задоволення виробничих чи споживчих потреб відповідно до умов індивідуальних кругообігів капіталів підприємств або динаміки доходів і витрат населення.

Слід зазначити, що можливість комерційного банку задовольняти попит своїх клієнтів на кредити не менш важлива, аніж його здатність виконувати доручення на безготівкове перерахування коштів за поточними рахунками чи видавати готівку в межах залишків на цих рахунках. Задоволення потреб клієнтів у кредитах є однією з найнеобхідніших умов утримання міцних позицій на ринку банківських послуг і підтримання високого рівня конкурентоспроможності комерційного банку.

Можливість банку кредитувати клієнта (за умови позитивним якісних параметрів його діяльності) є вирішальним фактором збереження постійного кола клієнтів, забезпечення стабільності ресурсної бази й дохідності операцій у довгостроковому плані. Відтак можливості видачі позики також мають бути забезпечені необхідними ліквідними активами, що визначає відповідно і роль процесу управління ліквідністю комерційного банку для стабільного функціонування на ринку.

Водночас не може не викликати заперечень і той факт, що утримування в загальному портфелі активів значних обсягів коштів у безпосередньо ліквідній формі, виходячи тільки з очікуваних потреб у задоволенні попиту на кредити, не може бути прийнятним з огляду на прибутковість банківських операцій, поза якими ця група активів не приносить доходу взагалі. Отже, управління активами та їхній розподіл має здійснюватися на основі чіткого розмежування можливого запиту на вилучення коштів із поточних рахунків і попиту на кредити для того, щоб підтримання ліквідності комерційного банку не завдавало надмірної шкоди його рентабельності.

Практичне розв'язання цього завдання може бути здійснене через **управління первинними і вторинними резервами банківської установи**, а також активізацію можливостей використання зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів. При такому підході найдоцільніше застосовувати розподіл факторів попиту на ліквідні ресурси таким чином, щоб запиту клієнтів на вилучення коштів із поточних рахунків банк міг задовольняти негайно, для чого він повинен мати у своєму розпорядженні адекватний розмір первинних резервів, а очікуваний попит на кредити задовольнявся б із мінімальною затримкою. В останньому випадку засобом задоволення цього попиту можуть бути як вторинні резерви, так і можливості залучення ліквідних коштів із зовнішніх джерел (рис. 11.1).

Застосування такого підходу до регулювання ліквідності має враховувати те, що, крім запиту на вилучення коштів із поточних рахунків, котрий можна прогнозувати відповідно до середньомісячного обігу коштів за цими рахунками, клієнти можуть вилучати кошти із строкових депозитів, термін яких закінчується в поточному періоді. Виходячи із цих двох значень, банк повинен сформувати у своєму портфелі активів таку суму первинних резервів (залишки готівки в касі, кошти на коррахунку в НБУ й коррахунках в інших комерційних банках), щоб безперервно задовольняти вимоги клієнтів.

**Третій елемент** моделі управління активами і пасивами комерційного банку — **метод регулювання грошових потоків у межах сукупного банківського портфеля**. Основними його параметрами є розміри вкладень у конкретні види активів, дохідність цих вкладень і терміни їх розміщення, обсяги залучення різних видів ресурсів, їхня вартість (тобто розмір процентних виплат) і строки погашення. Практичний зміст цього методу полягає у підтриманні ліквідності комерційного банку через

обов'язкове закріплення певних груп залучених пасивів за конкретними активами. При цьому зовсім не йдеться про застосування надмірної деталізації руху грошових потоків, за якої слід було б відстежувати рух кожної копійки залучених ресурсів на предмет відповідності розміщення їх в активних операціях за сумами і термінами. Прийнятнішою можна вважати практику укрупненого групування активів і пасивів із метою збалансованого розміщення ресурсів, тобто спрямування грошових потоків із сум залучених коштів у ті види вкладень, які за строками і дохідністю адекватні сформованій комерційним банком ресурсній базі. Водночас можуть бути розв'язані завдання як щодо підтримання належного рівня ліквідності комерційного банку, так і щодо прибутковості його роботи.



Рис. 11.1. Схема управління активами комерційного банку відповідно до попиту клієнтів на ліквідні кошти

Реалізація моделі управління активами і пасивами забезпечує, з одного боку, належну дохідність як стрижневий параметр реалізації інтересів власників (акціонерів) у діяльності комерційного

банку, з другого — оптимальний рівень ліквідності як основний фактор, який визначає можливість банку відповідати за власними платіжними зобов'язаннями.

Заходи управління активами і пасивами комерційного банку слід застосовувати комплексно, оскільки, доповнюючи один одного, вони створюють оптимальні умови для ефективного збалансування різних видів залучених ресурсів і вкладень, а отже, сприяють підтриманню високого рівня фінансової стійкості банківської установи.

### 11.3. НАДІЙНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Реалізація механізму банківського маркетингу спрямована на збільшення економічних показників діяльності банку, посилення ринкових позицій, збільшення надійності.

Найбільш повною і універсальною методикою рейтингової оцінки надійності комерційного банку є методика Кромонава, де як **критерії надійності** використовують такі шість коефіцієнтів:

**Генеральний коефіцієнт надійності ( $k_1$ )** — відношення капіталу банку до працюючих активів. Показує міру забезпеченості ризикованих вкладень банку його власним капіталом, за рахунок якого будуть погашатися можливі збитки у випадку неповернення того чи іншого працюючого активу. Цей коефіцієнт, який представляє особливий інтерес для кредиторів і вкладників банку, розраховують за формулою:

$$k_1 = \frac{K}{AP},$$

де  $K$  — розмір власного капіталу банку: сумарний розмір усіх фондів + нерозподілений прибуток + резерви під можливі втрати за позичками + резерви під забезпечення цінних паперів — витрати майбутніх періодів — інші дебітори — акції, викуплені в засновників;  $AP$  — розмір працюючих (ризикових) активів: сумарний обсяг позичкової заборгованості, у т. ч. прострочені кредити і відсотки по них + вкладення в цінні папери + засоби на кореспондентських рахунках у банках + засоби для участі в господарській діяльності інших організацій + лізингові операції + + розрахунки за факторинговими операціями.

**Коефіцієнт миттєвої ліквідності ( $k_2$ )** — відношення ліквідних активів банку до його зобов'язань «до запитання», який по-

казує, чи використовує банк гроші клієнтів як власні кредитні ресурси і якою мірою клієнти можуть претендувати на одержання відсотків по залишках на поточних рахунках, а також якою мірою їхні платіжні доручення забезпечені можливістю банку швидко здійснювати платежі. Цей коефіцієнт представляє найбільший інтерес для клієнтів, які існують в банку на розрахунковому і касовому обслуговуванні, його розраховують за формулою:

$$k_2 = \frac{ЛА}{ЗЗ},$$

де *ЛА* — ліквідні активи, які містять гривневі та валютні засоби на кореспондентських рахунках банку + готівка в касі й у шляху (гривні та валюта) + операції з валютою на біржі + резерви в НБУ + вкладення в державні цінні папери; *ЗЗ* — зобов'язання «до запитання», які містять розмір залишків на поточних рахунках клієнтів + інші пасиви + зобов'язання перед емітентами, цінні папери яких поширює банк + внески громадян на термін до одного місяця + засоби в розрахунках + несквітовані суми за виписками НБУ.

**Крос-коефіцієнт ( $k_3$ )** — відношення всіх зобов'язань банку до працюючих активів:

$$k_3 = \frac{СЗ}{АР},$$

де *СЗ* — сумарні зобов'язання банку, які містять зобов'язання «до запитання» + депозити + внески громадян і депозити на термін більш одного місяця + отримані міжбанківські кредити.

**Генеральний коефіцієнт ліквідності ( $k_4$ )** — відношення ліквідних активів і захищеного капіталу до сумарних зобов'язань банку, який показує забезпеченість засобів ліквідними активами, нерухомістю і цінностями клієнтів. Іншими словами, цей коефіцієнт характеризує здатність банку задовольнити вимоги кредиторів у мінімальний термін при неповерненні виданих позичок, і розраховується за формулою:

$$k_4 = \frac{ЛА + ЗК}{СЗ},$$

де *ЗК* — захищений капітал, який містить основні засоби банку (за винятком нематеріальних активів) + активні залишки групи рахунків капітальних вкладень + дорогоцінні метали.

**Коефіцієнт захищеності капіталу ( $k_5$ )** — відношення захищеного капіталу до усього власного капіталу, який показує, наскільки банк враховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності й устаткування. Цей коефіцієнт можна використовувати також як непрямий показник забезпеченості банку (банки, розраховані на короткочасний термін діяльності, зазвичай не вкладають кошти в розвиток). Його розраховують за формулою:

$$k_5 = \frac{3K}{K}$$

**Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку ( $k_6$ )** — відношення власних ресурсів банку до грошей, які внесли засновники. Поряд з ефективністю роботи банку він характеризує його незалежність від окремих засновників:

$$k_6 = \frac{K}{C\Phi},$$

де  $C\Phi$  — статутний фонд + дооцінка валютних внесків засновників.

Для складання загальної формули надійності вводиться поняття **ідеального банку**, який задовольняє основним критеріям надійності і має такі коефіцієнти:  $k_1 = 1$ ;  $k_2 = 1$ ;  $k_3 = 3$ ;  $k_4 = 1$ ;  $k_5 = 1$ ;  $k_6 = 3$ .

Для того, щоб привести всі коефіцієнти до сумірних значень, коефіцієнти  $k_3$  і  $k_6$  поділяють на **3**, інші — на **1**. Потім розраховують питому вагу кожного з уже приведених до сумірного значення коефіцієнтів. Зокрема, найбільший інтерес для вкладників має коефіцієнт  $k_1$ , його максимальна питома вага — 45. Другим за значущістю є коефіцієнт  $k_2$ , питома вага — 20, потім відповідно  $k_3$  — 10,  $k_4$  — 15,  $k_5$  і  $k_6$  — по 5.

**Загальна формула надійності** має вигляд:

$$N = (k_1/1) \times 45 + (k_2/1) \times 20 + (k_3/3) \times 10 + (k_4/1) \times 15 + (k_5/1) \times 5 + (k_6/3) \times 5$$

Отже, загальна формула надійності враховує особливості структури пасивів і активів комерційного банку.

**Оціночна шкала підсумкової рейтингової оцінки надійності** така:

- **90–100** — *рейтинг 1* — сильний;
- **70–89** — *рейтинг 2* — задовільний;

- 50–69 — рейтинг 3 — посередній;
- 30–49 — рейтинг 4 — граничний;
- менш 30 — рейтинг 5 — незадовільний.

Таким чином, результати аналізу надійності комерційних банків є підставою для оптимізації структури пасивів і активів. Високі показники надійності свідчать про оптимальну структуру пасивів і активів, низькі — про необхідність оптимізації. Ефективним інструментом оптимізації структури пасивів і активів комерційного банку є банківський маркетинг.

Покажемо інтеграцію банківського маркетингу в модель оптимізації структури пасивів і активів комерційного банку на прикладі АКБ «Х». Визначимо критерії надійності банку. Необхідні дані для розрахунку рейтингових коефіцієнтів наведені у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1.

**Динаміка відповідних складових для розрахунку  
рейтингових коефіцієнтів АКБ «Х»**

Показник	1-й рік				2-й рік
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.
<b><i>K</i></b> <sup>48</sup>	31,617	34,307	39,108	46,213	57,304
<b><i>AP</i></b> <sup>49</sup>	89,805	91,211	125,712	147,215	193,401
<b><i>LA</i></b> <sup>50</sup>	63,115	65,241	73,111	80,798	103,915
<b><i>ZZ</i></b> <sup>51</sup>	46,348	52,526	57,439	66,826	85,786
<b><i>CS</i></b> <sup>52</sup>	91,531	119,610	143,872	176,577	240,216
<b><i>ZK</i></b> <sup>53</sup>	40,393	49,648	55,819	77,234	81,981
<b><i>CF</i></b> <sup>54</sup>	12,634	12,782	15,966	27,914	32,334

<sup>48</sup> Див. додаток Ж.

<sup>49</sup> Див. додаток Ж.

<sup>50</sup> Див. додаток З.

<sup>51</sup> Див. додаток И.

<sup>52</sup> Див. додаток К.

<sup>53</sup> Див. додаток Л.

<sup>54</sup> Див. додаток М.

Використовуючи дані таблиці 11.1 і формули розрахунку проміжних рейтингових коефіцієнтів, наведені нижче, розрахуємо значення рейтингових коефіцієнтів (таблиця 11.2).

$$k_1 = \frac{K}{AP}; k_2 = \frac{ЛА}{33}; k_3 = \frac{СЗ}{AP}; k_4 = \frac{ЛА + 3К}{СЗ}; k_5 = \frac{3К}{К}; k_6 = \frac{К}{СФ}$$

Таблиця 11.2.

**Динаміка проміжних рейтингових коефіцієнтів  
надійності АКБ «Х»**

Показник	1-й рік				2-й рік
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.
$k_1$	0,3521	0,3761	0,3111	0,3139	0,2963
$k_2$	1,3618	1,2421	1,2728	1,2091	1,2113
$k_3$	1,0192	1,3114	1,1445	1,1994	1,2421
$k_4$	1,1309	0,9605	0,8961	0,8950	0,7739
$k_5$	1,2776	1,4472	1,4273	1,6713	1,4306
$k_6$	2,5025	2,6840	2,4495	1,6555	1,7723

Розрахуємо підсумкові рейтингові оцінки надійності АКБ «Х» за кварталами 1-го року і на початок 2-го року:

$$N_{01.01.1\text{-го року}} = (0,3521/1) \times 45 + (1,3518/1) \times 20 + (1,1092/3) \times 10 + (1,1309/1) \times 15 + (1,2776/1) \times 5 + (2,5025/3) \times 5 = 74,0001;$$

$$N_{01.04.1\text{-го року}} = (0,3761/1) \times 45 + (1,2421/1) \times 20 + (1,3114/3) \times 10 + (0,9605/1) \times 15 + (1,4472/1) \times 5 + (2,6840/3) \times 5 = 72,2546;$$

$$N_{01.07.1\text{-го року}} = (0,3111/1) \times 45 + (1,2728/1) \times 20 + (1,1445/3) \times 10 + (0,8961/1) \times 15 + (1,4273/1) \times 5 + (2,4495/3) \times 5 = 67,9310;$$

$$N_{01.10.1\text{-го року}} = (0,3139/1) \times 45 + (1,2091/1) \times 20 + (1,1994/3) \times 10 + (0,8950/1) \times 15 + (1,6713/1) \times 5 + (1,6555/3) \times 5 = 66,8462;$$

$$N_{01.01.2\text{-го року}} = (0,2963/1) \times 45 + (1,2113/1) \times 20 + (1,2421/3) \times 10 + (0,7739/1) \times 15 + (1,4306/1) \times 5 + (1,7723/3) \times 5 = 63,4151.$$

Динаміка підсумкових показників надійності наведена у таблиці 11.3 і на рис. 11.2. Рейтингова оцінка надійності ідеального банку, розрахована за цією методикою, складає:

$$N = (1/1) \times 45 + (2/1) \times 20 + (3/3) \times 10 + (1/1) \times 15 + (1/1) \times 5 + (3/3) \times 5 = 100$$



Таким чином, на початок 2-го року загальна надійність АКБ «Х» складала 63,4151, тобто відхилення розрахункового показника від показника оптимального банку складає 36,58 %. Отримане значення рейтингового показника надійності характеризується як **посереднє (рейтинг 3)**. Отже, за цим показником отримана така характеристика АКБ «Х»:

- переважно за всіма аспектами економічний стан надійний;
- виявлені в ході аналізу проблеми, може вирішити керівництво банку в співробітництві зі службою маркетингу;
- фінансове положення стабільне, отже, банк у змозі пристосуватися до умов мінливої економічної кон'юнктури, і роботи банківського сектору.

Таблиця 11.3.

Динаміка загального показника надійності АКБ «Х»

Загальний показник надійності	1-й рік				2-й рік
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.
<i>N</i>	74,0001	72,2546	67,9310	66,8462	63,4151

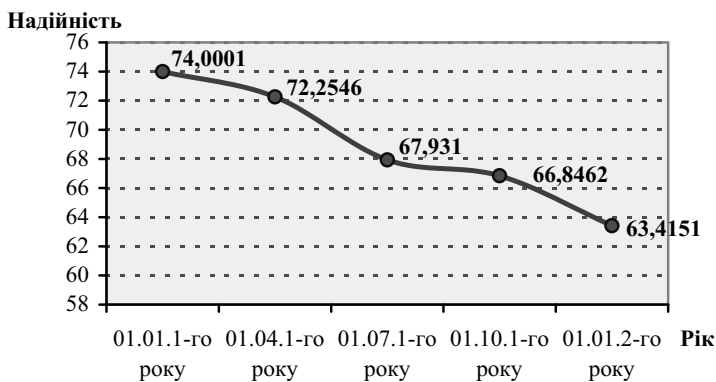


Рис. 11.2. Динаміка загального показника надійності АКБ «Х»

Рейтинговий показник надійності не досить високий, щоб забезпечити банку міцні ринкові позиції, які характеризуються високою конкурентноздатністю серед банківських установ. Тому АКБ «Х» може реалізувати маркетингову стратегію ринкового

лідера тільки в разі збільшення існуючого сукупного рейтингу надійності. Стратегіями, які підвищують розрахункову рейтингову оцінку, є маркетингова стратегія управління пасивами і активами і комунікаційна стратегія.

**Маркетингова стратегія управління пасивами і активами** охоплює напрямки діяльності, завдання та функції Комітету з управління активами та пасивами банку, що зазначено вище.

**Комунікаційна стратегія банку** розробляється з метою просування банку в суспільній свідомості як організації загалом. Отже, дана стратегія має складовими просування і систему маркетингових комунікацій як складову частину концепції банківського маркетингу. Комунікаційна стратегія побудована на аспектах соціально-етичного маркетингу — концепції відображення інтересів суспільства в цілях і змісті роботи банку. **Напрямки діяльності** щодо реалізації даної стратегії такі:

— робота з засобами масової інформації (відносини із широкою громадськістю);

— відносини з клієнтами, зі співробітниками, з партнерами, з місцевою громадськістю, з державою і місцевими органами керування, з інвесторами;

— управління кризою.

**Основні цілі** комунікаційної стратегії:

— переконати людей змінити свою думку по окремих питаннях діяльності банку;

— підсилити існуючу позитивну думку громадськості про діяльність банку.

Під час реалізації комунікаційної стратегії необхідно враховувати такі види ЗМІ: інформаційні агентства; преса; радіо; телебачення; Інтернет. При зборі новин преса, радіо і телебачення багато в чому орієнтуються і покладаються на інформаційні агентства. Зростання аудиторії, фактично, перетворило Інтернет у глобальний ЗМІ і, відповідно, в один з найбільш перспективних інструментів створення позитивного образу банку в очах громадськості. Точка зору банку повинна подаватися для ЗМІ в тій формі, в якій вона може бути повідомлена громадськості. Банк повинен установити формальну політику відносин зі ЗМІ. Ця політика визначає правила надання інформації для ЗМІ і правила збору й аналізу оголошеної ЗМІ інформації.

**Основні функції зв'язку з пресою** необхідно визначати в такий спосіб:

— організація оперативного поширення інформації про діяльність банку і оперативної взаємодії банку із ЗМІ: надання матері-

алів для друку, на підставі яких потім журналісти підготують повідомлення, репортажі, статті; відповіді на запити преси;

— збір, обробка й аналіз повідомлень інформаційних агентств, преси, радіо і телебачення, які стосуються діяльності банку. Реалізація, за потреби, заходів для виправлення помилок у повідомленнях і виступ зі спростуванням;

— інформаційно-аналітичне забезпечення менеджерів і співробітників банку по окремих питаннях взаємодії зі ЗМІ;

— створення інформаційного банку даних, фототеки, відеотеки, які відображають суспільно значиму діяльність банку;

— організація прес-конференцій, брифінгів, підготовка інтерв'ю посадових осіб банку для ЗМІ.

**Відносини з клієнтами** визначаються аспектами комунікаційної стратегії, наведеними у таблиці 11.4.

*Таблиця 11.4.*

#### **Цілі комунікаційної стратегії щодо залучення нових клієнтів**

Ціль	Спосіб досягнення
Залучення нових клієнтів	Інформування і переконання потенційних споживачів банківських послуг про переваги співробітництва з банком і високу якість послуг
Утримання наявних клієнтів	Підтримка стану споживчої задоволеності якістю наданих банківських послуг для забезпечення подальшого користування ними
Маркетинг нових послуг банку	Характер стосунків зі споживачами може впливати на продаж нових послуг. Тому доцільно організувати телефонну послугу, яка буде інформувати споживачів про нові послуги банку
Перевірка ведення реклаमाцій	Створення в банку механізму обліку, аналізу і відповідей на рекламації
Просування послуг банку	Створення системи чіткої координації заходів щодо реалізації комунікаційної стратегії з іншими засобами маркетингових комунікацій — рекламою, просуванням продажів і особистих продажів; для просування послуг банку, які присутні на ринку тривалий час, краще використовувати рекламу, оскільки підтримка таких послуг засобами відносин із громадськістю ускладнюється через відсутність новизни об'єкта просування; при забезпеченні і підтримці запуску нових послуг банку доцільно більшою мірою використовувати засоби масової інформації і відносини із громадськістю

**Відносини зі співробітниками** варто будувати, керуючись такими принципами комунікацій:

— регулярне дослідження відносин працівників банку з метою знайти проблеми до того, як вони стануть кризою;

— виявлення проблем — консультації з працівниками — дії з усунення негативних факторів;

— персоніфікація комунікацій — необхідність особистої уваги вищого керівництва банку;

— щирість комунікацій;

— двосторонній характер комунікацій — розуміння того, що співробітники хочуть бути не тільки проінформованими, але і «почутими»;

— інноваційність у виборі нових комунікаційних рішень.

Доцільно використовувати такі **засоби внутрішніх банківських комунікацій**: внутрішній інформаційний бюлетень; управлінські публікації; щорічні звіти для співробітників; дошка оголошень; внутрішнє відео; внутрішня банківська електронна пошта; безпосередні комунікації з керівництвом банку; слухи (необхідно постійне коригування внутрішніх банківських слухів).

Комунікації зі співробітниками можуть мати **синергетичний ефект**, оскільки частина працівників нерідко одночасно входить у різні групи громадськості — місцевих жителів, політичних партій. Тому внутрішній клімат банку проектується на його зовнішнє сприйняття.

**Відносини банку з державою і місцевою громадськістю** визначаються такими напрямками діяльності:

— пошук необхідної для діяльності банку інформації;

— дослідження, інтерпретація і прогноз дій держапарату;

— «правильна» інтерпретація дій банку для працівників органів державного і місцевого управління.

Таким чином, банківський маркетинг інтегрується в модель оптимізації структури пасивів і активів комерційного банку через забезпечення високих показників надійності за допомогою реалізації маркетингової стратегії управління пасивами і активами та комунікаційної стратегії. Дбаючи про надійність банку, в межах механізму банківського маркетингу необхідно передбачити виконання таких **завдань**:

— поліпшення якості активів та підвищення їх рентабельності шляхом зменшення частки неробочих, проблемних активів;

— оптимізація структури активів і зобов'язань банків, посилення їх позитивного впливу на розвиток реального сектора економіки;

— підвищення прибутковості банківських операцій, орієнтація на доходи від кредитування й обслуговування реального сектору економіки та скорочення витрат;

— зниження рівня ризиковості здійснюваних операцій та забезпечення формування резервів за активними операціями в повному обсязі.

В умовах посилення конкуренції в банківському секторі комерційні банки мають дотримуватися зваженої, реалістичної стратегії подальшого розвитку, адаптованої до вимог ринку, запроваджувати світовий досвід управління активами і пасивами, дбати про свою надійність, про довіру вкладників і кредиторів, прагнути до отримання максимального прибутку за мінімального ризику здійснюваних операцій. Тому **банківський маркетинг в моделі оптимізації структури пасивів і активів повинен:**

— базуватися на оцінці перспектив у сфері політики, економіки, технологій. Варто враховувати особливості нестабільної ситуації на кредитному ринку України і зовнішньої кон'юнктури;

— спиратися на сучасні методи прогнозування й аналізу, які допоможуть відслідковувати нові тенденції ринку банківських послуг;

— бути інтегрованою функцією в діяльності банку, що дозволить забезпечити міцні ринкові позиції або своєчасно їх оптимізувати, проводити вірну політику відповідно стратегічних орієнтирів.

В умовах сучасного ринку банківських продуктів і послуг мають значення не стільки самі продукти і послуги, скільки спроможність банківських інститутів робити правильні висновки з усього потоку маркетингової інформації та, відповідно до них, приймати ефективні рішення стосовно формування структури пасивів і активів.

#### **11.4. ЕФЕКТИВНІСТЬ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Зупинимось більш детально на показниках ефективної кредитної діяльності за результатами реалізації механізму банківського маркетингу.

Згідно з концепцією банківського маркетингу, розвиток кредитних відносин населення з банками — це питання не тільки економічне, а і політичне та соціальне. Крім необхідності економічної і політичної стабілізації, розробки кредитної політики у взаємовідносинах із населенням, потрібні модернізація форм і методів кредитування, удосконалення процентної політики,

умов надання і погашення кредитів, використання досвіду зарубіжних країн із ринковою економікою.

Кредитною політикою банків передбачене розширення видів кредитування населення, приділяється значна увага споживчому та іпотечному кредитуванню як основним формам кредитних відносин з індивідуальним клієнтом. Ці види кредитування широко використовуються західними банками і дозволяють отримувати більше половини доходів загалом.

Одним із ефективних для банку видів кредитування є авальний кредит, який надає можливість отримувати доходи без використання власних коштів. Для клієнта це вигідно через з низьку процентну ставку за кредитом.

Крім того, позитивним для розвитку кредитування індивідуального позичальника є:

- введення цільових житлово-будівельних вкладів і надання на цій основі першочергового права на одержання інвестиційного кредиту власникам таких вкладів;

- проведення маркетингових досліджень банків із метою виявлення у населення потреб у нових видах кредитування;

- підвищення рівня інформованості приватних клієнтів про нові види банківських послуг;

- максимальне врахування інтересів клієнтів, індивідуальний підхід при кредитуванні.

Розробка та реалізація кредитної політики банку пов'язана з процесами планування, регулювання, контролю, раціональної організації відносини з клієнтами щодо зворотного руху грошових коштів. Опрацьовуючи заходи кредитної політики, важливо враховувати не лише «чисто кредитні» показники, а і поточний стан банку загалом і перспективи його розвитку.

Західний досвід останніх років засвідчує доцільність запровадження основних положень **концепції планування стабільного оптимального (чи раціонального) зростання вартості (цінності) банку** в процесі реалізації кредитної політики та оцінки її ефективності. Ця концепція передбачає необхідність розробки програми зростання активів банку з урахуванням таких **факторів**:

- здатності банку наростити капітал з погляду підвищення рентабельності активів (*ROA*);

- дивідендної політики банку;

- прибутку на акціонерний капітал (*ROE*);

- фінансового ризику, що є прийнятним (допустимим) для акціонерів;

- *СПРЕДу* (маржі) прибутку.

**Здатність банку наростити капітал з погляду підвищення рентабельності активів (*ROA*) визначається як прибуток на одиницю активів:**

$$ROA = \frac{EAR}{ASS},$$

де *EAR* — чистий прибуток;

*ASS* — активи банку.

**Рівень дивідендів** має бути оптимальним з погляду ринкових умов, тобто не вищим і не нижчим, ніж у конкурентів. Для оцінювання дивідендної політики використовують **коефіцієнт сплати дивідендів (*DPR*)**:

$$DPR = \frac{d}{EAR},$$

де *d* — загальна сума (обсяг) дивідендів;

*EAR* — чистий прибуток.

**Прибуток на акціонерний капітал (*ROE*)** визначається за формулою:

$$ROE = \frac{EAR}{EQU},$$

де *EQU* — акціонерний капітал.

**Для оцінки фінансового ризику, що є прийнятним (допустимим) для акціонерів, встановлюють запланований рівень фінансового важеля (лівериджу) *Lf*** — ліверидж-фактор:

$$Lf = \frac{ASS}{EQU},$$

де *ASS* — активи банку;

*EQU* — акціонерний капітал.

**СПРЕД** (маржа) прибутку — *SPREAD* (від англ. *spread* — розмах) — розрив між депозитною і кредитною ставками, а також кількістю вилучених і кредитованих коштів:

$$SPREAD = \frac{INC}{EAR \times ASS} - \frac{EXP}{EXP \times LIA},$$

де *INC* — відсоткові доходи;

*EAR* × *ASS* — дохідні активи;

*EXP* — відсоткові видатки;

*EXP* × *LIA* — пасиви, за якими сплачуються відсотки.

Наведені показники характеризують ефективність кредитної політики і деякі інші аспекти діяльності комерційного банку. Так, наприклад,  $ROA$  є показником ефективності роботи менеджерів банку, оскільки дає можливість робити висновки стосовно того, справляються вони із завданням отримання чистого прибутку з активів банку. Показник  $ROE$  — вимірник дохідності банку, його значення, насамперед, цікавить акціонерів.

За допомогою показника  $SPREAD$  можна оцінити, наскільки успішно банк виконує функцію посередника між вкладниками і позичальниками та наскільки гостро є конкуренція на ринку банківських продуктів і послуг.

Поряд із поточною кредитною політикою банки зобов'язані розробляти перспективні, стратегічні напрямки розвитку. З цією метою доцільно використовувати **концепцію планування (прогнозування) стабільного оптимального зростання банку**. Тобто необхідно визначити раціональну міру максимально допустимого зростання активів банку при заданій мірі фінансування ( $G$ ), не порушуючи раціонального значення ліверидж-фактору та коефіцієнта сплати дивідендів:

$$G = ROE \times (1 - DPR)$$

Наведену формулу використовують, зокрема, для того, щоб визначитися щодо можливостей раціонального зростання банку на базі зростання обсягів його активів як основи кредитної політики. Цей показник слід аналізувати також у динаміці. Необхідно виявити тренд і контролювати можливі відхилення, проводячи аналіз міри ефективності реалізації схваленої кредитної політики. Доцільно здійснювати контроль за ризиком як мірою цих (можливих) відхилень.

Для довгострокового планування використовується модифікована формула для визначення  $G$ :

$$G = \frac{ROE \times (1 - DPR)}{1 - ROE \times (1 - DPR)}$$

Наведемо приклад використання розглянутої системи показників ефективності кредитної політики за даними звітності умовного банку АКБ «X».

У таблиці 11.5 наведені вхідні дані для розрахунків за два роки.

Визначимо  $ROA$ :

на 1-й рік:  $ROA = 301,7/174650 = 0,00172$ ;

на 2-й рік:  $ROA = 647/151580 = 0,004268$ .



Тобто здатність АКБ «Х» наростити капітал з погляду підвищення рентабельності активів збільшилась.

Визначимо  $DRP$ :

на 1-й рік:  $DRP = 1,742/301,7 = 0,006$ ;

на 2-й рік:  $DRP = 5,823/647 = 0,009$ .

Визначимо  $ROE$ :

на 1-й рік:  $ROE = 301,7/17420 = 0,017$ ;

на 2-й рік:  $ROE = 647/17420 = 0,037$ .

Таблиця 11.5.

**Вхідні дані для розрахунку показників ефективності  
кредитної політики АКБ «Х»(тис. грн.)**

Показник	Визначник	1-й рік	2-й рік
Чистий прибуток	EAR	301,7	647,0
Активи банку	ASS	174650,0	151580,0
Загальний обсяг дивідендів	D	1,7	5,8
Акціонерний капітал	EQU	17420,0	17420,0
Відсоткові доходи	INC	10474,0	11948,0
Дохідні активи	EAR×ASS	78343,0	90030,0
Відсоткові видатки	EXP	10368,0	10665,0
Пасиви, за якими сплачуються відсотки	EXP×LIA	132127,0	131180,0

Внаслідок збільшення чистого прибутку АКБ «Х», прибуток на акціонерний капітал також збільшився з 0,017 до 0,037.

Визначимо  $Lf$ . Запланований рівень фінансового лівериджу становить:

на 1-й рік:  $Lf = 174650/17420 = 10,0258$ ;

на 2-й рік:  $Lf = 151580/17420 = 8,7015$ .

Визначимо  $SPREAD$ :

на 1-й рік:  $SPREAD = 10474/78343 - 10368/132127 = 0,055$ ;

на 2-й рік:  $SPREAD = 11948/80030 - 10665/131180 = 0,068$ .

Маржа прибутку АКБ «Х» становила у 1-му році 0,055 і за рік збільшилась до 0,068.

Визначимо раціональну міру максимально допустимого зростання активів банку:

на 1-й рік:  $G_1 = 0,017 \times (1 - 0,006) = 0,0168$ ;

на 2-й рік:  $G_2 = 0,037 \times (1 - 0,009) = 0,0367$ .

Отже, розрахований показник має тенденцію до збільшення, оскільки така тенденція спостерігається щодо показника прибутковості акціонерного капіталу банку та коефіцієнта сплати дивідендів.

У довгостроковій перспективі показник  $G$  дещо модифікується і становитиме:

$$G_1 = [0,017 \times (1 - 0,006)] / [1 - 0,017 \times (1 - 0,006)] = 0,017;$$

$$G_2 = [0,037 \times (1 - 0,009)] / [1 - 0,037 \times (1 - 0,009)] = 0,0368.$$

У таблиці 11.6 подані розраховані показники ефективності кредитної політики АКБ «Х».

Таблиця 11.6.

### Показники ефективності кредитної політики АКБ «Х»

Показник	Визначник	1-й рік	2-й рік	Відхилення
Рентабельність активів	<i>ROA</i>	0,00172	0,00427	0,00255
Коефіцієнт сплати дивідендів	<i>DPR</i>	0,00600	0,00900	0,00300
Рентабельність акціонерного капіталу	<i>ROE</i>	0,01700	0,03700	0,02000
Фінансовий ліверидж	<i>Lf</i>	10,02600	8,07000	- 1,32600
Маржа прибутку	<i>SPREAD</i>	0,05500	0,06800	0,01300

Відповідно до наведених у таблиці 11.6 показників, ефективність кредитної політики АКБ «Х» висока.

Показником ефективності кредитної політики, відповідно до механізму банківського маркетингу, є обсяг ефективних (допустимих) ресурсів, які можуть бути спрямовані на кредитні вкладення. **Допустимий обсяг ефективних кредитних вкладень комерційного банку** визначається обсягом власних і залучених коштів. Але, відповідно до принципів регулювання діяльності банків, вся сума цих коштів не може бути використана для кредитування. Для визначення обсягу ефективних кредитних ресурсів, які доцільно спрямувати на здійснення кредитних операцій, доцільно скористатися формулою:

$$KР_e = CФ + ВК + (1 - НР) \times (Д + ЗР + ЗК) - ЛА - НР_{36} \times CФ_{36},$$

де  $KР_e$  — ефективні кредитні ресурси;

$CФ$  — статутний фонд;

$ВК$  — інші власні кошти банку, що мають грошову форму;

НР — встановлений норматив резервування коштів на коррахунку комерційного банку;

Д — депозити;

ЗР — залишки на розрахункових та інших рахунках клієнтів банку;

ЗК — інші залучені кошти;

ЛА — ліквідні активи;

НР<sub>зб</sub> — норматив резервування коштів на коррахунку фактично сформованого страхового фонду на покриття можливих збитків за кредитними угодами комерційного банку;

СФ<sub>зб</sub> — фактично сформований страховий фонд на покриття можливих збитків за кредитними угодами.

При цьому має виконуватися таке співвідношення:

$$BP = KP_e - KP_\phi,$$

де BP — обсяг вільних ресурсів;

KP<sub>φ</sub> — фактичні кредитні ресурси банку.

Обсяг ефективних кредитних вкладень визначається як різниця між загальною сумою пасивів балансу банку за мінусом вкладень в активи, що не можуть бути вивільнені та спрямовані на кредитні вкладення, а також залишків залучених коштів, що спрямовуються в обов'язкове резервування залучених коштів, за мінусом коштів, які доцільно розмістити в ліквідні активи, що, своєю чергою, унеможливує використання їх для надання позик.

Слід зазначити, що основними чинниками, які визначають ефективність кредитної політики комерційного банку, є зростання його ринкової вартості (цінності) з урахуванням невизначеності та конфліктності зумовленого ними ризику. Опрацьовуючи кредитну політику, необхідно враховувати вплив різних видів ризику, а саме: кредитного ризику, ризику депозитних операцій, відсоткового, валютного, ризику незбалансованої ліквідності. Ці види ризику є взаємопов'язаними: висока міра відсоткового ризику (несподівана зміна відсоткових ставок) і обумовлена цим фінансова нестабільність суб'єктів господарювання може спровокувати високу міру кредитного ризику (значну ймовірність неповернення кредитів) та ризик ліквідності (браку у банку необхідних коштів для виконання своїх зобов'язань).

Співвідношення між критеріями мінімізації ризику та максимізації доходу (якими керується керівництво та менеджери банку в своїх діях та намірах) може бути охарактеризоване як конфліктне та виражене таким правилом: «більший обсяг прибутку — більша міра ризику». Тобто в процесі управління банківською діяльністю

та, зокрема, банківськими активами, виникають досить складні завдання щодо пошуку компромісних (парето-оптимальних) рішень. У контексті математичного підходу, такі завдання належать до класу багатокритеріальних і є досить складними.

Розглянута система показників ефективності кредитної політики призначена оптимізувати дії керівництва комерційного банку в процесі реалізації механізму банківського маркетингу.

### 11.5. МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Ефективність інвестиційної політики комерційного банку залежить, насамперед, від своєчасного, повного та прибуткового повернення інвестицій об'єктами інвестування. Тому ефективність реалізації механізму банківського маркетингу щодо інвестиційної політики банку слід розглядати з позицій перспектив бізнесу об'єкта інвестування ( $SBU^{55}$ ) на конкретному існуючому чи потенційному ринку.

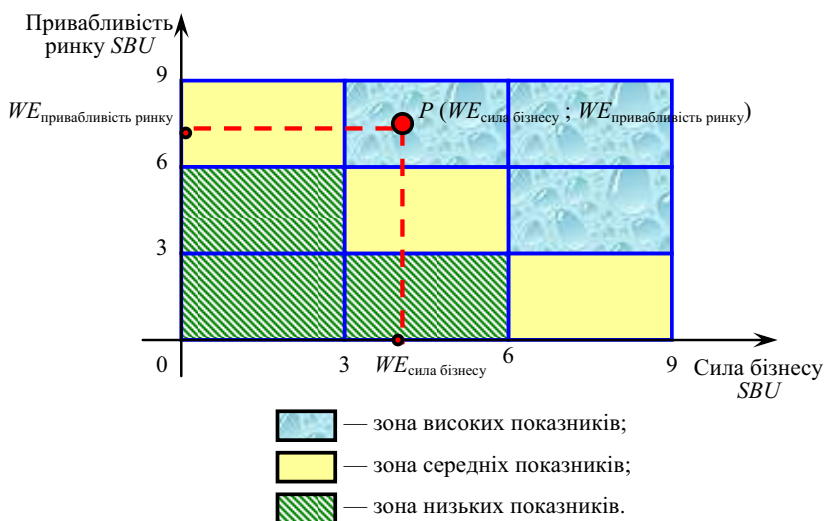


Рис. 11.3. Багатофакторна матрична модель аналізу господарчого портфеля SBU

<sup>55</sup> $SBU$  (Strategic Business Unit) — (англ.) стратегічна бізнес-одиниця — об'єкт інвестування

Для оцінки перспектив бізнесу пропонується застосовувати **багатофакторну матричну модель аналізу господарчого портфеля SBU**. Оцінка повинна проводитися групою експертів-маркетологів комерційного банку. Матриця будується в координатах «**сила бізнесу SBU — привабливість ринку SBU**» і поділяється на **9 блоків** (рис. 11.3).

Блоки створюють **три зони**, які вимагають різних стратегічних рішень, пов'язаних з інвестуванням:

- ↪ **зона високих показників** — інвестування SBU;
- ↪ **зона середніх показників** — «потенційне» інвестування, тобто розробка рекомендацій щодо посилення ринкових позицій SBU або пошуку більш привабливого ринку;
- ↪ **зона низьких показників** — відмова в інвестуванні.

Критерії аналізу господарчого портфеля SBU з позицій сили бізнесу та привабливості ринку наведені у таблиці 11.7.

Таблиця 11.7.

#### Критерії сили бізнесу SBU та привабливості ринку

№	Критерії привабливості ринку SBU	Критерії сили бізнесу SBU
1.	Розмір ринку	Частка ринку
2.	Розмір стрижневих сегментів	Швидкість росту SBU
3.	Насиченість ринку	Широта спектру товарів
4.	Швидкість росту ринку	Ефективність збуту
5.	Диверсифікованість ринку	Конкурентні позиції SBU
6.	Сезонність попиту	Цінова конкурентноздатність
7.	Циклічність попиту	Ефективність просування
8.	Цінова еластичність ринку	Інтенсивність використання виробничих потужностей
9.	Структура конкуренції	Вартість сировини
10.	Бар'єри входу-виходу	Доступність сировини
11.	Міра інтеграції	Відносна якість товарів
12.	Сила постачальників	Відносна прибутковість

№	Критерії привабливості ринку <i>SBU</i>	Критерії сили бізнесу <i>SBU</i>
13.	Сила дистриб'юторів	Ефект накопиченого досвіду
14.	Інтенсивність капіталу	Використання інвестицій
15.	Інфляційна вразливість	Кваліфікація персоналу
16.	Вплив факторів макрооточення (економічних, демографічних, науково-технічних, політико-правових, соціально-культурних, природних)	Інтенсивність впровадження досягнень науково-технічного прогресу

Для кожної *SBU* слід обрати найбільш придатні критерії та оцінити їх за 9-бальною шкалою ( $E_i$  — оцінка  $i$ -го критерію)<sup>56</sup>, зважуючи на коефіцієнт важливості критерію  $0 \leq W_i \leq 1$  ( $W_i$  — вага  $i$ -го критерію)<sup>57</sup>. Шкала оцінок має таку градацію:

- 8–9** — надпривабливий ринок (надзначна сила бізнесу);
- 6–7** — привабливий ринок (значна сила бізнесу);
- 4–5** — посередня привабливість ринку (посередня сила бізнесу);
- 2–3** — непривабливий ринок (незначна сила бізнесу);
- 0–1** — виключно непривабливий ринок (слабка сила бізнесу).

Далі для кожного критерію слід розрахувати зважену оцінку  $WE_i = E_i \times W_i$  ( $WE_i$  — зважена оцінка  $i$ -го критерію)<sup>58</sup>. Загальна оцінка привабливості ринку та сили бізнесу *SBU* розраховується за формулою:

$$WE = \sum_{i=1}^n WE_i,$$

де  $n$  — кількість критеріїв оцінки.

Таким чином, позиція *SBU* в зоні матриці визначиться точкою  $P$ , координатами якої є загальна оцінка сили бізнесу та загальна оцінка привабливості ринку, тобто  $P$  ( $WE_{\text{сила бізнесу}}$ ;  $WE_{\text{привабливість ринку}}$ ). Залежно від того, до якої зони потрапить точка  $P$ , приймається відповідне інвестиційне рішення.

Приклад застосування багатофакторної матричної моделі аналізу господарчого портфеля *SBU* наведений у таблицях 11.8, 11.9.

<sup>56</sup> Estimation — (англ.) оцінка.

<sup>57</sup> Weight — (англ.) вага.

<sup>58</sup> The weighed estimation — (англ.) зважена оцінка

Таблиця 11.8.

Оцінка сили бізнесу *SBU*

№	Критерії сили бізнесу <i>SBU</i>	$E_i$	$W_i$	$WE_i$
1.	Частка ринку	8,5	0,15	1,275
2.	Швидкість росту <i>SBU</i>	3	0,01	0,030
3.	Широта спектру товарів	4,5	0,05	0,225
4.	Ефективність збуту	6	0,01	0,060
5.	Конкурентні позиції <i>SBU</i>	7	0,15	1,050
6.	Цінова конкурентноздатність	9	0,15	1,350
7.	Ефективність просування	3	0,05	0,150
8.	Інтенсивність використання виробничих потужностей	4	0,05	0,200
9.	Вартість сировини	3	0,05	0,150
10.	Доступність сировини	7	0,03	0,210
11.	Відносна якість товарів	8	0,04	0,320
12.	Відносна прибутковість	8,5	0,10	0,850
13.	Ефект накопиченого досвіду	3	0,02	0,060
14.	Використання інвестицій	0	0,03	0,000
15.	Кваліфікація персоналу	7	0,06	0,420
16.	Інтенсивність впровадження досягнень науково-технічного прогресу	2,5	0,05	0,125
<b>Разом</b>		—	<b>1,00</b>	$WE = \sum_{i=1}^{16} WE_i = 6,475$

Таблиця 11.9.

Оцінка привабливості ринку *SBU*

№	Критерії привабливості ринку <i>SBU</i>	$E_i$	$W_i$	$WE_i$
1.	Розмір ринку	5	0,03	0,150
2.	Розмір стрижневих сегментів	4	0,04	0,160
3.	Насиченість ринку	2	0,10	0,200
4.	Швидкість росту ринку	4	0,02	0,080
5.	Диверсифікованість ринку	9	0,05	0,450
6.	Сезонність попиту	0	0,01	0,000
7.	Циклічність попиту	0	0,05	0,000
8.	Цінова еластичність ринку	6,5	0,15	0,975
9.	Структура конкуренції	3	0,15	0,450
10.	Бар'єри входу-виходу	0	0,05	0,000
11.	Міра інтеграції	0	0,05	0,000
12.	Сила постачальників	7	0,06	0,420
13.	Сила дистриб'юторів	3	0,01	0,030
14.	Інтенсивність капіталу	8	0,05	0,400
15.	Інфляційна вразливість	4	0,15	0,600
16.	Вплив факторів макрооточення (економічних, демографічних, науково-технічних, політико-правових, соціально-культурних, природних)	2,5	0,03	0,075
<b>Разом</b>		—	<b>1,00</b>	$WE = \sum_{i=1}^{16} WE_i = 3,990$



За розрахунками таблиць 11.8, 11.9 позиція *SBU* в зоні матриці визначається точкою *P* (6,475 ; 3,990), тобто потрапляє в **зону високих показників**, отже приймається рішення про **інвестування *SBU***.

Таким чином, застосування багатофакторної матричної моделі аналізу господарчого портфеля *SBU* дозволить комерційному банку групувати об'єкти інвестування за трьома напрямками: **реальні, потенційні, неможливі**, — що, своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності інвестиційної політики.

### **11.6. ІТ-ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ**

**ІТ-інструменти аналізу ефективності реалізації механізму банківського маркетингу** — це сукупність програмних засобів багатопланового застосування, які дозволяють структурувати та контролювати впровадження у діяльність банку інструментів маркетингу.

Поняття ефективність має багато значень. Слово ефективність в англійській мові відповідають такі еквіваленти, як *effectiveness*, *efficiency* або *effectuality*, які вважаються синонімами. Однак, у фінансовій літературі зустрічаються несинонімічні трактування кожного з них, а саме:

— *effectiveness* — здатність досягати поставленої мети (незалежно від того, шляхом використання яких засобів це було зроблено);

— *efficiency* — оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів (незалежно від того, чи була досягнута поставлена ціль);

— *effectuality* — сполучення *effectiveness* і *efficiency*.

Існує ще один англійський термін, який також перекладається як ефективність — термін *performance*, — тобто загальний стан ефективності організації, у т. ч. фінансові та нефінансові параметри, що характеризують досягнутий рівень та перспективи розвитку. Отже, ефективність має як вузьке, так і широке розуміння (окрема операція, група операцій, діяльність загалом), а також стосується різних сфер діяльності — фінансів, виробництва, обладнання, персоналу тощо.

Види аналізу ефективності також різноманітні. Крім аналізу фінансової звітності, існують групи завдань, які потребують інформації, яку не містить фінансова звітність. До таких завдань нале-

жать і аналіз виконання планів і бюджетів, аналіз стрижневих показників ефективності (*Key Performance Indicators, KPIs*), аналіз збалансованих систем показників (*Balanced Scorecard*). Аналітична складова присутня також у різних видах управлінського обліку, у тому числі, у таких методах, як *PCA (Profit Center Accounting)* і фондування, які широко застосовуються у банківській практиці.

Метод *PCA (Profit Center Accounting)* передбачає виокремлення в структурі банку центрів доходу (*profit centers* — профіт-центрів) і центрів витрат (*cost centers* — кост-центрів). Своєю чергою, центри витрат класифікуються відповідно до того, яким чином їх витрати пов'язані з центрами доходу. Наприклад, внутрішні кост-центри профіт-центру відносять усі свої витрати тільки на підрозділи цього профіт-центру, відповідно до певної бази розподілу (наприклад, пропорційно чисельності співробітників), а витрати кост-центрів підтримки підлягають віднесенню на всі профіт-центри.

Метою є визначення прибутку кожного профіт-центру, а також сфер діяльності (як суми профітів за напрямками — *corporate banking, financial markets, retail banking*) шляхом розрахунку за формулою: «*процентні доходи — процентні витрати + непроцентні доходи — непроцентні витрати — операційні витрати — розподілені операційні витрати*».

Метод фондування передбачає виокремлення в структурі процентних доходів і витрат банку тієї частини, яка пов'язана з вартістю грошей для банку (фондування) і тієї частини, яку підрозділ одержує понад вартість фондування (маржа підрозділу). Для акумулювання всіх доходів/витрат, пов'язаних із фондуванням, існує спеціальний «віртуальний» підрозділ — **внутрішній банк**, який є джерелом засобів для операцій всіх інших підрозділів банку.

Відповідно до викладених вище методів, **фінансовий результат банку**, за яким можна робити висновки щодо ефективності реалізації механізму банківського маркетингу, складається з **таких компонентів**:

- сума маржинальних доходів/витрат за процентними операціями профіт-центрів;
- сума непроцентних доходів/витрат за непроцентними операціями профіт-центрів;
- фінансовий результат внутрішнього банку (**нетто-результат фондування**);
- сума операційних витрат профіт-центрів;
- сума операційних витрат кост-центрів, розподілена на профіт-центри.

Структура аналізу ефективності може бути різною залежно від того, що розуміється під ефективністю, що є метою аналізу, яка інформація доступна як вихідні дані. Тому, відповідні ІТ-інструменти також досить різноманітні — від найпростіших електронних таблиць до аналітичних функцій автоматизованих банківських систем (АБС) і спеціалізованих аналітичних додатків.

Одним з найбільш простих, доступних і популярних аналітичних інструментів є звичайні електронні таблиці. **Електронні таблиці** зручні для вирішення дещо нескладних аналітичних завдань, але в міру ускладнення, збільшення обсягів даних і залучення до цього процесу нових користувачів швидко досягають межі своїх функціональних можливостей.

#### **Недоліками електронних таблиць є:**

— адміністрування і підтримка програмних засобів (слабкі можливості електронних таблиць щодо поділу прав доступу, проблеми реалізації аналітичних моделей, необхідність програмування при реалізації аналітичних моделей, відсутність вбудованих механізмів підтримки аналітичних методів);

— якість даних (помилки в посиланнях і макросах, відсутність контролю посилальної цілісності даних, відсутність контролю змін даних, відсутність контролю версій);

— можливості аналізу (обмежені можливості варіаційного аналізу, відсутність багатомірного представлення даних, відсутність гнучкості при побудові звітів).

**Аналітичні доповнення (*analytic applications*)** — це інформаційні системи, що забезпечують потреби організації в автоматизації процесів обробки, аналізу інформації та оптимізації бізнес-процесів.

Термін «аналітичні доповнення» був уведений у 1997 році компанією IDC (одним із провідних аналітичних агентств з дослідження інформаційних ринків) для позначення програмних продуктів, аналітична функціональність яких перевищувала можливості транзакційних систем.

До **транзакційних систем** належать системи управління ресурсами підприємств (*Enterprise Resource Planning, ERP*), автоматизовані банківські системи (АБС), системи управління взаєминами з клієнтами (*Customer Relationships Management, CRM*) та деякі інші.

Аналітичні доповнення призначені для проведення аналізу, метою якого є глибше розуміння та усвідомлення того, що відбулося, відбувається або відбудеться, і чому. У цьому контексті,

аналітичні доповнення дійсно відрізняються від транзакційних систем, орієнтованих, насамперед, на обробку окремих операцій, але, водночас, доповнюють їх і, у сукупності, утворюється багатofункціональна комплексна система управління.

Тлумачні словники визначають аналіз як процес декомпозиції цілого на окремі частини (елементи), пізнання цих елементів у їхньому взаємозв'язку, і, на основі цього, — придбання нового знання щодо цілого, що складається з цих частин. Аналітичні доповнення оперують даними, перетворюючи їх у корисну інформацію, яка є основою відповідних висновків щодо стану бізнесу, факторів, що його визначають, та варіантів дій, шляхом реалізації яких поточний стан бізнесу можна поліпшити. Отже, аналітичні доповнення є ІТ-інструментом обґрунтування управлінських рішень.

На думку аналітиків ринку програмного забезпечення, **для того, щоб інформаційна система могла вважатися аналітичним доповненням, вона повинна задовольняти таким вимогам:**

— структурувати та автоматизувати процеси, що допомагають поліпшити стан справ шляхом застосування правил, процедур і технологій вирішення певних бізнес-проблем при одночасному використанні нових можливостей;

— підтримувати аналітичні функції, тобто дії щодо аналізу даних, отриманих із різних джерел (внутрішніх або зовнішніх, фінансових або операційних тощо), у т. ч. аналіз трендів і можливість прогнозування;

— бути самостійним програмним продуктом, здатним працювати незалежно від транзакційних систем, але, водночас, здатним взаємодіяти з ними «в обидва боки», як у частині одержання транзакційних даних, так і у частині зворотної передачі результатів їхньої обробки.

Аналітичні доповнення дозволяють враховувати нетипові, непередбачені або форсмажорні ситуації в діяльності банку. Такі ситуації можуть виникати внаслідок розробки та реалізації інноваційних продуктів і послуг, моделювання нової корпоративної структури або створення нового підрозділу, злиття чи поглинання, в процесі переглядів бюджетів тощо.

Аналітичні доповнення засновані на багатомірних базах даних, що також відрізняє їх від транзакційних систем, які використовують реляційні бази даних. Багатомірні бази даних дозволяють аналітичним доповненням інтегрувати всі необхідні дані, всі бізнес-процеси, які описують їх взаємозв'язки, та використовувати для вирішення бізнес-завдань.

Із «предметної» точки зору, IDC виокремлює **три основні сегменти ринку аналітичних доповнень**:

— системи управління ефективністю бізнесу (*Financial/Business Performance Management*);

— доповнення для аналізу операційної/виробничої діяльності (*Operations/Production Analysis*);

— системи аналізу взаємин із клієнтами (*CRM Analysis*).

**Системи управління ефективністю бізнесу** — тип аналітичних доповнень, призначених для аналізу та оптимізації фінансових індикаторів (наприклад, з погляду бюджетного планування) і/або оцінки стратегії розвитку організації загалом (наприклад, за допомогою засобів стратегічного управління).

Останнім часом відбувся якісний стрибок у плані розробки інтегрованих систем, які місять ряд нових функцій, а саме: бюджетного планування і прогнозування, фінансової консолідації, функціонально-вартісного аналізу і стратегічного управління бізнесом.

**Доповнення для аналізу операційної/виробничої діяльності** — тип аналітичних доповнень, призначених для аналізу та оптимізації процесів виробництва і/або постачань продукції і послуг (наприклад, планування попиту, оптимізація роботи персоналу, оптимізація цінової політики).

**Системи аналізу взаємин із клієнтами** — тип аналітичних доповнень, призначених для вирішення таких завдань, як оцінка прибутковості клієнтів, «утримання» клієнтів, маркетинговий аналіз тощо. Спеціалізовані аналітичні доповнення для аналізу клієнтської бази споконвічно використовувалися як інструмент діяльності маркетингових підрозділів компаній, але сучасна організація взаємин із клієнтами, яка передбачає участь інших підрозділів, є причиною збільшення функціональності даних інформаційних систем.

Поняття **аналітичної системи** (системи бізнес-інтелекту) набагато ширше. Важливо не плутати аналітичні доповнення із системами бізнес-інтелекту (*business intelligence, BI*). Ринок **BI**-систем містить **OLAP**-системи (*On-Line Analytical Processing*), засоби формування запитів і побудови відповідних звітів (*Query&Reporting*), засоби інтелектуального отримання даних (*Data Mining*). Ринок аналітичних доповнень містить, власне, ті самі системи, але їхня функціональність істотно відрізняється за трьома аспектами — за предметною спеціалізацією, за сегментацією ринку та за структурою.

**Предметна спеціалізація.** Аналітичні доповнення призначені для забезпечення виконання визначених аналітичних бізнес-про-

есів, водночас, як засоби бізнес-інтелекту мають більш загальні функції. Інакше кажучи, з аналітичними доповненнями працюють кінцеві користувачі-аналітики, а **BI**-системи використовуються технічними фахівцями як інструмент для створення аналітичних доповнень для тих самих користувачів.

**Сегментація ринку.** Ринок аналітичних доповнень може бути сегментований залежно від виду бізнес-процесів (наприклад, фінансове планування, маркетинг, бюджетування, консолідація фінансової звітності), водночас, як ринок засобів бізнес-інтелекту може бути сегментований залежно від типу програмної архітектури кожної із систем (наприклад, системи **Data Mining** або **OLAP**).

**Структура.** Аналітичні доповнення допомагають користувачам структурувати та координувати бізнес-процеси з метою одержання визначеного якісного результату (наприклад, розробка бюджету або оцінка діяльності основних партнерів), водночас, як засоби бізнес-інтелекту підтримують функції, які заздалегідь у системі не визначені — побудова додаткових функцій за вимогами користувачів, проведення спеціалізованого аналізу.

Аналітичні доповнення і системи бізнес-інтелекту тісно взаємопов'язані. Аналітичні доповнення сприяють збільшенню кількості користувачів **BI**-засобів, представляючи на ринку програмні продукти як готові предметно-орієнтовані доповнення, які використовуються у **BI**-технологіях. Водночас, невірним є уявлення, що аналітичні доповнення можуть цілком замінити **BI**-системи. Проте, потреба в аналітичних системах, що виконують спеціалізовані функції, не тільки існує, але має тенденцію до зростання в силу подальшого ускладнення нових типів завдань щодо аналізу даних.

**Класифікація аналітичних систем** може бути подана у вигляді ієрархічної піраміди. В міру руху від основи піраміди до її вершини відбувається поступове перетворення детальних транзакційних даних в агреговану інформацію, призначену для обґрунтування управлінських рішень. Основою піраміди є **ERP** та інші транзакційні системи, які не належать до категорії аналітичних, але саме вони є джерелом даних для аналізу і, крім того, містять певні аналітичні можливості. Наступний рівень піраміди — **сховища та вітрини даних**, що є структурованими і, зазвичай, предметно-орієнтованими інформаційними масивами.

Слід зазначити, що дані, які містяться у сховищах, зазвичай недоступні для обробки в реальному часі, особливо у великих обсягах. Цей недолік «виправляється» на наступному рівні ієрар-

хії — на рівні **OLAP**-технологій, а багатомірні бази даних, своєю чергою, є основою для аналітичних систем верхнього рівня — аналітичних доповнень.

Таким чином, використання комерційним банком ІТ-інструментів різної складності сприяє удосконаленню процесу аналізу ефективності реалізації стратегії маркетингу на всіх рівнях ієрархічної структури.

---

### Контрольні запитання до розділу 11

---



1. Економічні нормативи НБУ як індикатори ефективності реалізації механізму банківського маркетингу.
  2. Банківський маркетинг в моделі оптимізації структури пасивів і активів комерційного банку.
  3. Інтегрований підхід до управління активами та пасивами комерційного банку.
  4. GAP-аналіз як метод управління активами і пасивами комерційного банку.
  5. Оптимізаційна модель формування структури активів і пасивів комерційного банку.
  6. Управління активами комерційного банку відповідно до попиту клієнтів на ліквідні кошти.
  7. Методика рейтингової оцінки надійності комерційного банку.
  8. Ефективність кредитної політики комерційного банку.
  9. Концепція планування стабільного оптимального зростання вартості комерційного банку.
  10. Концепція планування (прогнозування) стабільного оптимального зростання банку.
  11. Обсяг ефективних кредитних вкладень комерційного банку.
  12. Модель оцінки ефективності інвестиційної політики комерційного банку.
  13. ІТ-інструменти аналізу ефективності реалізації механізму банківського маркетингу.
-

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Існує три інвестиційні проекти:

А: витрати рівні 150 000 грн; майбутній прибуток 1 000 грн на рік;

Б: витрати рівні 150 000 грн; майбутній прибуток 15 000 грн на рік;

В: витрати рівні 1 000 000 грн; майбутній прибуток 75 000 грн на рік.

Розрахувати норму прибутку на інвестиції для кожного проекту.

Якщо рівень відсотку за капітал, отриманий у кредит, дорівнює 5 %, 7 %, 9 % і 11 %, то при якому рівні цих процентних ставок реалізація проектів А, Б, В буде вигідна (В) чи невигідна (Н) для підприємця. Відповідь оформити у вигляді таблиці:

Проект	Ставка відсотку			
	5 %	7 %	9 %	11 %
А				
Б				
В				

**Завдання 2.** До якої секції в матриці БКГ необхідно віднести продукти, обсяг продажів яких виділений напівжирним шрифтом? Аргументовано пояснити вибір секції.

Продукти	Обсяг продажів (тис. грн.)					Темп росту ринку (%)
	$K_{01}$	$K_{02}$	$K_{03}$	$K_{04}$	$K_{05}$	
Продукт 1	20	20	<b>10</b>	6	2	3
Продукт 2	<b>60</b>	10	10	4	1	5
Продукт 3	12	<b>10</b>	8	2	1	15
Продукт 4	50	<b>50</b>	20	8		9
Продукт 5	<b>27</b>	9	2			11

$K_{0N}$  — якісна категорія продукту  $N$ .



**Завдання 3.** Комерційний банк має такі очікування від витрат на виробництво і продаж одного зі своїх продуктів:

Змінні витрати, грн.	10
Постійні витрати, грн.	100 000
Очікуваний обсяг продажів, шт.	50 000

Банк бажає досягти 20 % націнки за рахунок ціни. Обрати потрібний метод розрахунку ціни. Розрахувати прибуток і ціну продукту.

**Завдання 4.** Комерційний банк має такі очікування від витрат на виробництво і продаж одного зі своїх продуктів:

Змінні витрати, грн.	10
Постійні витрати, грн.	100 000
Очікуваний обсяг продажів, шт.	50 000

Банк бажає досягти 20 % націнки за рахунок ціни. Банк інвестував 1 млн грн. у бізнес і очікує 20 % повернення з інвестиції. Обрати потрібний метод розрахунку ціни. Розрахувати ціну продукту.

**Завдання 5.** Використовуючи наведену нижче інформацію, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відповідності цілям комерційного банку.

Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Ціль — підвищити рівень позитивного ставлення споживачів до банку з 60 % до 75 %
<b>Калькуляція витрат:</b> 1) <i>поточні витрати на збут — 35 000 грн;</i> 2) <i>поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн;</i> 3) <i>поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн</i>

**Завдання 6.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом наявних засобів комерційного банку.

Збільшення обсягу продажів на 10 %
Витрати на розподіл — 50 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 30 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 40 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %
Витрати на маркетингові дослідження — 8 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 12 000 грн
Прогноз продажів — 1 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %

**Завдання 7.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відсотка від приросту продажів комерційного банку.

Збільшення обсягу продажів на 10 %
Витрати на розподіл — 50 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 30 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 40 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %
Витрати на маркетингові дослідження — 8 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 12 000 грн
Прогноз продажів — 1 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %
<b>Калькуляція витрат:</b>
1) поточні витрати на збут — 35 000 грн;
2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн;
3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн

**Завдання 8.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом конкурентного паритету.

Збільшення обсягу продажів на 10 %
Витрати на розподіл — 50 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 50 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 40 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %
Витрати на маркетингові дослідження — 8 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 12 000 грн
Прогноз продажів — 1 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %
<b>Калькуляція витрат:</b> 1) <i>поточні витрати на збут — 35 000 грн;</i> 2) <i>поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн</i> 3) <i>поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн</i>

**Завдання 9.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відсотка від продажів.

Збільшення обсягу продажів на 10 %
Витрати на розподіл — 50 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 50 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 40 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %
Витрати на маркетингові дослідження — 8 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 12 000 грн

Ціль — підвищити рівень позитивного ставлення споживачів до банку з 60 % до 75 %
Прогноз продажів — 1 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %
<b>Калькуляція витрат:</b>
1) поточні витрати на збут — 35 000 грн;
2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн;
3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн

**Завдання 10.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом наявних засобів комерційного банку.

Збільшення обсягу продажів на 10 %
Витрати на розподіл — 35 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 50 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 20 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %
Витрати на маркетингові дослідження — 3 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 10 000 грн
Ціль — підвищити рівень позитивного ставлення споживачів до банку з 60 % до 75 %
Прогноз продажів — 1 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 5 %
<b>Калькуляція витрат:</b>
1) поточні витрати на збут — 35 000 грн;
2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн;
3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн

**Завдання 11.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відсотка від приросту продажів комерційного банку.

Збільшення обсягу продажів на 35 %
Витрати на розподіл — 50 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 15 % частки ринку
Бюджет минулого року — 75 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 240 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 12 %
Витрати на маркетингові дослідження — 38 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 5 грн на 15 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 122 000 грн
Прогноз продажів — 8 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 25 %
<b>Калькуляція витрат:</b>
1) поточні витрати на збут — 35 000 грн;
2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 120 000 грн;
3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 50 000 грн

**Завдання 12.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом конкурентного паритету.

Збільшення обсягу продажів на 9 %
Витрати на розподіл — 54 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 4 % частки ринку
Бюджет минулого року — 90 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 241 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 8 %
Витрати на маркетингові дослідження — 98 000 грн

Норматив витрат на маркетинг — 15 грн на 225 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 229 000 грн
Прогноз продажів — 78 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 14 %
<p><b>Калькуляція витрат:</b></p> <p>1) поточні витрати на збут — 43 000 грн;</p> <p>2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 52 000 грн;</p> <p>3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 95 000 грн</p>

**Завдання 13.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відсотка від продажів.

Збільшення обсягу продажів на 9 %
Витрати на розподіл — 54 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 4 % частки ринку
Бюджет минулого року — 90 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 241 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 8 %
Витрати на маркетингові дослідження — 98 000 грн
Норматив витрат на маркетинг — 15 грн на 225 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 229 000 грн
Прогноз продажів — 78 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 14 %
<p><b>Калькуляція витрат:</b></p> <p>1) поточні витрати на збут — 43 000 грн</p> <p>2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 52 000 грн;</p> <p>3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 60 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 95 000 грн</p>

**Завдання 14.** Обравши з наведеного нижче переліку інформації потрібні статті, розрахувати рівень витрат на маркетинг методом відповідності цілям комерційного банку.

Збільшення обсягу продажів на 9 %
Витрати на розподіл — 54 000 грн
Ціль — впровадити продукт В на ринок і домогтися 24 % частки ринку
Бюджет минулого року — 90 000 грн
Витрати на тестування продуктів — 241 000 грн
Головний конкурент збільшує бюджет на 8 %
Витрати на маркетингові дослідження — 98 000 грн
Ціль — підвищити рівень позитивного ставлення споживачів до банку з 40 % до 65 %
Норматив витрат на маркетинг — 15 грн на 225 грн продажів
Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 229 000 грн
Прогноз продажів — 78 000 000 грн
Ціль — збільшення збуту продукту А на 14 %
<b>Калькуляція витрат:</b> 1) поточні витрати на збут — 43 000 грн; 2) поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забезпечують витрати на впровадження продукту В у розмірі 52 000 грн 3) поточний рівень позитивного ставлення споживачів до банку — 40 %, його забезпечують витрати на формування іміджу банку у розмірі 95 000 грн

**Завдання 15.** На підставі наведених показників звітності банку (таблиця 1, таблиця 2) проведіть перерозподіл звичайних витрат у функціональні і результати подайте у вигляді таблиці 3.

Таблиця 1.

**Вихідні дані для розрахунку**

Показники	Розмір, грн.
1. Заробітна плата	216 000
2. Оренда	40 200
3. Витрати на рекламу	30 000
4. Експедиції	6 100
5. Страхові внески	2 500
6. Витрати на виплату відсотків	1 400

Таблиця 2.

## Результати хронометрування робочого часу

Показники	Розмір, %.
1. Управління збутом	30
2. Обслуговування клієнтів	10
3. Стимулювання збуту	5
4. Управління маркетингом	15
5. Маркетингові дослідження	10
6. Особисті продажі	20
7. Реклама	10
<b>Разом</b>	<b>100</b>

Таблиця 3.

Перерахунок звичайних статей витрат  
у функціональні (грн.)

Статті	Разом	Управління збутом	Обслуговування	Стимулювання	Управління маркетингом	Маркетингові дослідження	Персональні продажі	Реклама
Заробітна плата								
Оренда								
Реклама								
Експедиції								
Страхові виплати								
Витрати на відсотки по кредиту								
<b>Разом</b>								



**Завдання 16.** Заповнити таблицю відсутніми даними і розрахувати фактичну прибутковість окремих продуктивних груп у портфелі банку, якщо відомо, що:

☞ витрати на заробітну плату для продуктивних груп А і В однакові;

☞ орендна плата між трьома продуктивними групами розподіляється однаково;

☞ витрати на рекламу для продуктивної групи А — 35 %, для продуктивної групи В — 45 %, для продуктивної групи С — 20 %;

☞ страхові внески розподіляються між продуктивними групами А і С у співвідношенні  $A/C = 1/4$ ;

☞ витрати на виплату відсотків для продуктивної групи А — 15 %, для продуктивної групи В — 35 %, для продуктивної групи С — 50 %.

Показники	Разом	Продукт А	Продукт В	Продукт С
1. Чистий збут	1 000 000	500 000	300 000	
2. Вартість проданих продуктів	450 000		120 000	80 000
3. Валовий прибуток	550 000			
4. Витрати на збут і маркетинг	296 200	135 700		56 000
4.1. Заробітна плата	216 000		110 000	
4.2. Оренда	40 200			
4.3. Витрати на рекламу	30 000			
4.4. Експедиції	6 100	1 120		3 750
4.5. Страхові внески	2 500		500	
4.6. Витрати на виплату відсотків	1 400			
5. Чистий прибуток до сплати податків	253 800			
<b>6. Рентабельність</b>	<b>25,4</b>			

**Завдання 17.** Визначити відповідні групові показники конкурентоспроможності і показник конкурентоспроможності за технічними параметрами  $K_T$  у всіх, зазначених нижче, випадках. Прокоментувати отримані варіанти значень  $K_T$ .

1) аналізований продукт не відповідає визначеній потребі на 10 %, а аналогічний продукт конкурента — на 25 %;

2) аналізований продукт відповідає визначеній потребі на 80 %, а невідповідність аналога конкурента менша за невідповідність аналізованого продукту в 4 рази;

3) аналізований продукт відповідає визначеній потребі на 90 %, а аналогічний показник для продукту конкурента – 75 %;

4) аналізований продукт не відповідає визначеній потребі на 40 %, а аналог конкурента відповідає тій ж потребі на розмір (%), що перевищує невідповідність аналізованого продукту на 20 %.

Ким визначається рівень конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг на ринку?

**Завдання 18.** У таблиці наведені дані про функціональні показники конкурентоспроможності продуктів двох комерційних банків. Оцінюється «продукт» АКБ «1». Виходячи з припущення, що зростання показника  $g_i$  відповідає поліпшенню  $i$ -того параметру оцінюваного продукту, зробити розрахунок (зіставлення) за функціональними показниками конкурентоспроможності. Зробити висновки, орієнтуючись на отримані результати зіставлення, щодо кожного функціонального показника аналізованого продукту.

Таблиця

### Функціональні показники конкурентоспроможності продуктів

№	Функціональні показники	АКБ «1»		АКБ «2»		Зіставлення
		«продукт»		«продукт»		
		$g_{fi}$	$a_i$	$g_{fi\ 6}$	$a_{i\ 6}$	
1.	Якість	0,60	60	0,50	50	
2.	Унікальність	0,05	5	0,01	1	
3.	Зручність у використанні	0,02	2	0,05	5	
4.	Складність обслуговування	0,01	1	0,07	7	
5.	Рівень обслуговування	0,02	2	0,04	4	
6.	Розміщення банку	0,20	20	0,10	10	
7.	Система контролю проведення операцій	0,02	2	0,10	10	
8.	Система автоматизації обслуговування	0,08	8	0,13	13	
<b>Разом:</b>		<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	—

Використовуючи значення вагомості  $i$ -го показника —  $a_i$  для аналізованого продукту і продукту конкурента, розрахувати груповий індекс  $I_{ф.п.}$  за цими показниками для обох банків.

**Завдання 19.** У таблиці наведені дані про порівняльні показники конкурентоспроможності продуктів двох банків. Оцінюється «продукт» АКБ «1». Виходячи з припущення, що зростання показника  $g_i$  відповідає поліпшенню  $i$ -того параметра оцінюваного продукту, зробити розрахунок (зіставлення) за порівняльними показниками конкурентоспроможності. Зробити висновки, орієнтуючись на отримані результати зіставлення, про кожен порівняльний показник аналізованого продукту.

Таблиця

**Порівняльні показники конкурентоспроможності продуктів**

№	Порівняльні показники	АКБ «1»		АКБ «2»		Зіставлення
		«продукт»		«продукт»		
		$g_{ni}$	$a_i$	$g_{nб}$	$a_{iб}$	
1.	Стиль	0,01	1	0,02	2	
2.	Престиж	0,50	50	0,28	28	
3.	Пряма доставка	0,30	30	0,20	20	
4.	Торгові представники	0,02	2	0,10	10	
5.	Підприємства-клієнти	0,04	4	0,02	2	
6.	Партнери	0,06	6	0,20	20	
7.	Реклама	0,03	3	0,10	10	
8.	Стимули для клієнтів	0,01	1	0,02	2	
9.	Швидкість проведення операцій	0,02	2	0,02	2	
10.	Нагадування про продукт у ЗМІ	0,01	1	0,04	4	
<b>Разом:</b>		<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	—

Використовуючи значення вагомості  $i$ -го показника —  $a_i$  для аналізованого продукту і продукту конкурента, розрахувати груповий індекс  $I_{с.п.}$  за цими показниками для обох банків.

**Завдання 20.** У таблиці наведені дані про економічні показники конкурентоспроможності продуктів двох банків. Оцінюється «продукт» АКБ «1». Виходячи з припущення, що зростання показника  $c_i$  відповідає погіршенню **1-го** параметра оцінюваного продукту і поліпшенню параметрів **2, 3, 4, 5**, зробити розрахунок (зіставлення) за економічними показниками конкурентоспроможності. Зробити висновки, орієнтуючись на отримані результати зіставлення, про кожен економічний показник аналізованого продукту.

Таблиця

**Економічні показники конкурентоспроможності продуктів**

№	Економічні показники	АКБ «1»		АКБ «2»		Зіставлення
		«продукт»		«продукт»		
		$c_i$	$a_i$	$c_{iб}$	$a_{iб}$	
1.	Ціна продажів	0,55	55	0,40	40	
2.	Відсоток знижки з ціни	0,11	11	0,06	6	
3.	Пільгова знижка	0,13	13	0,04	4	
4.	Форми і терміни платежу	0,20	20	0,30	30	
5.	Програми лояльності	0,01	1	0,20	20	
<b>Разом:</b>		<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	<b>1,00</b>	<b>100 %</b>	—

Використовуючи значення вагомості  $i$ -го показника —  $a_i$  для аналізованого продукту і продукту конкурента, розрахувати груповий індекс  $I_{e.n.}$  за цими показниками для обох банків.

**Завдання 21.** Відомо, що при розстрочці платежу продавець кредитує покупця, що збільшує ціну товару. Найпростіша формула, за якою розраховується розмір зміни ціни, має вигляд:

$$K = 0,00083 \cdot C \cdot [\sum (a_i \cdot t_i)] \%,$$

де  $C$  — середній банківський відсоток при кредитуванні;

$a_i$  — розмір відповідного платежу;

$t_i$  — термін між внесенням авансу й одержанням замовлення (чи між одержанням замовлення і часом сплати внеску по розстрочці);

$i$  — номери частин авансу чи внеску по розстрочці.

На підставі вказаної вище інформації розрахувати розмір зменшеного виправлення ціни при середньому банківському відсотку — 12 %, для такої ситуації:

☞ за контрактом устаткування поставляється через 36 місяців після підписання контракту, авансові платежі вносяться: перший раз — 20 % вартості замовлення під час підписання; другий раз — 25 % 12 місяців потому і третій раз — 30 % через 24 місяця після підписання.

**Завдання 22.** Відомо, що при розстрочці платежу продавець кредитує покупця, що збільшує ціну товару. Найпростіша формула, за якою розраховується розмір зміни ціни, має вигляд:

$$K = 0,00083 \cdot C \cdot [\sum (a_i \cdot t_i)] \%,$$

де  $C$  — середній банківський відсоток при кредитуванні;

$a_i$  — розмір відповідного платежу;

$t_i$  — термін між внесенням авансу й одержанням замовлення (чи між одержанням замовлення і часом сплати внеску по розстрочці);

$i$  — номери частин авансу чи внеску по розстрочці.

На підставі зазначеної вище інформації розрахувати розмір зменшеного виправлення ціни при середньому банківському відсотку — 8 %, для такої ситуації:

☞ при покупці комп'ютера в розстрочку на 12 місяців платежі вносяться: перший раз — 20 % вартості покупки під час підписання кредитної угоди; друг раз — 22 % 5 місяців потому, третій раз — 28 % 7 місяців потому, четвертий раз — 30 % через 11 місяців після підписання угоди.

**Завдання 23.** Відомо, що при розстрочці платежу продавець кредитує покупця, що збільшує ціну товару. Найпростіша формула, за якою розраховується розмір зміни ціни, має вигляд:

$$K = 0,00083 \cdot C \cdot [\sum (a_i \cdot t_i)] \%,$$

де  $C$  — середній банківський відсоток при кредитуванні;

$a_i$  — розмір відповідного платежу;

$t_i$  — термін між внесенням авансу й одержанням замовлення (чи між одержанням замовлення і часом сплати внеску по розстрочці);

$i$  — номери частин авансу чи внеску по розстрочці.

На підставі вказаної вище інформації розрахувати розмір зменшеного виправлення ціни при середньому банківському відсотку — 15 %, для такої ситуації:

↪ при покупці комп'ютера в розстрочку на 9 місяців платежі вносяться: перший раз — 30 % вартості покупки під час підписання кредитної угоди; наступні 6 місяців по 10 %; потім 2 місяці по 4 %; потім 1 місяць (останній) — 2 %.

**Завдання 24.** Заповнити таблицю відсутніми даними і розрахувати фактичну прибутковість окремих продуктивних груп у портфелі комерційного банку, якщо відомо, що:

↪ витрати на заробітну плату для продуктивних груп А і В однакові;

↪ орендна плата між трьома продуктивними групами розподіляється однаково;

↪ витрати на рекламу для продуктивної групи А — 35 %, для продуктивної групи В — 45 %, для продуктивної групи С — 20 %;

↪ страхові внески розподіляються між продуктивними групами А і С у співвідношенні  $A/C = 1/4$ ;

↪ витрати на виплату відсотків для продуктивної групи А — 15 %, для продуктивної групи В — 35 %, для продуктивної групи С — 50 %.

Показники	Разом	Продукт А	Продукт В	Продукт С
1. Чистий збут	6 000 000	2 000 000	3 000 000	
2. Вартість проданих продуктів	800 000		420 000	195 000
3. Валовий прибуток	5 200 000			
4. Витрати на збут і маркетинг	567 700	127 700		255 000
4.1. Заробітна плата	550 000		100 000	
4.2. Оренда	95 430			
4.3. Витрати на рекламу	170 000			
4.4. Експедиції	10 350	4 560		3 230
4.5. Страхові внески	8 600		3 800	
4.6. Витрати на виплату відсотків	2 200			
5. Чистий прибуток до сплати податків	4 632 300			
<b>6. Рентабельність</b>	<b>77,2</b>			

**Завдання 25.** Очікувана норма прибутку від інвестицій у трансформацію продуктового портфеля банку складає 12 %. Чи буде реалізований інвестиційний проект при ставці відсотка — 3 %, 8 %, 13 %?

**Завдання 26.** Припустимо, Ви — голова правління банку. Ви прийняли рішення про надання кредиту деякій фірмі з розрахунку 70 % річних (річна норма відсотка). Вас обвинувачують у лихварських ставках відсотка. Чи дійсно це так, якщо темпи інфляції в країні — 120 % на рік?

**Завдання 27.** Очікувана норма прибутку від інвестицій — 7 %, ринкова ставка відсотка — 12 %, щорічний темп інфляції — 7 %. Чи буде реалізований цей інвестиційний проект?

**Завдання 28.** Якщо номінальна процентна ставка складає 10 %, а темп інфляції визначений у 4 % на рік, чому дорівнює реальна процентна ставка?

**Завдання 29.** Співробітникам кредитного відділу необхідно прийняти рішення про участь у будівництві моста, що служитиме 200 років і приносить щорічний прибуток у розмірі 10 %. За умови якої процентної ставки буде прийняте таке рішення?

**Завдання 30.** Ставка відсотка зросла з 8 % до 10 %. Власник безстрокового цінного паперу, що приносить йому річний дохід у 100 грн, постійно буде мати дохід чи втрати? Який (які) саме?

**Завдання 31.** Визначити коефіцієнт перехресної еластичності попиту, якщо ціна продукту А підвищилася з 56 грн до 64 грн, а обсяг попиту на продукт В скоротився з 125 одиниць до 100 одиниць. Який практичний зміст для відділу маркетингу має отриманий результат?

**Завдання 32.** У таблиці наведені дані про різні продукти. На підставі наведених даних визначити, який тип еластичності мож-

на встановити для продуктів банку на відповідному ринку. Визначити коефіцієнти еластичності. Пояснити практичний зміст отриманих результатів.

Ринки	Ціна, грн		Обсяг попиту, тис. од.	
	Минула $P_1$	Нова $P_2$	Минулий $Q_1$	Новий $Q_2$
Ринок А	10	16	15 000	10 000
Ринок В	20	800	600	1 800

**Завдання 33.** Функція попиту на продукт  $X$  має вигляд:

$$Q_x = 14 - P_x + 0,4P_y.$$

Ціна продукту  $X$  — 8 грн, ціна продукту  $Y$  — 10 грн. Визначити коефіцієнт прямої і перехресної еластичності попиту на продукт  $X$ .



## МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Цей розділ містить методичні матеріали, необхідні для вирішення практичних завдань № 1 — № 33. Наведена нижче таблиця допоможе зорієнтуватися у виборі необхідних матеріалів для кожного завдання:

Методичний матеріал для вирішення завдань		Номери завдань
1.	Норма прибутку на інвестиції (НПІ)	1, 25, 26, 27, 28, 29, 30
2.	Матриця БКГ	2
3.	Методи розрахунку цін на продукт	3, 4
4.	Методи розрахунку обсягу витрат на банківський маркетинг	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
5.	Перерозподіл звичайних статей витрат у функціональні витрати комерційного банку	15
6.	Рентабельність	16, 24
7.	Методика визначення конкурентоспроможності банківських продуктів	17, 18, 19, 20
8.	Розрахунок розмір зміни ціни при кредитуванні	21, 22, 23
9.	Еластичність попиту	31, 32, 33

### 1. НОРМА ПРИБУТКУ НА ІНВЕСТИЦІЇ (НПІ)

В ієрархії цілей діяльності банківської установи перше місце займає завдання отримання «цільового» прибутку, яке формується шляхом визначення показників норми прибутку.



## 2. МАТРИЦЯ БКГ

Реалізація цілей, стратегії й тактики комерційного банку багато в чому залежить від ефективності функціонування його внутрішнього середовища. Банківський маркетинг має активний вплив на формування цього середовища, попередньо аналізуючи його за такими напрямками:

— аналіз виробничо-збутової діяльності з метою пошуку внутрішніх резервів, організації «центрів прибутку», які дадуть можливість фінансувати розробку та випуск новітніх банківських продуктів для виявлених ринкових ніш;

— аналіз витрат та можливостей їх зниження, порівняння «цільової» та «фактичної» норми прибутку, а також виявлення причин наявності відхилення в цих показниках;

— дослідження кадрового складу щодо кваліфікації, мотивації, інформованості та приведення у відповідність структури та рівня персоналу з завданнями банку.

Дослідження внутрішнього середовища банку повинно здійснюватися фахівцями з маркетингу разом із фінансистами. Результати такого дослідження дадуть можливість прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо розширення певних напрямків діяльності; збереження їх активності на поточному рівні; скорочення або ліквідації.

Одним із дещо простих методів зіставлення результатів діяльності окремих підрозділів комерційного банку, або прибутковості окремих банківських продуктів та послуг, є *матриця Бостонської Консультаційної Групи (БКГ)*. Результати аналізу із застосуванням матриці БКГ передбачають використання двох показників:

— темпу зростання ємності ринку, на якому реалізуються продукти та послуги —  $T_{\epsilon p}$ ;

— норми прибутку на інвестиції —  $НП_I$ .

Комбінації показників  $T_{\epsilon p}$  та  $НП_I$  дають можливість класифікувати окремі підрозділи, або продукти та послуги комерційного банку за чотирма групами:

1) «*Дійні корови*»: працюють на ринках, ємність яких майже не збільшується, тобто на насичених, тому неперспективних; дають високі прибутки. Інвестувати отримані прибутки в подальший розвиток таких продуктів і послуг недоцільно, тому в цьому випадку приймається управлінське рішення стосовно збереження обсягів продажу на досягнутому рівні, а отримані прибутки спрямовуються в нові проекти;

2) **«Зірки»**: функціонують в умовах ринку, який розширюється, але потребу в фінансуванні розвитку задовольняють за рахунок власних прибутків, тобто не потребують додаткового фінансування;

3) **«Важкі діти»**: потребують великих інвестицій за рахунок інших підрозділів та продуктів, оскільки ведуть бізнес на ринках, які швидко розширюються, мають перспективи, але поки що не дають прибутків;

4) **«Невдахи»**: застарілі товари та послуги, які не користуються попитом споживачів.

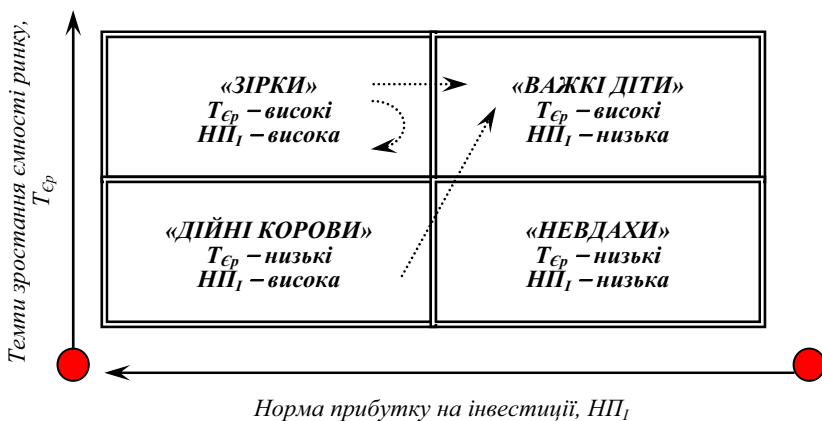


Рис. Матриця БКГ

На рисунку пунктирні стрілки відображають ефективні напрямки розподілу прибутків.

Таким чином, використання матриці БКГ дає можливість моделювати ефективну діяльність комерційного банку шляхом моніторингу обсягів продажу, прибутковості та новизни банківських продуктів і послуг.

### 3. МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ЦІН НА ПРОДУКТ

За ринкових умов господарювання стрижневим економічним важелем, що активно впливає на розвиток реального сектору економіки, є ціна.

**Ціна** — це грошовий вираз вартості продукту чи послуги. Вона завжди коливається навколо ціни виробництва (перетвореної

форми вартості одиниці продукції, що дорівнює сумі витрат виробництва й середнього прибутку) та відображає рівень необхідних витрат.

Застосовувані в ринковій економіці ціни виконують три **основні функції**: обліково-вимірвальну, розподільчу та стимулюючу.

Обліково-вимірвальна функція ціни полягає в тому, що вона є засобом обліку й вимірювання витрат на виробництво окремих видів продукції або надання різноманітних послуг.

Розподільча функція зводиться до того, що за допомогою цін, які відхиляються від вартості, здійснюється перерозподіл частини доходів суб'єктів господарювання та населення.

Стимулююча функція ціни використовується для мотивації підвищення ефективності господарювання, забезпечення необхідної прибутковості (дохідності) кожному нормально працюючому продуценту, посереднику і безпосередньому продавцю товарів чи послуг.

**Загальними чинниками обґрунтування цін на товари** (продукцію, послуги), переважно є:

— гнучкість попиту: зростання цін зумовлює зменшення попиту, і навпаки;

— високі технічні параметри та низька вартість експлуатації: вони важливі для потенційного покупця не менше, ніж ціна;

— орієнтація на одержання прибутку та оцінка потенційних покупок з огляду на їхню ефективність: чинники, що впливають на вибір товару покупцем, за мірою їхньої важливості розміщуються в такій послідовності: якість, технічне обслуговування, ціна;

— можливість надати готовому виробу більшої привабливості для покупців: зрозуміло, що доступні ціни, узгоджені з показниками якості товару, є привабливішими для потенційних покупців.

**Для обґрунтування цін на продукцію використовують такі методи ціноутворення:**

1. **Розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток»** є найпростішим і широко застосовуваним. Згідно з ним, ціна (Ц) визначається за формулою:

$$Ц = СВ + П,$$

де СВ — середні витрати (собівартість);

П — розмір прибутку в ціні, яка встановлюється самим підприємством (банком) або обмежується державою як граничний рівень рентабельності продукції (послуг).

2. **Розрахунок ціни на підставі цільового (фіксованого) прибутку** вважається різновидом методики визначення ціни на засаді середніх витрат (собівартості). Особливість його полягає в тому, що ціну поставлено в жорстку залежність від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції.

За умови прямолінійної динаміки залежних значень ціна встановлюється з використанням формули:

$$C = C_{3M} + \frac{C_{\text{ПОСТ}} + P_{\text{ЗАГ}}}{N},$$

де  $C_{\text{ЗАГ}}$  — змінні витрати на одиницю продукції (послуги);

$C_{\text{ПОСТ}}$  — постійні витрати на цю продукцію (послугу) за певний період (квартал, рік);

$P_{\text{ЗАГ}}$  — загальна сума прибутку, яку можна одержати від продажу продукції (надання послуги) за той самий період;

$N$  — обсяг продажу продукції (наданої послуги) в натуральній вимірі.

3. **Установлення ціни на засаді суб'єктивної цінності товару** здійснюється з урахуванням потенційного (реально виявленого) попиту.

4. **Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін»** («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну розглядають та встановлюють як функцію цін на аналогічну продукцію в конкурентів. Залежно від особливостей продукції й типу ринку (монополія, олігополія) цей метод ціноутворення має різні модифікації (установлення ціни на рівні поточної ринкової ціни або трохи нижче за неї; установлення ціни на конкретний виріб з урахуванням цін на аналогічну продукцію та співвідношення параметрів цих виробів).

5. **Установлення ціни на підставі результатів закритих торгів** є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

6. **Метод ціноутворення «за рівнем попиту»** передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

7. **Метод встановлення ціни за місцем походження товару** полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франко-вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

8. **Метод встановлення єдиної ціни із внесенням до у неї витрат на доставку** означає відповідні дії підприємства (організації) для внесення до ціни фіксованої суми транспортних витрат не залежно від віддаленості покупця (клієнта).

9. Застосування **методу встановлення зональних цін** полягає в тому, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

10. **Метод встановлення ціни стосовно базисного пункту** характеризується тим, що продавець (фірма) вибирає конкретний район (місто, область) за базисний і збирає з усіх замовників (клієнтів) транспортні витрати в сумі, що дорівнює вартості поставки з цього району (міста, області) незалежно від того, звідки насправді здійснюється відвантаження товару.

11. **Метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на поставку** означає, що підприємство (організація) частково чи повністю бере на себе фактичні витрати на доставку товару з метою стимулювання надходження замовлень від покупців (клієнтів).

12. **Методом встановлення цін зі знижками** підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, ураховуючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або поза сезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

Таким чином, обґрунтуванням цін на товари є вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни, що, своєю чергою, є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства (банку). Надалі ціни постійно коригуються (регулюються) підприємством (банком) і державою, згідно з мінливою кон'юнктурою ринку та необхідними уточненнями заздалегідь розробленої стратегії ціноутворення стосовно різних видів продукції.

#### 4. МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ОБСЯГУ ВИТРАТ НА БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ

Метод розрахунку обсягу витрат на маркетинг	Статті витрат та приклади розрахунку бюджету маркетингу
Метод від наявних засобів	<p>Витрати на розподіл — 50 000 грн            Витрати на тестування продуктів і послуг — 40 000 грн            Витрати на маркетингові дослідження — 8 000 грн            Витрати на рекламу і стимулювання збуту — 12 000 грн            Розрахунковий бюджет — 110 000 грн</p>
Метод відсотку від приросту продажів	<p>Збільшення обсягу продажів на 10 %            Бюджет минулого року — 30 000 грн  <b><i>Розрахунковий бюджет — 33 000 грн</i></b></p>
Метод конкурентного паритету	<p>Головний конкурент збільшує бюджет на 2 %            Бюджет минулого року 50 000 грн  <b><i>Розрахунковий бюджет — 51 000 грн</i></b></p>
Метод відсотку від продажів	<p>Норматив витрат на маркетинг — 1 грн на 5 грн про-            дажів            Прогноз продажів — 1 000 000 грн  <b><i>Розрахунковий бюджет — 200 000 грн</i></b></p>
Метод відповідності цілям	<p>Ціль № 1 — збільшення збуту продукту А на 5 %            Ціль № 2 — впровадження продукту В на ринок і до-            сягнення 15 % частки ринку            Ціль № 3 — підвищення рівня позитивного став-            лення споживачів до комерційного банку з 60 % до            75 %</p> <p><b><i>Калькуляція витрат:</i></b></p> <p>1) <i>поточні витрати на збут — 35 000 грн</i>            2) <i>поточна частка ринку продукту В — 10 %, її забез-            печують витрати на впровадження продукту В у            розмірі 120 000 грн</i>            3) <i>поточний рівень позитивного відношення спожива-            чів до комерційного банку — 60 %, його забезпечу-            ють витрати на формування іміджу банку в розмі-            рі 50 000 грн</i></p> <p><b><i>Розрахунковий бюджет — 220 250 грн</i></b></p>



## 5. ПЕРЕРОЗПОДІЛ ЗВИЧАЙНИХ СТАТЕЙ ВИТРАТ У ФУНКЦІОНАЛЬНІ ВИТРАТИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Для того, щоб перерахувати звичайні статті витрат у функціональні треба вихідні дані для розрахунку по всіх статтях (грн.) скоригувати на результати хронометрування робочого часу (%). Нижче наведений приклад такого перерозподілу.

Якщо вихідні дані для розрахунку (грн.):

Статті	Розмір, грн
Заробітна плата	300 000
Витрати на виплату відсотків	20 000
Витрати на рекламу	10 000

А також результати хронометрування робочого часу (%):

Показник	Розмір, %
Обслуговування клієнтів	35
Стимулювання збуту	25
Маркетингові дослідження	25
Управління маркетингом	15
<b>Разом</b>	<b>100</b>

то перерахунок звичайних статей витрат у функціональні матиме вигляд матриці:

Статті	Разом	Обслуговування клієнтів	Стимулювання збуту	Маркетингові дослідження	Управління маркетингом
Заробітна плата	300 000	105 000	75 000	75 000	45 000
Витрати на виплату відсотків	20 000	7 000	5 000	5 000	3 000
Витрати на рекламу	10 000	3 500	2 500	2 500	1 500
<b>Разом</b>	<b>330 000</b>	<b>115 500</b>	<b>82 500</b>	<b>82 500</b>	<b>49 500</b>

Сума по стовпчику «Разом» та рядку «Разом»

$$105000 = 300000 \times 0,35$$

## 6. РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ

У завданнях № 16 та № 24 для розрахунку фактичної прибутковості окремих товарних груп у портфелі комерційного банку після заповнення таблиць відсутніми даними потрібні такі формули:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток до сплати податків}}{\text{Чистий збут}} \times 100\%,$$

$$\begin{array}{l} \text{Чистий прибуток до} \\ \text{сплати податків} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Валовий} \\ \text{прибуток} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Витрати на збут} \\ \text{та маркетинг} \end{array}$$

Відсутні дані можна отримати, виконавши умови завдань та користуючись вихідними даними таблиць.

## 7. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Визначення конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг доцільно здійснювати методом розрахунку одиничних і групових показників.

Ціль такого дослідження конкурентоспроможності — виявлення переваг порівнянно з продуктами і послугами конкурентів.

У процесі вибору споживачем банківських продуктів і послуг виграють ті, у яких відношення корисного ефекту до витрат на придбання та використання максимально, порівнянно з аналогами. Визначити, чи відповідає продукт (послуга) цій умові, можна в процесі порівняння з продуктами (послугами) конкурентів.

Оцінка і прогнозування конкурентоспроможності здійснюється на підставі *двох груп головних параметрів*:

- *якісних*;
- *економічних*.

*Якісні показники* характеризують призначення продукту (послуги), тобто властивості, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу, і поділяються на *класифікаційні й оціночні*.

*Класифікаційні показники* характеризують приналежність до визначеної класифікаційної групи і визначають призначення, сферу застосування, умови використання цього продукту (послуги).

**Оціночні показники** кількісно характеризують ті властивості, які утворюють якість. Вони використовуються для порівняння різних зразків продуктів (послуг), які належать до однієї класифікаційної групи. Оціночні показники поділяються на **регламентовані і порівняльні**. **Регламентовані** використовують для перевірки виконання обов'язкових вимог до продукту (послуги); **порівняльні** використовують для порівняння конкуруючих властивостей за мірою задоволення потреб споживача тими або іншими властивостями.

**Регламентовані показники** — це патентно-правові показники, показники взаємозамінності і сумісності. Це нормативні параметри, які встановлюються діючими міжнародними і регіональними стандартами; національними закордонними і вітчизняними стандартами; чинними законодавствами, нормативними актами, патентною документацією. Якщо хоча б одна з вимог не буде виконана, продукт (послуга) не може бути виведений на ринок.

При позитивному результаті аналізу нормативних параметрів переходять до аналізу конкурентоспроможності продукту (послуги) на конкретних ринках.

**Оцінка регламентованих показників** забезпечується введенням групового індексу за регламентованими показниками:

$$I_{p.n.} = \prod_{i=1}^n g_{pi},$$

де  $n$  — кількість розглянутих показників;

$g_{pi}$  — одиничний регламентований показник, його значення може бути 0 (не відповідає нормам) або 1 (відповідає нормам);

$I_{p.n.}$  — груповий індекс за регламентованими показниками.

Груповий індекс за регламентованими показниками рівний 1 означає принципову можливість реалізації продукту (послуги) на розглянутому ринку. У випадку, коли  $I_{p.n.} = 0$ , подальший розрахунок показника конкурентоспроможності не має сенсу.

**Порівняльні показники** — це функціональні показники, показники надійності, естетичні показники (для окремих продуктів).

**Економічні показники** характеризують сумарні витрати споживача на задоволення його потреб за допомогою цього продукту (послуги). Вони складаються з витрат на покупку і витрат, пов'язаних з експлуатацією. У загалом загальна сума цих витрат складає ціну споживання.

До економічних показників належать **одноразові витрати** (витрати на придбання) і **поточні витрати** (витрати на експлуатацію).

**Одноразові витрати** — ціна продукту (послуги), вартість приведення в працездатний стан.

**Поточні витрати** — це витрати на експлуатацію, податки, страхові внески, витрати на утилізацію.

В основу цього методу оцінки конкурентоспроможності покладений розрахунок **одиничних і групових показників**, на базі яких визначається комплексний (інтегральний) показник конкурентоспроможності.

На першому етапі **обирається база порівняння**. Базою для порівняння може бути **кращий із вже існуючих на цільовому ринку або у світі продукт (послуга) конкурентів, або більш якісний зразок, поява якого очікується в найближчому майбутньому, або деякий абстрактний еталон**.

На **другому етапі** вирізняються найбільш вагомі для споживача критерії. Значення критерію базисної моделі позначають  $P_B$ , а порівнюваного зразка —  $P$ .

На **третьому етапі** за кожним критерієм розраховується одиничний показник конкурентоспроможності ( $q_i$ ). Якщо збільшення значення критерію сприяє підвищенню якості продукту (послуги), то використовують формулу:

$$q_i = P_i / P_{B_i},$$

а якщо зниженню, то формулу:

$$q_i = P_{B_i} / P_i$$

На **четвертому етапі** всередині кожної групи критеріїв роблять ранжирування показників за мірою їх вагомості для споживача і, відповідно до цього, привласнюють їм вагу (десятковий запис відсотка):  $a_i$  — для аналізованого продукту (послуги) і  $a_{\delta i}$  — для базового зразка. Причому,

$$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{i=1}^m a_{\delta i},$$

де  $n$  і  $m$  — кількість параметрів аналізованого продукту (послуги) і базового зразка відповідно.

На **п'ятому етапі** проводиться розрахунок групових показників конкурентоспроможності за всіма групами параметрів. Для цього використовують формулу:

$$I = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$$

Далі необхідно визначити **комплексний показник конкурентоспроможності** на основі групових показників за регламентованими, якісними та економічними показниками:

$$K = I_{p.n.} \cdot \frac{I_{k.n.}}{I_{э.n.}}$$

Економічний зміст комплексного показника конкурентоспроможності (інтегрального показника конкурентоспроможності) полягає в такому: якщо  $K > 1$ , то продукт (послуга) є конкурентоспроможним (перевершує зразок), якщо  $K < 1$  — неконкурентоспроможним (поступається зразку), в разі однакової конкурентоспроможності  $K = 1$ .

## 8. РОЗРАХУНОК РОЗМІРУ ЗМІНИ ЦІНИ ПРИ КРЕДИТУВАННІ

При розстрочці платежу продавець кредитує покупця, що збільшує ціну товару. Найпростіша формула, за якою розраховується розмір зміни ціни, має такий вигляд:

$$K = 0,00083 \cdot C \cdot [\sum (a_i \cdot t_i)] \%,$$

де  $C$  — середній банківський відсоток при кредитуванні;

$a_i$  — розмір відповідного платежу;

$t_i$  — термін між внесенням авансу й одержанням замовлення (чи між одержанням замовлення і часом сплати внеску за розстрочкою);

$i$  — номери частин авансу чи внеску за розстрочкою.

## 9. ЕЛАСТИЧНІСТЬ ПОПИТУ

**Попит** показує кількість продукту (послуги), яку споживачі будуть купувати за різними можливими цінами. **Ціна попиту** — це максимальна ціна, за якою споживач готовий купити цей продукт (послугу).

Розмір попиту повинен мати конкретне значення і належати до визначеного відрізка часу. **Закон попиту** полягає в такому: при незмінності всіх інших параметрів зниження ціни веде до відповідного зростання розміру попиту, і навпаки.

Ціна (**ціновий фактор попиту**) є основним фактором, який впливає на попит на продукт (послугу), але існують й інші (**нецінові фактори попиту**) фактори, які впливають на покупки.

**Нецінові фактори попиту** такі:

— **споживчі смаки**: сприятлива для певного продукту (послуги) зміна споживчих смаків або переваг, викликана рекламою або іншими стимулюючими діями, буде означати, що попит зростає за кожної ціною. Несприятливі зміни в перевагах споживачів викликають зменшення попиту і зсув кривої попиту вліво. Технологічні зміни у вигляді появи нового продукту (послуги) здатні призвести до зміни споживчих смаків;

— **кількість споживачів**: збільшення на ринку кількості споживачів обумовлює підвищення попиту, зменшення — скорочує попит;

— **дохід споживачів**: щодо більшості продуктів (послуг) підвищення доходу призводить до збільшення попиту. Продукти (послуги), попит на які змінюється в прямій залежності від зміни грошового доходу, належать до *вищої категорії*, або до категорії *нормальних продуктів (послуг)*. Продукти (послуги), попит на які змінюється в протилежному напрямку, тобто зростає при зниженні доходів, називаються *продуктами (послугами) нижчої категорії*.

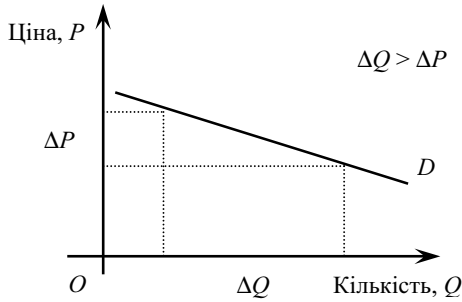
— **споживчі очікування щодо майбутніх цін на продукти (послуги), наявність товарів і майбутнього доходу** здатні змінити попит. Очікування падіння цін і зниження доходів призводить до скорочення поточного попиту. Зворотнє твердження також вірне.

**Еластичність попиту** — це зміна попиту на певний продукт (послугу) під впливом економічних і соціальних факторів, пов'язаних зі зміною цін. Попит може бути **еластичним**, якщо процентна зміна його обсягу перевищує зниження рівня цін, і **нееластичним**, якщо міра зниження цін вища за приріст попиту.

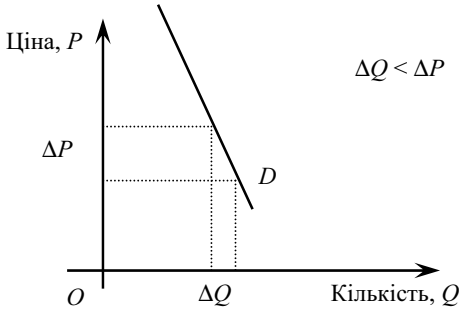
Відповідно до закону попиту, споживачі при зниженні ціни будуть купувати більшу кількість продуктів (послуг). Однак міра реакції споживачів на зміну ціни може значно варіюватися від продукту (послуги) до продукту (послуги).

Економісти використовують концепцію цінової еластичності для визначення чутливості споживачів до зміни ціни.

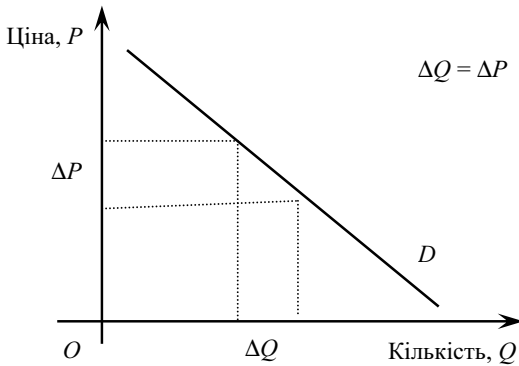
Якщо невеликі зміни в ціні призводять до значних змін у кількості продукту (послуги), що купується, то такий попит **називають відносно еластичним** або **просто еластичним**:



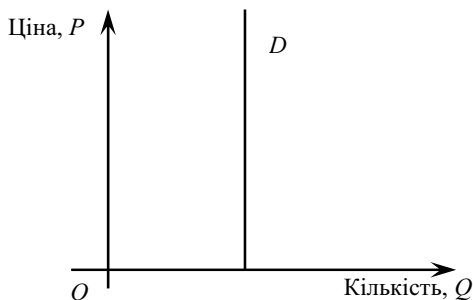
Якщо істотна зміна в ціні призводить до невеликої зміни в кількості покупок, то такий попит **відносно нееластичний** або просто **нееластичний**:



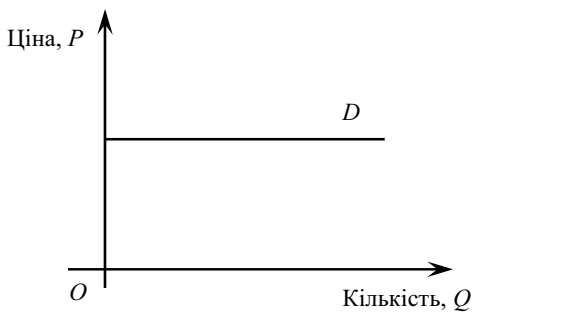
Коли процентна зміна ціни і подальша зміна кількості запитуваного продукту (послуги) рівні за розміром, то такий випадок називають **одиничною еластичністю**:



Якщо зміна ціни не призводить до зміни розміру попиту, то такий попит є **абсолютно нееластичним**:



Якщо найменше зниження ціни спонукує покупців збільшувати покупки від нуля до межі своїх можливостей, то такий попит є **абсолютно еластичним**:



**Види еластичності:**

- цінова еластичність попиту;
- перехресна еластичність попиту;
- еластичність попиту по доходу.

**Цінова еластичність** показує міру впливу на розмір попиту показника ціни.

Міру цінової еластичності або нееластичності визначають за допомогою **коефіцієнта еластичності ( $E_d$ )**:

$$E_d = \frac{\text{Процентна зміна кількості продукту (послуги), який купується}}{\text{Процентна зміна ціни}}$$



Ціновий коефіцієнт еластичності завжди від'ємний (закон попиту є зворотною залежністю кількості продукту (послуги) від ціни), тому розглядається тільки абсолютне значення цього коефіцієнта еластичності.

**Фактори цінової еластичності попиту:**

— **замінність:** чим більше замінників цього продукту (послуги) пропонується споживачу, тим більш еластичний попит на нього;

— **питома вага в доході споживача:** чим більш вагомий продукт (послуга) у бюджеті споживача, за інших рівних умов, тим вища еластичність попиту на нього;

— **предмети розкоші і предмети необхідності:** попит на предмети необхідності, зазвичай, є нееластичним, попит на предмети розкоші, зазвичай, еластичний;

— **фактор часу:** попит на продукт (послугу) більш еластичний, чим триваліше час для прийняття рішень.

**Перехресна еластичність** показує міру впливу на розмір попиту певного продукту (послуги) показника ціни іншого продукту (послуги).

Концепція перехресної еластичності дозволяє вимірювати, наскільки чуттєвий споживчий попит на один продукт (послугу) ( $X$ ) до зміни ціни іншого продукту (послуги) ( $Y$ ):

$$E_{XY} = \frac{\text{Процентна зміна кількості продукту (послуги) } X}{\text{Процентна зміна ціни продукту (послуги) } Y}$$

Ця концепція дозволяє зрозуміти явища взаємозамінності і взаємодоповнюваності продуктів (послуг).

Якщо коефіцієнт перехресної еластичності попиту має позитивне значення, тобто кількість  $X$  перебуває в прямій залежності від зміни ціни  $Y$ , то продукти (послуги)  $X$  і  $Y$  є **взаємозамінними**. Чим більше позитивний коефіцієнт, тим більша ступінь замінності двох продуктів (послуг).

Якщо коефіцієнт перехресної еластичності має від'ємне значення, то продукти (послуги)  $X$  і  $Y$  є **взаємодоповнюваними**. Чим більша величина від'ємного коефіцієнту, тим більша взаємодоповнюваність двох продуктів (послуг).

Нульовий або майже нульовий коефіцієнт свідчить про те, що продукти не пов'язані між собою, тобто є **незалежними**.

**Еластичність попиту за доходом** показує міру впливу на розмір попиту показника доходу споживача.

Еластичність попиту за доходом дозволяє виміряти процентну зміну кількості запитуваного продукту (послуги), обумовлену зміною доходу споживача:

$$E_t = \frac{\text{Процентна зміна кількості запитуваного продукту (послуги)}}{\text{Процентна зміна доходу споживача}}$$

Для більшості продуктів (послуг) цей коефіцієнт має позитивне значення (для продуктів (послуг) *вищої категорії і нормальних*). Від'ємне значення коефіцієнта еластичності попиту за доходом свідчить про продукти (послуги) *нижчої категорії*.

---

## ЗАВДАННЯ ДО ЛАБОРАТОРНИХ РОБІТ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ MICROSOFT EXCEL

### ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 1

#### **Тема. Аналіз продажів і маркетингу: використання файлу демографічних даних**

З Excel поставляється файл Mapstats.xls, що є робочою книгою, у якій міститься інформація про різні елементи карти. Наприклад, у робочій книзі Mapstats.xls є робочий лист USA. У ньому міститься демографічна інформація про кожне з 50 штатів. Цей файл також містить робочі аркуші з даними інших країн світу.

Файл Mapstats.xls знаходиться в папці

**\Program Files\Common Files\Microsoft Shared\Data\map\Data**

Яка користь від інформації, що міститься в Mapstats.xls? Вона дозволяє представити дані у визначеному контексті: ви — менеджер по маркетингу комерційного банку, що має представництва в 23 штатах; ви можете визначити 5 регіонів продажів, кожен з яких містить кілька штатів і контролюється регіональним менеджером з маркетингу. Поставлено завдання — проаналізувати результати роботи з регіонів за минулий рік.

1. Створити нову книгу Excel з ім'ям demograf.xls.
2. Заповнити осередку A1, B1, C1 у такий спосіб:  
A1 — Штат, B1 — Регіон, C1 — Обсяги продажів.
3. Відкрити файл Mapstats.xls.
4. У файлі Mapstats.xls вибрати робочий лист USA. У відкритому робочому листі виділити такі назви штатів: IL, IN, MI, MN, MO, OH, WI, CT, MA, NJ, NY, PA, AZ, CA, OR, WA, CO, OK, TX, AL, FL, KY, LA (всього 23 штата).
5. Скопіюйте виділені штати в осередки A2:A24 книги demograf.xls.
6. Закрити файл Mapstats.xls.
7. Регіональні представництва Північного регіону представлені штатами — IL, IN, MI, MN, MO, OH, WI; Північно-Західного регіону — CT, MA, NJ, NY, PA; Атлантики — AZ, CA, OR, WA;

Південного регіону — CO, OK, TX; Південно-Західного регіону — AL, FL, KY, LA. Використовуючи цю інформацію, заповніть осередку B2:U24 книги demograf.xls.

8. Згрупувати штати за регіонами.

9. Загальні обсяги продажів за минулий рік по кожному штату:

IL — \$3 599 010, IN — \$519 119, MI — \$2 747 343, MN — \$147 770,  
MO — \$971 831, OH — \$573 379, WI — \$594 869, CT — \$1 865 171,  
MA — \$2 238 257, NJ — \$1 402 489, NY — \$2 587 015, PA — \$2 425 601,  
AZ — \$1 530 112, CA — \$4 587 410, OR — \$939 534, WA — \$2 116 468,  
CO — \$562 513, OK — \$183 722, TX — \$619 361, AL — \$286 987,  
FL — \$1 089 367, KY — \$1 174 760, LA — \$1 054 786.

10. Встановити необхідний формат даних у кожному стовпчику книги demograf.xls.

11. Установити в шапці таблиці такі параметри шрифту: тип — Times New Roman, розмір — 12, напівжирний, темно-синій колір.

12. Затінити діапазон осередків A1:K1 яскраво-блакитним кольором, діапазон осередків A2:A24 — ясно-жовтим.

13. У діапазоні осередків B2:C24 установити параметри шрифту: тип — Arial Сут, розмір — 10, звичайний.

14. Отцентрувати вміст осередків стовпця «Штат».

15. Зберегти всі зміни, зроблені на цей момент у книзі demograf.xls.

16. Зробити аналіз регіональних продажів шляхом створення зведеної таблиці: створити зведену таблицю суми по полю «Продажів» для кожного регіону, розмістивши її на існуючому листі в діапазоні осередків E1:F8 (формат діапазону осередків для діалогового вікна має вид  $\$E\$1:\$F\$8$ ).

17. Встановити такий формат стовпця «Разом», щоб відображався (не відображався) значок \$.

18. Зберегти книгу demograf.xls.

19. У зведеній таблиці встановити параметри відображення таких регіонів: Північ, Південь, Атлантика. Проаналізувати, що відбулося з загальним підсумком по регіонах, що залишилися.

20. Відновити відображення продажів по всіх регіонах.

21. За даними зведеної таблиці побудувати зведену діаграму.

22. Встановити такий тип діаграми: об'ємна кругова розрізана. Установити як підписи ці значення.

23. Встановити такі параметри шрифту в підписах даних: тип — Times New Roman, розмір — 12, напівжирний.

24. У легенді діаграми установити невидиму рамку; шрифт — Times New Roman, напівжирний, 12; розміщення — унизу, посередині.

25. Встановити відображення діаграмою тільки продажі Північно-Західного і Південного регіонів.

26. Відновити відображення всіх регіонів.

27. Перейти на Лист1 і зберегти книгу demograf.xls.

28. Зробити активним «Майстра зведених таблиць». Використовуючи його, показати деталі продажів Південно-Західного, Північно-Західного і Північного регіонів. Переглянути, як зроблені в таблиці зміни відбилися на зведеній діаграмі.

29. Зняти деталі Південно-Західного регіону.

30. Зберегти зміни в книзі demograf.xls.

31. У діапазоні осередків E21:F28 створити зведену таблицю, у якій обчислювався б середній дохід по штатах у кожному регіоні.

32. Результати отриманих середніх доходів по штатах відбити у вигляді об'ємного варіанта звичайної лінійчатої діаграми зі стовпцями червоного кольору і без легенди.

33. Повернутися до Листа1. Зберегти книгу demograf.xls.

34. Закрити майстра зведених таблиць.

35. Загальний підсумок у кожній таблиці виділити напівжирним шрифтом і затінити яскраво-жовтим кольором.

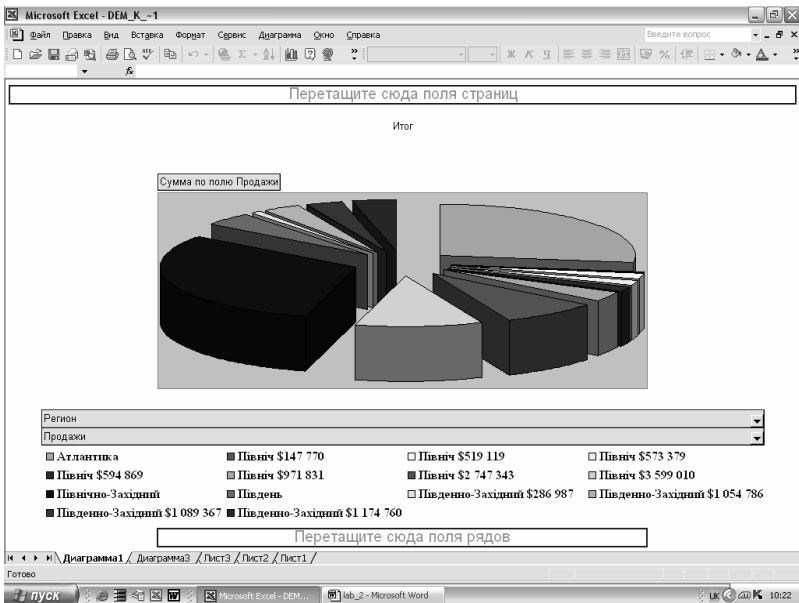
36. Зберегти підсумковий варіант у папці «КАРТИ» і закрити книгу demograf.xls.

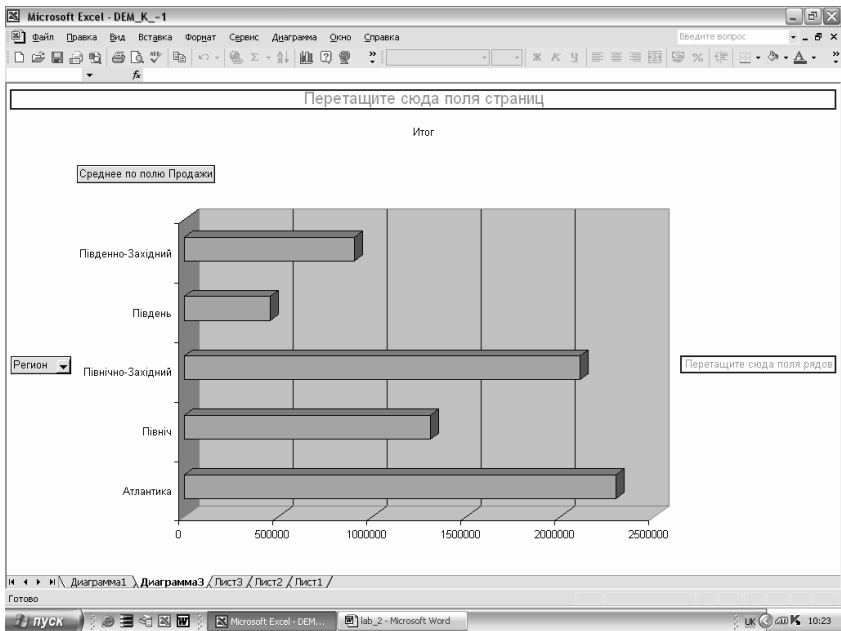
### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Оцінити відносний внесок Південного регіону в дохід вашого банку.
2. Назвати першу й обов'язкову умову для складання зведеної таблиці.
3. Які існують варіанти розміщення зведеної таблиці в робочій книзі Excel?
4. Охарактеризувати принцип роботи «Майстра зведених таблиць».
5. Як зробити активним «Майстра зведених таблиць»?
6. Призначення використання «Майстра зведених таблиць»?

# РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

Штат	Регион	Продажи	Сумма по полю Продажи	Регион	Продажи	Всего
AZ	Атлантика	\$1 530 112		Атлантика		\$9 173 524
CA	Атлантика	\$4 587 410		Північ	\$147 770	\$147 770
OR	Атлантика	\$939 534		Північ	\$519 119	\$519 119
WA	Атлантика	\$2 116 468		Північ	\$573 379	\$573 379
IL	Північ	\$3 599 010		Північ	\$594 869	\$594 869
IN	Північ	\$519 119		Північ	\$971 831	\$971 831
MI	Північ	\$2 747 343		Північ	\$2 747 343	\$2 747 343
MN	Північ	\$147 770		Північ	\$3 599 010	\$3 599 010
MO	Північ	\$971 831		Північ Итого	\$9 153 321	\$9 153 321
OH	Північ	\$573 379		Північно-Західний		\$10 518 633
WI	Північ	\$994 869		Південно-Західний		\$1 366 596
CT	Північно-Західний	\$1 865 171		Південно-Західний	\$286 987	\$286 987
MA	Північно-Західний	\$2 238 257		Південно-Західний	\$1 054 786	\$1 054 786
NJ	Північно-Західний	\$1 402 489		Південно-Західний	\$1 089 367	\$1 089 367
NY	Північно-Західний	\$2 587 015		Південно-Західний	\$1 174 760	\$1 174 760
PA	Північно-Західний	\$2 425 801		Південно-Західний Итого	\$3 605 900	\$3 605 900
CO	Південь	\$662 513		Общий итог	\$33 816 874	\$33 816 874
OK	Південь	\$183 722				
TX	Південь	\$619 361		Среднее по полю Продажи		
AL	Південно-Західний	\$286 987		Регион		Всего
FL	Південно-Західний	\$1 089 367		Атлантика		2293381
KY	Південно-Західний	\$1 174 760		Північ		1307617,286
LA	Південно-Західний	\$1 054 786		Північно-Західний		2103706,6
				Південь		455198,6667
				Південно-Західний		901475
				Общий итог		1470298,87





## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 2

### **Тема. Аналіз продажів і маркетингу: аналіз відхилень, використання описової статистики**

Проаналізувавши результати аналізу роботи збутової мережі по регіонах (лабораторна робота № 2) виділіть регіон, що вніс найбільш незначний внесок у дохід вашого банку. Далі варто визначити, чи необхідно вам, менеджеру з маркетингу, проводити будь-які заходи для зміни організації регіонального управління продажами в малопробитковому регіоні.

Припустимо, перш ніж починати рішучі кроки, ви вирішили продовжити дослідження. Можливо, розходження в обсягах продажів у кожному регіоні є випадковими і несуттєвими. У цьому випадку проведення значних організаційних змін буде нерозумним, тому що результати продажів наступного року можуть бути зовсім іншими, навіть якщо ви не внесете будь-яких змін у спосіб управління регіонами.

**Поставлено завдання — перевірити, чи є результати достовірними?**

Для цього в програмі Excel передбачений засіб «Аналіз даних», що входить до «Пакету аналізу». Цей засіб застосовується для *аналізу відхилень* і є статистичним методом перевірки відхилень між середніми показниками. Використовуйте засіб «Аналіз даних» у тому випадку, якщо вам необхідно порівняти більше двох середніх значень.

1. Визначте, чи є в меню «Сервіс» команда «Аналіз даних», якщо є, то не виконуйте завдання № 2.

2. Активізувати засіб «Аналіз даних»: установити прапорець «Пакет аналізу» у списку «Список надбудов». У результаті в меню «Сервіс» з'явиться нова команда — «Аналіз даних», що надає доступ до різних фінансових, статистичних та інженерних функцій, а також засобів аналізу.

3. Відкрийте книгу demograf.xls.

4. Для проведення аналізу згрупуйте дані книги demograf.xls на новому листі в такий спосіб: обсяги продажів для кожного з п'яти регіонів в окремому стовпці, у першому рядку якого міститься назва регіону.

5. Затінити назви регіонів ясно-зеленим кольором, отцентрувати, виділити напівжирним. Зберегти зміни в книзі demograf.xls.



6. Зробити активним діалогове вікно «Однофакторний дисперсійний аналіз».

7. Встановите в діалоговому вікні такі параметри: як «Вхідний інтервал» — діапазон осередків A1:E9; перемикач «по стовпцях» у групі «Групування»; прапорець «Мітки в першому рядку»; значення «Альфа» — за замовчуванням 0,05 (фіксоване статистичне значення дисперсійного аналізу); параметри висновку — «Новий робочий лист».

8. Зробити активним робочий лист із вихідною інформацією. Перша частина результатів (осередку A3:E9) — це звіт описової статистики для кожного регіону. Друга частина (осередку A13:G17) — дані, що стосуються до питання про значимість результатів продажів, що спостерігаються. Стрижневе значення — це значення  $P$  (значення імовірності).

9. Необхідно визначити, яка імовірність того, що і згодом будуть спостерігатися розходження такі ж, що й у фактичних показниках за поточний рік (тобто розходження, що мають на увазі лише випадковість)? Існує ряд випадкових факторів, що впливають на обсяги продажів: тимчасові коливання довіри споживачів, плінність кадрів банку, модифікація самої продукції, технологічні зміни й інші події. Щоб розібратися з усім цим, вам доведеться відповісти на таке запитання: «чи є розходження в результатах продажів у різних регіонах систематичними чи зовсім випадковими?» ***Дисперсійний аналіз дозволяє оцінити імовірність появи розбіжностей між фактичними і передбачуваними значеннями за умови, що розходження, які спостерігаються, викликані випадковими подіями.***

10. За показником рівня імовірності  $P$  визначити процентне співвідношення випадковості розходження в обсягах продажів і процентне співвідношення того, що розходження в обсягах продажів невідповідні і викликані конкретними обставинами.

*Наприклад, якщо значення імовірності  $P = 0,09$ , то процентне співвідношення випадкової розбіжності в обсягах продажів по регіонах — 9 %, а процентне співвідношення того, що вони викликані конкретними невідповідними обставинами — 91 %. Звідси висновок — розходження в обсягах продажів мають невідповідний характер, тому варто розробити маркетингові заходи щодо реорганізації регіональної збутової мережі.*

11. Виділити отримане значення імовірності жирним червоним кольором і зберегти книгу demograf.xls.

12. Повернутися до робочого листа з інформацією про обсяги продажів для кожного з п'яти регіонів.

13. Для всіх регіонів розрахувати: середнє значення обсягів продажів, кількість значень, кількість чисел, мінімальний обсяг продажів, максимальний обсяг продажів, загальну суму продажів по всіх регіонах.

14. Для Північного і Північно-Західного регіонів розрахувати середнє значення обсягів продажів; для Південно-Західного — максимальнє і мінімальнє значення; для Атлантики і Півдня загальну суму від продажів.

15. У діапазоні осередків A10:J13 створити таблицю, що містить значення найбільшого і найменшого обсягу продажів по кожному регіону, використовуючи інструмент аналізу даних «Описової статистики».

16. Встановити необхідні межі стовпців даних. Зберегти книгу demograf.xls.

17. Визначити суму найбільших і найменших значень продажів, середнього найбільшого і середнього найменшого значення продажів по всіх регіонах.

18. Затінити таблицю найбільших і найменших значень продажів по всіх регіонах ясно-зеленим кольором. Зберегти книгу demograf.xls.

19. У діапазоні осередків A16:D18 створити таблицю, що містить значення найбільшого обсягу продажів для Південного і Південно-Західного регіонів. Встановити необхідні границі стовпців, затінити таблицю світло-блакитним кольором. Зберегти книгу demograf.xls.

20. Для таблиці найбільших продажів Південного і Південно-Західного регіонів (прив'язати до осередку D16) вставити примітку такого змісту: «Головний менеджер регіонів — Климова Ирина» так, щоб зміст містився на одному рядку.

21. Встановити розмір примітки по ширині і довжині змісту.

22. Встановити параметр примітки, що фіксував би його розташування.

23. Встановити параметр примітки, що забезпечував би його появу у випадку вказівки курсором миші на осередок із приміткою.

24. Повернути фіксоване розташування примітки. Зберегти книгу demograf.xls.

25. Зняти в меню «Сервіс» команду «Аналіз даних».

26. Зберегти підсумковий варіант книги demograf.xls у папці «КАРТИ» на диску C: і закрити книгу demograf.xls.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Назвати деякі засоби «Пакета аналізу» Excel.
2. Як і для чого використовується засіб «Аналіз даних»?
3. Як зробити засіб «Аналіз даних» активним? Як забрати його зі списку команд меню «Сервіс»?
4. Яке повинне бути значення імовірності P, щоб зробити висновок про вплив випадкових факторів на розбіжності фактичних і передбачуваних обсягів продажів банку?
5. Яким значком відбивається в таблиці наявність примітки?

### РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>Північ</b>	<b>Північно-Західний</b>	<b>Атлантика</b>	<b>Південь</b>	<b>Південно-Західний</b>						
2	\$519 119	\$1 865 171	\$1 530 112	\$662 513	\$266 987						
3	\$2 747 343	\$2 238 257	\$4 987 410	\$183 722	\$1 089 367						
4	\$1 747 770	\$1 402 489	\$939 534	\$619 361	\$1 174 760						
5	\$974 331	\$2 567 016	\$2 116 468		\$1 054 786						
6	\$573 379	\$2 425 601									
7	\$594 869										
8											
9											
10											
11	<i>Північ</i>	<i>Північно-Західний</i>	<i>Атлантика</i>	<i>Південь</i>	<i>Південно-Західний</i>						
12	Найбільший(1)	2747343	Найбільший(1)	2587015	Найбільший(1)	4587410	Найбільший(1)	619361	Найбільший(1)	1174760	
13	Найменший(1)	147770	Найменший(1)	1402489	Найменший(1)	939534	Найменший(1)	183722	Найменший(1)	266987	
14											
15											
16	<i>Північ</i>	<i>Північно-Західний</i>									
17											
18	Найбільший(1)	619361	Найбільший(1)	1174760							
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											

Головний менеджер регіонів - Клінова Ірина

Microsoft Excel - DEM\_K\_-1

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка

Введите вопрос

Г14 2,96471114324959 Arial Cyr 10

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Однофакторный дисперсионный анализ											
2												
3	РАЗОМ											
4	<i>Группы</i>	<i>Разнож</i>	<i>Сума</i>	<i>Середнє</i>	<i>Дисперсія</i>							
5	Північ	6	5654311	925718,5	8,64915E+11							
6	Північно-Західний	5	10518533	2103707	2,25978E+11							
7	Атлантика	4	9173524	2293381	2,56978E+12							
8	Південь	3	1365596	455198,7	56082609184							
9	Південно-Західний	4	3605900	901475	1,70363E+11							
10												
11												
12	Дисперсійний аналіз											
13	<i>Джерело варіації</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-значення</i>	<i>F критичне</i>					
14	Між групами	1,07E+13	4	2,67E+12	3,345461022	0,034097968	2,964711143					
15	Внутрі груп	1,36E+13	17	7,98E+11								
16												
17	Разом	2,42E+13	21									
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												

Готово

пуск Microsoft Excel - DEM... lab\_3 - Microsoft Word 10:27

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 3

### **Тема. Обчислення межі погашення постійних витрат і доходів**

Професійний аналіз маркетингової інформації пов'язаний із внутрішніми процесами, що відбуваються у банку, і з діяльністю, що приносить банку прибуток. Одна з його основних цілей — це визначення межі погашення постійних витрат і доходів та виконання аналізу точок беззбитковості.

*Межа погашення постійних витрат і доходів.* Зазвичай цей показник визначають шляхом вирахування змінних витрат із доходу від продажів.

*Додатковий дохід (граничний дохід банку)* — це різниця між собівартістю і продажною ціною кожного проданого продукту чи послуги.

*Точка беззбитковості* — це точка, яка характеризує процес продажів, у якій дохід дорівнює собівартості виробництва.

На основі цих показників можна прийняти такі рішення:

- як збільшити рентабельність;
- яким чином управляти збутом продукції;
- як оптимізувати ресурси для скорочення витрат і збільшення доходів.

Щоб знайти варіанти рішень, необхідно виконати аналіз межі погашення постійних витрат чи доходів та аналіз граничного доходу. Аналізуючи зазначені фактори, можна визначити, які витрати, продажні ціни й обсяги виробництва потрібно змінити для досягнення наміченого плану.

Одним з найбільш важливих засобів управління витратами є аналіз межі погашення постійних витрат і доходів.

Нехай АКБ «1» пропонує «продукт 1». Собівартість виробництва однієї одиниці «продукту 1» складається з таких статей:

- ☞ \$ 5 — матеріал;
- ☞ \$ 1 — пакувальні матеріали;
- ☞ \$ 0,50 — зарплата (на кожну одиницю продукту).

1. Створити «Книгу1» Microsoft Excel. Столбець А робочого листа 1 заповнити такою інформацією, з огляду на порядок і зазначений формат рядків:

<b>Обсяг продажів (1000 од. продукту по \$ 10)</b>	Рядок 1 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю
Мінус: витрати на виробництво	Рядок 3 — звичайний шрифт, вирівняти по лівому краю
Оплата праці (1000 CD по \$ 0,50):	Рядок 5 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
Вартість матеріалів (1000 CD по \$ 5):	Рядок 7 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
Вартість упакування (1000 CD по \$ 1):	Рядок 9 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
<b>Разом перемінні витрати:</b>	Рядок 11 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю
<b>Межа погашення витрат:</b>	Рядок 13 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю

2. У стовпців В і С встановити формат даних грошовий (\$ Англійський США, 0 десяткових знаків). Розрахувати, **використовуючи панель формул** значення доходу від продажів (результат розмістити в осередку С1), витрати на оплату праці (результат розмістити в осередку В5), вартість матеріалів (результат розмістити в осередку В7), вартість упакування (результат розмістити в осередку В9), загальні перемінні витрати (результат розмістити в осередку С11), межа погашення витрат (результат розмістити в осередку С13).

3. Осередок А18 заповнити таким змістом «Перемінні витрати на одиницю виробу» (яскраво-синій напівжирний курсив на яскраво-жовтому тлі).

4. В осередку С18 розрахувати значення середніх перемінних витрат, установивши формат осередку грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки).

5. Зберегти «Книгу1» під ім'ям `pred_pog_izd.xls` у каталозі `C:\Мои документы\Excel_Files`.

6. Нехай тепер оплата праці — значення **умовно-перемінне** чи **середнє**, тобто зарплата складає \$ 0,50 за кожну продану одиницю продукту при виробництві до 1000 одиниць на день, \$ 0,60 за кожну одиницю при виробництві від 1000 до 2000 одиниць на день і т.п. Необхідно врахувати розмір середніх витрат при розрахунку межі погашення постійних витрат.

7. Заповнити стовпець A1 робочого листа 2 «Книги1» таким змістом, з огляду на порядок і зазначений формат рядків:

Кількість проданих одиниць продукту:	Рядок 1 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
<b>Обсяг продажів (\$ 10 за 1 од. продукту)</b>	Рядок 3 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю
Мінус: перемінні виробничі витрати	Рядок 5 — звичайний шрифт, вирівняти по лівому краю
Оплата праці (напівзмінні):	Рядок 7 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
Вартість матеріалів (змінні):	Рядок 9 — звичайний шрифт, вирівняти по правому краю
Вартість упакування (змінні):	Рядок 11 — напівжирний шрифт, вирівняти по правому краю
<b>Разом перемінні витрати:</b>	Рядок 13 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю
<b>Межа погашення витрат:</b>	Рядок 15 — напівжирний шрифт, вирівняти по лівому краю

8. Кількість проданих одиниць продукту — 4510 одиниць. Ввести це значення в осередок B1, привласнивши йому ім'я «Объемпродаж».

9. Для стовпця C встановити формат даних грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки). В осередку C3 розрахувати обсяг продажів у грошовому вираженні.

10. Осередок D1 заповнити таким змістом «Розрахунок витрат на оплату праці», накреслення тексту — напівжирний курсив.

11. Задати три пойменованих діапазони: осередок B1 — Объемпродаж, діапазон осередків D3:D8 — ПроизвПрод, діапазон осередків E3:E8 — Себестоимпрод.

12. У діапазоні осередків D3:D8 задати варіанти виробництва від 0 до 5000 одиниць. У діапазоні осередків E3:E8 задати відповідну собівартість по оплаті праці (\$0,50; \$0,60 і т.д.), задавши формат діапазону осередків грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки).

13. Осередок D2 заповнити змістом «ПроизвПрод», осередок E2 — «Себестоимпрод», осередок D10 — «Стоимматериалов:», осередок D12 — «Стоимупаковки:», осередок F1 — «Оплата праці».

14. Осередку E10 привласнити ім'я «СтоимМатериалов» і значення \$ 5,00. Осередку E12 привласнити ім'я «СтоимУпаковки» і значення \$ 1,00.

15. Для діапазону осередків F3:F8 задати формат даних грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки) і логічну формулу ЕСЛИ такого вигляду:

**=ЕСЛИ(ОбъемПродаж>ПроизвПрод;МИН(1000;  
(Объемпродаж-произвпрод))\*Себестоимпрод;0)**

У цій формулі застосовується функція МИН, оскільки виробництво повинне складати не більше, наприклад, 1000 одиниць (при більшій кількості — новий тариф заробітної плати). Розрахувати оплату праці при кожному обсязі випуску.

**Примітка.** У діапазоні осередків F3:F8 повинні бути отримані значення: 0–1000 — \$ 500,00; 1000–2000 — \$ 600,00; 2000–3000 — \$ 700,00; 3000–4000 — \$ 800,00; 4000–5000 — \$ 459,00. Останнє значення — \$ 0,00.

16. Діапазнам осередків B7:B11 і C13:C15 привласнити формат даних грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки).

17. В осередку B7, *використовуючи панель формул*, розрахувати витрати на оплату праці при обсязі виробництва 4510 одиниць продукту.

18. В осередку B9, *використовуючи панель формул і привласнені раніше імена відповідних осередків*, розрахувати вартість матеріалів при обсязі виробництва 4510 одиниць продукту.

19. В осередку B11, *використовуючи панель формул і привласнені раніше імена відповідних осередків*, розрахувати вартість упакування при обсязі виробництва 4510 одиниць продукту.

20. В осередку C13, *використовуючи панель формул*, розрахувати підсумкові перемінні витрати при обсязі виробництва 4510 одиниць продукту.

21. В осередку C15, *використовуючи панель формул*, розрахувати межі погашення постійних витрат при обсязі виробництва 4510 одиниць продукту.

22. Зберегти результати розрахунків робочого листа 2 «Книги1».

23. Діапазон осередків F1:F8 затінити блідо-жовтим кольором, шрифт — яскраво-червоний напівжирний, лінії сітки в діа-



пазоні присутні. Такі самі параметри встановити в осередках С3, С13, С15, В7, В9, В11.

24. Зберегти зміни в оформленні робочого листа 2 «Книги1».

25. Вміст осередку F1 скопіювати в осередок G1. Для діапазону осередків G3:G8 задати формат даних грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки) і логічну формулу ЕСЛИ для розрахунку оплати праці при кожному обсязі випуску, використовуючи не поіменні, а звичайні діапазони необхідних осередків. Зробити розрахунок.

26. Результати розрахунку в осередках G1:G8 оформити в такий спосіб: шрифт напівжирний яскраво-синій на блідо-зеленому тлі, фіксована примітка «У діапазоні осередків G3:G8 зроблений розрахунок аналогічний діапазону F3:F8 з тією лише різницею, що у формулі використовувалися не поіменні, а звичайні діапазони осередків». Формат примітки: напівжирний курсив, розмір шрифту — 10, розташування — по центру.

27. Зберегти зміни в робочому листі 2 «Книги1».

28. Якими стануть межа погашення витрат, загальні перемінні витрати, вартість упакування, вартість матеріалів, загальні витрати на оплату праці, якщо обсяги випуску збільшити до 6510 одиниць виробів, до 10000 одиниць виробів?

29. Закрити файл `pred_pog_izd.xls`, не зберігаючи змін. Завершити роботу з Microsoft Excel.

***Повинні бути отримані такі значення: оплата праці — \$ 3 059,00; вартість матеріалів — \$ 22 550,00; вартість упакування — \$ 4 510,00; загальні перемінні витрати — \$ 30 119,00; межа погашення витрат — \$ 14 981,00.***

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чим відрізняється використання поіменних діапазонів осередків від використання звичайних діапазонів у панелі формул?
2. Як розрахувати межу погашення постійних витрат підприємства?
3. Як перевірити, чи використовувалася формула для одержання значення осередку?
4. Пояснити, як розрахувати вартість упакування і вартість матеріалів, ***використовуючи панель формул і привласнені раніше імена відповідних осередків***, імена яких осередків використовувалися?
5. Пояснити, чому осередок F8 за результатами виконання завдання № 15 містить нульове значення?

## РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

Microsoft Excel - DEM\_K\_3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Обсяг продажів (1000 CD по \$10)		\$10 000									
2												
3	Мінус: витрати на виробництво											
4												
5	Оплата праці (1000 CD по \$0,50):	\$500										
6												
7	Вартість матеріалів (1000 CD по \$5):	\$5 000										
8												
9	Вартість упаковки (1000 CD по \$1):	\$1 000										
10												
11	<b>Разом змінні витрати:</b>		\$6 500									
12												
13	<b>Межа погашення витрат:</b>		\$3 500									
14												
15												
16												
17												
18	<b>Змінні витрати на одицю продукції</b>		\$6,50									
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												

Готово

Microsoft Excel - DEM\_K\_3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Кількість проданих CD:	4510		<b>Розрахунок витрат на оплату праці</b>		<b>Оплата праці</b>	<b>Оплата праці</b>		
2				ПроизвCD	Севестоим/здельня				
3	Обсяг продажів (\$10 за 1 CD)	\$45 100,00		0	\$3,50	\$500,00	\$500,00		
4				1000	\$0,60	\$600,00	\$600,00		
5	Мінус: змінні виробничі витрати			2000	\$0,70	\$700,00	\$700,00		
6				3000	\$0,80	\$800,00	\$800,00		
7	Оплата праці (напівзмінні)	\$3 059,00		4000	\$0,90	\$459,00	\$459,00		
8				5000	\$1,00	\$0,00	\$0,00		
9	Вартість матеріалів (змінні)	\$22 550,00							
10				СтоимМатериалов:	\$5,00				
11	Вартість упаковки (змінні)	\$4 510,00		СтоимУпаковки:	\$1,00				
12									
13	<b>Разом змінні витрати:</b>	\$30 119,00							
14									
15	<b>Межа погашення витрат:</b>	\$14 981,00							
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									

Готово

*В діапазоні осередків G3:G8 зроблено розрахунок аналогічний діапазону F3:F8 з тією різницею, що в формулі використано не постійні, а змінні діапазони осередків.*

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 4

### Тема. Аналіз використання межі погашення постійних витрат і доходів

При аналізі межі погашення постійних витрат у лабораторній роботі № 4 враховувалися валові змінні витрати і валовий дохід. Тепер варто проаналізувати, яку суму на одиницю продукції (чи яку частку в продажах) складають ці значення. Аналіз показників на одиницю продукції і визначення складових різниці між собівартістю і продажною ціною допоможе краще зрозуміти такі моменти:

- ↗ внесок кожного продукту в загальний дохід;
- ↗ джерело найбільшої частини змінних витрат;
- ↗ відношення між розмірами змінних витрат.

Відомо, що вартість матеріалу для виробництва 1 од. продукту — \$ 5, вартість упакування для 1 од. продукту — \$ 1.

1. Відкрити файл `pred_pog_izd.xls`. Зробити поточним лист 2.
2. Діапазони осередків A1:C15, F1:F8 листа 2 скопіювати в такі самі діапазони листа 3. Установити потрібну ширину стовпців листа 3.
3. Лист 3 тепер містить підсумкову інформацію про кількість проданих одиниць продукту, обсяги продажів у грошовому вираженні, загальні витрати на оплату праці, матеріали, упакування, загальні змінні витрати і межу погашення постійних витрат.
4. Перевірити вміст осередку B1 — чи привласнене йому ім'я «Объемпродаж»? Якщо ні, очистити вміст цього осередку і вставити в неї існуюче ім'я «Объемпродаж». При введенні цього імені з панелі формул, в осередок B1 буде введене поточне значення обсягів продажів — 4510 одиниць.
5. Заповнити осередок D2 таким змістом «Середні значення (за 1 од. продукту)», задавши необхідну ширину стовпця. Формат тексту — Times New Roman, напівжирний курсив, 12 кегль, яскраво-блакитне заливання осередку, видимі межі осередку.
6. Розрахувати відповідні середні значення в стовпці D по відповідним рядках (**результат:** середній дохід від продажів — \$ 10,00, оплата праці на одиницю продукту — \$ 0,68, вартість матеріалів на одиницю продукту — \$ 5,00, вартість упакування на одиницю продукту — \$ 1,00, загальні витрати на одиницю

продукту — \$ 6,68, межа погашення постійних витрат — \$ 3,32). Отцентрувати результати в стовпці D. Зберегти результати розрахунків.

7. Заповнити осередок E2 таким змістом «% погашення постійних витрат», задавши необхідну ширину стовпця. Формат тексту — Times New Roman, напівжирний курсив, 12 межі, яскраво-блакитне заливання осередку, видимі границі осередку.

8. У діапазоні осередків E3:E15 встановити формат даних — процентний, число десяткових знаків — 2.

9. **Процент погашення постійних витрат** показує, яку частку в загальному доході на одиницю продукції (у ціні) складають усі види змінних виробничих витрат на одиницю продукції. У відповідних рядках стовпця E (крім рядка по підсумкових змінних витратах) розрахувати % погашення постійних витрат (**результат**: оплата праці — 6,78 %, вартість матеріалів — 50,00 %, вартість упакування — 10,00 %, межа погашення постійних витрат — 33,22 %). Отцентрувати результати в стовпці E. Зберегти результати розрахунків.

10. Як вплине збільшення обсягів випуску на 1000 одиниць на межу погашення витрат, підсумкові змінні витрати, обсяг продажів у грошовому вираженні, загальні витрати на оплату праці, загальні витрати на матеріали, загальні витрати на упакування? Якими стануть значення перерахованих величин? Результат оформити в діапазоні осередків A18:U24 листа 3 у вигляді такої таблиці:

Кількість проданих одиниць продукту:	5510
Межа погашення витрат	
Підсумкові змінні витрати	
Обсяг продажів у грошовому вираженні	
Загальні витрати на оплату праці	
Загальні витрати на матеріали	
Загальні витрати на упакування	

11. Встановити такий формат створеної таблиці: тип шрифту — Times New Roman; накреслення — звичайне; розмір — 12; діапазон A18:B18 — затінений ясно-зеленим кольором, шрифт напівжирний чорний, вирівнювання по центру; діапазон A19:A24 —

темно-синій шрифт, вирівнювання по лівому краю; діапазон B19:B24 — темно-синій шрифт, вирівнювання по правому краю; діапазон A18:B24 — межі зовнішні і внутрішні, колір меж — червоний, тип ліній — подвійні. Зберегти результати.

12. Визначити суму загального виторгу від реалізації, витрати на оплату праці, матеріали, упакування, загальні змінні витрати і межу погашення витрат для наступних варіантів обсягів випуску: 6510, 7510, 8510, 9510, 10510. Результат оформити в діапазоні осередків A1:H7 на листі 4 у вигляді поданої нижче таблиці. Значення обсягів продажів виділити напівжирним шрифтом, вирівняти по центру. В діапазоні осередків B2:H7 встановити формат даних грошовий (\$ Англійський США, 2 десяткових знаки).

	4510	5510	6510	7510	8510	9510	10510
Продаж (\$)							
Оплата праці (\$)							
Вартість матеріалів (\$)							
Вартість упакування (\$)							
Загальні змінні витрати (\$)							
Межа погашення витрат (\$)							

13. За даними таблиці листа 4 побудувати прогнозну динаміку розрахованих значень у міру збільшення обсягів реалізації у вигляді циліндричної діаграми виду «Гістограма зі стовпцями у вигляді циліндрів».

14. Розмістити зону побудови діаграми на зоні діапазону осередків A9:H25. Задати такий формат осей значень: тип шрифту — Arial, накреслення — напівжирний курсив, розмір — 8. Встановити ясно-зелене заливання стінок і підстави діаграми. Параметри легенди: рамка невидима; шрифт — Times New Roman, накреслення — звичайне, розмір — 10, колір — темно-синій; розміщення — праворуч, посередине.

15. Для об'ємного вигляду діаграми встановити формат тривимірної проекції з поворотом 10 градусів. Для основних ліній сітки задати формат: тип лінії — дрібний пунктир, колір — яскраво-червоний, товщина мінімальна.

16. Задати заголовок діаграми такого змісту «Прогнозна динаміка витрат виробництва продукту». Формат заголовка: шрифт

— Times New Roman, накреслення — напівжирний курсив, розмір — 10.

17. У ряду даних «Межа погашення витрат» встановити такий формат: заливання — яскраво-червона, фігура — конус. Зберегти результати.

18. Зробити поточним значенням обсяг продажів 4510 одиниць.

19. Нехай тепер АКБ «1» хоче збільшити межу погашення постійних витрат і доходів з 33,22 % до 35 %. Визначити можливі шляхи досягнення цієї мети і розрахувати необхідні цільові показники (умовно змінні значення не розглядати).

20. Результат оформити в діапазоні осередків A1:C7 листа 5 у виді поданого нижче оперативного звіту. Формат таблиці: шрифт — Times New Roman, розмір — 12; діапазони осередків A1:C1, A3:C3 — затінені ясно-зеленим кольором; шрифт осередків A1, A3 напівжирний курсив червоного кольору; шрифт діапазону осередків B1:C1 напівжирний курсив чорного кольору; вирівнювання в осередку A2 і діапазоні A4:A7 по лівому краю; вирівнювання в діапазонах B2:C2 і B4:C7 по правому краю; вирівнювання в осередках A1, A3, B1, C1 по центру; формат діапазону B2:C2 процентний, число десяткових знаків — 2; формат діапазону B4:C6 грошовий (\$ Англійський США), число десяткових знаків — 2; формат діапазону B7:C7 числовий, кількість десяткових знаків — 0; межі таблиці — зовнішні і внутрішні.

Ціль: зниження межі погашення витрат	Поточний показник	Цільовий показник
Межа погашення витрат	33,22 %	35,00 %
Шляхи досягнення		
1.		
2.		
3.		
4.		

21. Зберегти результати.

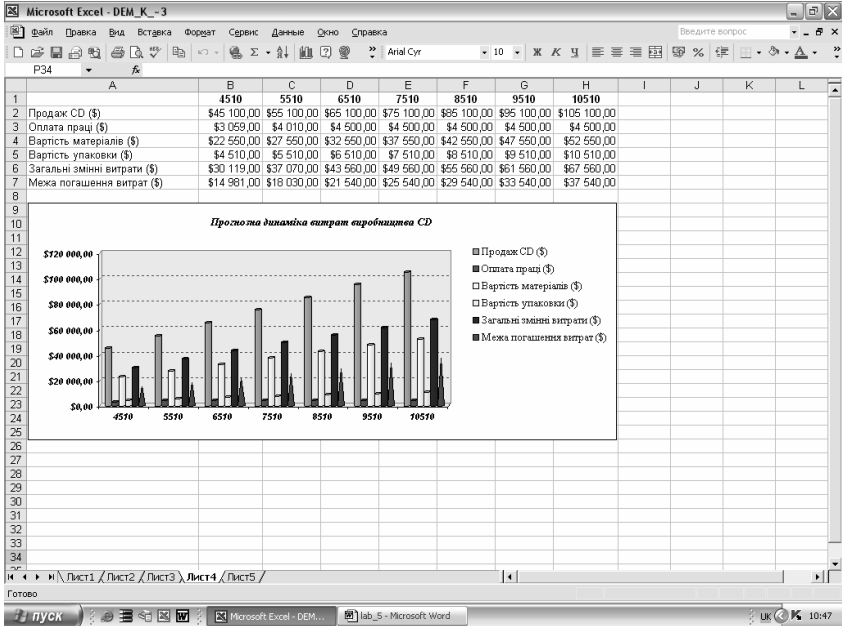
22. Закрити файл pred\_pog\_izd.xls. Завершити роботу з Microsoft Excel.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чому в ході розрахунку оплати праці в міру збільшення обсягів випуску, починаючи з 6510 одиниць, **розрахункові** витрати на оплату праці не змінювалися (залишалися рівними \$ 4500)?
2. Що забезпечує взаємозв'язок показників межі, що розраховуються, погашення витрат, середніх значень, відсотка погашення витрат з вихідними?
3. Чи є збільшення межі погашення постійних витрат виробництва позитивною для банку обставиною?
4. Який економічний зміст має збільшення межі погашення постійних витрат?
5. Які шляхи підвищення (зниження) межі погашення постійних витрат?

## РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		4510				Оплата праці			
2			<i>Середні величини (на 1 CD)</i>	<i>% погашення постійних витрат</i>					
3		\$45 100,00	\$10,00	100,00%	\$500,00				
4					\$600,00				
5					\$700,00				
6					\$800,00				
7	\$3 059,00		\$0,68	6,78%	\$459,00				
8					\$0,00				
9	\$22 550,00		\$5,00	50,00%					
10									
11	\$4 510,00		\$1,00	10,00%					
12									
13		\$30 119,00	\$6,68						
14									
15		\$14 981,00	\$3,32	33,22%					
16									
17									
18	5510								
19	\$18 030,00								
20	\$37 070,00								
21	\$55 100,00								
22	\$4 010,00								
23	\$27 560,00								
24	\$5 510,00								
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									



Microsoft Excel - DEM\_K-3

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Ціль: зменшення межі погашення витрат</b>	<b>Поточний показник</b>	<b>Цільовий показник</b>					
2	Межа погашення витрат	33,22%	35,00%					
3	<b>Плани досягнення</b>							
4	1. Підвищення ціни	\$10,00	\$10,275					
5	2. Зниження вартості матеріалів	\$5,00	\$4,822					
6	3. Зниження стоимости упаковки	\$1,00	\$0,822					
7	4. Збільшення обсягів продажу	4510	9000					

Taskbar: Microsoft Excel - DEM... | lab\_5 - Microsoft Word | 10:48



## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 5

### **Тема. Оперативний фінансовий звіт. Аналіз даних оперативного фінансового звіту, їх графічна інтерпретація**

Оперативний фінансовий звіт містить інформацію про продажі, змінні витрати та обсяги виробництва (залежно від інших змінних).

Розрізливши інформацію про ціну, собівартість і обсяг виробництва в оперативному фінансовому звіті, можна легко внести зміни в продажні ціни, витрати і кількість продуктів, що будуть відбиті в оперативному фінансовому звіті. Відповідно до цих змін збільшиться чи зменшиться передбачувана межа погашення постійних витрат і доходів.

1. Створити нову «Книгу» у Microsoft Excel. На листі 1 створити **оперативний фінансовий звіт**, зміст якого наведений в таблиці.

<i>Оперативний фінансовий звіт</i>			
	Разом	За од.	% погашення пост. вит.
<b>Продажі</b>			
Мінус:			
Матеріали			
Оплата праці			
Перемінні накладні витрати			
<b>Межа погашення постійних витрат</b>			
<b>Обсяг продажів</b>			

Оформлення звіту: осередок A1 — шрифт — Arial Cyr, розмір — 14, накреслення — напівжирний курсив; діапазон осередків A1:D1 і осередок B11 затінити темно-блакитним кольором; діапазон осередків B2:D2 і осередок A11 затінити яскраво-блакитним кольором; шрифт діапазону осередків A2:D11 — Arial Cyr, розмір — 10, накреслення — діапазон осередків B2:D2 — напівжирний курсив, осередку A3, A8, A11, B11 — напівжирний,

діапазон осередків B8:D8 — напівжирний, накреслення інших осередків — звичайне; вирівнювання в осередках A1 — по центру, A3, A4, A8, B11 — по лівому краю, діапазон осередків A5:A7 — по правому краю, діапазон осередків B2:D2 — по центру, діапазон осередків B3:D11 — по правому краю; у діапазоні осередків A1:D11 установити межі формату — яскраво-синій колір, тип ліній зовнішніх границь — подвійний тонкий, тип ліній внутрішніх межі — одна тонка лінія. Зберегти створений звіт у файлі, створивши за необхідності зазначену папку:

C:\Мої документи\Files\_Excel\oper\_fin\_otchet.xls.

2. У відповідних осередках задати необхідні для розрахунку формули та встановити необхідний формат числових значень (для грошових одиниць — \$ Англійський США, 2 десяткових знаки).

3. Нехай продажна ціна однієї одиниці продукту — \$ 20, середні витрати на матеріали — \$ 4, середні витрати на оплату праці — \$ 9, середні витрати на накладні витрати — \$ 3. Поточний обсяг продажів — 100 од. За зазначеними вихідними даними знайти розрахункові значення оперативного фінансового звіту. Зберегти отримані результати.

4. Визначити, яка залежність між продажною ціною і витратами на матеріали, продажною ціною і оплатою праці, продажною ціною і накладними витратами. Встановлені залежності оформити графічно так, щоб на осях графіка значення виводилися в заданому грошовому форматі. **Формат графічного оформлення:** зміна ціни від \$ 10 до \$ 55 із кроком \$ 5; діапазон осередків A14:K17 відвести під таблицю, заповнюючи таблицю, використовувати маркер автозаповнення; діапазон осередків A18:D33 відвести під ділянку діаграми; формат графіка — осі категорій — шрифт — Arial Суг, розмір — 8, накреслення — напівжирне, вирівнювання 0 градусів, цінову вісь підписати — «Ціна» з тими самими параметрами шрифту, розмістити назву осі наприкінці ряду значень; формат зоні побудови — рамка невидима, заливання світло-блакитна; формат ліній сітки — лінії мінімальної товщини, червоного кольору, дрібний пунктир; формат лінії «Витрати на оплату праці» — тип лінії — звичайна, товщина — середня, колір — чорний, маркер — кружечок, біле тло, чорний контур, розмір — 3 пт; формат лінії «Витрати на матеріали» — тип лінії — звичайна, товщина — середня, колір — червоний, маркер — кружечок, синє тло, без контуру, розмір — 3 пт; формат лінії «Накладні витрати» — тип лінії — звичайна, товщина — середня, колір — жовтий, маркер — кружечок, зелене тло, без контуру, розмір — 3 пт; формат легенди — рамка невидима, шрифт — Arial Суг, розмір — 8, накреслення — зви-

чайне, колір — яскраво-синій, розміщення — праворуч посередині. Зберегти отримані результати.

5. Нехай тепер межу погашення постійних витрат необхідно збільшити до 40,19 %. Визначити відпускну ціну продукту, що забезпечує таке збільшення. Який грошовий еквівалент збільшеної загальної і середньої межі погашення постійних витрат?

6. Яка ціна забезпечить ріст загальної межі погашення постійних витрат до \$ 1980? Який при цьому відсотки погашення постійних витрат?

7. Зробити поточної початкову ціну.

8. Визначити, яка зміна середніх витрат на матеріали збільшить межу погашення постійних витрат до 33,30 %. Який грошовий еквівалент збільшеної загальної і середньої межі погашення постійних витрат?

9. Визначити, яка зміна середніх витрат на матеріали зменшить загальна межу погашення постійних витрат до \$ 247. Який при цьому відсоток погашення постійних витрат?

10. Зробити поточним початкове значення середніх витрат на матеріали.

11. Визначити середнє значення витрат на оплату праці, що забезпечить загальну межу погашення постійних витрат, яка дорівнює \$ 1007.

12. Як вплине на загальну межу погашення постійних витрат збільшення середніх витрат на оплату праці до \$ 12?

13. Зробити поточним початкове значення середніх витрат на оплату праці.

14. Визначити середнє значення накладних витрат, що забезпечить зростання загальної межі погашення постійних витрат до 29,90 %.

15. До чого призведе збільшення середніх накладних витрат до \$ 7?

16. Зробити поточним початкове значення середніх накладних витрат.

17. Як вплине збільшення обсягу продажів до 700 одиниць на загальну межу погашення постійних витрат, на середню межу погашення постійних витрат, на відсоток погашення постійних витрат?

18. Як вплине зменшення обсягу продажів до 60 одиниць на загальну межу погашення постійних витрат, на середню межу погашення постійних витрат, на відсоток погашення постійних витрат?

19. Зробити поточним початкове значення обсягу продажів.

20. Нехай тепер початкове значення середніх витрат на оплату праці — \$ 9. З огляду на залежність між середніми витратами на оплату праці і межею погашення постійних витрат, побудувати

на листі 2 графік такої залежності, збільшуючи середні витрати на оплату праці на \$ 0,5 до \$ 14. На листі 2 діапазон осередків A1:L2 відвести під таблицю, діапазон осередків A4:G19 під зону діаграми. **Формат графічного оформлення** аналогічний формату завдання 4, **відмінності**:

↪ назва горизонтальної осі категорій — «Середні витрати на оплату праці», розмістити під віссю;

↪ вирівнювання значень горизонтальної осі 0 градусів;

↪ значення відповідають розподілам на горизонтальній осі;

↪ формат лінії «Межа погашення постійних витрат» — тип лінії — звичайна, товщина — середня, колір — червоний, маркер — кружечок, сіне тло, без контуру, розмір — 3 пт.

21. Визначити інтервал неприпустимих середніх витрат на оплату праці. Результат оформити у вигляді підписів **неприпустимих значень** на лінії ряду даних про межу погашення постійних витрат. Неприпустимі значення відобразити в такий спосіб: шрифт — Arial Суг, розмір — 8, накреслення — напівжирне, колір — червоний.

22. Зберегти отримані результати.

23. Встановити вихідні значення середніх накладних витрат, витрат на матеріали, на оплату праці.

24. На листі 3 побудувати графіки залежності між ціною і валовим доходом, ціною і межею погашення постійних витрат, ціною і витратами на матеріали. Діапазон осередків A1:K4 відвести під таблицю значень, діапазон осередків A6:H20 під область діаграми. Встановлені залежності оформити графічно так, щоб на осях графіка значення виводилися в заданому грошовому форматі. Використовувати **формат графічного оформлення** з завдання 4.

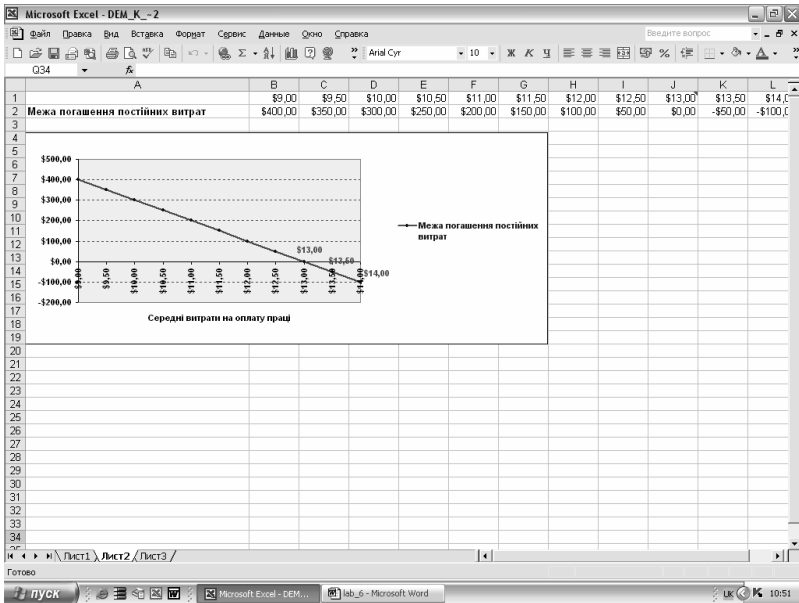
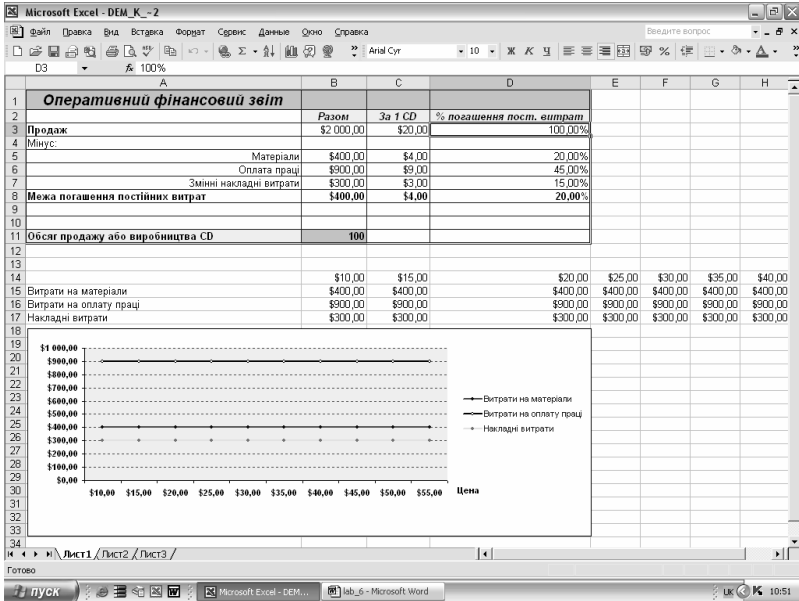
25. Зберегти отримані результати.

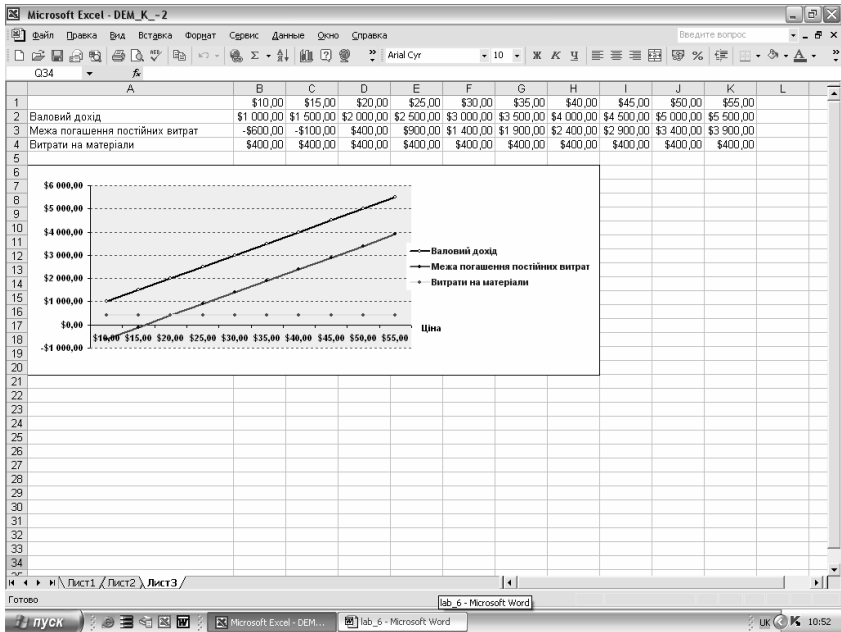
26. Закрити файл `oper_fin_otchet.xls`. Завершити роботу з Microsoft Excel.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Для чого призначений оперативний фінансовий звіт?
2. Яким чином забезпечується зв'язок даних оперативного фінансового звіту?
3. Що означає зростання показника межі погашення постійних витрат?
4. Які обов'язкові показники повинні містити оперативний фінансовий звіт?
5. Від яких значень залежить межа погашення постійних витрат, від яких не залежить?

## РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:





## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 6

### Тема. Елементи інвестиційної діяльності комерційного банку

#### Практичні завдання

Майже всі завдання маркетингової діяльності комерційного банку пов'язані з розрахунком *поточної* вартості *майбутніх* потоків грошових засобів. Грошові надходження (або потоки) можуть бути гарантовані або негарантовані. В процесі виконання наведених нижче завдань передбачається аналіз вартості грошових надходжень, що не супроводжуються ризиком, тобто майбутніх грошових надходжень, які повністю гарантовані.

Стрижневим поняттям є *альтернативна вартість* або *ціна можливості*. (*opportunity cost*) Це ставка доходу, який повинна приносити інвестиція для того, щоб бути реальною, вигідною альтернативою іншим аналогічним вкладенням<sup>59</sup>. Як показано нижче, при розрахунку чистої приведенної вартості альтернативна вартість інвестиції використовується як коефіцієнт (ставка) дисконтування. При розрахунку внутрішньої ставки дохідності розрахована норма прибутку порівнюється з альтернативною вартістю капіталовкладення і таким чином оцінюється його реальна вартість.

Наступні завдання слід виконувати на «*Лист 1*» Microsoft Excel.

#### Приведена вартість і чиста приведена вартість

Обидва поняття — *приведена вартість*, *ПС* (present value, *PV*) та *чиста приведена вартість*, *ЧПС* (net present value, *NPV*) — визначають *поточну* вартість очікуваних у майбутньому грошових надходжень.

Як приклад розглянемо оцінку інвестиції комерційного банку, яка забезпечить дохід \$ 100 на рік у кінці поточного року та ще чотирьох наступних років. Нехай, це серія з п'яти платежів по \$ 100 кожний гарантована.

---

<sup>59</sup> У фінансовій літературі можна зустріти багато синонімів терміну «*альтернативна вартість*», таких як «*ставка дисконтування*» (*discount rate*), «*процентна ставка*» (*interest rate*) або «*вартість капіталу*» (*cost of capital*)

Якби банк платив річний процент у розмірі 10 % при депозиті на п'ять років, то ці 10 % якраз і склали б альтернативну вартість інвестиції — еталонну норму прибутку, з якою ми порівнювали б вигоду від інвестиції.

Розрахуємо вартість інвестиції шляхом дисконтування грошових надходжень від неї з використанням альтернативної вартості як ставки дисконтування:

	A	B	C	D	E
1	Ставка дисконтування			10%	
2	Поточна вартість			\$379,08	
3					
4					=ЧПС(D1;C6:C10)
5		Рік	Грошові потоки		
6		1	\$100,00		
7		2	\$100,00		
8		3	\$100,00		
9		4	\$100,00		
10		5	\$100,00		
11					

**Приведена вартість (ПС)** обсягом \$ 379,08 є поточною вартістю інвестиції.

Нехай, ця інвестиція продається за \$400, тоді вона не варта цієї ціни, оскільки — за умови альтернативного доходу (облікової ставки) у розмірі 10 % — реальна вартість цього капіталовкладення складає лише \$ 379,08. Тут доречно ввести поняття **чистої приведеної вартості (ЧПС)**. Нехай облікова ставка для цієї інвестиції  $r$ , тоді ЧПС розраховується за формулою:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де  $CF_t$  — грошове надходження від інвестиції в момент  $t$ ;  
 $CF_0$  — потік грошових засобів на поточний момент.

Отже отримуємо:

	F	G	H	I	J
1	Ставка дисконтування		10%		
2	Поточна вартість		-\$20,92		
3					
4					
5		Рік	Грошові потоки		
6		0	-400		
7		1	\$100,00		
8		2	\$100,00		
9		3	\$100,00		
10		4	\$100,00		
11		5	\$100,00		



**Термінологічна примітка.** Термінологія Microsoft Excel щодо дисконтованих грошових потоків децю відрізняється від стандартної фінансової термінології, а саме: скорочення **ЧПС** (*NPV*) визначає приведену вартість, а не чисту приведену вартість серії грошових надходжень. Для того, що розрахувати чисту приведену вартість серії грошових надходжень у звичайному розумінні фінансової теорії, необхідно спочатку розрахувати **приведену вартість** майбутніх грошових потоків (функція Excel — **ЧПС** або *NPV*), а потім відняти від цього числа грошовий потік на початковий момент часу (зазвичай, це значення збігається з вартістю активу, що розглядається).

### Внутрішня ставка дохідності і таблиці повернення засобів

Продовжуємо роботу над попереднім прикладом. Нехай, ми дійсно сплатили \$ 400 за цю серію грошових потоків. **Внутрішня ставка дохідності, ВСД** (internal rate of return, **IRR**), визначається як складна ставка дисконтування  $r$ , за якою **ЧПС** = 0:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 0$$

Ця задача вирішується за допомогою функції **ВСД (IRR)**. Слід зауважити, що функція **ВСД** приймає як аргументи всі грошові потоки цього капіталовкладення, у т. ч. перше (в цьому випадку від'ємне) надходження – \$ 400:

	F	G	H	I	J
1	Ставка дисконтування		10%		
2	Поточна вартість		-\$20,92		
3					
4					
5	Рік	Грошові потоки			
6	0		-400		
7	1		\$100,00		
8	2		\$100,00		
9	3		\$100,00		
10	4		\$100,00		
11	5		\$100,00		
12					
13	ВСД		7,931%		
14	ЧПС		-\$20,92		

Значення **ВСД** є складною нормою прибутку від капіталовкладення. Для більш детального розуміння доцільно побудувати таку таблицю:

16	A	B	C	D	E	F	G
17							
18		=G6			=G13*B23		
19							
20	ТАБЛИЦЯ ПОВЕРНЕННЯ ГРОШОВИХ ЗАСОБІВ			Розподіл надходжень між доходом з інвестицій і поверненням основної суми			
21							
22	Рік	Основна сума на початок	Сума на кінець року	Дохід	Повернення		
23	1	\$400,00	\$100,00	\$31,72	\$68,28	=C23-D23	
24	2	\$331,72	\$100,00	\$26,31	\$73,69		
25	3	\$258,03	\$100,00	\$20,46	\$79,54		
26	4	\$178,50	\$100,00	\$14,16	\$85,84		
27	5	\$92,65	\$100,00	\$7,35	\$92,65		
28							
29		=B23-E23					
30							

У цій таблиці повернення грошових засобів кожне грошове надходження від активу поділяється на дві складові: проценти на суму інвестиції в повернення (погашення) основної суми. Процентна складова на кінець кожного року дорівнює добутку **ВСД** на суму вкладеного капіталу на початок того самого року. Зверніть увагу, що основна сума на початок останнього року (\$ 92,65 у цьому прикладі) дорівнює складовій повернення основної суми на кінець того самого року.

За допомогою цієї таблиці можна фактично розрахувати внутрішню ставку дохідності. Розглянемо інвестицію, яка зараз коштує \$ 1000 та повністю окупається на кінець 5-го року. Нехай **ВСД** цієї інвестиції *орієнтовно* 15 %.

	A	B	C	D	E	F	G
31	Вартість інвестиції	-\$1 000,00					
32	ВСД?	15,00%					
33							
34			=B31		=B32*B38		
35	Таблиця повернення грошових засобів			Розподіл надходжень між доходом з інвестицій і поверненням основної суми			
36							
37	Рік	Основна сума на початок	Сума на кінець року	Дохід	Повернення		
38	1	\$1 000,00	\$300,00	\$150,00	\$150,00		
39	2	\$850,00	\$200,00	\$127,50	\$72,50		
40	3	\$777,50	\$150,00	\$116,63	\$33,38		
41	4	\$744,13	\$600,00	\$111,62	\$488,38		
42	5	\$255,74	\$900,00	\$38,36	\$861,64		
43	6	-\$605,89					
44			=B38-E38				
45						=C38-D38	

Зверніть увагу на осередок (B43), яку додану до цього прикладу. Якщо процентна ставка в осередку (B32) дійсно є *ВСД*, то в осередку (B43) повинно стояти число 0. Для розрахунку *ВСД* слід використати інструмент «Подбор параметра», який містить пункт меню «Сервис»:

	A	B	C	D	E	F	G
31	Вартість інвестиції	-\$1 000,00					
32	ВСД?	15,00%					
33							
34							
35	Таблиця повернення грошових засобів			Розподіл надходжень			
36	Рік	Основна сума на початок	Сума на кінець року	Дохід	Повернення		
37	1	\$1 000,00	\$300,00	\$150,00	\$150,00		
38	2	\$850,00	\$200,00	\$127,50	\$72,50		
39	3	\$777,50	\$150,00	\$116,83	\$33,38		
40	4	\$744,13	\$600,00	\$111,62	\$488,38		
41	5	\$255,74	\$900,00	\$38,36	\$861,64		
42	6	-\$605,89					
43							
44							
45							

**Подбор параметра**

Установити в ячейке:

Значение:

Изменяя значение ячейки:

OK Отмена

Результат виконання зображений на такому рисунку:

	A	B	C	D	E	F	G
31	Вартість інвестиції	-\$1 000,00					
32	ВСД?	24,44%					
33							
34							
35	Таблиця повернення грошових засобів			Розподіл надходжень між доходом з інвестицій і поверненням основної суми			
36	Рік	Основна сума на початок	Сума на кінець року	Дохід	Повернення		
37	1	\$1 000,00	\$300,00	\$244,36	\$55,64		
38	2	\$944,36	\$200,00	\$230,76	-\$30,76		
39	3	\$975,13	\$150,00	\$236,28	-\$66,28		
40	4	\$1 063,41	\$600,00	\$259,86	\$340,14		
41	5	\$723,26	\$900,00	\$176,74	\$723,26		
42	6	\$0,00					
43							
44							
45							

Звісно, є можливість спростити собі життя, скориставшись функцією *ВСД (IRR)* 😊:

	A	B	C	D
46	Прямий розрахунок ВСД			
47				
48	Рік	Грошові		
49	0	-1000		
50	1	300		
51	2	200		
52	3	150		
53	4	600		
54	5	900		
55				
56				
57	ВСД	24,44%		

## Неоднозначність рішення для внутрішньої ставки дохідності

Для вирішення наступного завдання спочатку треба засвоїти *техніку створення таблиць даних* у середовищі Microsoft Excel.

Для виконання наступних завдань перейдіть на «*Лист 2*» Microsoft Excel.

Набір команд, пов'язаних із таблицями даних є потужним інструментом для *аналізу чутливості*. Microsoft Excel надає можливість створювати таблиці, в яких варіюється одна змінна або дві. *Таблиці даних* — це функції, що створюють масиви, які динамічно змінюються при внесенні змін у відповідні осередки листа Microsoft Excel.

Розглянемо процес створення одно- та двомірних таблиць даних на листах Microsoft Excel.

Розглянемо інвестиційний проект комерційного банку, початковою вартістю \$ 1150 та сім очікуваних щорічних надходжень грошових засобів. Вони зростають із коефіцієнтом  $g$  протягом 1–7-го років так, що грошове надходження, або потік ( $ДП$ ), у році номер  $t$  дорівнює  $ДП_t = ДП_{t-1} \times (1 + g)$ . Знаючи ставку дисконтування  $r$ , отримуємо чисту приведену вартість проекту ( $ЧПС$ ):

$$ЧПС = -1150 + \frac{ДП_1}{(1+r)^1} + \frac{ДП_1(1+g)}{(1+r)^2} + \frac{ДП_1(1+g)^2}{(1+r)^3} + \dots + \frac{ДП_1(1+g)^6}{(1+r)^7}$$

Внутрішня ставка дохідності ( $ВСД$ )  $i$  — це ставка дисконтування, за якою  $ЧПС = 0$ :

$$0 = -1150 + \frac{ДП_1}{(1+r)^1} + \frac{ДП_1(1+g)}{(1+r)^2} + \frac{ДП_1(1+g)^2}{(1+r)^3} + \dots + \frac{ДП_1(1+g)^6}{(1+r)^7}$$

Наведений розрахунок легко виконується в Microsoft Excel. В наступному прикладі перше грошове надходження дорівнює \$ 234, темп зростання  $g = 10\%$ , ставка дисконтування  $r = 15\%$ .

Зверніть увагу на адреси осередків, що містять темп зростання, ставку дисконтування,  $ЧПС$  та  $ВСД$ . Вони знадобляться у подальших розрахунках.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ДП <sub>1</sub>	\$234,00							
2	Темп зростання надходжень	10,00%							
3	Ставка дисконтування	15,00%							
4				$=C7*(1+B2)$					
5									
6	Рік	0	1	2	3	4	5	6	7
7	Надходження	-\$1 150,00	\$234,00	\$257,40	\$283,14	\$311,45	\$342,60	\$376,86	\$414,55
8									
9	ЧПС	\$101,46							
10	ВСД	17,60%							
11									
12			$=ВСД(B7:I7)$	$=B7+ЧПС(B3;C7:I7)$					
13									

Нехай, потрібно з'ясувати, як на **ЧПС** та **ВСД** впливає зміна темпів зростання. Це можна з'ясувати за допомогою команди «Таблиця подстановки» в меню «Данные». Першим кроком буде створення структури таблиці. Формули для **ЧПС** та **ВСД** розміщують у верхньому рядку, а змінна, що варіюється (у цьому випадку — темп зростання), — у першому стовпці. На цьому етапі таблиця виглядає так, як показано нижче:

14	A	B	C	D	E
15			$=B9$		$=B10$
16			ЧПС	ВСД	
17			\$101,46	17,60%	
18			0	-\$176,46	9,71%
19	Темп зростання надходжень		5%	-\$47,82	13,67%
20			10%	\$101,46	17,60%
21			15%	\$274,35	21,50%
22					

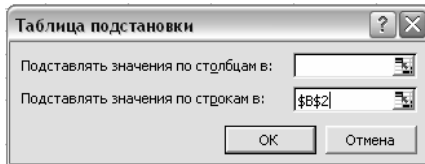
Фактична робота таблиці (без заголовків рядків і стовпців) позначена жирною рамкою. Числа, що стоять безпосередньо під мітками «ЧПС» та «ВСД», отримані за відповідними формулами з попереднього рисунку. Так, якщо осередок В9 містить розрахунок **ЧПС**, то осередок під буквами «ЧПС» (С17) містить формулу  $=B9$ . Аналогічно, якщо осередок В10 містить розрахунок **ВСД**, то осередок під заголовком «ВСД» (D17) містить формулу  $=B10$ .

Отже, слід розуміти, що лист, який містить таблицю даних, складається з двох логічних частин:

1. Основний приклад.
2. Таблиця, що виконує аналіз чутливості основного прикладу. У нашому випадку перший рядок таблиці містить посилання на розрахунок, виконаний у основному прикладі.

Тепер виконайте такі дії.

1. Виділіть зону таблиці, обведену жирною рамкою.
2. Виберіть у меню «Данные» команду «**Таблица подстановки**». Відкриється діалогове вікно, де слід вказати підстановку значень за стовпцями чи/або за рядками.



В нашому випадку змінна, що варіюється, знаходиться у лівому стовпці таблиці, тому залишаємо поле «*Подставлять значения по столбцам*» порожнім, та вказуємо осередок B2, що містить темп зростання, у полі «*Подставлять значения по строкам*». Результат виконання операції наведений нижче:

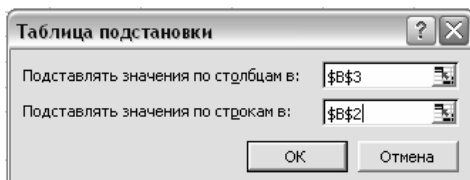
	A	B	C	D	E
14			=B9		=B10
15					
16			ЧПС	ВД	
17			\$101,46	17,60%	
18			0	-\$176,46	9,71%
19	Темп зростання надходжень	5%	-\$47,82	13,67%	
20		10%	\$101,46	17,60%	
21		15%	\$274,35	21,50%	
22					

За допомогою описаної команди можна варіювати *одну формулу*, змінюючи в ній *два параметри*. Нехай тепер необхідно розрахувати ЧПС грошових надходжень для різних темпів зростання та ставок дисконтування. Для цього створимо таблицю, наведену нижче:

	A	B	C	D	E
24					
25		=B9			
26		ЧПС			
27				Ставка дисконтування	
28		\$101,46	7,00%	10,00%	12,00%
29	Темп зростання надходжень	0,00%			
30		5,00%			
31		10,00%			
32		15,00%			

У верхньому лівому куті таблиці знаходиться формула =B9, яка містить посилання на основний приклад.

Тепер знов скористаємося командою «**Таблиця подстановки**». На цей раз заповнюємо як поле «**Подставлять значення по столбцам**» — вказуємо в ньому осередок B3, що містить ставку дисконтування, так і поле «**Подставлять значення по строкам**» — вказуємо в ньому осередок B2, що містить темп зростання грошових надходжень.



Результат виконання цієї операції наведений нижче:

	A	B	C	D	E
24					
25		=B9 ЧПС			
26				Ставка дисконтування	
27		\$101,46	7,00%	10,00%	12,00%
28		0,00%	\$111,09	-\$10,79	-\$82,08
29	Темп зростання надходжень	5,00%	\$297,62	\$150,74	\$65,13
30		10,00%	\$515,79	\$339,09	\$236,44
31		15,00%	\$770,34	\$558,25	\$435,41
32					

Таким чином, опановано техніку створення таблиць даних у Microsoft Excel.

Наступні завдання слід продовжувати виконувати на «**Лист 1**» Microsoft Excel.

Повернемося до основного завдання — **знаходження неоднозначного рішення для внутрішньої ставки дисконтування.**

Іноді для грошових потоків існує кілька значень **ВСД**. В наступному прикладі можна точно сказати, що послідовність грошових надходжень у осередках C68:C73 має дві можливих **ВСД**, оскільки графік значення **ВСД** двічі перетинає вісь  $x$ .

	A	B	C	D	E	F	G	H
60								
61	НЕОДНОЗНАЧНІСТЬ РІШЕННЯ ДЛЯ ВСД					ТАБЛИЦЯ ДАНИХ		
62								
63								
64	Ставка дисконтування		6,00%	=С68+ЧПС(С64;С69;С73)	Ставка дисконтування	ЧПС		
65	ЧПС		-\$3,99		0%		-\$3,99	
66					3%		-\$20,00	
67	Рік	Грошові потоки			6%		-\$10,51	
68	0	-\$145,00			9%		-\$3,99	
69	1	\$100,00			12%		\$0,24	
70	2	\$100,00			15%		\$2,69	
71	3	\$100,00			18%		\$3,77	
72	4	\$100,00			21%		\$3,80	
73	5	-\$275,00			24%		\$3,02	
74					27%		\$1,62	
75					30%		-\$0,24	
76					33%		-\$2,44	
77					36%		-\$4,90	
78					39%		-\$7,53	
79							-\$10,27	
80								
81	Дві ВСД							
82								
83								
84								
85								
86								
87								
88								
89								
90								
91								
92								
93								
94								
95								
96								
97								
98								
99								
100	Визначення двох ВСД			=ВСД(С68;С73)				
101	Перша ВСД		8,78%					
102	Друга ВСД		26,65%	=ВСД(С68;С73;0,27)				

Функція **ВСД** (*IRR*) програми Microsoft Excel дозволяє додати аргумент, за допомогою якого можна знайти обидва значення **ВСД**. Для цього замість запису **ВСД** (С68:С73) слід записати **ВСД** (С68:С73, *нач\_приблизж*). Аргумент *нач\_приблизж* — це початкове наближення для алгоритму, за яким Microsoft Excel розраховує **ВСД**. Варіюючи початкове наближення, можна визначити обидва шуканих значення. Це ілюструють осередки В101 та В102.

Зробимо два зауваження стосовно цієї процедури.

1. Аргумент *нач\_приблизж* повинен бути достатньо наближений до **ВСД**, оскільки рішення не одне. Наприклад, якщо встановити початкове значення наближення **0,1** або **0,5**, отримаємо ті самі значення **ВСД**, що першого разу:

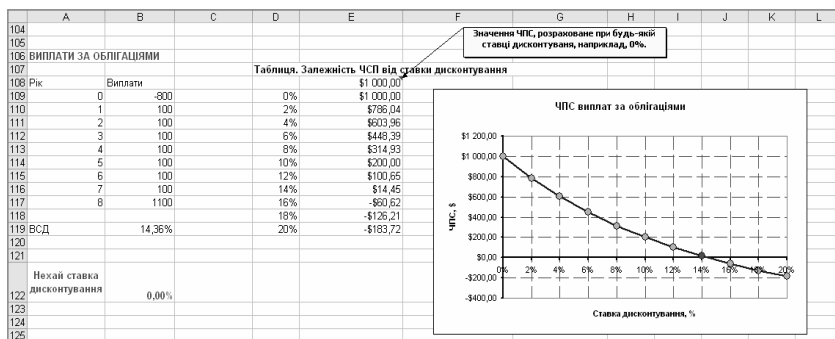
	A	B	C	D	E
99					
100	Визначення двох ВСД			=ВСД(С68;С73;0,1)	
101	Перша ВСД		8,78%		
102	Друга ВСД		26,65%	=ВСД(С68;С73;0,5)	
103					



Виконайте відповідні розрахунки **ВСД** із вказаними наближеннями (**0,1** та **0,5**), поверніть результати попередніх розрахунків.

2. Щоб визначити порядковий номер і приблизне числове значення **ВСД**, зручно будувати графік **ВСД** цієї інвестиції як функцію від різних ставок дисконтування (як було зроблено вище). Внутрішні ставки дохідності (**ВСД**) будуть відповідати точкам, в яких графік перетинає вісь **x**, а набліжені координати точок слід задавати як початкові наближення функції **ВСД** (на графіку точки перетину з віссю **x** відповідно 10% і 27% — це і є значення наближень, тобто **0,1** та **0,27**). Якщо не задавати початкове наближення, Microsoft Excel за замовченням прийме його за **0**. Тоді у нашому прикладі вираз **ВСД(C68:C73)** надасть 8,78%.

Із технічної точки зору послідовність потоків грошових засобів може мати кілька **ВСД** тільки у тому випадку, якщо наявні хоча б дві зміни знаку. Розглянемо, наприклад, придбання облигації з 10% купоном, номінальною вартістю \$ 1000 та восьмирічним терміном сплати. Якщо поточна ринкова ціна облигації складає \$ 800, то потік грошових засобів змінює знак лише один раз (з від'ємного у нульовому році на позитивний у роках із першого по восьмий). Для такого випадку існує лише одне значення **ВСД**:



### Завдання для самостійного виконання

Завдання для самостійного виконання оформлюються на «Лист 3» Microsoft Excel. Оформлення повинно містити назву та номер завдання, опис умови та результати із відповідними поясненнями у вигляді приміток.

**Завдання 1.** Комерційному банку запропонували придбати актив вартістю \$ 600, який надаватиме грошові надходження \$ 100 на кінець року протягом наступних десяти років. Якщо ставка дисконтування цього активу складає 8 %, чи варто його придбати? Яка **ВСД** цього активу?

**Завдання 2.** Комерційному банку запропонували зробити інвестицію за таких умов: сума інвестиції складає \$ 1000; інвестиція надає грошове надходження у розмірі \$  $X$  на кінець першого року; кожен рік протягом 11 років це надходження зростає на 10 %. Нехай ставка дисконтування складає 15 %. Розрахувати мінімальне значення  $X$ , яке б робило інвестицію (придбання активу) доцільною.

**Завдання 3.** В наступній схемі грошових надходжень є дві можливі **ВСД**. Чому?

	А	В
1	Рік	Потік
2		0
3		1
4		2
5		3
6		4
7		5
8		
9	ВСД <sub>1</sub>	6,34%
10	ВСД <sub>2</sub>	60,20%

За допомогою засобів Microsoft Excel побудувати графік **ЧПС** для цього потоку грошових засобів як функції від ставки дисконтування. За допомогою функції **ВСД (IRR)** визначити обидва значення внутрішньої ставки дохідності. Чи здійснив би комерційний банк капіталовкладення у цей проект, якщо б його альтернативна вартість (ціна можливості) складала б 20 %?

**Завдання 4.** Необхідно розрахувати внутрішню ставку дохідності методом послідовних наближень. Вартість інвестиції \$ 800, вона надає комерційному банку грошові надходження у розмірі \$ 300, \$ 200, \$ 150, \$ 122, \$ 133 протягом 1–5 років. Побудувати таблицю повернення грошових засобів, враховуючи **ВСД? = 10 %**. Вона повинна показати, що розмір 10 % перевищує **ВСД** (оскільки повернення основної суми на кінець 5-го року менше, ніж основна сума на початок року). Зробіть значення осередку

**ВСД?** таким, що дорівнює 3 %. Це повинно довести, що це значення менше за шукане **ВСД**, оскільки повернення основної суми на кінець 5-го року перевищує основну суму на початок року. Варіюючи значення осередку **ВСД?**, знайдіть внутрішню ставку дохідності цієї інвестиції.

**Завдання 5.** Виконайте завдання 4 альтернативним способом, а саме: визначення **ВСД** — норма прибутку, яка робить основну суму інвестиції на початок 6-го року такою, що дорівнює 0. Знайдіть шукане значення за допомогою функції Microsoft Excel «**Подбор параметра**».

**Завдання 6.** Маємо проект комерційного банку, поточна вартість якого \$ 500. За ним очікуються грошові надходження протягом наступних п'яти років у розмірі \$ 100, \$  $100 \times (1 + g)$ , \$  $100 \times (1 + g)^2$ , ..., \$  $100 \times (1 + g)^4$ . За допомогою таблиці даних проаналізуйте чутливість **ЧПС** проекту, варіюючи ставку дисконтування у діапазоні 0, 3, ..., 21 %, а темп зростання грошових надходжень — у діапазоні 0, 3, ..., 12 %.

---



## ГЛОСАРІЙ

**Абсолютний прибуток** — це дохід, який одержує банк від реалізації всіх елементів продуктового портфеля, за відрахуванням витрат.

**Авізування** — офіційне повідомлення банку про відкриття, зміну або анулювання акредитива, надіслане на паперовому носії або за допомогою електронних засобів зв'язку. Акредитив — це грошове зобов'язання банку, за дорученням і за рахунок його клієнта-імпортера, здійснити оплату на користь експортера або забезпечити платіж іншим банком у межах певної суми та у визначений строк проти документів, що супроводжують акредитив.

**Агентства** — це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що здійснює широкий спектр операцій, окрім прийняття вкладів. Агентства створюються у країнах, де створення відділень заборонено.

**Адміністративні методи ціноутворення** — встановлення цін шляхом орієнтації на ціни основних конкурентів або одного конкурента-лідера.

**Адресні перекази Анелік** — міжнародні перекази між фізичними особами із чітко визначеними країною, містом і конкретним пунктом призначення переказу.

**Аналітична система** (система бізнес-інтелекту) (*business intelligence, BI*) — *OLAP*-системи (*On-Line Analytical Processing*), засоби формування запитів і побудови відповідних звітів (*Query&Reporting*), засоби інтелектуального отримання даних (*Data Mining*).

**Аналітичні доповнення** (*analytic applications*) — це інформаційні системи, що забезпечують потреби організації в автоматизації процесів обробки, аналізу інформації та оптимізації бізнес-процесів.

**Аналітичні таблиці змін** — таблиці, які відображають зміни ситуації на ринку в результаті зміни сполучення окремих факторів і показ-

ників; містять опис клієнтів і їх запитів, характеристику продуктового портфеля банку, опис основних конкурентів, тенденції реалізації елементів продуктового портфеля банку тощо.

**Андеррайтинг** — купівля на первинному ринку цінних паперів з подальшим їх перепродажем інвесторам; укладання договору про гарантування повного або часткового продажу цінних паперів емітента інвесторам, про повний чи частковий їх викуп за фіксованою ціною з подальшим перепродажем або про накладання на покупця обов'язку робити все можливе, щоб продати якомога більше цінних паперів, не беручи зобов'язання придбати будь-які цінні папери, що не були продані.

**Асоційована особа** — юридична особа, в якій керівником є батьки, брати й сестри, дружина, чоловік або діти тих керівників і контролерів банку, а також установ — акціонерів (учасників) банку, які є власниками істотної участі в банку.

**Атака з оточенням** — стратегія, яка припускає атаку за всіма напрямками діяльності банку-лідера, що змушує його тримати багатопланову оборону; застосовується, коли банк-претендент намагається (і має можливість) за короткий термін зломити волю лідера до опору.

**Атакуюча стратегія** — конкурентна стратегія, що використовується банком-претендентом для досягнення ринкових позицій лідера.

**Атрибут банківського продукту чи послуги** — характеристики продукту чи послуги, характеристики способу застосування продукту чи послуги, вигоди клієнтів, особливості клієнтів.

**Аутсорсинг** (англ. *outsourcing*) — це передавання сторонній організації визначених бізнес-функцій, які не є частиною основної діяльності компанії, але необхідні для функціонування бізнесу цієї компанії.

**Афілійована особа банку** — будь-яка юридична особа, в якій банк має істотну участь або яка має істотну участь у банку.

**Багатоканальна система збуту** — це «пул каналів збуту», який містить усі канали збуту: front-офіси, банкомати, системи електронних платежів у місцях продажу товарів і послуг, системи електронного зв'язку, банківські послуги на дому, Інтернет-банкінг, еквайрінг, телебанкінг, мобільний банкінг, непрямі канали збуту.

**Багатокутник конкурентоспроможності** — модель, яка дозволяє аналізувати ринкові позиції та стратегічні перспективи банків-конкурентів за окремими елементами їх продуктових портфелів.

**Багатомірне шкалування** — дослідження, в ході якого, за допомогою обраних атрибутів, визначаються позиції продуктів і послуг банків-конкурентів, їх імідж за кожним елементом продуктового портфеля.

**База розподілу витрат** — кількісний вимір певного фактору, який чинить найбільший вплив на обсяг відповідних витрат.

**Базовий зразок при аналізі конкурентоспроможності банківських продуктів чи послуг** — найкращий продукт або послуга банків-конкурентів, більш досконалий зразок, поява якого очікується в найближчому майбутньому, або деякий абстрактний еталон.

**Банер** — рекламний плакат; рекламна картинка на web-сторінці, за допомогою якої користувач може потрапити на web-сайт рекламодавця.

**Банк** — юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати у сукупності такі операції: 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 та юридичних осіб.

**Банк з іноземним капіталом** — банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному нерезиденту, перевищує 10 %.

**Банк, що знайшов вільну ринкову нішу**, — банк, що обслуговує незначні цільові сегменти, які конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги.

**Банківська діяльність** — 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 та юридичних осіб.

**Банківська ліцензія** — документ, який видається Національним банком України в порядку і на умовах, визначених у цьому Законі, на підставі якого банки мають право здійснювати банківську діяльність.

**Банківська операція** є сукупністю аналітичних, фінансових, технічних, бухгалтерських і комунікаційних процедур, які відображаються у технології створення та реалізації банківської послуги.

**Банківська послуга** — це коло банківських операцій з визначеними функціональними ознаками, за допомогою яких забезпечується обслуговування клієнтів з метою отримання прибутку.

**Банківський кредит** — будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми.

**Банківський маркетинг** — це організаційно-управлінська стратегія пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та самого банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей маркетингового оточення та існуючої кон'юнктури ринку позичкового капіталу.

**Банківський метал** — золото, срібло, рідше — паладій і платина.

**Банківський платіжний інструмент** — засіб, що містить реквізити, які ідентифікують його емітента, платіжну систему, в якій він використовується, та, зазвичай, держателя цього банківського платіжного інструмента. За допомогою банківських платіжних інструментів формуються відповідні документи за операціями, що здійснені з використанням банківських платіжних інструментів, на підставі яких проводиться переказ грошей або надаються інші послуги держателям банківських платіжних інструментів.

**Банківський продукт** є сукупністю банківських послуг, згрупованих за певною ознакою.

**Банківський ризик** — вартісний вираз ймовірної події, яка призводить до збитків.

**Банківські картелі** — угоди, що обмежують самостійність окремих банків і вільну конкуренцію між ними шляхом узгодження і встановлення однакових процентних ставок, проведення однакової дивідендної політики тощо.

**Банківські концерни** — об'єднання багатьох банків, які формально зберігають самостійність, але перебувають під фінансовим контролем одного великого банку, що скупив контрольні пакети їхніх акцій.

**Банківські об'єднання** — банки-гіганти, які грають пануючу роль у банківському секторі.

**Банківські послуги з мобілізації грошових доходів і заощаджень та перетворення їх у реальний позиковий капітал** — це коло депозитних, міжбанківських, емісійних і комісійних операцій комерційного банку.

**Банківські послуги посередництва при платежах і розрахунках** — це коло розрахунково-касових і посередницьких операцій комерційного банку.

**Банківські послуги щодо створення кредитних засобів** — це коло кредитних, інвестиційних і засновницьких операцій комерційного банку.

**Банківські рахунки** — рахунки, на яких обліковуються власні кошти, вимоги, зобов'язання банку стосовно його клієнтів і контрагентів та які дають можливість здійснювати переказ коштів за допомогою банківських платіжних інструментів.

**Банківські синдикати, або консорціуми** — угоди між декількома банками щодо спільного проведення великих фінансових операцій.

**Банківські трести** — об'єднання, що виникають шляхом повного злиття декількох банків, причому відбувається об'єднання капіталів цих банків і здійснюється єдине управління ними.

**Безпосереднє маркетингове оточення** складають активні сили, на відносини з якими банк може чинити вплив, а саме: конкуренти, клієнти, фінансово-кредитні посередники.

**Бенчмаркинг** — це дослідження технологічних процесів і методів організації виробництва і збуту основних конкурентів з метою підвищення ефективності власної діяльності.

**Бізнес-план** — це тактичний план заходів для досягнення конкретних цілей діяльності, який розробляється на основі стратегічного плану.

**Бонус** — це премія, надана клієнту за обсяг придбаних продуктів чи послуг за конкретний період часу або, інакше кажучи, накопичувальна знижка; має прояв у додатковій невеликій знижці на всі минулі платежі та враховується в чергових платежах за конкретний період часу.

**Брутто-підхід** передбачає умовний продаж кожним центром відповідальності комерційної діяльності всіх залучених ним коштів центру прибутку з управління трансфертними (внутрішніми) коштами та умовну купівлю у цього центру прибутку всього обсягу коштів, необхідних для розміщення, з використанням трансфертних цін, які мають встановлюватися Комітетом з управління пасивами і активами за валютами та строками погашення відповідних активів та пасивів з урахуванням ринкових індикаторів.



**Бюджет** — план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення діяльності банку протягом бюджетного періоду (зазвичай, року).

**Валютна позиція** — це співвідношення вимог (балансових і позабалансових) та зобов'язань (балансових і позабалансових) банку в кожній іноземній валюті та в кожному банківському металі.

**Валютний ризик** є небезпекою валютних втрат при проведенні зовнішньо-торгівельних, кредитних, валютних операцій, операцій на фондових та товарних біржах унаслідок зміни вартості активів, пасивів та грошових вимог і зобов'язань у зв'язку з коливанням обмінних курсів.

**Вартість торгової марки** — це капітал банку, який може бути визначений як сукупна вартість атрибутів торгової марки, що роблять істотний вплив на вибір клієнтів.

**Вексель** — письмове боргове зобов'язання, надане позичальником грошей (векселедавцем) своєму кредиторowi (векселедержателю) і право останнього вимагати після закінчення визначеного терміну сплати векселедавцем грошової суми, зазначеної у векселі. Вексель є грошовим зобов'язанням; як борг можуть виступати тільки національні гроші або іноземна валюта. Вексель має строго встановлену законом форму; виписується на спеціальному бланку і містить визначений набір реквізитів. Невідповідність установленій формі позбавляє вексель юридичної чинності. Важливими особливостями векселя є його абстрактність (у векселі не вказуються обставини, що викликали його появу) і безперечність (наказ про сплату не може оскаржуватися боржником, навіть якщо кредитор не виконав своїх договірних зобов'язань).

**Розмір попиту** — стан попиту, обумовлений тривалістю і стадіями життєвого циклу банківських продуктів і послуг. Можливі такі види попиту: негативний, відсутній, схований, падаючий, нерегулярний, поновітний, надмірний.

**Випереджаюча оборона** — стратегія, заснована на випереджаючих діях, які роблять потенційну атаку банків-конкурентів неможливою або істотно послаблюють її.

**Виробнича складова потенціалу комерційного банку** — потужність виробничої бази, що характеризує обсяги випуску, можливість трансформації продуктового портфеля банку, нарощування обсягів випуску інноваційних продуктів і послуг (кількість зайнятих працівників і рівень їх кваліфікації, оснащеність основними фондами, рівень сучасності та ефективності використання основних фондів, структура витрат

із урахуванням фактору економії залежно від обсягів і темпів освоєння випуску інноваційних продуктів і послуг).

**Витрати комерційного банку** — це витрати, пов'язані з проведенням комерційним банком у звітному періоді фінансових та господарських операцій, які зменшують активи або збільшують заборгованість.

**Витратний метод** ціноутворення — встановлення цін на основі витрат та цільового для банку прибутку; передбачає аналіз інформації про повні, прями, посередницькі, стандартні та граничні витрати; враховує політику цільової ціни та цільової норми прибутку.

**Відділ маркетингу і клієнтської політики** — це підрозділ, діяльність якого спрямована на підвищення ефективності комерційного банку шляхом розробки та реалізації заходів продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики.

**Відносний прибуток** — прибуток, розрахований на окремий елемент продуктового портфеля.

**Відсотковий ризик** викликається розбіжністю обсягу зобов'язань та вимог банку з фіксованою відсотковою ставкою, що мають однакові терміни виконання.

**Вітрини даних** — структуровані та предметно-орієнтовані інформаційні масиви, доступні для обробки в реальному часі.

**Вклад (депозит)** — це кошти в готівковій або у безготівковій формі, у валюті України або в іноземній валюті, які розміщені клієнтами на їх іменних рахунках у банку на договірних засадах на визначений строк зберігання або без зазначення такого строку і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору.

**Внутрішній банк** — це спеціальний «віртуальний» підрозділ комерційного банку, створений для акумулювання всіх доходів/витрат, пов'язаних із фондуванням; джерело засобів для операцій всіх інших підрозділів банку.

**Внутрішньоорієнтована стратегія розвитку банку** полягає в нарощуванні обсягів кредитування вітчизняних позичальників.

**Вріз** — абзац тексту рекламного повідомлення.

**Географічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за географічною ознакою.

**Геодемографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи, виходячи зі статистичних даних щодо чисельності населення в регіональному розрізі.

**Глобалізація** — процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції, основними характеристиками якого є світовий поділ праці, міграція у світових масштабах грошових, людських і виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних і технологічних процесів, а також зближення культур різних країн. Для економічних аспектів глобалізації характерні вільна торгівля, вільний рух капіталу, зниження податків на прибуток підприємств, простота переміщення галузей промисловості між різними державами в інтересах зменшення витрат на працю і природні ресурси тощо.

**Гнучкий депозит** — депозит, що надає можливість одночасно накопичувати заощадження та мати постійний доступ до грошей; є результатом поєднання двох банківських продуктів — вкладу до запитання та звичайного термінового вкладу.

**Гнучкий строковий депозит** — це можливість розміщення вкладу з гнучкими умовами дострокового розірвання.

**Гнучкі депозити без вказаного терміну** функціонують до того часу, доки клієнт здійснює за ними активні операції.

**Гомонізація** — уніфікація інформації, отриманої в процесі маркетингових досліджень.

**Дезінтермідація** (від англ. *desintermidation* — вимивання посередництва) — відмовлення від посередників (брокерів, банків, спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів) — наслідок розвитку фінансових технологій і лібералізації міжнародного фінансового ринку загалом. Дезінтермідація дозволяє обом сторонам фінансової угоди зменшити свої витрати, відмовившись від платежів комісій та інших зборів фінансовим посередникам. Процеси відмовлення від посередників супроводжуються активним проникненням небанківських установ у сферу фінансово-кредитних відносин. Дезінтермідація посилюється, коли держава намагається ввести прямий контроль над банківською системою. У відповідь на такі державні заходи ринок провокує створення нових інститутів, що не підпадають під її прямий контроль.

**Декодування** — розшифрування звернень до реальних чи потенційних клієнтів.

**Демографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за ознаками статі, віку, складу родини, річного доходу, віросповідання тощо.

**Депозитний продукт овернайт** дозволяє вкладникові розмістити кошти на добу. Оформлення цього продукту можливе у формі депозитної лінії або депозитної лінії плюс і відбувається шляхом відкриття окремого додаткового траншу у формі встановлення незнижуваного залишку на поточному рахунку. Процентна ставка встановлюється щодо валют або визначається на підставі ринкових ставок у день розміщення.

**Депозитні операції** — це сукупність процедур із залучення тимчасово вільних коштів юридичних та фізичних осіб на рахунки різних типів: поточні, бюджетні, вкладні, ощадні, кодовані.

**Державна реєстрація банку** — надання банку статусу юридичної особи відповідно до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність».

**Державний реєстр банків** — реєстр, що ведеться Національним банком України і містить відомості про державну реєстрацію усіх банків.

**Джерело інформації (відправник)** — комерційний банк, який пропонує банківські продукти і послуги, надає відповідну інформацію про них, адресно спрямовуючи інформаційні потоки цільовому ринку.

**Дзеркальний імідж банку** — уявлення вищого менеджменту про імідж банку.

**Динамізм впливу факторів зовнішнього маркетингового оточення** визначається мінливістю факторів, причому, чим більше вони мінливі, тим вище міра динамізму.

**Динамічна ліквідність** — ліквідність банку визначена на конкретний час, але з урахуванням прогнозу стану ліквідності на наступний період.

**Ділова репутація** — сукупність підтверженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності такої особи, її порядність та відповідність її діяльності вимогам закону.

**ДКЦПФР** — Державна Комісія з цінних паперів та фондового ринку.

**Добре капіталізований банк** — банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), перевищує його нормативне значення

і становить не менше 17 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) більше, ніж його нормативне значення і становить 8 % та більше.

**Довгострокове доручення (Standing Order)** — розпорядження клієнта про автоматичне і регулярне перерахування коштів з його поточного рахунка на заздалегідь вказані реквізити рахунків одержувачів.

**Договірне списання кредитної заборгованості (Direct Debit)** — доручення клієнта банку, що дозволяє автоматичне і регулярне списання з поточного рахунка клієнта його кредитної заборгованості.

**Документаційне забезпечення процесу управління** містить три основні завдання щодо програмних систем автоматизації: документування, організація документообігу, систематизація архівного збереження документів.

**Документообіг** — рух документів в межах документаційного забезпечення процесу управління.

**Доміциляція векселів** — призначення особливого місця платежу за векселем, що відрізняється від місцезнаходження особи, яка визначена як платник за векселем, шляхом надання доміциляційної формули. При складанні векселя векседавець може визначити не тільки місце платежу, але й особу, що сплатить цей вексель у місці доміциляції.

**Доповнення для аналізу операційної/виробничої діяльності** — тип аналітичних доповнень, призначених для аналізу та оптимізації процесів виробництва і/або постачань продукції і послуг (наприклад, планування попиту, оптимізація роботи персоналу, оптимізація цінової політики).

**Дорожній чек** — це розрахунковий документ, виражений в іноземній валюті, який використовується як спосіб міжнародних розрахунків неторгового характеру та є грошовим зобов'язанням чекодавця виплатити зазначену у чекові суму чекодержателю (отримувачу, власнику), підпис якого проставляється у вказаному місці під час продажу.

**Дослідження ринку банківських продуктів і послуг** — це збір, систематизація й аналіз кон'юнктурних показників і кон'юнктурутворюючих факторів.

**Достатньо капіталізований банк** — банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), відповідає його нормативному

значенню і становить не менше 8 % або наближається до 17 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) становить не менше 4 % або наближається до 8 %.

**Економічна природа банківського маркетингу** полягає у виявленні потреб, запитів і переваг споживачів та, в зв'язку з цим, — визначення сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських продуктів та послуг в умовах конкуренції з іншими банками.

**Економічні нормативи** — показники, що встановлюються Національним банком України і дотримання яких є обов'язковим для банків.

**Економічні показники конкурентоспроможності банківських продуктів чи послуг** — ціна банківського продукту або послуги і витрати, пов'язані з його (її) використанням, що загалом складає ціну споживання.

**Експансія (економічна)** — розширення в економічному просторі діяльності та господарських зв'язків суб'єктів господарювання.

**Еластичність попиту** — це міра чутливості попиту до дії цінових або нецінових факторів. Чим вища чутливість, тим вища міра еластичності попиту.

**Електронний (Е) маркетинг (e-marketing)** — маркетингова діяльність банку, основою якої є структурована електронна інформація, технології, логістика/розподіл, комерційний і людський потенціал співробітників банку.

**Електронний документообіг** (обіг електронних документів) — сукупність процесів складання, оброблення, передавання, одержання, зберігання, використання електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності, справжності та, за необхідності, з підтвердженням факту одержання таких документів.

**Емісійні операції** — це сукупність процедур з формування власного капіталу та недепозитного залучення фінансових ресурсів, що здійснюється через випуск банківських акцій, облігацій, векселів та інших боргових зобов'язань.

**Емісійні різниці** (емісійний дохід) — сума перевищення доходів, отриманих підприємством від первинної емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав).

**Ефективність** — співвідношення між отриманим результатом (ефектом) і значенням фактору (ресурсу), який використаний з метою досягнення цього результату.

**Задовільна ліквідність банку** — стан ліквідності, при якому банк порушує зобов'язання тільки по платежах, пов'язаних з адміністративно-господарськими витратами. Усі інші види порушень свідчать про **незадовільну ліквідність**.

**Закордонне представництво банку** — територіально відокремлений структурний підрозділ, що не здійснює банківської діяльності.

**Закордонний дочірній банк** — це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, який здійснює загальну банківську діяльність та може створюватися як нове підприємство або шляхом поглинання діючого банку.

**Зарубіжне відділення** — це юридична форма розширення операцій «батьківського» банку, яка використовується для отримання доступу до місцевого капіталу та уникнення залежності від кореспондентських відносин.

**Засновницькі операції** — це сукупність процедур із безпосередньої участі комерційного банку у створенні нових господарюючих суб'єктів.

**Зберігальний вклад** — депозит із виплатою відсотків наприкінці строку та з їхньою капіталізацією.

**Збутова політика** — комплекс заходів, спрямованих на підвищення торгово-операційної ефективності банку, тобто вдосконалення каналів просування банківських продуктів і послуг.

**Звертання** — це набір символів, слів, зображень, чисел та момент їх передавання цільовому ринку.

**Зворотна реакція** — відгуки клієнтів та особливості їх поведінки у відповідь на отримання і декодування інформаційних потоків банку.

**Зворотний зв'язок** — частина зворотної інформації, яка стає відомою маркетологам комерційного банку.

**Злиття банків** є повним об'єднанням двох структур з утворенням нової юридичної особи.

**Значними є операції**, якщо безготівкові розрахунки за угодами на суми, що перевищують еквівалент 50 000 євро, або угоди з готівкою на

суми, що перевищують еквівалент 10 000 євро за офіційним курсом гривні до іноземної валюти, встановленим Національним банком України.

**Значно недокапіталізований банк** — банк, в якого: розмір регулятивного капіталу менше встановленого мінімального розміру регулятивного капіталу, але не більше 20 % установленого мінімального розміру регулятивного капіталу; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ) менше, ніж його нормативне значення і перебуває в межах від 6 % до 2 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) менше, ніж його нормативне значення і перебуває в межах від 3 % до 1,3 %; обсяг активів з негативною класифікацією 5 (з урахуванням сформованих резервів під активні операції) перебуває в межах від 45 % до 60 % регулятивного капіталу банку.

**Зовнішнє маркетингове оточення** складають активні сили, які банк не може контролювати, а саме: економічні, соціальні, демографічні, політичні, науково-технічні.

**Зовнішньоорієнтована стратегія розвитку банку** полягає в акумулюванні дешевих ресурсів корпоративного сектору, переважно експортерів, і їх розміщенні в низькоризикові іноземні активи, які приносять невеликий, але стабільний дохід (депозити, кредити, державні цінні папери тощо).

**Ідентифікація особи** — встановлення на підставі документа, що посвідчує особу власника, та фіксація у письмовій формі прізвища та імені, дати народження та адреси особи, яка здійснює угоду, а також найменування, номера і дати видачі пред'явленого документа, найменування установи, що його видала.

**Імітатор позик** — програма, яка моделює реальну ситуацію надання позики і передбачає виконання експериментів з метою передбачення можливої зміни цієї ситуації.

**Інвестиційний клас** — кредитний рейтинг банку, підтверджений у бюлетені однієї з провідних світових рейтингових компаній (IBCA, Standard & Poor's, Moody's), який свідчить про низьку ймовірність невиконання зобов'язань.

**Інвестиційний фонд** — це спеціалізована форма накопичення коштів з метою подальшого інвестування. Фонд збирає кошти інвесторів, накопичує суму і потім інвестує у дохідні активи для отримання прибутку. За рахунок цього прибутку формується дохід клієнта як інвестора фонду.



**Інвестиційні операції** — це сукупність процедур з вкладання фінансових ресурсів у різноманітні корпоративні та державні цінні папери, інші боргові зобов'язання шляхом придбання цих фондових цінностей на фондових біржах й організованому позабіржовому ринку.

**Інноваційна політика банку** є частиною внутрішньої політики, метою якої є досягнення довгострокового комерційного успіху, пов'язаного з впровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг, що, своєю чергою, забезпечує стійкі конкурентні позиції банку та його імідж.

**Інноваційний потенціал комерційного банку** — це стратегічна здатність банку до реалізації невикористаних можливостей інноваційних ресурсів.

**Інноваційні ресурси** — це технологічні, інтелектуальні та інформаційні ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності банку.

**Інновація** — прибуткове використання нових технологій, видів продуктів і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень технологічного, фінансового, комерційного характеру.

**Іноземний** — пов'язаний з громадянином або юридичною особою будь-якої країни, крім України.

**Інституціоналізація** — упорядкований процес із визначеною структурою відносин, ієрархією влади, дисципліною, правилами поведінки.

**Інтегрована модель Інтернет-банку** передбачає створення нового підрозділу існуючого банку, діяльність якого спрямована на забезпечення банківського обслуговування шляхом використання переваг мережі Інтернет. Ця модель інтегрує on-line-операції з традиційною діяльністю банків.

**Інтернаціоналізація** (англ. *internationalization*) — процес адаптації продукту (програмного або апаратного забезпечення) до мовних і культурних особливостей регіону (регіонів), відмінного від того, де розроблявся продукт. В англійській мові для слова «internationalization» прийняте скорочення «i18n». При цьому число 18 означає кількість пропущених між «i» і «n» букв. Існує суттєва різниця між інтернаціоналізацією і локалізацією. **Інтернаціоналізація** — це адаптація продукту для потенційного використання майже будь-де, тоді як **локалізація** — це додавання спеціальних функцій для використання в певному визначеному регіоні.

**Інтернет-атака банку** — розсилання електронного листа з інформацією про проблеми певного банку.

**Інтернет-банкінг** — надання банківських послуг через комп'ютерну мережу.

**Інтернет-трейдинг** — це інтерактивна інформаційна система, в якій взаємодія учасників ринку побудована на ідеології on-line доступу до торговельного майданчику Першої фондової торговельної системи (ПФТС).

**Інформаційна забезпеченість дослідження** є результатом комплексної реалізації таких напрямків дослідження: методологічного — наявність методик обчислення стану комерційного банку; статистичного — наявність звітної інформації про банк; системного — наявність орієнтирів прогресу, стагнації чи регресу, ідентифікації станів функціонування та розвитку банку.

**Інфраструктура ринку банківських продуктів і послуг** містить систему державних, приватних і громадських інститутів (банків, фондів і валютних бірж, страхових та інвестиційних компаній, фондів профспілок та інших громадських організацій, науково-дослідних інститутів, інформаційно-консультаційних центрів, підприємств, фірм, організацій, установ), споживачів, сукупність інформаційно-технічних та організаційних засобів, призначених для розробки, реалізації і споживання банківських продуктів і послуг з метою обслуговування інтересів суб'єктів ринкових відносин та забезпечення їх ефективної взаємодії.

**Істотна участь** — пряме або опосередковане, самостійно або спільно з іншими особами володіння 10 % і більше статутного капіталу або права голосу придбаних акцій (паїв) юридичної особи або незалежна від формального володіння можливість вирішального впливу на керівництво чи діяльність юридичної особи.

**Кадрова складова потенціалу комерційного банку** — рівень кваліфікації співробітників банку відповідно до посад, досвід роботи, наявність зарубіжного профільного практичного досвіду, вікова структура тощо.

**Канал збуту комерційного банку** — сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнта.

**Канал комунікацій** — засіб або носій поширення інформаційних потоків.

**Капітал банку** — залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань.

**Капітал під ризиком (економічний капітал)** — капітал, необхідний для покриття неочікуваних втрат унаслідок сукупних ризиків, при-  
таманних банку або відповідному об'єкту управління.

**Капітал підписний** — розмір капіталу, на який отримані письмові зобов'язання акціонерів (пайовиків) банку на внесення коштів за підпискою на акції (паї).

**Капітал регулятивний (власні кошти)** — складається з основного та додаткового капіталу, зваженого на ризики, що визначаються нормативно-правовими актами Національного банку України.

**Капітал статутний** — сплачений та зареєстрований підписний капітал.

**Карта позиціонування банку** — графічна модель, яка ілюструє залежність у комбінаціях цілей і показників діяльності банку, від яких залежить їх досягнення.

**Кастомізовані списки** — списки маркетингової інформації з урахуванням інтересів конкретних клієнтів.

**Кеш-менеджмент** — це комплексний продуктовий пакет банку для корпоративних клієнтів, який містить кеш-пулінг, договірне списання кредитної заборгованості (Direct Debit), довгострокове доручення (Standing Order).

**Кеш-пулінг** — це автоматичне зрівнювання сальдо рахунків філій (дочірніх компаній) через рахунок головної компанії шляхом концентрації позитивних залишків і погашення негативних залишків рахунків групи.

**Класичний депозит** — депозит із щомісячною чи кварталною виплатою відсотків, без можливості поповнення і дострокового зняття грошей.

**Клієнт банку** — будь-яка фізична чи юридична особа, що користується послугами банку.

**Клієнт банку** — учасник економічних відносин, який має намір одержувати вигоду від діяльності банку на взаємній основі.

**Кодування** — перетворення інформаційних потоків у зручну для сприйняття клієнтами комунікаційну форму.

**Комерційна діяльність** — діяльність із залучення та розміщення коштів, надання послуг з обслуговування, яка не пов'язана з торговими операціями банку та управлінням активами і пасивами.

**Комерційна маржа** — це різниця між трансфертною ціною певного продукту (послуги) та відповідною ціною цього продукту (послуги) для клієнта.

**Комерційний банк** — самостійний мікроекономічний суб'єкт в юридичному та комерційному аспекті, який виробляє та реалізує банківські продукти і послуги та функціонує з метою реалізації соціально-економічних інтересів його акціонерів, службовців та клієнтів.

**Комісійні операції** — це сукупність процедур консультування, інформування, аудиту, обліку, страхування, фінансового менеджменту та інших процедур, які дають можливість банку отримати невідсоткові доходи у вигляді комісії.

**Комплекс «4Р»** — розробка та взаємозв'язок товарної (product — продукт), цінової (price — ціна), збутової (place — місце реалізації) та комунікаційної (promotion — просування) політик банку.

**Комплекс просування** — поєднання засобів реклами, особистого продажу, пропаганди, стимулювання продажу та інструментів прямого маркетингу.

**Комунікаційна політика** — комплекс заходів, спрямованих на створення позитивного корпоративного іміджу комерційного банку.

**Комунікаційна політика комерційного банку** — це комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля банку.

**Конвергенція** (від лат. *convergo* — наближатись) — зближення убік злиття, стійкої рівноваги і розвитку. Цей термін використовується при аналізі процесів інтеграції для позначення зближення різних економічних систем, економічної і соціальної політики різних країн. Основою світового інтеграційного розвитку є загальні тенденції й імперативи науково-технічного і соціально-економічного прогресу. Вони обумовлюють зближення, тобто конвергенцію, економік усе більшої кількості країн при одночасному збереженні їхніх національних особливостей.

**Конкурентоспроможність** — це здатність продукту або послуги бути виокремленими споживачем із сукупності аналогів.

**Конкурентоспроможність банківського продукту або послуги** — це наявність сукупності параметрів цього продукту або послуги, що можуть бути виокремлені клієнтами, вигідно відрізняють цей продукт або послугу від аналогів конкурентів у певному сегменті ринку банківських продуктів і послуг у заданий проміжок часу.

**Конкуренція в банківській сфері** є динамічним процесом, у ході якого комерційні банки, шляхом використання інструментів маркетингу, намагаються розширити ринкову частку, збільшити обсяги продажів банківських продуктів і послуг, досягти високого прибутку. Сферою банківської конкуренції є ринок банківських продуктів і послуг.

**Контрагент** — будь-яка особа (фізична чи юридична), яка має з банком відносини фінансового характеру (банк надає кошти у вигляді безстрокових або строкових депозитів; надає кредит; продає цінні папери власної емісії; має дебіторську заборгованість за операціями з клієнтами банку та банками, у тому числі за нарахованими та простроченими доходами).

**Контроль** — безпосереднє або опосередковане володіння часткою в юридичній особі, одноосібне або разом з іншими особами, що презентує еквівалент 50 % чи більше статутного капіталу або голосів юридичної особи, або можливість справляти вирішальний вплив на управління, або діяльність юридичної особи на основі угоди або будь-яким іншим чином.

**Контрольовані чинники попиту** — це інструменти операційного маркетингу, який банк використовує для впливу на обсяг попиту.

**Кореспондентський договір** — угода між двома або кількома кредитними установами про здійснення платежів та розрахунків за дорученням та за рахунок іншого.

**Кореспондентські відносини** — це традиційна форма банківських зв'язків, яка використовується, переважно, при обслуговуванні зовнішньої торгівлі і містять сукупність усіх можливих форм співробітництва між банками.

**Корпоративні системи управління бізнес-процесами (Business Process Management — BPM)** є результатом інтеграції класичних систем документообігу і діловодства (Workflow Systems) та систем класу EAI і B2Bi.

**Кошти** — гроші у національній або іноземній валюті чи їх еквівалент.

**Кредитні операції** — це сукупність процедур з надання банком позичальнику в тимчасове користування вільних грошових ресурсів в умовах платності, забезпеченості, поворотності, строковості та цільового характеру.

**Кредитно-інвестиційні банківські продукти** — це сукупність банківських послуг щодо створення кредитних засобів.

**Кредитор банку** — юридична або фізична особа, яка має документально підтверджені вимоги до боржника щодо його майнових зобов'язань.

**Кредитоспроможність** — наявність передумов для одержання кредиту і здатність повернути його. Кредитоспроможність позичальника визначається за показниками, що характеризують його здатність своєчасно розраховуватися за раніше одержаними кредитами, його поточне фінансове становище, спроможність, за потреби, мобілізувати кошти з різних джерел і забезпечити оперативну конверсію активів у ліквідні кошти.

**Критично недокапіталізований банк** — банк, в якого: розмір регулятивного капіталу менше встановленого мінімального розміру регулятивного капіталу на суму, що становить понад 20 % встановленого мінімального розміру регулятивного капіталу; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), менше 2 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) менше 1,3 %; обсяг активів з негативною класифікацією (з урахуванням сформованих резервів під активні операції) перевищує 60 % регулятивного капіталу банку.

**Крос-продаж** — продаж додаткових товарів і послуг покупцеві основного товару; є популярним і ефективним способом збільшення обсягів продажів, що досягається за рахунок командної роботи з клієнтом, метою якої є максимально повне задоволення його потреб.

**Легалізація грошей, набутих злочинним шляхом**, — внесення до банку грошей чи іншого майна, набутих з порушенням вимог законодавства України, або переказ таких грошей чи майна через банківську систему України з метою приховання джерел походження цих коштів чи створення видимості їх легальності.

**Ліквідатор** — юридична або фізична особа, яка здійснює функції щодо припинення діяльності банку та задоволення вимог кредиторів.

**Ліквідаційна маса** — усі види майнових активів (майно та майнові права) банку, які належать йому на праві власності на день відкриття ліквідаційної процедури та виявлені в ході ліквідації.

**Ліквідація банку** — процедура припинення функціонування банку як юридичної особи відповідно до положень Закону України «Про банки і банківську діяльність».

**Ліквідний баланс** — баланс, стан якого дозволяє за рахунок швидкої реалізації коштів по активу покривати термінові зобов'язання по пасиву.

**Ліквідні активи** — банківські кошти, вкладені в майно, що швидко реалізується, та розміщені в інших банках і цінних паперах на тривалий строк.

**Ліквідність банку** — це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками і сумами інших джерел і напрямків використання коштів (надання кредитів, інші витрати).

**Лістинг** (від англ. *list* — список) — допуск цінних паперів до торгів на фондовій біржі або позабіржовій торговельній системі після перевірки фінансового стану емітента.

**Макроінформація** — це інформація щодо вікових, професійних та інших характеристик клієнтів комерційного банку, яка використовується службами маркетингу для аналізу існуючого портфеля активів банку і для розробки нових банківських продуктів і послуг.

**Маржа** — різниця між відповідними доходами та витратами (процентними або непроцентними) об'єкта управління.

**Маркетинг-аудит** — методика оцінки ефективності організації маркетингової діяльності комерційного банку.

**Маркетингова складова потенціалу комерційного банку** — імідж банку; концепція банківських продуктів і послуг, їхня якість, рівень відповідності світовим стандартам, широта і глибина продуктового портфеля; частка ринку в кожному сегменті й загалом на ринку банківських продуктів і послуг; частота, глибина і методи проведення маркетингових досліджень, їхній бюджет; ефективність продажів.

**Маркетингове оточення** — макрооточення і мікрооточення, причому макрооточення поділяється на зовнішнє та безпосереднє.

**Маркетинговий план банків** деталізує маркетингові стратегії й докладно описує тактичні заходи.

**Маркетингові дослідження в банківській сфері** є видом технології, спрямованої на розробку ефективних засобів впливу на ринок банківських продуктів і послуг на основі об'єктивного аналізу ринкової ситуації.

**Маркет-мейкер** (від англ. *market maker*) — менеджер фондової біржі, що стежить за ходом торгів, інформує учасників ринку про ціни, курс, дивіденди. Обов'язком маркет-мейкера є оцінка тенденцій очікуваної прибутковості і надійності цінних паперів.

**Материнська група показників** — це група основних показників, що аналізуються, які мають цільові для дослідження або близькі до них значення.

**Мезоінформація** є інформацією, яка дозволяє здійснювати сегментування ринку банківських продуктів і послуг за певними критеріями, деталізувати властивості (атрибути) ринкових сегментів.

**Меморандум** — це письмовий документ, яким мають керуватися всі без винятку працівники банку; містить загальну мету кредитної та інвестиційної політики, міру ризику кредитів та інвестицій, правила та порядок здійснення кредитної та інвестиційної діяльності.

**Менеджер програми** (проекту) — особа, наділена особливими повноваженнями, які дозволяють йому здійснювати поточний і оперативний менеджмент інноваційної програми (проекту), не порушуючи взаємин у рамках сформованої лінійно-функціональної структури, керуючи фахівцями підрозділів чи цільовим тимчасовим колективом.

**Метод «середні витрати плюс прибуток»** передбачає встановлення ціни, виходячи з витрат на виробництво і реалізацію продуктів і послуг шляхом додавання націнки залежно від розміру цільового прибутку.

**Метод PCA (*Profit Center Accounting*)** передбачає виокремлення в структурі банку центрів доходу (*profit centers* — профіт-центрів) і центрів витрат (*cost centers* — кост-центрів).

**Метод розрахунку ціни на основі «корисності» продукту чи послуги для клієнта** передбачає, що витратні орієнтири відходять на другий план, поступаючись місцем сприйняттю продукту чи послуги клієнтом.

**Метод установаження цін з урахуванням цін конкурентів** передбачає, що банк орієнтується на поточні ціни конкурентів і меншу увагу приділяє показникам витрат і попиту.

**Метод фондування** передбачає виокремлення в структурі процентних доходів і витрат банку тієї частини, яка пов'язана з вартістю грошей для банку (**фондування**) і тієї частини, яку підрозділ одержує понад вартість фондування (**маржа підрозділу**).



**Метод функціонально-вартісного аналізу (метод ФВА)** полягає у визначенні принципово нових технічних, технологічних, управлінських рішень стосовно тих чи інших аспектів діяльності банку, які забезпечують раціоналізацію витрат при одночасному збереженні або покращенні якісних характеристик та споживчих властивостей продуктів і послуг.

**Механізм банківського маркетингу** — це сукупність елементів макрооточення та мікрооточення комерційного банку, які дозволяють реалізувати організаційно-управлінську стратегію пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та самого банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей існуючої кон'юнктури ринку позичкового капіталу.

**Міжбанківські операції** — це сукупність процедур з не депозитного залучення ресурсів на міжбанківському ринку: отримання кредитів від Національного банку, позик, одержаних від інших комерційних банків; процедур з надання позик банкам та розміщення депозитів у Національному банку.

**Міжнародні банківські послуги** — послуги, пов'язані з банківським обслуговуванням зовнішньоекономічної діяльності клієнта.

**Мікроінформація** містить різні характеристики клієнта, його поведінки та звичок і використовується комерційними консультантами для персоналізації стосунків банку із клієнтом.

**Мікрооточення комерційного банку** складають: правління, плановий відділ, управління персональних позичок, відділ кадрів, управління обслуговування корпорацій, юридична служба, управління міжнародних послуг, відділ фінансового контролю, управління довірчих операцій, господарчий відділ, управління фінансових послуг.

**Мікшировані продукти** — сполучення власних продуктів і найкращих продуктових пропозицій зовнішніх постачальників.

**Місткість ринку** — обсяг банківських продуктів і послуг, що реалізуються протягом визначеного періоду часу.

**Мобільна оборона** — стратегія, спрямована на поширення своєї діяльності на нові ринки з метою створення плацдарму для майбутніх оборонних і атакуючих дій. Шляхом розширення ринку і виходу на нові ринки банк-лідер переміщує фокус своїх дій із поточного продуктового портфеля до більш повного розуміння глибинних запитів клієнтів, які

торкаються всього спектру технологічних можливостей банківської справи. Оскільки потенціал банку-лідера значний, такі дії роблять мало перспективними атаки з боку конкурентів.

**Мобільний банкінг (GSM-банкінг)** — реалізація банківських продуктів і послуг за допомогою мобільного телефону, смартфона, комунікатору тощо.

**Мораторій** — зупинення виконання банком майнових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, та зупинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань та зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до прийняття рішення про введення мораторію.

**Мультивалютна кредитна лінія** — тип кредитування, за яким великі банки з розгалуженою міжнародною мережею надають клієнтам право обирати країну, валюту і процентну ставку кредиту.

**Мультиопційні кредитні лінії** — поєднання звичайних кредитних ліній із правом позичальника обирати різні інструменти фінансового ринку, що дозволяє клієнтові обирати із широкого кола банківських продуктів і послуг найбільш дешеві джерела фінансування.

**Мультиплікатор капіталу** — відношення активів до власного капіталу.

**Надійність комерційного банку** (за методикою Кротонова) є інтегрованим показником генерального коефіцієнта надійності, коефіцієнта миттєвої ліквідності, кросс-коефіцієнта, генерального коефіцієнта ліквідності, коефіцієнта захищеності капіталу, коефіцієнта фондової капіталізації прибутку, тобто є результатом комплексного аналізу поточно-го стану банківських ресурсів, їх кількісної та якісної оцінки.

**Накопичувальний вклад** — депозит, який можна поповнювати.

**Науково-дослідна складова потенціалу комерційного банку** — потужність науково-дослідної бази, що характеризує можливості розробки нових видів банківських продуктів і послуг (розмір бюджету трансформації продуктового портфеля, кількість висококваліфікованих аналітиків, оснащеність сучасними засобами банківської справи, ефективність та інтенсивність науково-дослідних розробок).

**Невизначеність** — це стан незнання того, що діється, або вид загрози, про яку нічого не відомо і яку неможливо оцінити й кількісно виміряти.

**Недокапіталізований банк** — банк, в якого: розмір регулятивного капіталу відповідає встановленим мінімальним вимогам; співвідношення регулятивного капіталу банку до його сумарних активів, зважених на відповідні коефіцієнти за мірою ризику (норматив адекватності регулятивного капіталу  $H_2$ ), менше ніж його нормативне значення, але становить не менше 6 %; співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (норматив адекватності основного капіталу  $H_3$ ) менше, ніж його нормативне значення, але становить не менше 3 %, або наближається до 4 %.

**Неконтрольовані чинники попиту** — ринкові обмеження банку з боку клієнтів, конкурентів, філійної мережі, внутрішні обмеження та ситуаційні обмеження.

**Неліквідні активи** — це прострочені кредити і ненадійні борги, будинки і спорудження, що належать банку і належать до основних фондів.

**Неплатоспроможність банку** — неспроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконати законні вимоги кредиторів через відсутність коштів або зменшення розміру капіталу банку до суми, що становить менше однієї третини мінімального розміру регулятивного капіталу банку.

**Непрямі канали збуту** — це канали збуту, які передбачають переміщення банківських продуктів і послуг через посередників різного типу.

**Нетто-результат фондування** — фінансовий результат внутрішнього банку.

**Норматив адекватності основного капіталу ( $H_3$ )** встановлюється з метою визначення спроможності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від розміру різноманітних ризиків.

**Норматив адекватності регулятивного капіталу** (норматив платоспроможності) ( $H_2$ ) відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру.

**Норматив великих кредитних ризиків ( $H_8$ )** устанавлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом або групою пов'язаних контрагентів.

**Норматив загальної суми інвестування ( $H_{12}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання (прямого чи

опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку.

**Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою ( $H_{11}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання коштів банку до статутних фондів установ, що може призвести до втрати капіталу банку.

**Норматив короткострокової ліквідності ( $H_6$ )** встановлюється для контролю за здатністю банку виконувати прийняті ним короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

**Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру ( $H_9$ )**, встановлюється для обмеження ризику, який виникає під час здійснення операцій з інсайдерами, що може призвести до прямого та непрямого впливу на діяльність банку.

**Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента ( $H_7$ )** встановлюється з метою обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань.

**Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам ( $H_{10}$ )**, встановлюється для обмеження сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів.

**Норматив миттєвої ліквідності ( $H_4$ )** встановлюється для контролю за здатністю банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (коштів у касі та на кореспондентських рахунках).

**Норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку ( $H_{13}$ )** встановлюється для обмеження ризику, пов'язаного з проведенням операцій на валютному ринку, що може призвести до значних втрат банку.

**Нормативно-правові акти Національного банку України** — нормативно-правові акти, що видаються Національним банком України у межах його повноважень.

**Об'єкт банківського маркетингу** — маркетингове оточення банку, яке складають причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів, що прямо чи побічно впливають на діяльність банку. Об'єктами банківського маркетингу є банківські продукти і послуги, банківські технології, споживачі банківських продуктів, процеси і тенденції спо-

живчого попиту та ринковий ризик, автоматизовані системи обробки інформації, комунікативні системи.

**Оборона з контрнаступом** — стратегія, яка використовується банком-лідером, якщо випереджаюча і флангова оборонні стратегії не надали бажаного результату. Сутність полягає в тому, що банк-лідер робить паузу, щоб побачити слабкі місця конкурента, який атакує, після чого спрямовує власні зусилля саме на них.

**Оборонна стратегія банку** — сукупність маркетингових заходів щодо запобігання втраті існуючих ринкових позицій.

**Обхідна атака** — стратегія, яка є видом непрямой атаки, що реалізується в одному з таких напрямків: диверсифікованість банківської діяльності; освоєння нових ринків у географічному розрізі; здійснення нового технологічного стрибка.

**Овердрафт** — це особлива форма короткострокового кредиту, при якому банк здійснює оплату платіжних документів клієнта понад коштів, що мають на його розрахунковому рахунку.

**Оперативне планування** — процес розроблення способів вирішення конкретних завдань діяльності банку в короткостроковому періоді з метою досягнення безперервної збалансованої роботи банку як у часовому розрізі (за день, тиждень, місяць, квартал, півріччя), так і за об'єктами управління.

**Опціон** — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери (товари, кошти) на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту. Продавець опціону (емітент) несе безумовне та безвідкличне зобов'язання щодо придбання/продажу цінних паперів (товарів, коштів) на умовах укладеного опціонного контракту. Будь-який покупець опціону має право відмовитися у будь-який момент від придбання/продажу таких цінних паперів (товарів, коштів). Претензії стосовно неналежного виконання або невиконання зобов'язань опціонного контракту можуть висуватися виключно емітенту опціону. Опціон може бути проданий без обмежень іншим особам протягом строку його дії.

**Організаційна складова потенціалу комерційного банку** — рівень диверсифікації діяльності банку; методи стимулювання персоналу, клієнтів; методи аналізу, планування, прогнозування діяльності банку; доступність вичерпної інформації про клієнтів, ринкові тенденції; система безпеки; наявність сучасної ІТ-архітектури і програмного забезпечення тощо.

**Організаційна структура** є формою, яку наповнюють відносини між її внутрішніми частинами та її зовнішні відносини з іншими структурами.

**Особистий (персональний) продаж** — це індивідуальне усне пред'явлення банківських продуктів і послуг під час бесіди з конкретним реальним чи потенційним клієнтом з метою здійснення купівлі-продажу продукту чи послуги та встановлення тривалих взаємовигідних стосунків з клієнтом.

**Отримувач** — реальний чи потенційний клієнт, якому надається інформація про продукти і послуги комерційного банку.

**Ощадний (депозитний) сертифікат** передбачає оформлення цінних паперів, письмового свідчення банку про депонування коштів, що засвідчують право власника на одержання, після закінчення встановленого терміну, суми внеску і відсотків за ним. Процентна ставка в період терміну дії депозитного сертифікату перегляду не підлягає.

**Ощадний банк** — банк, у якого більше 50 % пасивів є вкладками фізичних осіб.

**Ощадно-капіталотворчі банківські продукти** — це сукупність банківських послуг з мобілізації грошових доходів і заощаджень та петворення їх у реальний позиковий капітал.

**Партизанська атака** — стратегія, яка полягає у незначних періодичних атаках з метою деморалізації банку-лідера, розвитку в нього почуття непевності (вибіркові зниження цін та інтенсивне просування продуктів і послуг, використання слабких, із правової точки зору, місць у діяльності конкурента).

**Перешкоди** — можливі небажані або невраховані втручання в процес реалізації заходів комунікаційної політики банку (якість друкованих видань, двозначність звернень).

**Підрозділ банку** — структурна одиниця банку, що не має статусу юридичної особи і виконує функції, визначені банком.

**Пільговий кредит** — кредит, який наданий позичальнику на більш сприятливих умовах, аніж це встановлено внутрішніми документами банку, що визначають його кредитну та облікову політику.

**План (програма або бізнес-план)** — документ, який відображає результат процесу визначення цілей банку на майбутнє та шляхів їх досягнення (приблизний обсяг фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації цілей).

**Платіжний термінал** — апаратно-програмний комплекс, що забезпечує прийом платежів від фізичних осіб у режимі самообслуговування. Для платіжного терміналу характерна висока міра автономності роботи. Контроль за роботою здійснюється через мережу Інтернет.

**Платіжно-розрахункові банківські продукти** — це сукупність банківських послуг посередництва при платежах і розрахунках.

**Пов'язані особи** — керівники банку; власники істотної участі в банку; близькі родичі, чоловік, жінка, діти, батьки будь-якої з цих осіб; афілійовані особи банку, керівники і власники істотної участі в афілійованих особах, а також їх близькі родичі.

**Поведінкова сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від мотивів використання певних банківських продуктів і послуг, від інтенсивності споживання, від ставлення до продуктів і послуг.

**Повна ліквідність банку** дає можливість виконувати наявні зобов'язання, не порушаючи терміни або інші критерії.

**Поглинання банків** означає приєднання одного банку до іншого, більш сильного, у результаті чого перший перестає функціонувати як самостійна юридична особа.

**Позиційна оборона** — стратегія, яка спрямована на створення важко переборних бар'єрів навколо своєї поточної позиції; у чистому вигляді рідко має успіх, оскільки повинна супроводжуватися радикальною зміною продуктової, збутової, цінової політики, динамічним пристосуванням до змін зовнішнього середовища. Кращим методом оборони є безперервне оновлення продуктового ряду банку.

**Позиціонування банківських продуктів і послуг** — це формування у свідомості клієнтів позитивного сприйняття елементів продуктового портфеля банку.

**Політика управління цінами** — комплекс заходів для підтримки умовних цін при їх фактичному регулюванні відповідно до різноманітності та особливостей попиту, конкуренції на ринку.

**Політика ціноутворення** — комплекс заходів щодо визначення з позицій маркетингу рівня цін і граничних цін на окремі групи продуктів і послуг.

**Попит** — форма вираження потреби, представлена на ринку і забезпечена відповідними коштами. Розмір попиту залежить від ціни ба-

нківських продуктів і послуг, платоспроможності споживачів, нецінових факторів.

**Посередницькі операції** — це сукупність процедур щодо розміщення цінних паперів емітентів на первинному фондовому ринку, щодо роботи з фондовими цінностями, іноземною валютою, інших дій на грошовому ринку, в яких банки виступають як посередники різних сторін фінансових угод.

**Послуги зберігача** — здійснення професійної депозитарної діяльності зберігача цінних паперів.

**Пост-експортне фінансування** надається у формі видачі кредиту після проведення відвантаження та надання до банку документів, які відповідають умовам акредитиву, що дає можливість зажадати платіж з порту.

**Потенціал** (від лат. *potentia* — сила, міць) — це засоби, запаси, джерела, що в наявності і можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв'язання завдань реалізації можливостей будь-якої системи у певній галузі.

**Потенціал комерційного банку** — невикористані можливості у розрізі фінансово-економічної, виробничої, науково-дослідної, кадрової, організаційної, маркетингової складових діяльності банку.

**Потенціалом ринку банківських продуктів у послуг** є рівень попиту, який може бути досягнутий шляхом реалізації стратегії маркетингу; є межею можливостей споживання певного виду банківських продуктів і послуг протягом визначеного періоду часу.

**Представництво банку** — територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що не здійснює банківську діяльність.

**Престижна реклама** — це реклама банку, яка підкреслює особливості діяльності, що вигідно відрізняють певний банк від конкурентів, створює позитивний корпоративний імідж банку.

**Претендент на позиції лідера** (банк-претендент) — банк, який прагне збільшити свою ринкову частку та увійти в число лідерів.

**Прибутковість інвестицій у маркетинг (ROMI — Return On Marketing Investment)** — відношення прибутку, отриманого від реалізації додаткової кількості банківських продуктів чи послуг за рахунок маркетингових заходів, до витрат на проведення відповідних заходів.



**Пріоритетні конкуренти** — комерційні банки, ринкові позиції яких досить міцні, частка ринку висока, філійна мережа охоплює всі регіони тощо.

**Програма лояльності для фізичних осіб** — програма заохочення клієнтів — фізичних осіб — за допомогою можливості отримати бонус до процентної ставки, діючої на момент укладання договору банківського вкладу при повторному розміщенні коштів на депозит за умови дотримання визначених вимог.

**Програма лояльності для юридичних осіб** — програма заохочення клієнтів — юридичних осіб — за допомогою пропозиції підвищених відсоткових ставок за депозитними вкладками у національній та іноземній валюті, які після закінчення строку дії повторно розміщуються на депозитних рахунках клієнтів.

**Продуктова політика комерційного банку** — це сукупність методів та інструментів щодо реалізації інноваційних змін в існуючому продуктовому портфелі банку з метою максимізації банківського прибутку.

**Продуктова політика комерційного банку** є комплексом заходів щодо вдосконалення продуктового портфеля.

**Продуктова сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх прихильності визначеним функціональним і технічним параметрам продуктів і послуг.

**Пропаганда (Public Relations)** — це організація громадської думки, яка сприяє ефективній діяльності комерційного банку. До основних інструментів PR належать контакти з пресою, створення репутації продуктів (послуг), корпоративні комунікації, зустрічі представників банку з контактними аудиторіями.

**Профіль клієнта** — це сукупність характеристик клієнта, які визначають його ставлення та міру прихильності до банківських продуктів і послуг визначеного виду, можливість моделювання його поведінки з метою підвищення ефективності діяльності комерційного банку.

**Профіль конкурента** — це сукупність характеристик конкурента, які визначають його ринкову позицію, рейтинг, стратегічні орієнтири, інноваційну та інвестиційну активність, інтенсивність трансформації продуктового портфеля, і аналізуються маркетологами певного комерційного банку з метою посилення власних ринкових позицій і підвищення ефективності діяльності.

**Прямий маркетинг** — це надання банком комерційно важливої інформації про продукти чи послуги безпосередньо цільовим клієнтам з метою здійснення продажу. Передбачає використання пошти, E-mail, телефону, Інтернету та інших каналів зв'язку, які дозволяють звертатися до певної категорії клієнтів чи отримувати їх негайну реакцію.

**Прямі інвестиції банків** — це внесення банками власних коштів або майна до статутного фонду юридичної особи в обмін на корпоративні права (акції, пайові свідоцтва), емітовані такою юридичною особою.

**Психографічна сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх належності до суспільного класу, способу життя і характеристик особистості.

**Рамбурсований банк** — банк-кореспондент, який робить розрахунки з банком імпортера, якщо останній не має кореспондентських рахунків у банку експортера.

**Рамбурсування** (від фр. *rembouseser* — сплата, відшкодування, повернення боргу) — спосіб відшкодування боргів, що застосовується стосовно банку експортера, з яким банк імпортера не підтримує кореспондентських відносин. У таких випадках імпортер стає боржником рамбурсованого банку, в якому банк імпортера має кореспондентський рахунок.

**Регламентовані показники конкурентоспроможності** — показники, які використовуються для перевірки виконання обов'язкових вимог до відповідного елемента продуктового портфеля банку.

**Регулятивний капітал** — один із показників діяльності банку, призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банк бере на себе в процесі діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банку.

**Режим of-line** — режим автономної роботи користувача в мережі Інтернет (без взаємодії з іншими користувачами).

**Режим on-line** — режим роботи в мережі Інтернет, коли користувач працює не автономно, а, завдяки технологіям телекомунікацій, взаємодіє з іншими Інтернет-користувачами.

**Рейтинг банку** — система оцінки банківської діяльності, яка заснована на фінансових показниках і даних балансу банку.

**Рейтинги ПАРД** відображають позицію компаній-учасників Професійної Асоціації Реєстраторів і Депозитаріїв (зберігачів цінних паперів).

**Рейтинги ПФТС** відображають позицію компаній-учасників фондової біржі «Першої Торговельної Фондової Системи».

**Реклама** — це довільна платна інформація щодо якісних та економічних характеристик конкретних банківських продуктів і послуг, персональна її презентація через засоби масової інформації та іншим чином з метою створення попиту чи збільшення його обсягів.

**Реорганізація банку** — злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передавання, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам.

**Реплікація даних** — процес копіювання/резервування/відзеркалення даних з однієї бази даних в іншу. **Master Server** — головний сервер, з якого відбувається копіювання (реплікація) даних. **Slave Server** — допоміжний сервер, на який відбувається копіювання (реплікація) даних.

**Ресурси банку** — засоби виробництва банківських продуктів та надання банківських послуг, а саме: гроші, кредити, відсотки, валюти, розрахунки.

**Ресурси комерційного банку** — це сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні й використовуються для виконання активних операцій.

**Ризик активно-пасивних операцій** пов'язаний із рівнем, так званого, відсоткового ризику, під яким розуміють можливість втрат через непередбачену, несприятливу для банку зміну відсоткових ставок, що призводить до скорочення, зведення до нуля чи негативного розміру маржі банку.

**Ризик ліквідності** пов'язаний з неможливістю швидкої конверсії фінансових активів у платіжні засоби без втрат.

**Ризик процентних ставок** — це зміни рівня чистої процентної маржі при змінах ринкових ставок.

**Ринкова ніша** — це сегмент у сегменті.

**Ринковий лідер** — банк, який характеризується найбільшою ринковою часткою в сегменті визначеного продукту або послуги або на ринку загалом. Такі банки, зазвичай, є лідерами в галузі цінової політики, розробки нових продуктів і послуг, використання різноманітних розподільчих систем, оптимізації витрат на маркетинг.

**Ринковий послідовник** (банк-послідовник) — банк, який проводить політику просування за банком-лідером, воліє зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень.

**Ринок банківських продуктів і послуг** — сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку. Розмір ринку загалом називають масштабом ринку.

**Рівень ліквідності** — це відношення ліквідних активів до суми внесків чи до загального розміру активів.

**Рівень сервісу SLA (Service Level Agreement)** — система підтримки користувачів.

**Роздрібні банки** — комерційні банки, які здійснюють депозитні операції з широким колом фізичних та юридичних осіб.

**Роздрібні банки** — комерційні банки, які здійснюють депозитні операції з широким колом фізичних та юридичних осіб.

**Розрахункові банківські операції** — рух грошей на банківських рахунках, здійснюваний згідно з розпорядженнями клієнтів або в результаті дій, які в межах закону призвели до зміни права власності на активи.

**Розрахунково-касові операції** — це сукупність процедур, які забезпечують зберігання коштів клієнтів на відповідних рахунках, отримання платежів на користь клієнтів та здійснення грошових переказів за дорученням власників коштів, прийняття готівкових коштів для зарахування на рахунки клієнтів та видачу готівки з цих рахунків через операційну касу банку.

**Самостійна модель Інтернет-банку** передбачає створення незалежного банку з власною торговельною маркою і конкурентоспроможними продуктами і послугами. У зв'язку з низькою собівартістю обслуговування, такий банк має переваги перед конкурентами за рахунок забезпечення вищих ставок за депозитами і нижчих комісійних.

**Сегмент ринку** — сукупність споживачів, яку виокремлено за визначеним критерієм (географічним, рівнем доходів, витрат, заощаджень, віком, статусом, іншими біосоціальними характеристиками) і яка однаково реагує на реалізацію банком інструментів маркетингу.

**Сегментація ринку** — це метод маркетингу, за допомогою якого комерційний банк поділяє ринок банківських продуктів і послуг, на основі результатів попереднього дослідження, за визначеними критеріями

на сегменти клієнтів; метою є вибір цільових сегментів, які вимагають різних підходів до розробки маркетингових стратегій.

**Сек'юритизація** (активів) — перерозподіл ризиків шляхом трансформації активів банку — позик та інших активів — у цінні папери для продажу інвесторам.

**Синтезований вклад з інвестиційною складовою** — це вклад, який дозволяє об'єднувати переваги депозиту та інвестування в інструменти фондового ринку (акції, облігації).

**Система** — сукупність елементів, пов'язаних відношеннями та зв'язками один з одним. Мережа цих зв'язків та відношень формує **структуру**.

**Система грошових переказів Алюр** — це міжнародні грошові перекази між фізичними особами із чітко визначеною країною призначення, які можуть бути виплачені та відправлені в будь-якому відділенні банків-учасників.

**Система електронного документообігу** — автоматизована система оброблення інформації, яка реалізує електронний документообіг та сполучена з іншими системами документообігу.

**Система трансфертного ціноутворення** передбачає розрахунок процентної маржі за центрами прибутку, продуктами (послугами) (або групами продуктів (послуг)), що створюються в межах як активних, так і пасивних операцій, відбувається на підставі фінансування, урівноваженого за строком.

**Системи аналізу взаємин із клієнтами** — тип аналітичних доповнень, призначених для вирішення таких завдань, як оцінка прибутковості клієнтів, «утримання» клієнтів, маркетинговий аналіз тощо.

**Системи банківських послуг на дому (Home Banking** — «Домашній банк») — це інтерактивні комп'ютерні системи, що забезпечують дистанційне управління банківськими рахунками клієнтів через глобальну мережу Інтернет.

**Системи інтеграції корпоративних додатків (Enterprise Applications Integration — EAI)** — технології, орієнтовані на розв'язання проблем інтеграції різних систем, додатків і даних всередині окремої організації. Іноді для цих технологій використовується абревіатура A2A (Application-to-Application — «додаток – додаток»).

**Системи інтеграції між організаціями (міжвідомчої інтеграції) Business-to-Business (Business-to-Business Integration — B2Bi)** — тех-

нології, орієнтовані на гарантування безпечного, надійного інформаційного обміну між різними організаціями і їхніми інформаційними системами. Ці технології забезпечують пересилання інформації за межі мережних екранів (firewall) і дають можливість автоматизувати бізнес-процеси в рамках «розширених організацій», що поєднують постачальників, партнерів, споживачів продуктів і послуг тощо.

**Системи управління ефективністю бізнесу** — тип аналітичних доповнень, призначених для аналізу та оптимізації фінансових індикаторів (наприклад, з погляду бюджетного планування) і/або оцінки стратегії розвитку організації загалом (наприклад, за допомогою засобів стратегічного управління).

**Системоутворюючий банк** — банк, зобов'язання якого становлять не менше 10 % від загальних зобов'язань банківської системи.

**Складність впливу факторів зовнішнього маркетингового оточення** визначається їхньою кількістю та схожістю, причому, чим більше кількість і менше схожість, тим вище міра складності, і навпаки.

**Скоригований на ризик прибуток** — чистий прибуток після оподаткування, розрахований з урахуванням резервів на покриття кредитного ризику, інших очікуваних втрат, що виникають унаслідок відповідних ризиків.

**Спам** (англ. *spam*) — повідомлення, що розсилаються людям, які не очікують на їх отримання. Зазвичай, термін «спам» належить до електронних листів. Найбільш розповсюджені види спаму: реклама; реклама незаконної продукції; антиреклама; фішинг. Інші види спаму: листи щастя; поширення політичної пропаганди; масові розсилки від імені іншої особи з метою викликати до неї негативне ставлення; масові розсилки листів, що містять комп'ютерні віруси тощо.

**Спеціалізований банк** — банк, у якого більше 50 % активів є активами одного типу, пов'язаного з іпотекою, інвестиційною діяльністю, кліринговою діяльністю.

**Споріднена особа** — юридична особа, яка має спільних з банком власників істотної участі.

**Ставка розподілу витрат** — відношення суми непрямих витрат до загального розміру бази розподілу.

**Статична ліквідність** — ліквідність банку, визначена на конкретний термін часу, на певну дату.

**Стимулювання продажів** — це короткострокові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції клієнтів (потенційних клієнтів) у відповідь на пропозиції банку; разові спонукальні заходи, які заохочують до придбання певного продукту чи послуги.

**Стискаюча оборона** — стратегія, заснована на «віддані» слабких ринкових сегментів конкурентам при одночасній концентрації ресурсів банку-лідера на найбільш вагомих і сильних, що дозволяє заощаджувати ресурси, раціонально використовувати бюджет маркетингу.

**Стратегічне планування** — процес визначення основних цілей і стратегії діяльності банку в умовах відповідного ринку.

**Стратегічне планування банківського маркетингу** — це загально корпоративний процес, який забезпечує єдине спрямування зусиль усіх членів банківської установи на визначення пріоритетних методів роботи банку з метою формування ефективної кредитної, депозитної, інвестиційної та відсоткової політики.

**Стратегічний банківський маркетинг** — це комплексна діяльність комерційного банку по розробці стратегії банківського маркетингу з урахуванням особливостей маркетингового оточення.

**Стратегічний маркетинговий аудит** є незалежною експертною діяльністю служби маркетингу, спрямованою на перевірку стану реалізації механізму банківського маркетингу, головна мета якої полягає в перевірці ефективності підтримки стратегічного потенціалу банку.

**Стратегічний план маркетингової діяльності комерційного банку** містить перспективні напрямки розвитку, містить загальні принципи і підходи до позиціонування банку.

**Стратегічність комерційного банку** — стан реалізації механізму банківського маркетингу.

**Стратегія** — це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами банку.

**Стратегія банківського маркетингу** є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей банку шляхом координації та розподілу фінансових ресурсів на підставі принципів і функцій банківського маркетингу з метою забезпечення прибутковості.

**Стратегія вибіркового проникнення** — встановлення високої ціни при незначному стимулюванні збуту.

**Стратегія інтенсивного (активного) маркетингу** передбачає встановлення високої ціни та значні витрати, пов'язані із стимулюванням збуту.

**Стратегія пасивного маркетингу** заснована на низькій ціні та незначних витратах на стимулювання збуту.

**Стратегія широкого проникнення** — встановлюється низька ціна при одночасно високих витратах на маркетингові заходи.

**Строковий депозит** передбачає регламентування умовами договору фіксованої процентної ставки, суми депозиту і терміну розміщення.

**Суб'єкти банківського маркетингу** — комерційні банки та їх маркетингові підрозділи, фінансово-кредитні посередники, клієнти (юридичні та фізичні особи), які є споживачами банківських продуктів, тобто сукупність активних сил, діючих за межами банку, які впливають на можливості служби маркетингу встановлювати і підтримувати відносини успішного співробітництва з цільовими клієнтами.

**Субординований борг** — це звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які, відповідно до угоди не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років, а у випадку банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів.

**Субординований капітал** — капітал, що переданий банкові на термін понад сім років безвідклично і стосовно якого встановлене правило останньої черговості повернення при ліквідації банку.

**Сумнівними** є операції, що мають такі ознаки: операція здійснюється при незвичних або невинуватих умовах; операція не є економічно виправданою або суперечить законодавству України.

**Суперконсерватори** — клієнти, які заперечують будь-які зміни у продуктовому портфелі банку, зберігають прихильність своїм звичкам і перевагам.

**Суперноватори** — клієнти, схильні до ризику та експерименту.

**Сховища даних** — структуровані та предметно-орієнтовані інформаційні масиви, недоступні для обробки в реальному часі.

**Тактичне планування** — процес розроблення способів досягнення цілей та шляхів реалізації певних середньо- і короткострокових завдань, сформульованих у стратегічному плані, кожній сфері діяльності банку.



**Телебанкінг** — інтерактивний діалог клієнта, що має телефонний апарат з тональним набором, з банківським програмно-апаратним комплексом із структурою голосового меню.

**Термінал** (англ. *terminal*) — самостійний (закінчений) елемент певної системи, що забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем. У комп'ютерах термінал — робоче місце користувача — монітор із клавіатурою; у мобільних мережах термінал — абонентський телефон; у системах прийому платежів — платіжний термінал — апаратно-програмний комплекс, що використовується для взаємодії користувача із системою.

**Термінові гнучкі депозити** відкриваються на певний термін, а потім пролонгуються або припиняють діяти.

**Технологічна карта** є документом, який містить детальний перелік операцій, які відповідно до чинного законодавства та можливостей банку складають завершений комплекс процедури надання послуг.

**Тимчасова адміністрація** — процедура, що застосовується Національним банком України при здійсненні банківського нагляду за обставинами, передбачених Законом України «Про банки і банківську діяльність».

**Тимчасовий адміністратор** — фізична або юридична особа, що призначається Національним банком України для здійснення тимчасової адміністрації.

**Типова клієнтська сегментація** — спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за критерієм належності до фізичних або юридичних осіб.

**Товарна реклама** інформує клієнта про характеристики банківських продуктів і послуг, формує зацікавленість безпосереднього у продукті (послужі) та у встановленні контактів із банком.

**Торгова діяльність** — діяльність з придбання або створення активів і пасивів з метою продажу в близькому майбутньому та/або для отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі (торгові операції), а також діяльність з хеджування торгових операцій.

**Транснаціоналізація банківського капіталу** — це переміщення значної частини активів банків за кордон, базування за межами країни банківських послуг, налагодження місцевих довгострокових зв'язків промислових компаній і банків однієї і тієї самої країни за кордоном; відбувається також передання інформації, нових технологій, досвіду ведення банківської справи тощо.

**Транснаціональний банківський капітал** — це сукупність грошових капіталів, залучених транснаціональними банками для кредитно-розрахункових та інших операцій у різних країнах світу з метою отримання найбільшого прибутку.

**Транснаціональні банки** є універсальними банківськими комплексами, які мобілізують значні обсяги коштів в різних валютах, надають кредити на будь-який термін, здійснюють на міжнародному рівні операції з цінними паперами, застосовують різноманітні форми фінансування виробництва і зовнішньої торгівлі, розвивають масштабні довірчі операції.

**Трансфертна маржа** — це маржа діяльності з управління активами і пасивами, яка розраховується як різниця між трансфертними цінами умовно придбаних та проданих ресурсів певного типу (за валютою, строком погашення).

**Трансфертна ціна** (трансфертна ставка) — внутрішня ставка, що встановлюється з урахуванням ринкових індикаторів та використовується для розподілу доходів і витрат між напрямками управління в усіх структурних підрозділах одного банку; виражається у вигляді річної процентної ставки.

**Трансфертне ціноутворення** — процес формування структури трансфертних цін банку.

**Транш** (від фр. *la tranche* — черга, серія) — частка кредиту, надана на різних умовах через визначений проміжок часу протягом терміну дії кредитної угоди.

**Тратта** — переказний вексель, що є розпорядженням однієї особи — трасанту, адресованим іншій особі — трасатові, сплатити в призначений термін визначену суму третій особі — ремітентові. Іншими словами, тратта — це письмовий наказ кредитора позичальникові про сплату останнім визначеної суми грошей третій особі. Це означає, що трасант є одночасно кредитором стосовно трасату і боржником стосовно ремітенту. Зобов'язання трасата за цим наказом починає діяти тільки з того моменту, коли він підтверджує свою згоду про сплату на самому документі. Видача переказного векселя передбачає врегулювання обох боргових вимог. Тратта широко використовується в практиці міжнародної торгівлі.

**Тренд** — тенденція розвитку явища в часі, що визначається при аналізі даних ряду динаміки для характеристики змін явища в часі.

**Уповноважена особа банку** — особа, яка на підставі статуту чи угоди має повноваження представляти банк та вчиняти від його імені певні дії, що мають юридичне значення.

**Управління активами і пасивами** — діяльність банку щодо проведення фінансових операцій з метою підтримання ліквідності, оптимізації ризиків його комерційної діяльності, хеджування таких ризиків, коригування валютних позицій банку, здійснення операцій, що належать до інвестиційної та фінансової діяльності банку.

**Управління активами та пасивами** — процес, у межах якого банки планують і реалізують свої прибутки та контролюють притаманні їм діяльності ризики.

**Управління інноваційним потенціалом** є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєздатності банку шляхом пошуку нових рішень щодо продуктового портфеля, ринкового позиціонування, методів роботи, організаційної структури тощо.

**Управління кредитним ризиком** — оцінка та регулювання приросту обсягів позичкової заборгованості та інвестицій, рівня їх диверсифікованості, а також визначення діапазону допустимих коливань відповідних показників, наприклад, відношення резерву на можливі втрати з позик до загальної суми позичкової заборгованості.

**Установи** — будь-які суб'єкти підприємницької діяльності, що є юридичними особами (підприємства, організації, компанії, фірми, тощо).

**Учасники банку** — засновники банку, акціонери банку, який є акціонерним товариством, учасники банку, який є товариством з обмеженою відповідальністю, і пайовики кооперативного банку.

**Ф'ючерс** — вид угоди на фондовій або товарній біржі, що проводиться на ще не виготовлений товар.

**Філія банку** — відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку.

**Фінансова стійкість комерційного банку** — це динамічний інтегральний показник спроможності банку з максимальною ефективністю й мінімальним ризиком виконувати свої функції, гармонійно взаємодіючи з факторами макромаркетингового та мікрмаркетингового оточення в умовах розвитку конкуренції на фінансовому і грошово-кредитному ринках.

**Фінансовий план** — документ, який відображає очікувані фінансові результати в плановому періоді (році), джерела формування коштів і напрямки їх використання з метою забезпечення діяльності та розвитку банку, а також виконання його зобов'язань.

**Фінансовий супермаркет** — це тип організації кредитної установи, який забезпечує надання повного комплексу банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, посередницьких, інформаційних та інших послуг в одному офісі.

**Фінансовий ф'ючерс** — довготермінова строкова біржова угода, пов'язана з купівлею та продажем валюти, цінних паперів.

**Фінансово-економічна складова потенціалу комерційного банку** — джерела фінансування поточної діяльності і розвитку банку, ціновий діапазон, розміри знижок тощо.

**Фішинг** (англ. *phishing* від *fishing* — риболовля) — спосіб шахрайства за допомогою спаму, що є спробою спамерів дізнатися від одержувача листа номерів його кредитних карток або паролів доступу до систем on-line-платежів.

**Флангова атака** — стратегія, що характеризується елементом несподіванки; спрямована на слабкі місця в діяльності банку-лідера; банк-претендент концентрує зусилля на одержанні переваг саме в слабких місцях.

**Флангова оборона** — стратегія, спрямована на захист найбільш уразливих місць у позиціях банку на ринку, куди насамперед можуть направити свої атаки конкуренти.

**Фонд гарантування вкладів фізичних осіб** — державна спеціалізована установа, яка виконує функції державного управління у сфері гарантування вкладів фізичних осіб.

**Фронтальна атака** — стратегія, що характеризується активними діями банку-претендента, спробами перевершити лідера за сильними аспектами його діяльності (за продуктами чи послугами, за рекламними заходами, за ціною тощо).

**Функція споживчої корисності** — функція виду  $f = 1/\sqrt[e]{x}$  (де  $e$  — основа натурального логарифму;  $x$  — приведені значення параметра конкурентоспроможності банківського продукту або послуги), яка використовується для визначення конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Функція  $f$  визначена в інтервалі **0..1,00** і використовується як шкала, що має назву — **шкала корисності**, — для оцінки рівнів конкурентоспроможності параметрів об'єктів (банківських продуктів або послуг), що порівнюються.

**Центр витрат** — центр відповідальності, керівник якого контролює витрати, що належать до цього центру.

**Центр відповідальності** — організаційний елемент банку (сфера діяльності банку), у межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника за показники діяльності, які він контролює.

**Центр прибутку** — центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, витрати та відповідні ризики (залежно від напрямків діяльності), що належать до цього центру. Центр прибутку забезпечує реалізацію (просування) банківських операцій і послуг на ринку.

**Цілком web-функціональна система** — система (web-двигун) для управління структурою і змістом сайту: новини, текстові документи, табличні каталоги, інтерактивні розділи (форум, питання – відповідь, опитування), маркетингові операції (поштова розсилка, банери).

**Цінова дискримінація** є варіантом цінової політики, за якою продукти чи послуги одночасно продаються за кількома цінами залежно від місця та часу продажу, від категорії клієнтів.

**Цінова еластичність попиту** — це зміна попиту під впливом зміни ціни на продукт чи послугу.

**Цінова політика** — комплекс заходів, спрямованих на зменшення витрат при одночасному збільшенні доходів комерційного банку.

**Цінова політика комерційного банку** полягає в тому, щоб установити на продукти і послуги такі ціни і так маніпулювати ними залежно від кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, щоб зберегти або збільшити ринкову частку, отримати цільові прибутки, забезпечити довгостроковий комерційний успіх.

**Частка ринку комерційного банку** — це співвідношення обсягу банківських продуктів і послуг, які реалізовані певним банком, і загальної місткості ринку.

**Чиста процента маржа** — це міра ефективності використання активів залежно від вартості залучених банком ресурсів.

**Чистий спред** — це різниця між процентними ставками, отриманими і сплаченими в банку.

**Якісні показники конкурентоспроможності банківських продуктів чи послуг** — корисність, зручність, безпека, надійність тощо.

**«Best efforts» андеррайтинг** (від англ. *best efforts* — максимальні зусилля) — андеррайтинг за принципом максимальних позицій — андеррайтинг, за яким андеррайтери погоджуються прикласти «максимальні

зусилля» для розміщення акцій за дорученням емітента. У цьому випадку андеррайтери не беруть на себе зобов'язань викупити нереалізовані акції. «Best efforts» андеррайтинг є протилежністю більш розповсюджених угод типу «повна покупка» або «тверді зобов'язання». Синонім — Best efforts sale.

«**MoneyGram**» — друга у світі за популярністю і обсягом операцій система грошових переказів.

«**PrivatMoney**» — система грошових переказів по Україні і за кордон, унікальний програмний комплекс, що завдяки інтернет-технологіям дозволяє майже миттєво здійснювати відправлення та виплату грошей.

«**Western Union**» — міжнародна система грошових переказів, головними перевагами якої є швидкість обслуговування, надійність, безпека, гнучкий підхід, доступність в усьому світі.

**BIT eReport** — програмне забезпечення для формування регулярної та нерегулярної звітності торговця цінними паперами до ДКЦПФР.

**BIT eTrade** — торговий термінал торговця цінними паперами для укладання договорів на біржі.

**BIT eTrade Asset** — комплексне рішення для внутрішнього обліку підрозділів з управління активами інститутів спільного інвестування, що забезпечує зручний автоматизований обмін документами з торговцем цінними паперами та формування звітності до ДКЦПФР.

**BIT eTrade Depo** — універсальний (для всіх депозитаріїв) програмний продукт для оптимізації діяльності зберігача цінних паперів.

**BIT eTrade Mail** — поштовий сервіс для обміну електронними документами і повідомленнями та укладення договорів, що забезпечує конфіденційність інформації (засобами криптозахисту), гарантовану доставку та надійну перевірку авторства (завдяки використанню електронно-цифрового підпису).

**BIT eTrade Office** — комплексне рішення для внутрішнього обліку торговця цінними паперами, що забезпечує можливості аналітичного групування інформації щодо договорів, контрагентів, цінних паперів; зручного формування регулярної та нерегулярної звітності ДКЦПФР; формування друкарських форм укладених договорів та всіх необхідних документів для супроводження договорів (ініціювання та контроль руху цінних паперів та грошових коштів за операціями).

**BIT eTradeP** — модифікований торговий термінал, що пов'язує брокера (члена біржі) з його клієнтами (Інтернет-трейдерами).

**CRM-система** — це набір програмних модулів, які дозволяють: збирати інформацію про клієнта; зберігати та обробляти таку інформацію; робити визначені висновки на базі отриманої інформації; експортувати її в інші програмні доповнення, а за необхідності надавати інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

**IBAN-код** (англ. *International Bank Account Number*) — стандарт № 13616 Міжнародної організації по стандартизації ISO (International Organization for Standardization) і Європейського комітету з банківських стандартів ECBS (European Committee for Banking Standards) — міжнародний номер банківського рахунку, який використовується для міжбанківських розрахунків у країнах Європейського Союзу.

**IP-телефонія** — технологія, яка об'єднує переваги телефонії та Інтернет.

**IT-інструменти аналізу ефективності реалізації механізму банківського маркетингу** — це сукупність програмних засобів багатопланового застосування, які дозволяють структурувати та контролювати впровадження у діяльність банку інструментів маркетингу.

**IT-ризик управління** — втрати, пов'язані зі зниженням ефективності управління філією мережею банку внаслідок її розширення та використання недосконалої IT-архітектури.

**IT-рішення класу Service Desk** — система підтримки користувачів (Service Desk), яка забезпечує єдину точку контакту для користувачів та клієнтів інформаційної системи, IT-персоналу, IT-сервісів та можливих «зовнішніх» організацій, що є постачальниками будь-яких додаткових сервісів.

**M-Banking** — дистанційне банківське обслуговування, здійснюване за допомогою мобільного телефону; послуга дозволяє клієнтам банку за допомогою SMS контролювати стан свого карткового рахунку, одержувати інформацію про проведені транзакції й інші операції; перелік функцій у рамках послуги «*M-Banking*» залежить від банку.

**MoneyGram** — компанія, яка є одним з лідерів на світовому ринку міжнародних грошових переказів.

**POS-термінал** (англ. «*Point Of Sell*») — «Точка продажу») — це програмно-апаратний комплекс для торгівлі або АРМ касира (Автоматизо-

ване Робоче Місце касира), установлений у місці, де касир здійснює прийом платежів від клієнтів.

**RAROC** — відношення скоригованого на ризик прибутку до капіталу під ризиком (економічного капіталу).

**SWIFT** (англ. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications*) = Співтовариство всесвітніх міжбанківських фінансових телекомунікацій — міжнародна міжбанківська система передавання інформації і здійснення платежів.

**SWIFT-код** (ISO 9362) — стандарт, який встановлює універсальний метод ідентифікації учасників фінансових розрахунків. Офіційна назва стандарту — «Банківська справа. Банківські телекомунікаційні повідомлення. Ідентифікаційні коди банків».

**Western Union** — респектабельна американська компанія, що займається грошовими переказами з 1871 року і є світовим лідером на ринку грошових переказів.

---





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7.12.2000 № 2121-III.
2. Закон України «Про Національний банк України» від 7.12.2000 № 2121-III.
3. Постанова НБУ «Правила здійснення операцій на міжбанківському валютному ринку України». № 127 від 18.03.99.
4. Постанова Правління НБУ Інструкція № 3 «Про відкриття банками рахунків у національній та іноземній валюті». № 527 від 18.12.98.
5. Положення «Про організацію торгівлі банківськими металами на валютному ринку України». Постанова Правління НБУ № 65 від 24.02.98.
6. Постанова Правління НБУ Положення та рекомендації НБУ щодо визначення фінансового стану позичальника. № 279 від 06.07.2000.
7. Постанова Правління НБУ Положення «Про відкриття та функціонування в уповноважених банках України рахунків банків-кореспондентів в іноземній валюті та в гривнях». № 118 від 26.03.98.
8. Положення по бухгалтерському обліку операцій в іноземній валюті. Затверджено наказом Мінфіну України № 193 від 10.08.2000.
9. Постанова Правління НБУ Інструкція «Про безготівкові розрахунки в Україні у національній валюті». № 135 від 29.03.2001.
10. Положення НБУ Класифікатор іноземних валют. від 04.02.98, № 34.
11. Постанова Правління НБУ «Про ведення касових операцій у національній валюті в Україні» № 72 від 19.02.2001.
12. Постанова Правління НБУ Інструкція «Про організацію роботи з готівкового обігу установами банків України». № 69 від 19.02.2001.
13. Постанова Правління НБУ Інструкція «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні». № 368 від 28.08.2001.
14. Постанова Правління НБУ Положення про здійснення банками фінансового моніторингу. № 189 від 14.05.2003.
15. Постанова Правління НБУ Положення про виконання установами банків доручень підприємств та розрахункових документів на безспірне списання (стягнення) коштів. № 379 від 18.09.98.
16. Постанова Правління НБУ Положення про застосування Національним банком України до банків та інших фінансово-кредитних установ заходів впливу за порушення банківського законодавства. № 215 від 26.05.2000.

17. Постанова Правління НБУ Положення «Про кредитування». № 246 від 28.09.95.

18. Постанова Правління НБУ Положення про порядок формування і використання резерву для відшкодування можливих втрат за позиками комерційних банків. № 323 від 29.09.97.

19. Постанова Правління НБУ Положення про порядок здійснення банками операцій з векселями в національній валюті на території України. № 508 від 16.12.2002.

20. Постанова Правління НБУ Положення про порядок формування обов'язкових резервів для банків України. № 244 від 27.06.2001.

21. Постанова Правління НБУ Правила здійснення депозитних операцій для банківських депозитів. № 250 від 30.06.2006.

22. Постанова Правління НБУ Положення про порядок розрахунку резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами. № 629 від 30.12.2005.

23. Постанова Правління НБУ Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банківських установах України. № 566 від 30.12.1998.

24. Постанова Правління НБУ Положення про порядок формування і використання резервів для відшкодування можливих втрат від дебіторської заборгованості комерційних банків. № 157 від 31.03.1999.

25. Постанова Правління НБУ Положення щодо організації діяльності комерційних банків на ринку цінних паперів. № 239 від 18.05.2005.

26. Постанова Правління НБУ Положення про порядок емісії платіжних карток і здійснення операцій з їх застосуванням. № 367 від 27.08.2006.

27. Уніфіковані правила та звичаї для документарних акредитивів. Публікація Міжнародної торгівельної палати № 500.

28. Уніфіковані правила по інкасо. Публікація Міжнародної торговельної палати № 522.

29. Постанова Правління НБУ Положення про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень. № 375 від 31.08.2002.

30. Постанова Правління НБУ Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій. № 275 від 17.07.2001.

31. Адекенов Т. Банки и фондовый рынок: Анализ. Практика. Эволюция. — М.: Ось-89, 1997. — 160 с.

32. Александров І. О., Гайдук Л. А. Привабливість сегменту цільового ринку й інноваційна активність підприємства // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна: Наукове видання. — Вип. 87. — Д.: ДонНТУ, 2004. — С. 36–44.

33. Алексеев І. В., Захарчук О. В., Рим Н. Н. Банківський маркетинг. Навч. посіб. — 2-ге вид., доп. — Л.: Львівський банківський коледж Національного банку України, 1998. — 96 с.

34. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. — К.: КНЕУ, 2005.
35. Ансофф Й. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
36. Антонов Н. Г., Пессель М. А. Денежное обращение, кредит и банки. — М.: АО «Финстатинформ», 1995. — 272 с.
37. Ауриемма Майкл Дж., Коли Робертс С. Индустрия банковских карточек: Пер. с англ. — М.: Инфра-М-Норма, 1997. — 240 с.
38. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге: Пер. с англ.; под ред. М. Р. Ефимовой. — М.: Финстатинформ, 1993. — 96 с.
39. Балобанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? — М.: Финансы и статистика, 1995. — 382 с.
40. Балобанов И. Т. Риск — менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 192 с.
41. Банки и банковское дело / Под ред. д. э. н., проф. И. Т. Балабанова. — СПб: Питер, 2001. — 256 с.
42. Банківська енциклопедія / За ред. А. М. Мороза. — К.: Ельтон, 1993. — 328 с.
43. Банківська справа / За ред. А. М. Мороза. — К.: КНЕУ, 2000. — 384 с.
44. Банковская система Украины 2007. Специальный выпуск «Банковских новостей». Приложение к журналу «Комментарии».
45. Банковское дело / Под ред. О. И. Лаврушина. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 573 с.
46. Банковское дело в России. — Т. 4.: Банковский маркетинг. — М.: Вече, 1994. — 275 с.
47. Банковское дело: Учебник / Под ред. О. И. Лаврушина. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 576 с.
48. Банковское дело: Учебник / Под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. — 3-е изд. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 480 с.
49. Барлтрон К. Дж., Макнотон Д. Банки на развивающихся рынках: Интерпретирование финансовой отчетности: Т. 2. — М.: Финансы и статистика, 1994. — 226 с.
50. Батракова Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учеб. для вузов. — М.: Изд. корп. «Логос», 1999. — 344 с.
51. Белых Л. П. Устойчивость коммерческих банков. Как банкам избежать банкротства. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996. — 192 с.
52. Бор М. З., Пятенко В. В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. — М.: ИКЦ «ДИС», 1997. — 288 с.
53. Бор М. З., Пятенко В. В. Стратегическое управление банковской деятельностью. — М.: ПРИОР, 1995. — 158 с.
54. Бриггем С. Основы финансового менеджмента: Пер. з англ. — К.: Молодь, 1997. — 1000 с.

55. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. — 344 с.

56. Варьяш И. Ю. Банковская социология: Экспертные оценки в банковском деле. — М.: Альфа, 1999. — 256 с.

57. Васильченко З. М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація. — Монографія. — 2-е вид., випр. і доп. — К.: Кондор, 2007. — 533 с.

58. Введение в банковское дело / Под общ. ред. Асхадэр Гюнтер. — М.: Научная книга, 1996. — 640 с.

59. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. — К.: ДЕМІУР, 1996. — 212 с.

60. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. — К.: Борисфен-М, 1996. — 336 с.

61. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: Підручник. — К.: ІЗМН, 1996. — 400 с.

62. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

63. Вступ до банківської справи / Відп. ред. М. І. Савлук. — К.: Лібра, 1998. — 344 с.

64. Гайдук Л. А. Вплив управління інноваційним потенціалом на підвищення ефективності діяльності підприємств // Вісник Львівської державної фінансової академії: Економічні науки. — № 12. — Л.: ЛДФА, 2007. — С. 134–139.

65. Гайдук Л. А. Інтерфейсний ризик інноваційного потенціалу промислового підприємства // Wykształcenie i nauka bez granic — 2005: Materiały II Międzynarodowej naukowe-praktycznej konferencji. — Ekonomiczne nauki: Tom 11. — Praha: Nauka i studia — Publishing house Education and Science s.r.o., 2005. — S. 43–46.

66. Гайдук Л. А. Концептуальні основи управління інноваційним потенціалом підприємств // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: Науково-практичний збірник. — Вип. 2 [39]. — Київ: АПСВ, 2007. — С. 41–45.

67. Гайдук Л. А. Механізм реалізації системи інноваційно-цільового управління // Вчені записки: Серія «Економіка»: Збірник наукових праць. — Випуск одинадцятий. — Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2004. — С. 178–185.

68. Гайдук Л. А. Моделювання ефективної системи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. — Вип. 231: У 9 томах — Том VIII. — Д.: ДНУ, 2007. — С. 1533–1540.

69. Гайдук Л. А. Організаційно-економічні умови реалізації системи інноваційно-цільового управління підприємством // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: Науково-практичний збірник. — Вип. 2 [26]. — К.: АПСВ, 2004. — С. 38–43.

70. Гайдук Л. А. Планування інновацій в регіональному соціально-економічному розвитку // Вісник Хмельницького національного університету: (Вісник технологічного університету Поділля) Економічні науки: Науковий журнал. — № 4/2005. — Ч. 2. Т. 3. — Хм.: «Хмельницький національний університет», ХНУ, 2005. — С. 179–182.

71. Гайдук Л. А. Сутнісні аспекти інноваційного потенціалу підприємства // Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ. — Вип. 54. — Х.: Айлант, 2007. — С. 258–263.

72. Гаркавенко С. С. Маркетинг. — К.: Лібра, 1996. — 382 с.

73. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. — М.: Дело, 1995. — 192 с.

74. Голубков Е. П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 1999. — 644 с.

75. Гроші та кредит: Підручник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна та ін.; За заг. ред. М. І. Савлука. — К.: КНЕУ, 2001. — 602 с.

76. Грязнова А. Г. Лізингові, факторингові, форфейтингові операції банків. — М.: Дека, 1995. — 251 с.

77. Грязнова А. Г. Трестові, інвестиційні та електронні послуги банків. — М.: Дека, 1995. — 97 с.

78. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. — К.: Наукова думка, 1998. — 206 с.

79. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. — Мн.: НІЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. — 464 с.

80. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984. — 175 с.

81. Егоров Е. В., Романов А. В., Романова В. А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособ. / Редактирование и подготовка учебного пособия к изданию В. А. Романова. — М.: ТЕИС, 1999. — 102 с.

82. Едророва В. Н., Мизиковский Е. А. Учет и анализ финансовых активов: акции, облигации, векселя. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 272 с.

83. Жуков А. І. Послуги комерційних банків: зарубіжний досвід і практика. — М.: ОА «Консалтбанкир», 1995. — 85 с.

84. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учеб. пособ. для вузов. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. — 197 с.

85. Жуков Є. В. Трестові і факторингові операції комерційних банків. — М.: ОА «Консалтбанкир», 1995. — 45 с.

86. Заруба О. Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1997. — 172 с.

87. Иванов В.В. Анализ надежности банка: Практ. пособ. — М.: Русская деловая литература, 1996. — 320 с.

88. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: ФИЛИНЪ, 1996. — 272 с.

89. Иноземцев В. Л. Расколота цивилизация. — М.: Academia-Наука, 1999. — С. 603–606.

90. Информатизация и новая информационная технология в управлении научно-техническим прогрессом / Подгот. В. Я. Рубан. — К.: Товариство «Знання», 1990. — 23 с.
91. Йеннер Томас. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 6. — С. 106-111.
92. Калина А. В., Кошечев А. А. Работа современного коммерческого банка: Учеб.-метод. пособ. — К.: МАУП, 1997. — 224 с.
93. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. В. А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 239 с.
94. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: Пер. с англ. / Общ. ред. А. К. Милейновского, И. М. Осадчей. — М.: Прогресс, 1987. — 494 с.
95. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. — К.: Основи, 1999. — 671 с.
96. Киселев В. В. Управление банковским капиталом (теория и практика). — М.: Экономика, 1997. — 256 с.
97. Киселев В. В. Управление коммерческим банком в переходной период: Учебн. пособ. — М.: Логос, 1997. — 144 с.
98. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. — М.: Финстатинформ, 1992. — 92 с.
99. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 429 с.
100. Коммерческие банки / Э. Рид, Р. Коттер, Э. Гилл, Р. Смит. — М.: Космополис, 1991. — 480 с.
101. Костіна Н. І., Алексєєв А. А., Василик О. Д. Фінансове прогнозування: методи та моделі: Навч. посіб. — К.: Знання, КОО, 1997. — 183 с.
102. Операції комерційних банків. Коцовська Р., Тобачук Г., Ричаківська В. та ін. — Л.: Центр Європи, 1997. — 280 с.
103. Кочетков В. Н. Анализ банковской деятельности: теоретико-прикладной аспект: Монография. — К.: МАУП, 1999. — 192 с.
104. Кочетков В. Н. Основы управления современным коммерческим банком: Учеб. пособ. — К.: МАУП, 1998. — 72 с.
105. Кочетков В. Н., Омельченко А. В. Основы экономического анализа банковской деятельности. — К.: УФИМБ, 1998. — 168 с.
106. Кочмола К. В. Инвестиционная деятельность коммерческих банков. — М.: Контур, 1998. — 144 с.
107. Кочович Е. Финансовая математика: теория и практика финансово-банковских расчетов: Пер. с серб. / Предисл. Е. М. Четыркина. — М.: Финансы и статистика, 1994. — 268 с.
108. Кредит і кредитні правовідносини: економічна природа і практика законодавчого регулювання / М. Олексієнко, В. Ольшанський, Д. Лилик, Е. Першиков. — К.: Козаки, 1996. — 144 с.

109. Кредитний ризик комерційного банку: Навч. посіб. / В. В. Вітлінський, О. В. Пернарівський, Я. С. Наконечний, Г. І. Великоіваненко / За ред. В. В. Вітлінського. — К.: Знання, КОО, 2000. — 251 с.
110. Кредитование: Пер. с англ. — К.: Торгово-издательское бюро ВНУ, 1994. — 384 с.
111. Куденко Н. В. Види маркетингових стратегій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 3-4 жовтня 1996 року. — К.: КДЕУ, 1996. — С. 145–148.
112. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
113. Лагутін В. Д. Гроші та грошовий обіг. — К: Знання, 1998. — 169 с.
114. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб: Наука, 1996. — XV. — 589 с.
115. Ларионова И. В. Реорганизация коммерческих банков. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 384 с.
116. Литвак Б. Г. Экспертная информация. — М.: Соврадио, 1982. — 187 с.
117. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг: Навч. посіб. — К.: Знання, серія «Вища освіта ХХІ сторіччя», 2006. — 395 с.
118. Макарова Г. Л. Система банковского маркетинга: Учеб. пособ. для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997. — 110 с.
119. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб: Питер, 2000. — 267 с.
120. МакНотон Д. Банки на развивающихся рынках: Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. Т. 1. — М.: Финансы и статистика, 1994. — 336 с.
121. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. / Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
122. Марти Дж. Планирование развития автоматизированных систем: Пер. с англ.; предисл. В. М. Савинкова. — М.: Финансы и статистика, 1984. — 196 с.
123. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996. — 160 с.
124. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г. — К.: Основи, 1999. — 556 с.
125. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. — М.: Аспект Пресс, 1999. — 820 с.
126. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 304 с.
127. Онищенко В. О. Основы банківської справи. — П.: ПДТУ, 1999. — 157 с.
128. Основы банковского дела / Под ред. Мороза А. Н. — К.: Либра, 1994. — 330 с.

129. Панова Г. С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 270 с.
130. Панова Г. С. Кредитная политика коммерческого банка. — М.: ИКЦ «ДИС», 1997. — 464 с.
131. Первозванский А. А., Первозванская Т. Н. Финансовый рынок: расчет и риск. — М.: ИНФРА-М, 1994. — 192 с.
132. Пернарівський О. Застосування дискримінантного аналізу в оцінюванні кредитного ризику // Машинна обробка інформації. — 1999. — Вип. 62. — С. 110–117.
133. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 560 с.
134. Піджаренко О. М. Окремі питання захисту інтересів банків та прав їх працівників. — Київ: Юрінформ, 1994. — 89 с.
135. Полферман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 564 с.
136. Поречкіна Л. С. Організація діяльності служби маркетингу банку // Організація діяльності підрозділів служби маркетингу банку: Методичні рекомендації для практичного використання. — К.: 1994. — Ч. 1.
137. Поречкіна Л. С. Процес планування маркетингу в банку // Організація діяльності підрозділів служби маркетингу банку: Методичні рекомендації для практичного використання. — К.: 1994. — Ч. 2.
138. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
139. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
140. РайсГони, Койли Брайн. Финансовые инвестиции и риск: Пер. с англ. — К.: Торгово-издательское бюро RHV, 1995. — 590 с.
141. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: Монографія. — К.: Ін Юре 2001. — 484 с.
142. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Пер. с англ. со 2-го изд. — М.: Дело, 1997. — 768 с.
143. Руководство по кредитному менеджменту / Под ред. Б. Эдвардса: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 426 с.
144. Рэдход К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками: Пер. с англ. — М.: Инфра-М-Норма, 1996. — 288 с.
145. Садвокасов К. К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. — М.: Ось-89, 1998. — 160 с.
146. Садеков А. А., Лісова Н. О. Кредитний скоринг — методика оптимізації управління кредитними ризиками // Фінанси України. — 2000. — № 8. — С. 118–122.
147. Севрук В. Т. Банковские риски. — М.: Дело ЛТД, 1995. — 72 с.
148. Севрук В. Т. Банковский маркетинг. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 128 с.



149. Синки мл. Дж. Ф. 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.

150. Соловйов В. М. Методи статистичної перевірки статистичних гіпотез: Навч. посіб. — К.: УСДО, 1993. — 112 с.

151. Солодка О. О. Елементи технології маркетингового планування комерційного банку // *Efektivní nástroje moderních věd* — 2008, *Materiály IV mezinárodní vědecko-praktická conference, Díl 1, Ekonomické vědy: Praha, Publishing House «Education and Science» s.r.o.*, 2008. — S. 8–10.

152. Солодка О. О. Основні аспекти розробки комунікаційної стратегії комерційного банку // *Nowoczesnych naukowych osiągnięć* — 2008, *Materiały IV międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Tom 1, Ekonomiczne nauki: Przemysł, Nauka i studia*, 2008. — S. 28–31.

153. Солодка О. О. Складові фінансового механізму банківської діяльності // *Схід-East*. — 2006. — № 1-2. — С. 23–25.

154. Солодка О. О. Стан і напрями розвитку системи кредитної кооперації України // *Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ*. — Вип. 51. — Х.: Айлант, 2007. — С. 116–123.

155. Солодка О. О. Стратегічні акценти маркетингової діяльності комерційного банку // *Генезис інституційної системи транзитивних економік: Матеріали ХХVIII міжнародної науково-практичної конференції* — Ч.: Рута, 2008. — С. 174–175.

156. Солодка О. О. Фінансовий механізм діяльності комерційного банку як стратегічний захід ефективного управління // *Вісник Хмельницького національного університету: (Вісник технологічного університету Поділля) Економічні науки: Науковий журнал*. — № 6/2005. — Т. I. — Хм.: Хмельницький національний університет, ХНУ, 2005. — С. 27–30.

157. Спицын И. О., Спицын Я. О. Маркетинг в банке. — Т.: Тарнекс, 1993. — 656 с.

158. Ткачук В. О. Маркетинг у банку: Навч. посіб. — Т.: Синтез-Поліграф, 2006. — 225 с.

159. Уоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. — М.: Вазар-Ферро, 1994. — 320 с.

160. Уткин Э. А. Банковский маркетинг. — М.: ИНФРА-М; Метаинформ, 1994. — 299 с.

161. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. Уткин Э.А. и др. — М.: Фонд экономического просвещения, 1996. — 180 с.

162. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. — М.: Бизнес-шк., Интел-Синтез, 1997. — 304 с.

163. Черкасов В. Е. Финансовый анализ в коммерческом банке. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 272 с.

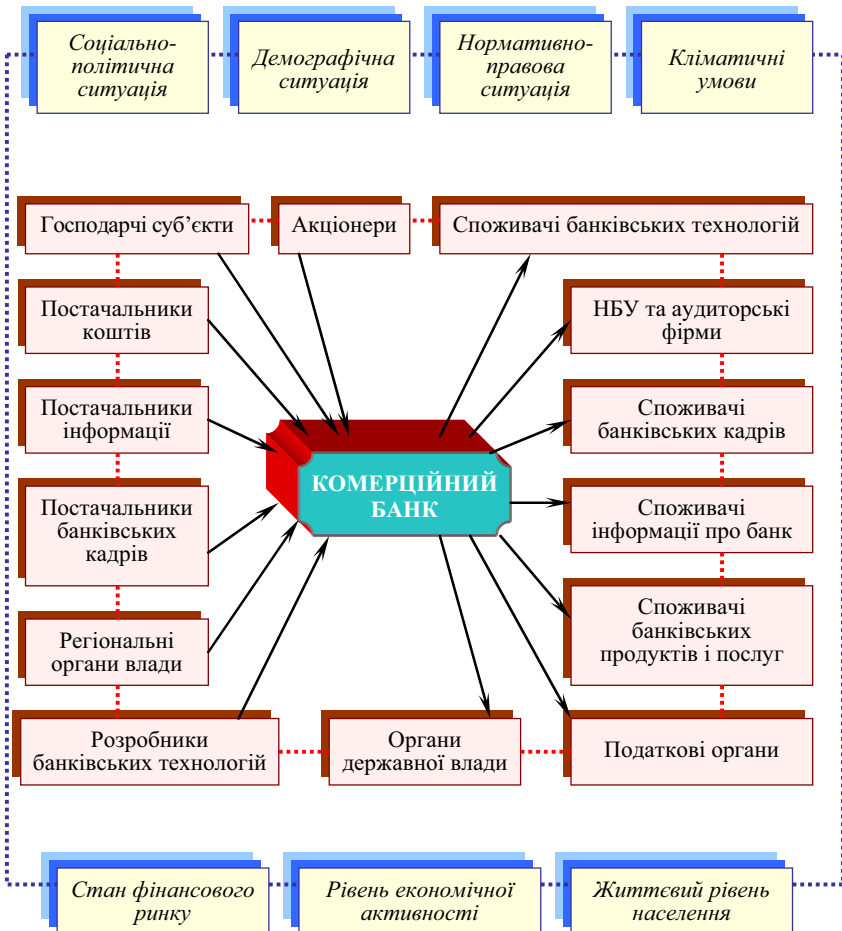
164. Черкасов В. Е., Плотичина Л. А. Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты. — М.: МЕТА, 1995. — 208 с.

165. Шульга Н. П., Гаманкова О. О., Ковганич І. М. Оцінка кредитоспроможності клієнта: Рекомендації банкіру при видачі кредиту. — К.: Київ. ін-т банкірів банку «Україна», 1995. — 59 с.
166. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ.; Авт. предисл. и науч. ред А. А. Горячев. — М.: Экономика, 1990. — 350 с.
167. Vadoc M. Trois défis pour la banque de demain // Banque magazine. — P., 1999. — № 605. — P. 20–23.
168. Falgeras V., Porlouis N. De nouveaux outils pour gérer la relation client // Banque magazine. — P., 1999. — № 605. — P. 30–32.
169. Gouarne J.-M. Une base de données «orientée client» // Banque magazine. — P., 1999. — № 605. — P. 35–37.
170. Kaufman H. Marketing «one to one» et marketing bancaire // Banque. — P., 1998. — № 588. — P. 60–61.
171. Le prix optimal // Banque magazine. — P., 1999. — № 605. — P. 28–29.
172. Mauries R., Remond A. Preparer le troisième millénaire // Banque. — P., 1998. — № 593. — P. 73–74.
173. Mercier J.-E., Pacini J.-E. Marketing: Objectif rentabilité // Banque. — P., 1998. — № 594. — P. 59–61.
174. Paiva C. La marque: Un actif stratégique sous-exploité // Banque magazine. — P., 1999. — № 602. — P. 54–56.
175. Robson S., Barennes J. Un exemple anglais de fidelisation // Banque magazine. — P., 1999. — № 605. — P. 24–25.
176. <http://www.rg.ru>.
177. <http://www.epravda.com.ua>.
178. <http://www.prostobank.ua>.
179. <http://www.kommersant.ru>.
180. <http://www.banki.ru>.
181. <http://www.smoney.ru>.
182. <http://www.bank.gov.ua>.
-

# ДОДАТКИ

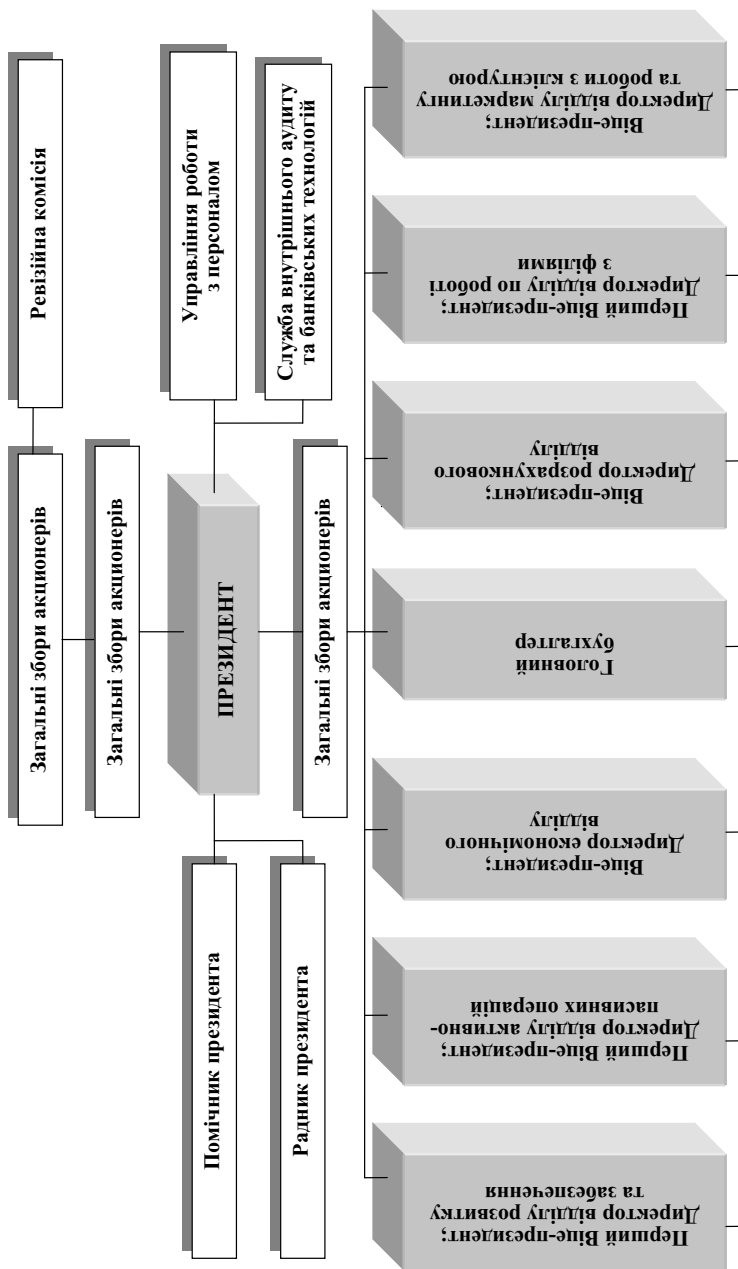
## ДОДАТОК А

### Функціональні зв'язки комерційного банку

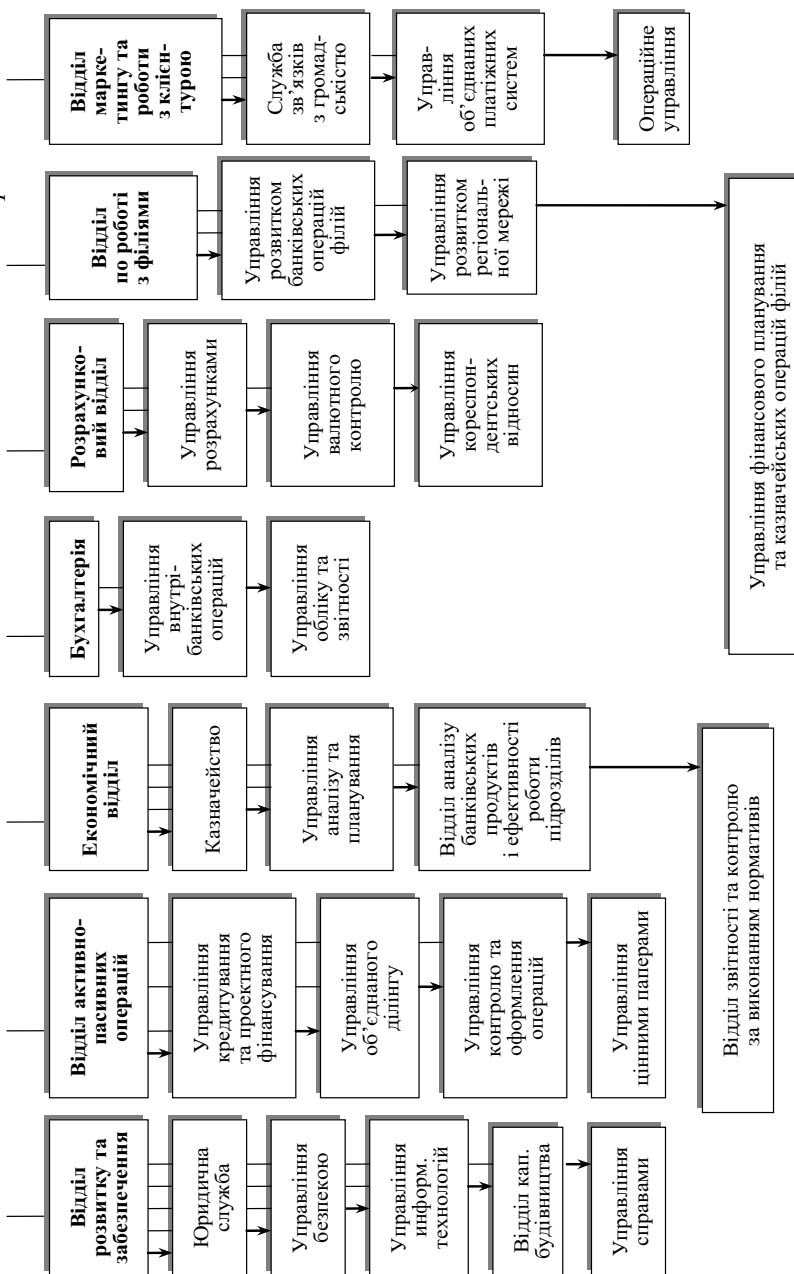


## ДОДАТОК Б

### Узагальнена організаційна структура сучасного комерційного банку України



*Продовження дод.*



## ДОДАТОК В

### Заходи стратегічної маркетингової кадрової політики банку

Одним із визначних факторів впливу на реалізацію стратегії банківського маркетингу є маркетингова кадрова політика. Істотний вплив на процес вироблення маркетингової кадрової політики роблять такі фактори: зміни в сфері банківських технологій і організаційної структури банку; необхідність перманентного процесу добору персоналу для посилення конкурентноздатності банку. Кінцева *мета* створення маркетингової кадрової політики — створення в банку сучасної, ефективної та гнучкої системи управління персоналом.

На нашу думку, для управління персоналом банку варто використувати блок-схему, наведену на рис. В. 1. Структурними елементами системи управління можуть бути: добір персоналу; ознайомлення з посадою; функціонування персоналу; ротація персоналу.

*Добір персоналу* містить у собі визначення потреб структурних підрозділів банку у фахівцях, пошук кандидатів на заміщення вакантних посад, створення банку даних фахівців, організацію тестування для визначення придатності кандидата на заняття вакантної посади, рекомендацію нового співробітника для роботи в структурному підрозділі. *Ціль* — перманентний добір висококваліфікованих фахівців і укомплектування ними структурних підрозділів банку. *Завдання:*

- ✦ аналіз потреб відділень банку в нових фахівцях відповідно до змін у сфері банківських технологій і організаційної структури банку;
- ✦ аналіз посад і внесення змін в існуючий штатний розклад банку;
- ✦ добір персоналу на підставі заявок керуючих;
- ✦ відпрацювання механізму добору персоналу й узгодження кандидатур на заміщення вакантних посад з обліком дивізіональної структури;
- ✦ встановлення умов прийому на роботу вищого менеджменту;
- ✦ створення банку даних кандидатур на заміщення вакантних посад;
- ✦ введення в банку механізму прийому нових співробітників на конкурсній основі;
- ✦ установлення тісних контактів з вищими навчальними установами з метою добору кращих випускників для роботи в банку.

*Ознайомлення з посадою* містить комплекс організаційних заходів, пов'язаних із процесом заняття працівником відповідного посадового місця, — інструктаж керівника структурного підрозділу, ознайомлення з нормами корпоративної культури. *Ціль* — зробити максимально швидкими адаптацію співробітника до нових умов роботи, до колективу, засвоєння вимог банківської безпеки і дотримання банківської таємни-

ці, ведення посадового файлу, ознайомлення з нормами корпоративної культури. **Завдання:**

↗ ознайомлення співробітника з посадовою інструкцією, робочим місцем, правилами ведення посадового файлу;

↗ проведення інструктажу щодо збереження банківської таємниці і забезпечення безпеки інформації під час роботи на персональних комп'ютерах;

↗ ознайомлення з нормами корпоративної культури банку.

Заходи щодо реалізації цілей і завдань добору персоналу й ознайомлення з посадою як елементів стратегії управління персоналом наведені в таблиці В.1.



Рис. В.1. Блок-схема управління персоналом банку

**Напрямки реалізації цілей і завдань добору персоналу  
й ознайомлення з посадою**

№	Назва заходу	Термін
1.	Розробка типової заявки на добір персоналу для структурних підрозділів	до 20 грудня поточного року
2.	Підготовка положення про порядок зарахування, переведення та звільнення працівників банку	до 1 грудня поточного року
3.	Підготовка положення про контрактну систему прийому керівного персоналу банку	до 1 листопада поточного року
4.	Підготовка аналітичної записки й характеристики персоналу банку для річного звіту	до 20 грудня поточного року
5.	Підготовка наказів про зміну структури і штатного розкладу банку, введення (виведення) штатних одиниць	постійно протягом усього періоду
6.	Створення банку даних кандидатур на заміщення вакантних посад	постійно
7.	Поповнення банку даних новими анкетами, робота з пошуку кандидатур у кадрових агентствах, вищих навчальних закладах	протягом усього періоду
8.	Розробка тестів і організація тестування кандидатів на заміщення вакантних посад	до 1 листопада поточного року
9.	Внесення доповнень до положення про порядок зарахування, переведення і звільнення працівників банку у зв'язку з введенням конкурсного відбору і механізму іспитового терміну для новоприйнятих працівників	жовтень поточного року
10.	Встановлення квот і організація в банку практики для студентів-випускників економічних вузів	щороку, січень-червень
11.	Підготовка інструкцій «Правила по забезпеченню збереження банківської таємниці в банку», «Правила по гарантуванню безпеки інформації під час роботи на персональних комп'ютерах і проведення електронних міжбанківських розрахунків в банку»	листопад поточного року
12.	Розробка стандартів, норм і правил поведінки на робочому місці	грудень поточного року
13.	Розробка доповнень до посадових інструкцій-рекомендацій щодо корпоративного стилю одягу співробітників банку	липень поточного року
14.	Проведення інструктажу в Управлінні безпеки	постійно
15.	Проведення в Управлінні по роботі з персоналом ознайомлення новоприйнятих працівників з нормами корпоративної культури працівників банку	постійно



**Функціонування персоналу.** Цей розділ стратегії містить мотивацію, підвищення кваліфікації працівників, стиль і методи управління персоналом. **Мотивація** — це комплекс заходів щодо створення системи внутрішніх спонукань, спрямованих на досягнення співробітниками банку високої продуктивності праці, активності і творчої ініціативи. **Ціль** — створення в банку ефективної системи мотивації, концентрації зусиль усього колективу на вирішенні стрижневих завдань, необхідних для підтримки успіху в майбутньому. **Завдання:**

- ✦ розробка концептуальних положень системи мотивації працівників банку;
- ✦ визначення структури системи мотивації в банку;
- ✦ створення портфеля трудових ресурсів структурних підрозділів банку;
- ✦ розробка нормативних документів щодо системи мотивації;
- ✦ створення Фонду матеріального і морального стимулювання.
- ✦ Заходи щодо реалізації цілей і завдань мотивації персоналу наведені в таблиці В.2.

Наступний елемент стратегії управління персоналом банку — **система підвищення кваліфікації**. До системи підвищення кваліфікації належить організація в банку короткострокових курсів підвищення кваліфікації, тематичних семінарів, тренінгів, стажувань, а також спрямування співробітників на семінари, які проводять вищі навчальні заклади, інші банківські і фінансові установи. **Ціль** — забезпечити поглиблення професійних знань, навичок за фахом; формувати у персоналу банку і його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння новітніми банківськими технологіями.

Таблиця В.2

### Напрямки реалізації цілей і завдань мотивації персоналу банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Розробка концепції моральної і матеріальної мотивації працівників банку	1 січня поточного року
2.	Затвердження графіка підготовки нормативних документів, необхідних для впровадження концепції	20 вересня поточного року
3.	Створення в банку робочої групи для розробки положень	25 вересня поточного року
4.	Визначення портфеля трудових ресурсів структурних підрозділів банку	20 листопада поточного року
5.	Створення фонду матеріального і морального стимулювання	25 листопада поточного року

**Завдання:**

↗ створення модульної структури підвищення кваліфікації, підготовка інфраструктури і матеріально-технічної бази для проведення навчального процесу;

↗ визначення змісту основних видів підвищення кваліфікації, підготовка навчально-методичних матеріалів і тестів;

↗ кадрове забезпечення — добір викладачів (з числа провідних спеціалістів банку, професорсько-викладацького складу економічних вузів, НБУ й інших банків) для проведення тематичних семінарів у Головному офісі банку;

↗ встановлення контактів і співробітництва з провідними вітчизняними і зарубіжними центрами підвищення кваліфікації банківських працівників з метою підвищення кваліфікації персоналу банку і його філій.

Заходи щодо реалізації цілей і завдань підвищення кваліфікації персоналу наведені в таблиці В.3.

Таблиця В.3

**Напрямки реалізації цілей і завдань підвищення кваліфікації персоналу банку**

№	Назва заходу	Термін
1.	Розробка програми підвищення кваліфікації	липень поточного року
2.	Затвердження бюджету на підвищення кваліфікації	до 20 грудня поточного року
3.	Встановлення контактів і співробітництва з провідними вітчизняними і зарубіжними центрами підвищення кваліфікації банківських працівників з метою підвищення кваліфікації персоналу банку і його філій	до 20 грудня поточного року
4.	Затвердження лімітів по відділах для проходження студентами переддипломної практики	до 20 грудня поточного року

**Керівництво** як елемент стратегії управління персоналом банку має сучасні методи і форми управління, профілактику і запобігання конфліктів, створення в банку сприятливої робочої атмосфери. **Ціль** — впровадження прогресивних економічних і соціально-психологічних методів управління і запобігання конфліктів, створення сприятливого психологічного клімату. **Завдання:**

↗ організація діяльності структурних підрозділів за допомогою впровадження прогресивних економічних і соціально-психологічних методів управління і стилю керівництва;

↗ створення в банку сприятливої робочої атмосфери і психологічного клімату;

↗ профілактика і запобігання конфліктів у структурних підрозділах банку.

↗ Заходи щодо реалізації цілей і завдань управління персоналом наведені в таблиці В.4.

Таблиця В.4

### Напрямки реалізації цілей і завдань управління персоналом банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Проведення тренінгів для керівного персоналу по нових формах і методам управління	відповідно до плану підвищення кваліфікації
2.	Організація для вищого менеджменту стажування за кордоном по актуальних питаннях управління	відповідно до плану підвищення кваліфікації
3.	Проведення анкетування і психологічних тестів серед працівників банку з метою запобігання конфліктів	відповідно до плану підвищення кваліфікації

Наступний елемент стратегії управління персоналом банку — **контроль**. **Ціль** — впровадження в банку сучасних форм і методів контролю. **Завдання:**

↗ впровадження в банку системи контролю за дотриманням виробничої дисципліни; за виконанням наказів і розпоряджень;

↗ налагодження системи технологічного контролю;

↗ періодичне проведення в структурних підрозділах банку контролю рівня професійної підготовки (атестації).

Заходи щодо реалізації цілей і завдань контролю за діяльністю персоналу наведені в таблиці В.5.

Таблиця В.5

### Напрямки реалізації цілей і завдань контролю за діяльністю персоналу банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Підготовка положення про дотримання виробничої дисципліни	серпень поточного року
2.	Постійне заповнення й аналіз атестаційних листків співробітників	щомісяця
3.	Проведення балансових комісій у відділах	щомісяця
4.	Підготовка положення про атестацію	жовтень поточного року
5.	Проведення засідань атестаційних комісій	раз на рік

## ДОДАТОК Д

### Типові ризики банківської діяльності та заходи щодо зменшення їх впливу

Ризики	Заходи щодо зменшення впливу ризику на діяльність банку
Кредитний	<ul style="list-style-type: none"><li>↗ створення кредитного меморандуму;</li><li>↗ розробка положення про кредитний комітет;</li><li>↗ встановлення лімітів кредитування для контрагентів, для одного позичальника; лімітів по галузях і регіонах;</li><li>↗ проведення ретельного аналізу заявок на кредит;</li><li>↗ супровід кредитних угод (відвідування позичальника, контроль його фінансового стану);</li><li>↗ використання штрафів і стягнень пені при несвоєчасному погашенні боргу і порушенні інших умов угоди;</li><li>↗ списання безнадійних кредитів із суми резервів, а якщо недостатньо — із прибутку;</li><li>↗ проведення маркетингових досліджень ринку кредитних ресурсів;</li><li>↗ прогнозування стану ринку кредитів</li></ul>
Процентний ризик (ризик зміни процентних ставок)	<ul style="list-style-type: none"><li>↗ прогноз поведження ринку;</li><li>↗ відповідність природи процентних ставок залученню і розміщенню (гнучкі ставки залучення відповідають гнучким ставкам розміщення; фіксовані ставки залучення відповідають фіксованим ставкам розміщення);</li><li>↗ розподіл ризиків між позичальником і банком; диверсифікованість позичальників</li></ul>
Курсовий ризик на ринку цінних паперів	<ul style="list-style-type: none"><li>↗ моніторинг ринку цінних паперів;</li><li>↗ особиста участь в управлінні підприємством-емітентом цінних паперів, акції чи облігації якого знаходяться в портфелі цінних паперів банку;</li><li>↗ консультації підприємств-емітентів цінних паперів з питань грошового обігу й оподаткування; встановлення мінімальної суми падіння вартості цінного паперу, при перевищенні якої цінний папір продається автоматично</li></ul>
Валютний ризик	<ul style="list-style-type: none"><li>↗ прогнозування динаміки валютного курсу;</li><li>↗ робота з різними валютами (диверсифікованість ризику);</li><li>↗ розподіл валютного ризику шляхом складання угод типу форвард, своп, опціон;</li><li>↗ аналіз і прогнозування міжнародних валютних ризиків</li></ul>
Ризик при формуванні депозитів	<ul style="list-style-type: none"><li>↗ гнучкість депозитних угод (можливість зміни процентної ставки);</li><li>↗ диверсифікованість ринку депозитів</li></ul>

Ризики	Заходи щодо зменшення впливу ризику на діяльність банку
Операційний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ організація простого й ефективного документообігу;</li> <li>↗ розробка і впровадження технічних карт;</li> <li>↗ програмне забезпечення</li> </ul>
Ризик зменшення розміру прибутку в результаті неефективного управління банком:	↗ об'єднання інтересів інвесторів, акціонерів, менеджменту і співробітників банку
незбалансованість інтересів учасників процесу;	↗ гнучка система оплати праці і матеріального стимулювання працівників.
невідповідність оргструктури сформульованим цілям;	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ моніторинг оргструктури;</li> <li>↗ заслуховування на засіданні правління питань відповідності оргструктури не рідше двох разів на рік</li> </ul>
розрив між рівнем кваліфікації працівників і поставленими завданнями;	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ програма підвищення кваліфікації і розвитку працівників;</li> <li>↗ формалізація й автоматизація операцій;</li> <li>↗ делегування прав і відповідальності працівників банку;</li> <li>↗ добір і розміщення кадрів за рівнем кваліфікації. Наявність базової економічної освіти</li> </ul>
низький рівень мотивації праці;	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ розробка положення про моральне і матеріальне стимулювання;</li> <li>↗ розробка програми просування по службі;</li> <li>↗ оволодіння управлінцями технікою мотивації і делегування повноважень</li> </ul>
недостатнє інформаційне забезпечення працівників.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ систематичні зустрічі вищого керівництва з керівниками відділів;</li> <li>↗ випуск інформаційного бюлетеня</li> </ul>
<b>Зовнішні ризики</b>	
Збільшення кількості продуктів-замінників	Заходів немає
Зміна торгової політики	↗ диверсифікованість клієнтурної бази, продуктів і послуг
Криза в діловому циклі	Заходів немає
Зміна потреб і смаків клієнтів	Заходів немає
Поява конкурента з демпінговими цінами	↗ систематичний аналіз тарифних ставок банків-конкурентів

## ДОДАТОК Е

### Варіант маркетингової стратегії роботи з VIP-кліентурою банку

До категорії VIP-клієнтів (VIP — *very important person* — значні індивідуальні вкладники) банку варто відносити клієнтів банку — юридичних осіб:

- а) які підтримують постійні ділові контакти з акціонерами банку;
- б) притягнутих на обслуговування вищим керівництвом банку і керівництвом регіональних установ банку;
- с) притягнутих до державних програм, у яких бере участь банк;
- д) клієнтів, обслуговування яких дає установам банку найбільший дохід (використовуються показники середньомісячного доходу, отриманого банком від операцій із клієнтом);
- е) великих клієнтів, обсяг операцій яких може істотно впливати на фінансову ситуацію в банку і його регіональних установах (використовуються показники середньоденного залишку і середньоденного обороту по рахунках). Методика і конкретні показники віднесення клієнтів до категорії VIP повинні розроблятися економічним відділом, Управлінням фінансового планування і казначейських операцій філій, погоджуватися з ОПЕРУ і затверджуватися Тарифним комітетом.

Необхідно встановити такий **порядок віднесення клієнтів банку до числа VIP-клієнтів**.

Список VIP-клієнтів повинен затверджуватися Тарифним комітетом банку за представленням відділу маркетингу і роботи з клієнтурою, відділу по роботі з філіями.

Вносити зміни до списку VIP-клієнтів слід в такому порядку:

1) за критеріями, викладеним у п. а)–с), — на підставі пропозицій Віце-президентів — керівників відділів, погоджених із Президентом банку. Потім пропозиції необхідно надати до Тарифного комітету, за потреби;

2) за критеріями, викладеними в п. с)–е), — на підставі пропозицій економічного відділу, Управління фінансового планування і казначейських операцій філій, підтверджених відповідними розрахунками. Пропозиції необхідно подати до Тарифного комітету з підсумків звітного кварталу до 15 числа місяця, який йде за звітним кварталом.

Уточнені списки VIP-клієнтів повинні надходити віце-президентам банку і керівникам підрозділів, які безпосередньо обслуговують клієнтів, а також в електронному вигляді вноситися в комп'ютерну мережу банку. Списки співробітників, які мають доступ до цієї інформації, визначаються віце-президентами — директорами відділів банку. Списки VIP-клієнтів — це інформація для службового користування.

VIP-клієнтів повинний курирувати персональний менеджер банку, який підтримує з ними постійний контакт, вивчає їхні потреби, пропонує додаткові послуги, організує швидке і точне виконання їхніх заявок

службами банку. Персональний менеджер несе особисту відповідальність за своєчасне інформування служб банку про запит клієнта на обслуговування.

Керівники служб і підрозділів банку повинні нести особисту відповідальність за якість обслуговування VIP-клієнтів. Усі служби банку, діючи в межах своєї компетенції, контактуючи з персональними менеджерами, оперативно і з максимальною увагою і якістю зобов'язані обслуговувати таких клієнтів. Скарги і пропозиції VIP-клієнтів необхідно розглядати в першочерговому порядку.

За заявками VIP-клієнтів фахівцям банку варто проводити індивідуальні консультації, надавати допомогу в підготовці документів, необхідних для проведення тієї чи іншої операції, давати рекомендації з ефективного управління фінансами підприємства.

З огляду на напрямки, специфіку діяльності й обсяги операцій VIP-клієнтів, для них може встановлюватися особливий порядок обслуговування й індивідуальні тарифи на послуги й операції банку.

Номенклатура інформаційних матеріалів, які варто передавати VIP-клієнту при відкритті рахунка, наведена нижче.

1. Візитка банку.
2. Регламент роботи операційного залу.
3. Буклет загальний.
4. Тарифи на послуги.
5. Анкета клієнта.
6. Інформаційні бюлетені (не менш 3-х свіжих екземплярів).
7. Рекламні буклети по окремих послугах.
8. Короткий баланс банку (останній квартал).
9. Довідка про виконання обов'язкових економічних нормативів НБУ.
10. Список філій.
11. Список банків-кореспондентів.
12. Річний звіт банку.
13. Рекламна продукція (календарі).

Цей інформаційно-реklamний набір повинен бути вкладений у папку із символікою банку.

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

### Динаміка нормативу платоспроможності АКБ «Х»

Показник	1-й рік				2-й рік	Темп зростання за рік, %
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.	
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	
Капітал	31,617	34,307	39,108	46,213	57,304	181,2
Активи, зважені на коефіцієнт ризику	89,805	91,211	125,712	147,215	193,401	215,4
НЗ, %	35,2	37,6	31,1	31,4	29,6	—



### ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

#### Динаміка нормативу відношення високоліквідних активів до працюючих АКБ «Х»

Показник	1-й рік				2-й рік	Темп зростання за рік, %
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.	
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	
Високоліквідні активи	63,115	65,241	73,111	80,798	103,915	164,6
Працюючі активи	117,305	129,114	132,751	150,812	190,311	162,2
<b>Н7, %</b>	<b>53,8</b>	<b>50,5</b>	<b>55,1</b>	<b>53,6</b>	<b>54,6</b>	—

## ДОДАТОК И

Таблиця И.1

### Структура залучених засобів АКБ «Х»

Показник	1-й рік								2-й рік		Темп зростання за рік, %
	01.01.		01.04.		01.07.		01.10.		01.01.		
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	
Кореспондентські рахунки банків	7,31	8,0	9,81	8,2	6,73	4,7	2,15	1,2	5,97	2,5	81,6
Міжбанківські кредити	14,35	15,7	21,13	17,7	27,51	19,1	38,96	22,1	63,55	26,5	442,8
Розрахункові рахунки клієнтів	31,98	34,9	35,61	29,8	40,82	28,4	51,31	29,1	64,81	27,0	202,7
Депозити підприємств	5,01	5,5	8,21	6,9	19,11	13,3	23,78	13,5	35,91	15,0	716,4
Депозити населення	25,82	28,2	37,74	31,6	39,82	27,7	47,01	26,6	54,97	22,9	212,9
Ощадні сертифікати	5,71	6,2	4,92	4,1	6,35	4,4	8,91	5,0	10,11	4,2	177,0
Засоби за трастовими операціями	0,47	0,5	1,51	1,3	1,84	1,3	2,37	1,3	2,58	1,1	545,5
Інші кредитори	0,87	1,0	0,68	0,6	1,70	1,2	2,09	1,2	2,31	1,0	265,2
<b>Залучені засоби</b>	<b>91,53</b>	<b>100,0</b>	<b>119,61</b>	<b>100,0</b>	<b>143,87</b>	<b>100,0</b>	<b>176,58</b>	<b>100,0</b>	<b>240,22</b>	<b>100,0</b>	<b>262,4</b>

## ДОДАТОК К

*Таблиця К.1*

### Динаміка нормативу загальної ліквідності АКБ «Х»

Показник	1-й рік				2-й рік	Темп зростання за рік, %
	01.01.	01.04.	01.07.	01.10.	01.01.	
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.	
Загальні активи	134,513	147,863	158,517	202,698	214,608	159,5
Загальні зобов'язання	91,531	119,610	143,872	176,577	240,216	262,4
<b>Н6, %</b>	<b>147,0</b>	<b>123,6</b>	<b>110,2</b>	<b>114,8</b>	<b>89,3</b>	—

## ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1

### Структура активів АКБ «Х»

Показник	1-й рік								2-й рік		Темп зростання за рік, %
	01.01.		01.04.		01.07.		01.10.		01.01.		
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	
Каса	8,53	6,3	12,72	8,6	15,91	10,0	21,11	10,4	23,13	10,8	271,1
Кореспондентський рахунок в НБУ	10,33	7,7	10,57	7,1	11,68	7,4	16,52	8,2	19,01	8,9	183,9
Кореспондентські рахунки в інших банках	3,55	2,6	5,01	3,4	5,81	3,7	7,91	3,9	9,00	4,2	253,3
Міжбанківські кредити	10,34	7,7	13,44	9,1	14,79	9,3	17,44	8,6	17,99	8,4	173,9
Кредити клієнтам	35,63	26,5	42,76	28,9	46,89	29,6	67,91	33,5	72,05	33,6	202,2
Цінні папери	58,11	43,2	53,01	35,8	50,98	32,2	58,98	29,1	59,00	27,5	101,5
Дебіторська заборгованість	0,93	0,7	0,78	0,5	0,54	0,3	0,80	0,4	1,39	0,6	148,3
Основні засоби	4,76	3,5	6,89	4,7	8,93	5,6	9,32	4,6	9,94	4,6	208,6
Інші активи	2,31	1,7	2,69	1,8	2,99	1,9	2,71	1,3	3,11	1,5	134,7
<b>Загальні активи</b>	<b>134,51</b>	<b>100,0</b>	<b>147,86</b>	<b>100,0</b>	<b>158,52</b>	<b>100,0</b>	<b>202,70</b>	<b>100,0</b>	<b>214,61</b>	<b>100,0</b>	<b>159,5</b>

## Аналіз кредитів АКБ «Х» економічним галузям

Спрямованість	1-й рік		2-й рік		Темп зростання за рік, %	Зміна питомої ваги за рік, %
	01.01.		01.01.			
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку		
Промисловість	25,617	51,1	42,613	43,5	166,3	- 7,6
Сільське господарство	2,162	4,3	5,713	5,8	264,2	1,5
Будівництво	4,718	9,4	6,114	6,2	129,6	- 3,2
Торгівля	13,791	27,5	24,125	24,7	174,9	- 2,9
Сфера послуг	2,918	5,8	16,165	16,5	554,0	10,7
Інші галузі	0,923	1,8	3,127	3,2	338,8	1,4
<b>Кредити клієнтам — разом</b>	<b>50,129</b>	<b>100,0</b>	<b>97,857</b>	<b>100,0</b>	<b>195,2</b>	<b>—</b>

## ДОДАТОК М

Таблиця М.1

### Структура власних засобів АКБ «Х»

Показник	1-й рік								2-й рік		Темп зростання за рік, %
	01.01.		01.04.		01.07.		01.10.		01.01.		
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	
Статутний фонд	12,63	47,5	12,78	42,1	15,97	42,2	27,91	50,5	32,33	48,5	255,9
Емісійна різниця	0,45	1,7	0,42	1,4	0,47	1,2	0,78	1,4	1,01	1,5	222,3
Резервний фонд	1,24	4,6	1,90	6,2	2,30	6,1	2,30	4,2	2,30	3,4	186,1
Прибуток минулих років	3,96	14,9	6,82	22,5	9,57	25,3	13,95	25,2	14,90	22,3	376,4
Загальні резерви	0,56	2,1	0,97	3,2	1,11	2,9	1,34	2,4	1,68	2,5	298,6
Прибуток поточного року	7,35	27,6	6,99	23,0	7,83	20,7	8,33	15,1	13,84	20,7	188,4
Резерви на покриття кредитних ризиків	0,41	1,5	0,48	1,6	0,54	1,4	0,61	1,1	0,68	1,0	165,8
Прибуток минулих років, який чекає затвердження	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	—
Резерви на знецінення цінних паперів	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	—
<b>Власні засоби</b>	<b>26,60</b>	<b>100,0</b>	<b>30,36</b>	<b>100,0</b>	<b>37,79</b>	<b>100,0</b>	<b>55,23</b>	<b>100,0</b>	<b>66,73</b>	<b>100,0</b>	<b>250,9</b>

## ДОДАТОК Н

### Типова структурна модель продуктів і послуг комерційних банків України

Таблиця Н.1

#### Банківські продукти і послуги відділу маркетингу і роботи з клієнтурою

Продукт (послуга)	Примітка
Відкриття й обслуговування рахунків у національній та іноземній валютах	Для юридичних осіб
Здійснення платежів у межах залишку грошей на початок дня протягом операційного часу банку	
Можливість здійснення платежів після операційного часу, з 16 <sup>00</sup> до 18 <sup>00</sup>	
Можливість здійснення платежів для VIP-клієнтів банку з надходжень поточного дня	
Автоматизована система «Клієнт-банк»	
Прийом платежів від населення «за товари і послуги» з вигодою для клієнта — юридичної особи	
Прийом грошового виторгу до каси банку з 9 <sup>00</sup> до 16 <sup>00</sup> із зарахуванням грошей на рахунок клієнта поточним днем і з 16 <sup>30</sup> до 20 <sup>00</sup> із зарахуванням грошей на рахунок клієнта наступним днем	
Інкасація грошового виторгу	
Видача готівки на цілі, дозволені законодавством	
Відкриття пунктів обміну валюти на території підприємств	
Купівля-продаж дорожніх чеків	
Емісія корпоративних карток EC\MC, VISA Business, VISA Gold	
Обслуговування підприємств по міжнародних платіжних картках	
Проекти зарплат: по міжнародних платіжних картках Corrus / Maestro, АСБОН	

Продукт (послуга)	Примітка
Відкриття поточних і депозитних рахунків у національній та іноземній валютах	Для фізичних осіб
Зарахування грошей (перекладів) на поточний рахунок	
Переклад коштів за придбані товари, послуги і здійснення переказів в інші банки	
Зарахування переказу на поточний рахунок в іноземній валюті	
Видача наявної іноземної валюти й оформлення дозволу на її вивіз	
Виплата переказу з транзитного рахунка в іноземній валюті	
Розмін іноземної валюти	
Прийом купюр, що втратили основні ознаки платоспроможності	
Купівля-продаж дорожніх чеків	
Прийом на інкасо і виплата коштів по іменних чеках	
Продаж іменних чеків BANKERS TRUST COMPANY і ордерних чеків COMMERZBANK	
Видача готівки власникам пластикових карток міжнародних платіжних систем	
Оренда сейфової камери індивідуального користування для збереження документів і матеріальних цінностей	
Продаж сертифікатів	
Емісія карток EC\MC, VISA Business Gold	



## Банківські продукти і послуги відділу розрахунків

Найменування продукту (послуги)	Примітка
Здійснення міжнародних переказів з доручення клієнтів банку в будь-якій валюті	Для юридичних і фізичних осіб
Здійснення міжнародних переказів за розпорядженням банків-кореспондентів у будь-якій валюті	
Здійснення міжнародних переказів за розпорядженням банків-кореспондентів у гривнях	
Здійснення конверсійних платежів безготівкової валюти за поточним курсом BANKERS TRUST COMPANY для клієнтів банку і банків-кореспондентів	
<p>Документарні операції:</p> <p>1) будь-які види акредитивів по імпорتنих операціях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ акредитиви, підтверджені АБ;</li> <li>➤ акредитиви, підтверджені кореспондентами АБ;</li> <li>➤ акредитиви, підтверджені банком контрагента;</li> </ul> <p>2) будь-які види акредитивів по експортних операціях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ акредитиви, підтверджені АБ;</li> <li>➤ акредитиви, підтверджені кореспондентами АБ;</li> <li>➤ акредитиви, підтверджені банком контрагента;</li> </ul> <p>3) документарне інкасо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ інкасо по імпорتنих операціях;</li> <li>➤ інкасо по експортних операціях;</li> </ul> <p>4) будь-які види гарантій по торговельних зовнішньоекономічних операціях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ підтверджені АБ;</li> <li>➤ підтверджені кореспондентами АБ.</li> </ul>	<p><b>Види акредитивів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ з платежем після пред'явлення;</li> <li>↪ з розстроченням платежу;</li> <li>↪ трансферабельний;</li> <li>↪ револьверний;</li> <li>↪ stand-by.</li> </ul> <p><b>Види гарантій:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ гарантія пропозиції;</li> <li>↪ гарантія виконання;</li> <li>↪ авансова гарантія;</li> <li>↪ договірна гарантія тощо.</li> </ul>
Консультаційні послуги по документарних операціях	Для юридичних і фізичних осіб
Консультаційні послуги з питань правомірності проведення валютних операцій клієнтами АБ	
Розробка схем проведення валютних операцій для клієнтів АБ	

**Банківські продукти і послуги відділу  
активно-пасивних операцій**

Найменування продукту (послуги)	Примітка
Керування кредитування і проектного фінансування (юридичним особам)	Всі кредити і депозити можуть надаватися і прийматися у гривневому і валютному еквіваленті
Кредит в оборотні кошти під заставу товарів в обороті	
Кредит в оборотні кошти під поручництво юридичних осіб із наданням застави поручника	
Кредит в оборотні кошти під гарантію банку, на який установлений ліміт АБ	
Кредит в оборотні кошти під заставу ошадних сертифікатів АБ	
Кредит в оборотні кошти під заставу нерухомості	
Кредит в основні засоби під заставу нерухомості	
Кредит під розрахункові документи в дорозі під різні види забезпечення	
Надання технічного овердрафта під різні види забезпечення	
Надання технічного овердрафта без забезпечення в межах ліміту банківського кредитування за методикою, затвердженою кредитним комітетом	
Кредити на реконструкцію і технічне переоснащення підприємств малого і середнього бізнесу	
Надання кредиту малим і середнім підприємствам у вугільних регіонах по кредитних лініях Світового банку	
Депозит на строк	
Депозит з графіком витрачання	
Депозит з попереднім повідомленням про вилучення	

Найменування продукту (послуги)	Примітка
Складання генеральної угоди на розміщення депозитів	
Надання кредитів на покупку векселів АБ	
Надання гарантій з кредитним ризиком клієнтам банку	
<b>Управління об'єднаного ділінгу</b>	
Купівля-продаж валюти за біржовим курсом з комісією від 0,2 % до 0,35 % (залежно від суми); з перерахуванням грошей наступного дня після торгів	
Купівля-продаж валюти за біржовим курсом з комісією від 0,2 % до 0,35 % (залежно від суми); з перерахуванням грошей у день торгів з додатковою комісією 0,1 %	
Купівля-продаж валюти за курсом міжбанківського ринку без комісії і здійснення платежів у день купівлі	
Хеджування валютних ризиків клієнтів, укладання угод «форвард» і «своп»	
Трастове управління коштами клієнтів	
Операції на світових валютних ринках за принципом «margin trading»	«Margin trading» — купівля-продаж ВКВ на світових валютних ринках під кредитну лінію, встановлену клієнтові на підставі страхового (маржинального) депозиту, з метою одержання прибутку
Хеджування валютних ризиків на світових валютних ринках	Хеджування — страхування від несприятливих змін процентних ставок чи валютних курсів, які впливають або на капітал компанії, або на окремі угоди. Здійснюється страхування грошей купівлі-продажу ф'ючерсних контрактів та опціонів
<b>Управління цінних паперів</b>	
Придбання цінних паперів на аукціоні НБУ	
Купівля-продаж цінних паперів на вторинному ринку	Можливість забезпечення цінних паперів як застави під кредит

Найменування продукту (послуги)	Примітка
Заставні операції з цінними паперами	Надання депозитарних послуг — депо-облік цінних паперів, які перебувають у власності клієнта
Операції «репо» з цінними паперами	Консультаційні послуги по операціях з цінними паперами на первинному і вторинному ринках
Депозитарні операції з цінними паперами	Надання комісійних послуг: купівля-продаж цінних паперів за дорученням клієнтів
Купівля-продаж цінних паперів (акції, вексели) українських емітентів	
Гарантійні операції (аваль) з цінними паперами	
Угоди «репо» з цінними паперами	
Комісійні операції з вексями (доміциляція та інкасація), торгівля на вторинному ринку	
Робота з вексями Пенсійного фонду	Продаж клієнтам векселів Пенсійного фонду з дисконтом для погашення заборгованості суб'єктам підприємницької діяльності перед Пенсійним фондом
Операції з корпоративними вексями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання консультаційних послуг.</li> <li>2. Надання комісійних послуг: купівля-продаж корпоративних векселів за дорученням клієнтів.</li> <li>3. Облік векселів.</li> <li>4. Доміциляція векселів.</li> <li>5. Авальовання векселів.</li> <li>6. Інкасація векселів</li> </ol>
Емісія фінансових векселів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість вигідно розмістити вільні кошти клієнта.</li> <li>2. Використання векселів як розрахункового засобу.</li> <li>3. Використання векселів як застави при одержанні кредиту.</li> <li>4. Можливість дострокового погашення</li> </ol>

Найменування продукту (послуги)	Примітка
<b>Вексельні кредити</b>	
Реалізація векселів нерезидентів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання консультаційних та інформаційних послуг.</li> <li>2. Надання комісійних послуг: купівля-продаж векселів за дорученням клієнтів</li> </ol>
Емісія ощадних сертифікатів (12 видів), номінованих в національній валюті (іменні і на пред'явника, з валютним застереженням, з гнучкими схемами виплати відсотків)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вільні грошові кошти працюють на клієнта і дають процентний дохід.</li> <li>2. Велика розмаїтість видів ощадних сертифікатів.</li> <li>3. Забезпечується висока ліквідність сертифікатів, завдяки щоденному котируванню</li> </ol>
Комісійні операції із сертифікатами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ощадні сертифікати можуть мати механізм валютного застереження, яке надійно захищає кошти клієнтів від інфляції.</li> <li>2. Можливість використання як застави при одержанні кредиту</li> </ol>
Консультаційні послуги на ринку цінних паперів	
Купівля-продаж цінних паперів (акції, облигації) українських емітентів	

## ДОДАТОК П

### Детальна характеристика елементів узагальненої моделі КУПА комерційного банку

Таблиця П.1

1. Загальні положення
<p>Комітет з питань управління пасивами та активами комерційного банку (далі КУПА) — колегіальний орган, що здійснює свою діяльність у рамках стратегії банківського маркетингу стосовно управління пасивами та активами.</p> <p><b>Мета</b> створення КУПА:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↪ розгляд питань управління ризиками банку;</li><li>↪ забезпечення необхідного рівня ліквідності балансу банку;</li><li>↪ отримання стабільного прибутку за операціями банку.</li></ul> <p><b>Головним завданням</b> КУПА є прийняття рішень з питань політики стратегічного управління пасивами та активами банку в межах стратегії банківського маркетингу у частині:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↪ дотримання економічних нормативів, встановлених НБУ;</li><li>↪ структури балансу та окремих його компонентів;</li><li>↪ ліквідності;</li><li>↪ прибутковості;</li><li>↪ прогнозування та моніторингу ринкових ризиків.</li></ul> <p>КУПА діє на підставі чинного законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку України та внутрішніх документів комерційного банку.</p> <p>Після затвердження Головою Правління банку рішення КУПА є обов'язковими для виконання структурними підрозділами банку.</p>
2. Організація КУПА
<p>Членами КУПА за посадою є:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↪ Заступник Голови Правління банку;</li><li>↪ Начальник фінансово-операційного управління;</li><li>↪ Начальник управління аналізу, планування і розвитку банку;</li><li>↪ Начальник управління активно-пасивних операцій;</li><li>↪ Заступник начальника розрахункового управління;</li><li>↪ Начальник відділу внутрішньобанківського аудиту;</li><li>↪ Заступник начальника управління активно-пасивних операцій — начальник аналітичного відділу.</li></ul> <p>За поданням Голови КУПА та за рішенням Правління банку членами КУПА можуть бути призначені посадові особи банку, не вказані в наданому вище переліку.</p> <p>Головою КУПА є Заступник Голови Правління банку, заступником Голови КУПА — Начальник управління активно-пасивних операцій банку.</p>

Із метою підготовки та організації проведення засідань КУПА призначається секретар КУПА, що є відповідальним за діловодство. Секретар призначається наказом Голови Правління банку. У секретаря в обов'язковому порядку зберігаються:

- ↗ копії наказів, що стосуються роботи КУПА;
- ↗ перші примірники протоколів засідань КУПА;
- ↗ інші матеріали, що стосуються діяльності КУПА.

### 2.1. Функції КУПА

КУПА виконує такі функції:

- ↗ приймає рішення з політики стратегічного управління активами та пасивами в межах встановлених нормативів НБУ та норм обов'язкового резервування коштів;
  - ↗ формує завдання структурним підрозділам банку з питань підтримки ліквідності, структури балансу, податкового планування та прибутковості операцій;
  - ↗ вносить рішення щодо:
    - ✓ граничних відхилень процентних ставок за залученими та розміщеними ресурсами залежно від термінів, сум та видів валют;
    - ✓ лімітів на контрагентів, лімітів на окремі види операцій та персональних лімітів;
    - ✓ індивідуальних процентних ставок на окремі угоди, що є компонентами складної операції, за умови позитивного розрахунку маржі за всією операцією;
    - ✓ розміру граничних відхилень між строками погашення активів та строками залучення пасивів щодо сум та видів валют;
    - ✓ розробки методик управління активами та пасивами, оцінки фінансового стану контрагентів, визначення лімітів (нормативів);
  - ↗ аналізує звіти щодо виконання поставлених завдань, прийнятих на засіданнях КУПА, щодо підтримки ліквідності, забезпечення оптимальної структури балансу, підвищення прибутковості операцій на ринках та порівняння альтернативних варіантів залучення та розміщення ресурсів;
- Для вирішення вказаних вище завдань КУПА має право:
- ↗ вимагати від своїх членів та працівників банку надання необхідних для роботи КУПА документів, статистичних даних, довідок тощо;
  - ↗ залучати до участі в роботі КУПА як запрошену особу будь-якого співробітника банку.

### 2.2. Засідання КУПА

Порядок денний засідання КУПА готує секретар на основі пропозицій Голови, членів КУПА та керівників підрозділів банку.

Порядок денний затверджується Головою КУПА та надається членам КУПА і зацікавленим підрозділам банку не пізніше другої половини дня, передуючого засіданню КУПА, разом із матеріалами з питань порядку денного.

Питання, що включені до порядку денного розглядаються на підставі розпорядження Голови Правління банку, службової записки на адресу КУПА, що відображає сутність питання і очікуваний результат.

Текст повинен супроводжуватися намірами, що ілюструють:

- ✦ терміни реалізації і відповідальних осіб;
- ✦ проєкт рішення КУПА за цим питанням.

Секретар КУПА, напередодні засідання, зобов'язаний повідомити посадових осіб, що запрошуються на засідання, про необхідність їхньої участі.

Посадова особа банку, що вносить питання на розгляд КУПА відповідає за достовірність наданої на КУПА інформації.

Засідання КУПА проводяться не рідше одного разу на місяць.

Позачергові засідання призначаються вимогою Голови Правління банку, Голови КУПА, членів КУПА або секретаря КУПА.

КУПА правомочний приймати рішення за умови участі в засіданні не менше 5 його членів. За відсутності члена КУПА, призначається тимчасово виконуючий обов'язки за посадою із занесенням відповідного запису до протоколу КУПА.

Засідання веде Голова КУПА. Протокол засідання веде секретар КУПА. Протокол засідання підписується членами КУПА і секретарем.

Рішення приймаються відкритим голосуванням простою більшістю голосів від облікового складу КУПА. У випадку рівності голосів голос Голови КУПА є вирішальним.

Рішення КУПА вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менше 5 членів.

У випадку неявки доповідача, Голова КУПА в праві винести рішення про зняття питання з розгляду.

Доповідь по питанню повинна бути зроблена у такій послідовності:

- ✦ стисла характеристика обговорюваного питання;
- ✦ чіткі пропозиції по цьому питанню з конкретними умовами його здійснення;
- ✦ опис очікуваних результатів.

### **2.3. Оформлення рішень КУПА**

Секретар КУПА відповідає за правильне оформлення та збереження протоколів засідань і рішень та ведення іншої документації КУПА.

Секретар КУПА зобов'язаний повно і правильно викласти в протоколі думки членів КУПА і формулювання рішення по кожному конкретному питанню. У протокол засідання КУПА в обов'язковому порядку повинна бути занесена особлива думка членів КУПА, у випадку, якщо вони не згодні з формулюванням прийнятого рішення. Протокол оформлюється в одному примірнику.

Рішення КУПА оформлюються окремим документом, що затверджується Головою Правління банку.

Рішення КУПА набирають силу на наступний робочий день після затвердження Головою Правління банку, якщо інше не обумовлено в самому рішенні.

### **2.4. Порядок надання інформації про рішення КУПА**

Протокол засідання КУПА є конфіденційним документом. Інформація про рішення КУПА (копія протоколу засідання) за вимогою надається секретарем КУПА тільки членам КУПА та членам Правління банку.

Секретар зобов'язаний підготувати і передати для розсилання виписки з рішень КУПА для всіх підрозділів банку, яких вони стосуються, а також перевіряючим та контролюючим органам на їх вимогу.

Протоколи засідань КУПА зберігаються в секретаря.



### 3. Контроль за виконанням рішень КУПА

Контроль за виконанням рішень КУПА здійснюється секретарем.

Співробітник, відповідальний за виконання рішення КУПА, зобов'язаний не пізніше терміну, вказаного у рішенні КУПА, надати секретарю КУПА інформацію про виконання (невиконання) рішення КУПА. У випадку порушення або невиконання у встановлений термін рішення КУПА, секретар інформує про це Голову КУПА.

Термін виконання рішення КУПА може бути продовжений по розпорядженню Голови КУПА або Правління банку у випадку обґрунтованої і завчасної заяви відповідального робітника банку про необхідність перенесення термінів виконання.

Заяви про необхідність перенесення термінів виконання направляються секретарю КУПА в письмовому вигляді для узгодження з Головою КУПА.

На найближчому засіданні КУПА секретар інформує членів КУПА про перенесення термінів виконання відповідного рішення.

## ДОДАТОК Р

### Приклад оформлення складової «Фінансові результати» профілю банку-конкурента<sup>60</sup>

Таблиця Р.1

#### Активи та зобов'язання банків-конкурентів станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)

№ п/п	Банк	Активи	Питома вага (%)	Балансовий капітал	Зобов'язання
<b>Разом</b>		<b>473645,70</b>	<b>100,00</b>	<b>53984,99</b>	<b>419660,70</b>
1.	Приватбанк	43013,38	9,081	4411,90	38601,48
2.	Райффайзен банк Аваль	41366,76	8,734	3648,93	37717,82
3.	Укрсиббанк	32744,92	6,913	2940,33	29804,59
4.	Укрсоцбанк	27209,02	5,745	2821,27	24387,75
5.	Укрексімбанк	25969,34	5,483	2177,28	23792,06
6.	Надра	17163,19	3,624	1657,99	15505,21
7.	Ощадбанк	17071,87	3,604	1964,61	15107,26
8.	ОТП Банк	14988,89	3,165	1227,42	13761,47
9.	Альфа-Банк	13307,12	2,810	1523,21	11783,91
10.	ПУМБ	11523,96	2,433	1435,55	10088,41
11.	Фінанси та кредит	11502,49	2,429	960,86	10541,63
12.	Форум	11489,39	2,426	1304,49	10184,90
13.	Кредитпромбанк	9966,09	2,104	891,60	9074,48
14.	Укрпромбанк	9665,70	2,041	1099,17	8566,53
15.	Укргазбанк	8759,14	1,849	635,45	8123,68
16.	Брокбізнесбанк	8672,92	1,831	1169,43	7503,49
17.	Родовід Банк	7344,82	1,551	1109,48	6235,33
18.	Південний	6891,11	1,455	687,68	6203,42
19.	ТАС-Комерцбанк	6602,74	1,394	575,62	6027,12
20.	ВТБ Банк	6175,71	1,304	484,18	5691,53

<sup>60</sup> [http://www.ukrsibbank.com/ua/o\\_banke/finansovye\\_pokazateli](http://www.ukrsibbank.com/ua/o_banke/finansovye_pokazateli) — фактичні дані таблиць станом на 01.10.2007 року.

**Депозити фізичних осіб — клієнтів банків-конкурентів —  
станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)**

№ п/п	Банк	Сума, разом	Питома вага (%)	Частка в зобов'язаннях (%)	В тому числі:	
					кошти до запитання	строкові депозити
<b>Разом</b>		<b>130284,952</b>	<b>100,000</b>	<b>31,045</b>	<b>28419,110</b>	<b>101865,842</b>
1.	Приватбанк	19137,429	14,689	49,577	4419,655	14717,774
2.	Райффайзен банк Аваль	15368,986	11,796	40,747	4272,357	11096,628
3.	Ощадбанк	9490,935	7,285	62,824	6264,699	3226,236
4.	Укрсоцбанк	6516,585	5,002	26,721	1812,097	4704,488
5.	Надра	5441,191	4,176	35,093	1231,661	4209,531
6.	Укрпромбанк	5350,159	4,107	62,454	410,560	4939,599
7.	Укрсиббанк	4514,835	3,465	15,148	705,546	3809,289
8.	Укрексімбанк	3918,251	3,007	16,469	601,486	3316,765
9.	Фінанси та кредит	3863,567	2,965	36,651	263,812	3599,756
10.	Форум	3364,238	2,582	33,032	259,686	3104,552
11.	Укргазбанк	2638,079	2,025	32,474	412,679	2225,400
12.	Правекс-Банк	2567,951	1,971	51,135	299,369	2268,582
13.	Кредитпромбанк	2400,027	1,842	26,448	207,021	2193,006
14.	Родовід Банк	2192,275	1,683	35,159	92,349	2099,926
15.	ОТП Банк	2158,112	1,656	15,682	1195,862	962,250
16.	Брокбізнесбанк	1896,280	1,455	25,272	257,652	1638,628
17.	Південний	1799,123	1,381	29,002	304,967	1494,156
18.	Кредо банк	1783,252	1,369	48,488	271,536	1511,717
19.	ПУМБ	1596,117	1,225	15,821	467,333	1128,784
20.	Імекс-Банк	1526,551	1,172	48,633	417,234	1109,317

**Депозити юридичних осіб — клієнтів банків-конкурентів —  
станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)**

№ п/п	Банк	Сума, разом	Питома вага (%)	Частка в зобов'язаннях (%)	В тому числі	
					кошти до запитання	строкові депозити
<b>Разом</b>		<b>129082,879</b>	<b>100,000</b>	<b>30,759</b>	<b>59859,763</b>	<b>69223,116</b>
1.	Приватбанк	11452,554	8,872	29,669	5259,589	6192,964
2.	Укрсоцбанк	8298,205	6,429	34,026	4611,644	3686,560
3.	Райффайзен банк Аваль	7985,471	6,186	21,172	5071,853	2913,617
4.	Укрексімбанк	7010,078	5,431	29,464	2938,761	4071,317
5.	Укрсиббанк	5622,708	4,356	18,865	2960,031	2662,677
6.	Альфа-Банк	5061,942	3,921	42,956	1925,388	3136,553
7.	Фінанси та кредит	4149,512	3,215	39,363	1454,250	2695,263
8.	Ощадбанк	3909,926	3,029	25,881	3350,598	559,329
9.	Форум	3520,460	2,727	34,565	536,987	2983,472
10.	Надра	3444,420	2,668	22,215	1420,053	2024,367
11.	Брокбізнес-банк	3373,870	2,614	44,964	1265,446	2108,424
12.	ПУМБ	3209,572	2,486	31,814	1409,669	1799,903
13.	Південний	2956,082	2,290	47,652	1518,933	1437,150
14.	ОТП Банк	2696,401	2,089	19,594	1708,632	987,769
15.	Кредит пром-банк	2679,014	2,075	29,522	422,816	2256,197
16.	Сітібанк Україна	2336,617	1,810	92,483	847,742	1488,876
17.	Індустріалбанк	2331,816	1,806	67,149	1015,453	1316,363
18.	Донгорбанк	2157,605	1,671	51,160	1212,668	944,937
19.	Укрпромбанк	1776,039	1,376	20,732	375,225	1400,815
20.	Хрещатик	1664,865	1,290	46,013	645,980	1018,885

**Фінансовий результат банків-конкурентів  
станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)**

№ п/п	Банк	Фінансовий результат	Питома вага (%)	Прибутковість статутного капіталу (%)	Прибутковість активів (%)
<b>Разом</b>		<b>4018,142</b>	<b>100,000</b>	<b>11,380</b>	<b>0,848</b>
1.	Приватбанк	596,94	14,856	22,001	1,388
2.	Райффайзен банк Аваль	545,83	13,584	25,992	1,319
3.	Укрексімбанк	314,40	7,825	24,448	1,211
4.	Надра	255,96	6,370	65,653	1,491
5.	Укрсоцбанк	244,40	6,082	23,961	0,898
6.	Фінанси та кредит	183,67	4,571	35,390	1,597
7.	Ощадбанк	171,31	4,263	23,694	1,003
8.	ОТП Банк	143,71	3,577	21,955	0,959
9.	Укрсиббанк	96,83	2,410	3,760	0,296
10.	Сітібанк Україна	82,99	2,065	165,973	2,887
11.	ІНГ Банк Україна	70,38	1,752	23,095	1,924
12.	Каліон банк Україна	68,89	1,714	40,524	2,828
13.	Південний	63,15	1,572	12,062	0,916
14.	Укрпромбанк	59,86	1,490	6,354	0,619
15.	Укргазбанк	58,67	1,460	14,668	0,670
16.	Брокбізнесбанк	52,26	1,301	6,533	0,603
17.	ПУМБ	51,50	1,282	6,818	0,447
18.	ТАС-Інвестбанк	46,43	1,156	20,142	1,638
19.	Родовід Банк	38,67	0,962	8,889	0,526
20.	Форум	36,75	0,915	3,279	0,320

**Структура кредитно-інвестиційного портфеля банків-конкурентів  
станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)**

№ п/п	Банк	КІП	Питома вага (%)	В тому числі			
				Міжбанківські кредити	Кредити юр. особам	Кредити фіз. особам	Цінні папери
<b>Разом</b>		<b>387799,95</b>	<b>100,00</b>	<b>37347,48</b>	<b>202494,03</b>	<b>125330,53</b>	<b>22627,91</b>
1.	Приватбанк	36398,85	9,386	4288,59	13587,30	17398,14	1124,82
2.	Райффайзен банк Аваль	35729,51	9,213	1108,58	16094,46	15601,82	2924,65
3.	Укрсиббанк	28568,58	7,367	1459,46	10062,47	15421,62	1625,02
4.	Укрсоцбанк	22025,18	5,680	11,31	9329,38	11646,13	1038,36
5.	Укрексім-банк	20811,50	5,367	377,49	18641,85	805,55	986,62
6.	Надра	14692,11	3,789	2043,88	4953,39	6616,60	1078,24
7.	ОТП Банк	13165,81	3,395	355,35	6212,58	6254,45	343,42
8.	Альфа-Банк	12200,99	3,146	1293,58	8496,41	2195,91	215,09
9.	Ощадбанк	10873,61	2,804	1394,38	3114,95	4236,43	2127,86
10.	Форум	10364,54	2,673	1878,50	6315,58	1764,68	405,78
11.	Фінанси та кредит	10077,37	2,599	293,33	5464,12	3698,05	621,86
12.	ПУМБ	9993,20	2,577	1895,00	4847,24	1301,26	1949,70
13.	Кредит-промбанк	8397,79	2,165	904,24	4859,65	2063,24	570,66
14.	Укрпром-банк	7770,48	2,004	103,20	6135,37	1503,86	28,05
15.	Укргазбанк	7004,47	1,806	2527,77	2878,60	1193,71	404,39
16.	Брокбізнес-банк	6757,67	1,743	920,20	4869,18	619,13	349,16
17.	Родовід Банк	6443,45	1,662	884,38	3274,94	1921,21	362,92
18.	ТАС-Комерцбанк	5477,96	1,413	503,25	2665,43	2235,83	73,45
19.	Південний	5243,46	1,352	143,41	4420,23	616,68	63,14
20.	ВТБ Банк	4872,63	1,256	443,37	3756,54	572,42	100,30

**Капітал банків-конкурентів  
станом на \_\_\_\_\_ (млн. грн.)**

№ п/п	Банк	Капітал	% до (попередній період)	Капітал (млн. ЄВРО)	Питома вага (%)	Статутний капітал (млн. ЄВРО)
<b>Разом</b>		<b>58000,591</b>	<b>—</b>	<b>8099,623</b>	<b>100,000</b>	<b>4930,755</b>
1.	Приватбанк	5002,573	102,76	698,596	8,625	378,898
2.	Райффайзен банк Аваль	3722,098	104,64	519,781	6,417	293,250
3.	Укрсиббанк	3656,376	102,24	510,603	6,304	359,592
4.	Укросоцбанк	2861,751	96,49	399,636	4,934	142,440
5.	Укрексімбанк	2825,300	102,01	394,545	4,871	179,586
6.	Альфа-Банк	1870,127	154,85	261,158	3,224	191,317
7.	Надра	1682,939	102,32	235,018	2,902	54,443
8.	Ощадбанк	1470,086	100,02	205,293	2,535	100,965
9.	ПУМБ	1433,596	99,85	200,198	2,472	105,472
10.	ОТП Банк	1366,313	97,94	190,802	2,356	91,411
11.	Форум	1337,569	100,29	186,788	2,306	156,545
12.	Фінансова ініціатива	1243,714	99,94	173,681	2,144	167,577
13.	Брокбізнес-банк	1182,477	100,45	165,130	2,039	111,718
14.	Родовід Банк	1166,203	180,88	162,857	2,011	60,747
15.	Фінанси та кредит	1161,196	99,73	162,158	2,002	72,477
16.	Укрпромбанк	1081,346	110,83	151,007	1,864	131,548
17.	Кредитпромбанк	1068,882	108,46	149,266	1,843	90,771
18.	Унікредит Банк	915,030	183,92	127,781	1,578	91,261
19.	Правекс-Банк	766,897	117,01	107,095	1,322	51,879
20.	Укргазбанк	694,298	100,94	96,957	1,197	55,859

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ігор Олексійович ЛЮТИЙ  
Ольга Олегівна СОЛОДКА

# БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ

ПІДРУЧНИК

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – Б. А. Сладкевич  
Редактор – Н. П. Манойло  
Коректор – С. С. Савченко  
Дизайн обкладинки – Б. В. Борисов

Підписано до друку 11.12.2008. Формат 60x84 1/16.  
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.  
Умовн. друк. арк. 43,65.  
Наклад 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006