Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно–економічний університет

**До 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного університету (1922–2022)**

Р.М. Безус, Л.М., Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик

# МАРКЕТИНГ У БАНКАХ

*Навчальний посібник*

Дніпро – 2019

УДК 336.71:339.138(477)(075.8)
М26

*Рекомендовано Науково-методичною Радою*
*«Науково-методичного центру інформаційно-аналітичного забезпечення*
*діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта»*
*(протокол № 5 від 29 серпня 2018 року).*

*Рекомендовано вченою радою Дніпровського державного*
*аграрно–економічного унверситету*
*(Протокол № 8 від «31» травня 2018 р.)*

**Рецензенти:**
М.К. Бондарчук – доктор екон. наук, професор, – Національний університет «Львівська політехніка»;
С. В. Волосович – доктор екон. наук, професор, – Київський національний торговельно–економічний університет;
Н.І. Демчук – доктор екон. наук, професор, – Дніпровський державний аграрно–економічіний університет.

М26 Маркетинг у банках: навч.посібник Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. – Дніпро:Журфонд, 2019. – 320 с.

Викладено матеріал, спрямований на формування необхідних теоретичних знань і набуття практичних навичок з дисципліни «Маркетинг у банках» та професійних компетенцій з маркетингової та банківської справи. Підкреслено особливості та проблемні аспекти формування, еволюційного розвитку та застосування сучасних маркетингових технологій в банківській справі.

Послідовно розглянуто систему теоретичного, методологічного та практичного забезпечення дисципліни «Маркетинг у банках». До кожної теми наведено теоретичний матеріал для поглибленого опрацювання, завдання для самостійної й індивідуальної роботи у формі запитань для самоконтролю та практичних і творчо–аналітичних завдань.

Запропонований навчальний посібник відповідає вимогам організації освітнього процесу. Рекомендується для студентів закладів вищої освіти, які ведуть навчання за освітньо–професійною програмою бакалавр зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Матеріал знадобиться й магістрам, маркетолоогам і банківським працівникам для поглиблення і формування системного уявлення про стан та сучасне функціонуванн маркетингу у банках.

ISBN 978-966-934-206-5

© Колектив авторів, 2019

**ЗМІСТ**


**Передмова** **5**

**Розділ 1. Маркетинг у банківській сфері** **7**

1.1. Сутність банківського маркетингу 7

1.2. Принципи, функції і концепції банківського маркетингу 13

1.3.Еволюція розвитку та світовий досвід банківського маркетингу 18

**Розділ 2. Ринок банківських продуктів і послуг: сутність, методи та інструменти дослідження** **24**

2.1. Сутність ринку банківських продуктів і послуг 24

2.2. Сутність маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг 32

2.3. Методи дослідження ринку банківських продуктів і послуг 40

2.4. Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг 50

**Розділ 3. Конкуренція в банківській сфері** **59**

3.1.Сутність конкуренції в банківській сфері 59

3.2. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг 67

3.3. Виявлення пріоритетних банків–конкурентів 75

3.4. Конкурентні стратегії банків 78

3.5. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг та її визначення 84

**Розділ 4. Маркетингова стратегія банку** **98**

4.1.Стратегічні орієнтири банківської діяльності 98

4.2. Сутність стратегії банку та характеристика її складових 101

4.3. Розробка стратегічного плану маркетингу банку 107

**Розділ 5. Продуктова політика банку** **119**

5.1. Поняття політики банку. Місце продуктової політики в банківській політиці 119

5.2. Формування продуктової стратегії банку 127

5.3. Розробка та впровадження нового банківського продукту (послуги) 132

5.4. Життєвий цикл банківських продуктів (послуг) 138

**Розділ 6. Цінова політика банку** **145**

6.1. Сутність цінової політики банку 145

6.2. Розробка цінової політики банку 156

6.3. Собівартість банківських продуктів і послуг 168

**Розділ 7. Продаж банківських продуктів і послуг** **178**

7.1.Канали збуту банку: сутність, класифікація 178

7.2. Філіальна мережа банків 191

7.3. Збутова (дистрибуційна) політика банку 200

7.4. Інтеграція вітчизняних банків у світову фінансову систему 207

**Розділ 8. Комунікаційна політика банку** **215**
8.1. Сутність комунікаційної політики банку 215
8.2. Елементи комунікаційної політики банку 217
8.2.1. Імідж банку 218
8.2.2. Комплекс просування: реклама, PR, прямий маркетинг 219
8.2.3. Інструменти маркетингових каналів комунікацій 225
8.2.4. Стратегії та канали комунікацій 228
8.3. CRM–система та соціальні медіа у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку 232
8.4. Підходи до просування банківських продуктів і послуг 237
**Розділ 9. Організаційні аспекти маркетингової діяльності банку** **242**
9.1. Основи організації маркетингової служби в банку 242
9.2. Функціональна організаційна структура банку та маркетингової служби 246
9.3. Дивізіональна структура банку та маркетингової служби 248
9.4. Проектна та матрична структура банку і маркетингової служби 253
9.5. Маркетинг–аудит: сутність, види, підходи до оцінки ефективності діяльності банку 257
**Рекомендована література** **273**
**Додатки** **282**

# ПЕРЕДМОВА

*Розум полягає не лише в знанні,*
*а й в умінні застосовувати ці знання.*
*Луцій Анней Сенека*

Фінансово–економічна нестабільність, конкуренція на ринку банківських послуг та необхідність пошуку продуктів і послуг, здатних принести банку прибуток, обумовлюють підвищення ролі маркетингу в діяльності банків. В Україні розвиток маркетингу у сфері банківських послуг відбувається в складних умовах. Через відсутність належного інформаційного середовища, недостатню теоретично–методологічну базу, брак різноспрямованої навчальної та наукової літератури з проблем маркетингу в банківській сфері відчувається брак висококваліфікованих фахівців–маркетологів. Із розвитком та подальшим ускладненням банківської діяльності зростає потреба в розробленні та прийнятті сучасних наукових маркетингових рішень, спрямованих на розширення збуту банківських послуг, залучення нових клієнтів, поліпшення їх обслуговування з метою підвищення ефективності банківської діяльності та збільшення прибутку. Усе це актуалізує написання навчальної літератури зазначеного напряму знань.

Запропонований навчальний посібник узагальнює і систематизує результати теоретико–аналітичного опрацювання, переосмислення положень сучасних досліджень і законодавчо–нормативної бази, тому доповнює існуючі підручники та навчальні посібники з дисципліни «Маркетинг у банках».

У процесі роботи над навчальним посібником використано науково–практичні видання, навчально–методичні напрацювання, дисертаційні та монографічні дослідження, публікації А. В. Нікітіна, Т. Г. Іванової, І. Г. Брітченко, О. М. Момот, О. В. Ткачука, Л. Ф. Романенко, І. О. Лютого, О. О. Солодкої, С.М. Козьменко, Т.А. Васильєвої, С.В Лєонова, І. О. Школьник, Н. Г. Маслак, Н. О. Маслової і багатьох інших фахівців сфери маркетингової діяльності банків, з урахуванням особливостей завдань, поставлених перед закладами вищої освіти.

Викладання матеріалів навчального посібника ґрунтується на базовому рівні знань студентів з дисциплін «Маркетинг», «Фінанси», «Маркетингові дослідження», «Банківські операції» тощо і водночас формує основу для подальшого вивчення дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Маркетинговий менеджмент».

До завдань дисципліни належать:

– вивчення сутності, цілей та засад маркетингу в банку, методи дослідження банківського ринку, інструментів маркетингу в банківській діяльності;

– набуття вмінь реалізовувати системний підхід до визначення та здійснення маркетингової стратегії банку.

З метою допомоги у вирішенні цих завдань і підготовлено даний навчальний посібник, який за своїм змістом охоплює понад 75 % обов'язкових для вивчення тем дисципліни.

Навчальний посібник містить дидактичний матеріал у вигляді схем, графіків, таблиць, рекомендовану літературу, запитання для самоконтролю, творчо–

аналітичні, проблемні або практичні завдання. Додатки доповнюють та ілюструють основний текст.

Для привернення уваги користувачів у навчальному посібнику використано такі символи:

| | | |
|---|---|---|
| ***! законодавче визначення*** | 🗁 ***загальноприйнятні визначення поняття*** | ✍ приклад |
| ☝ *зверніть увагу* | ☝☝ *документи (положення, правила тощо), з якими можна ознайомитись за посиланням на джерело в Інтернеті* | |

# РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1. **Сутність банківського маркетингу**
2. **Принципи, функції і концепції банківського маркетингу**
3. **Еволюція розвитку та світовий досвід банківського маркетингу**

## *1.1.* Сутність банківського маркетингу

*Виявити і зрозуміти що потрібно клієнтові – одне з основних завдань будь–якої організації, яка продає продукти та надає сервіси.*
***В. Кирушко**, директор департаменту каналів продажів та дистрибуції Райффайзен Банку Аваль*

Для розуміння сутності категорії «банківський маркетинг» доречно розглянути її складові.

Історія не містить достатньо повних відомостей про те, коли виникли первісні банки, які операції вони виконували і що було рушійною силою їх розвитку. Відомо, що банківська справа бере початок з глибокої давнини.

Традиційно вважається, що *термін «банк» походить від італійського «banco» – «конторка», «лава», «стіл»,* на якому середньовічний міняйло розкладав свої монети в мішки і посудини і виконував обмін грошей.

Правові підвалини щодо поняття «банк» в Україні закладено ст.2 Закону України «Про банки і банківську діяльність, згідно з яким:

! ***банк** – це юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків [1].*

Щодо трактування економічної сутності категорії «банк» у фаховій літературі сформувалося декілька підходів, згідно з якими банк розглядається як [2, с.7–9]:

🗁 – ***фінансовий посередник***, що виконує комплекс базових операцій, які в сукупності становлять закінчений процес посередництва;

– ***кредитно–фінансова установа***, оскільки через надання кредиту та різноманітних послуг сприяє розвитку розрахунків та є установою, що має право виробляти особливий, специфічний товар – кредитні гроші та платіжні засоби;

– ***своєрідна установа з управління фінансовими ризиками*:** банки мобілізують вільні грошові кошти шляхом відкриття депозитів та здійснюють діяльність по наданню комерційних, споживчих і заставних позичок, а також купівлю цінних паперів Уряду та муніципальних облігацій;

– ***особливий інформаційний центр:*** у процесі виконання функцій безпеки і опосередкування фінансових угод банки збирають, зберігають, накопичують, модернізують, обробляють, контролюють та аналізують інформацію щодо своїх клієнтів, тобто переробляє великий масив інформації.

Сучасні банки є самостійними суб'єктами в юридичному та комерційному аспектах, які створюють та реалізують банківський продукт і функціонують з метою реалізації соціально–економічних інтересів його акціонерів та клієнтів, їх можна розглядати як підприємство з виробництва спеціальних послуг на кредитному ринку. Той факт, що банки функціонують в умовах конкуренції, диктує необхідність вивчення певних закономірностей функціонування банківських установ в умовах ринку. *Інструментом для вирішення цих проблем є банківський маркетинг* [5].

Загальновідомо, що *термін «маркетинг» походить від англійського слова «market»,* тобто ринок. Уперше термін «маркетинг» був ужитий в економічній літературі США на початку XX ст.

Вважається, що цю категорію офіційно почали використовувати в значенні «збувати продукцію на ринку» з 1935 року за рішенням Національної асоціації викладачів економіки США. У подальшому термін «маркетинг» набув більш широкого сенсу – його стали розглядати як метод управління діяльністю компаній.

У класичному розумінні ***маркетинг – це:***

- соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється і задовольняється попит на товари і послуги шляхом їхньої розробки, просування і реалізації;
- підприємницька діяльність, що керує просуванням товарів і послуг від виробника до споживача чи користувача. [6].

*Поняття маркетингу має двоякий сенс: як одна з функцій управління і як концепція управління (філософія бізнесу) в умовах ринкової економіки.*

Концепція банківського маркетингу була розроблена в США в 50–ті роки. XX ст. В Європі використовують маркетинг у банках – 60–х років.

У 70–х роках почалося проведення рекламних кампаній щодо представлення окремих банків; і саме з цього часу банки серйозно займаються маркетинговим аналізом своїх взаємовідносин з уже існуючими та майбутніми клієнтами. У 80–х роках через зростання конкуренції між комерційними банками та іншими кредитно–фінансовими інститутами увага маркетингу все більше підсилюється. В Україні освоєння та використання банківського маркетингу почалося на початку 90–х років XX ст. [3].

Маркетингова діяльність банків регулюється законами України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про захист від недобросовісної конкуренції» тощо.

Незважаючи на це, *в жодному законодавчо–правовому акті не наведено визначення поняття «банківський маркетинг».*

Навчальній та науковій літературі можна зустріти до десяти різних тлумачень поняття банківського маркетингу.

Банківський маркетинг можна розглядати як:

– ***процес планування та управління*** розробкою банківських операцій, продуктів та послуг, ціновою політикою, просування банківських продуктів до клієнтів [3];

– ***вид діяльності***, спрямованої на доведення банківського продукту до клієнта за допомогою певного набору інструментів, в які входять дослідження

ринку, реклама, просування послуги, стимулювання продажів, після продажний контроль [4];

– ***організаційно–управлінську стратегію*** 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 [6];

– ***систему виявлення потреб*** споживчого ринку та їх задоволення шляхом пропонування продуктів, відповідних до психологічної індивідуальності кожної людини [8].

Найбільш повним є таке визначення:

🗁 ***Банківський маркетинг*** – це філософія, стратегія та тактика 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 та пасивами, прибутками та витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій [5].

У даному визначенні одночасно присутні принципи маркетингу, які визначають цілі і стратегії, що, стає підставою для розробки тактичних планів маркетингу.

Незважаючи на певні відмінності семантичних формулювань, банківський маркетинг розглядається як напрям діяльності банків з метою отримання конкурентних переваг.

До факторів, що зумовили появу і розвиток банківського маркетингу, відносяться лібералізація та універсалізація банківської діяльності; інтернаціоналізація банківської індустрії, наслідком якої є глобалізація; розвиток міжбанківського ринку; виникнення фінансово–кредитних інститутів небанківського типу, які мали сприятливі можливості для подальшого розвитку в специфічних галузях економіки; розвиток конкуренції між банками та небанківськими кредитними інститутами; зміни в технологіях банківської справи, особливо в обслуговуванні приватних клієнтів; підвищення значущості якості банківського обслуговування клієнтів [3].

Необхідність застосування маркетингової діяльності у функціонуванні банків зумовлена сучасним станом розвитку банківського сектору в Україні, що характеризується посиленням конкуренції як у сфері залучення грошових коштів, так і у сфері продажу банківських продуктів та надання банківських послуг.

☝ *Економічна природа банківського маркетингу полягає у визначенні сегментів ринку, на яких може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських продуктів та послуг в умовах конкуренції з іншими банками.*

Банківський маркетинг включає вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу як загалом, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів.

Розрізняють активний і пасивний маркетинг.

**Активний банківський маркетинг** включає:

– ***прямий маркетинг,*** головна мета якого не тільки інформування перспективного клієнта про послуги, але і спонукання його діяти без зволікання, створення нових потреб у існуючої клієнтури. Інструментами прямого маркетингу є реклама, пошта, телебачення, телефон, інтернет–ресурси;

– ***опитування широких груп населення***;

– ***особисте спілкування*** з потенційним клієнтом, вивчення його потреб (зокрема в процесі банківської роботи);

– ***створення «фокус–груп»,*** тобто свого роду дискусійних клубів для обговорення окремих маркетингових проблем.

**Пасивний банківський маркетинг*:*** публікації в пресі матеріалів про діяльність банку і його стан, вигоди від його послуг [8].

☝ Один з провідних теоретиків із проблем управління Пітер Друкер писав: «*Якщо ми хочемо знати, що таке бізнес, ми повинні почати його з мети: існує лише одне достовірне визначення мети бізнесу – створення споживача. Те, що фірма думає про свою продукцію – не найголовніше, особливо для майбутнього бізнесу або для його успіху. Що споживач думає про свою покупку, у чому він бачить її цінність – от що має вирішальне значення, визначає сутність бізнесу, його спрямованість і шанси на успіх». У зв'язку з цим мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть точно підходити останньому і продавати себе самі»* [10, с. 9].

***До основних цілей маркетингу в банку належать*** [8]:

- формування і стимулювання попиту;
- забезпечення обґрунтованості схвалюваних управлінських рішень і планів роботи банку;
- розширення обсягів послуг, що надаються, та їх ринкової частки;
- збільшення прибутку банку.

Для досягнення означених цілей банківський маркетинг спрямований на виконання таких ***основних завдань*:**

- забезпечення рентабельності роботи банку в постійно змінних умовах грошового ринку;
- гарантування (забезпечення) ліквідності банку в рамках дотримання інтересів кредиторів і вкладників, підтримка іміджу банку;
- максимальне задоволення запитів клієнтів за обсягом, у структурі і якості послуг, що надаються банком.

Виходячи з поставленних завдань, банківський маркетинг оперує певними ***кількісними, якісними і соціальними показниками*.** Серед них:

- кількість клієнтів;
- обсяг депозитів;
- обсяг кредитних вкладень;
- обсяг інвестицій;
- розміри здійснюваних банком операцій і послуг;
- показники доходів і витрат банку;
- дані про швидкість обороту засобів;
- обсяг витрат на здійснення операцій;

- строки обробки документів;
- ступінь задоволення запитів клієнтів;
- забезпечення збереження конфіденційної інформації;
- розвиток професійної підготовки працівників банку [8].

Основними **суб'єктами банківського маркетингу** є банки, їх маркетингові підрозділи, професійні маркетологи (рис. 1.1).

***Рис. 1.1. Суб'єкти та об'єкти банківського маркетингу***
*Джерело: побудовано за матеріалами* [3; 5; 8]

**Об'єкти банківського маркетингу** – це споживачі банківських послуг, а також різноманітні фактори, які підлягають маркетинговим дослідженням і здатні впливати на стратегічний, тактичний чи операційний маркетинг, який реалізують банківські установи. Оскільки по суті банківський маркетинг являє собою сукупність дій банку щодо вивчення всіх елементів мікро − та макросередовища банку, то основним об'єктом банківського маркетингу є маркетингове оточення банку, яке складають причинно–наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів, що прямо чи побічно впливають на діяльність банку.

***Маркетингове оточення*** варто розділити на макрооточення і мікрооточення.

*Макрооточення* поділяють на зовнішнє та безпосереднє. Зовнішнє маркетингове оточення формують активні сили, *які банк не може контролювати*, а саме: економічні, соціальні, демографічні, політичні, науково–технічні.

Безпосередньо маркетингове *мікрооточення* формують активні сили, на відносини з якими *банк може впливати*, а саме: конкуренти, клієнти, кредитно–фінансові посередники.

Крім того, об'єктами банківського маркетингу є банківські продукти та послуги, банківські технології, процеси і тенденції споживчого попиту та ринковий ризик, автоматизовані системи обробки інформації, комунікативні системи тощо [5].

Специфіка банківської діяльності накладає відбиток на маркетинг у банківській сфері. Він постає як особлива галузь маркетингу сфери послуг. Специфіку мають усі прийоми маркетингових досліджень і розробок, принципи, функції, завдання, прийоми маркетингу, усі елементи системи маркетингу, що відносяться до банківської сфери.

**Маркетингова система комерційного банку** включає в себе три блоки:

1. ***Маркетинговий підхід***, який представлений усвідомленням сутності і принципів банківського маркетингу, формуванням своєрідної філософії здійснення банківського бізнесу.

2. ***Маркетинговий процес***, що включає в себе такі основні етапи, як: вивчення ринку; стратегічне і тактичне планування; розробка продукту; ціноутворення (цінова політика); організація збуту банківських послуг; система стимулювання збуту банківських послуг.

3. ***Маркетингову службу***, яка представлена організаційними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії [9, с. 13]. Більш докладно питання організаційної структури маркетингової служби розглянуто в п. 9.1.

***Банківський маркетинг характеризується певними особливостями,*** обумовленими специфікою банківської діяльності. Виділимо основні із них:

1) *в основі абсолютної більшості банківських послуг лежить процес купівлі і продажу особливого товару – грошей*. Це у свою чергу обумовлює формування особливих відносин власності, за яких купівля і продаж банківських продуктів виступають як передача грошового капіталу *тільки в тимчасове користування без зміни його власника.*

☝ *Тобто в кінцевому підсумку реалізуються не гроші, а банківські продукти у формі права на тимчасове користування грошовим капіталом.*

2) *орієнтація банківського маркетингу не тільки на наявних та потенційних клієнтів, але й на персонал банку.* Це обумовлено тим, що абсолютна більшість банківського персоналу безпосередньо контактує з клієнтами в процесі своєї діяльності, що вимагає теоретичних знань і практичних навичок використання маркетингових інструментів. Банківський працівник стає продавцем фінансових послуг. Він повинен визначати конкретні форми банківського обслуговування клієнта, переконати його у необхідності придбання конкретних банківських продуктів;

3) *абстрактний характер переважної більшості банківських послуг,* що значно ускладнює організацію маркетингової діяльності, особливо у сфері комунікаційної політики.

4) *високий ступінь державного регулювання банківського бізнесу,* яке здійснюється в стратегічному плані через систему спеціального банківського законодавства і в оперативному плані інструментами Національного банку України [9, с. 16].

☝ *Банківський бізнес належить до найбільш регульованих видів бізнесу, що відповідно накладає систему обмежень і регуляторів на організацію маркетингової діяльності.*

## 1.2. Принципи, функції і концепції банківського маркетингу

Сутність банківського маркетингу розкривається за допомогою детальної характеристики його принципів та функцій.

🗁 ***Принципи банківського маркетингу*** – це сукупність загальновизнаних правил організації маркетингової діяльності в банках. *Принципи банківського маркетингу визначають його цілі і стратегії.*

У різних країнах принципи маркетингу в банках мають певні відмінності й історично обумовлені для кожної держави.

Водночас інтеграція вітчизняних і міжнародних банків в умовах глобалізації світового господарства сприяє *уніфікації принципів маркетингової діяльності банків* України. Для того, щоб успішно функціонувати за умови конкуренції на ринку банківських продуктів, банки повинні реалізовувати принципи банківського маркетингу, які базуються на [8]:

– маркетинговій філософії (мається на увазі пріоритет інтересів та потреб клієнтів);

– комплексі маркетингу (він передбачає аналіз ринку та застосування адекватного інструментарію для отримання конкурентних переваг);

– маркетинговому управлінні (при цьому має місце цілеспрямована поведінка банків щодо реалізації своїх продуктів на ринку).

Найважливіші принципи банківського маркетингу наочно представлені на рисунку 1.2.

***Рис. 1.2. Базис та основні принципів банківського маркетингу***
*Джерело: побудовано за матеріалами* [5; 6; 8]

Розглянемо ці принципи більш докладно.

***Принцип концентрації зусиль на задоволення потреб споживача*** розкриває базову передумову організації будь – якої комерційної діяльності незалежно від виду запропонованого продукту. Цей принцип включає аналіз ринку – учасників ринку (продавців і покупців) та банківських продуктів, запропонованих на ринку. На основі маркетингового аналізу дається прогноз розвитку попиту, пропозиції банківських продуктів і їх співвідношення (ринкова кон'юнктура), оцінюється власне становище банку серед банків–конкурентів і продуктів (послуг) банку серед конкуруючих видів із окремих сегментів ринку, здійснюється вибір найперспективніших сегментів.

***Принцип орієнтованості на довгострокові результати*** пов'язаний із управлінською функцією банківського маркетингу і перш за все з плануванням на стратегічному рівні, інформаційному забезпеченні банківського маркетингу, контролі. У стратегічному плані визначаються довгострокові цілі банку, основні напрямки його діяльності та пріоритети розвитку.

Цілями банку можуть бути: збільшення обсягів реалізації банківських продуктів підприємствам або приватним особам на певному географічному просторі; зайняття лідируючих позицій в обслуговуванні окремих груп клієнтів (наприклад, торговельно–посередницьких компаній чи населення із середнім рівнем доходів); завоювання ролі провідного постачальника певного виду банківського продукту, для надання яких у банку є найкращі передумови. Можливі варіанти комбінацій цих цілей. Значення другого принципу маркетингу полягає в тому, що вивчення і прогнозування попиту (з орієнтацією на віддалену перспективу) дозволяють впливати й на його формування, а отже, і на зростання продажу не тільки на сьогодні, але й на завтра.

***Принцип досягнення запланованих кінцевих результатів*** реалізується шляхом виконання завдань тактичного плану, вивчення і планування витрат і доходів від роботи на окремих сегментах ринку, оцінки кінцевих результатів діяльності. Без таких кількісних орієнтирів, як, наприклад, запланований обсяг активів чи плановий прибуток, неможливо виробити програму дій банку і конкретні завдання на намічений період часу. План повинен визначати, як, згідно з існуючими в банку можливостями та кон'юнктурою ринку, реалізувати максимальний обсяг продуктів і забезпечити прибуток та фінансову стабільність [5].

***Принцип орієнтації на державний підхід*** у процесі оцінки економічних явищ та моделювання основних показників розвитку банку пов'язаний, аналізуючи перспективи розвитку, з ураховуванням специфіки тієї країни, де функціонує банк, а саме: її законодавча база, стан розвитку банківської системи, нормативні вимоги центрального банку, основні напрями та тенденції змін у грошово–кредитній політиці.

***Принцип науковості*** банківського маркетингу розкриває необхідність використовувати новітніх маркетингових технологій в галузі планування,

моделювання іміджу, прогнозування обсягів продажів, оцінки ризиків, сегментування, ревізії маркетингу, оцінки ринкових можливостей та небезпек.

***Принцип комплексності та системності*** базується на:

а) на комплексному охопленні всіх елементів макрооточення та мікрооточення з метою визначення реальної позиції банку на фінансовому і грошово–кредитному ринках;

б) комплексності процесу функціонування маркетингу: планування → організація → мотивація → контроль;

в) системі взаємозв'язків окремих елементів оточення з іншими. Наприклад, аналіз якості активів супроводжується вивченням різних типів ризиків, які також є елементом оточення банку.

***Принцип об'єктивності, конкретності та точності*** реалізується шляхом використання достовірної інформації у ході маркетингового аналізу банківської діяльності; розробки рекомендацій на базі економічно обґрунтованих аналітичних розрахунків; вдосконалення системи аудиту реалізації механізму банківського маркетингу.

***Принцип дієвості та оперативності*** пов'язаний із необхідністю:

а) активно впливати на економічні показники діяльності банку через своєчасне виявлення недоліків, можливостей та резервів підвищення ефективності;

б) швидко та своєчасно аналізувати кон'юнктуру фінансового і грошово–кредитного ринків, умов конкуренції, пріоритетів розвитку банку.

***Принцип плановості та систематичності*** реалізується шляхом систематичної розробки маркетинговою службою (департаментом, відділом тощо) банку поточних та довгострокових маркетингових планів та стратегій.

***Принцип ефективності (рентабельності)*** реалізується шляхом створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень стосовно формування структури активів і пасивів, інвестиційної та кредитної політики банку [6].

Принципи впливають на функції банківського маркетингу і забезпечують їх виконання.

***Функції банківського маркетингу*** – це 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 [6].

З огляду на різне розуміння сутності банківського маркетингу (див.п.1.1) , фахівці визначають і різні його функції (рис. 1.3).

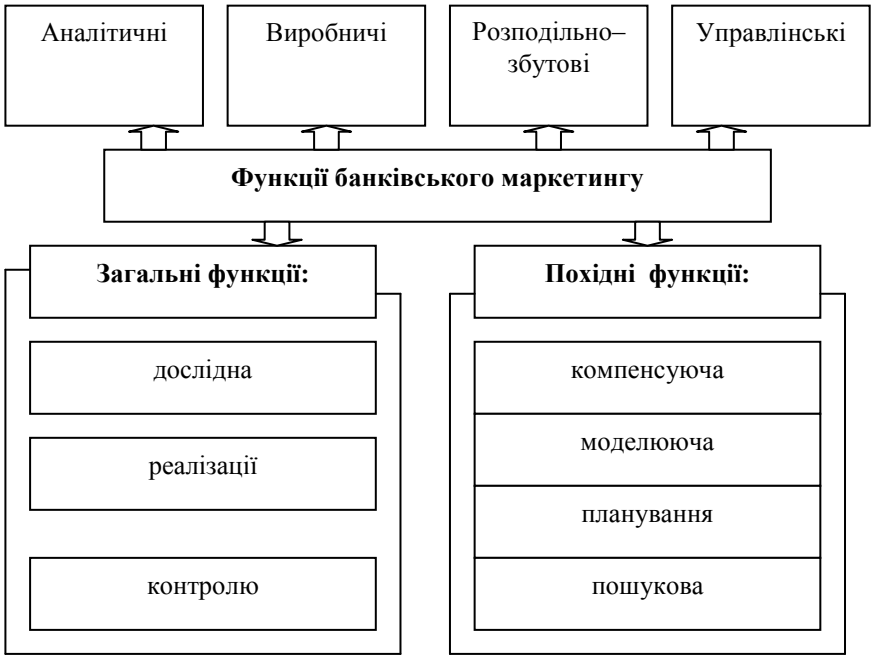



***Рис. 1.3. Групи функцій банківського маркетингу***
*Джерело: побудовано за матеріалами* [5; 9, с.13; 11, с. 23]

Більшість авторів зводять функції маркетингу до комплексу «4Р» – товарної *(product* – продукт), цінової (*price* – ціна), збутової *(place* – місце реалізації) та комунікаційної *(promotion* – просування) політики банку [9, с. 12].

Функції банківського маркетингу можна розділити на 4 групи: аналітичні; виробничі; розподільно–збутові та управлінські [5].

***Аналітичні функції*** банківського маркетингу спрямовані на вивчення ринку, клієнтів банківських продуктів (послуг), вивчення структури ринку та наявних конкурентів.

До аналітичних функцій належать: вивчення банківського ринку як такого, вивчення потенційних споживачів банківських послуг, вивчення фірмової структури ринку, аналіз внутрішнього середовища банку [11, с. 23].

☝ *Аналітичні функції тісно пов'язані з принципом концентрації зусиль на задоволення потреб споживача.* Систематичні дослідження ринку та пов'язаних із ним питань дають змогу формувати інформаційну базу для ефективного керівництва комерційною діяльністю банку в умовах конкуренції [5].

***Виробничі функції*** банківського маркетингу пов'язані з організацією продажу банківських продуктів та надання послуг, впровадженням нових технологій у банківській діяльності, забезпеченням якості та конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг.

Виробничі функції маркетингової діяльності в банках полягають у наданні послуг і виробництві банківських продуктів. За умови, що банки не прагнуть виробити всі банківські продукти (послуги) та задовольнити потреби всіх потенційних клієнтів, виробнича функція маркетингу застосовується і на так званому «ринку, який обслуговується». Межі цього ринку визначаються маркетинговою службою за такими факторами: географічними; клієнтурними; видами продуктів, що продаються, та наданних послуг.

☝ *Із виробничою функцією банківського маркетингу пов'язаний принцип спрямованості на досягнення кінцевих результатів, а також принцип концентрації зусиль на задоволенні потреб споживача* [5].

***Розподільно–збутові функції*** банківського маркетингу, пов'язані з розробкою та проведенням продуктової (товарної), цінової, збутової і комунікаційної політики банків.

До збутових функцій належать: організація системи обігу банківських послуг та продуктів, провадження цілеспрямованої продуктової (товарної) політики, організація сервісу, провадження цілеспрямованої збутової політики [11, с. 23].

☝ *Ця функція пов'язана як із принципом спрямованості на досягнення кінцевих результатів, так і з принципом концентрації зусиль на задоволенні потреб споживача* [5].

***Управлінські функції*** банківського маркетингу, пов'язані з плануванням у банку на тактичному і стратегічному рівнях, інформаційному забезпеченні маркетингової діяльності, маркетинговому контролі банку.

☝ *З управлінською функцією банківського маркетингу пов'язаний не лише принцип спрямованості на дослідження кінцевих результатів по плануванню на тактичному рівні, але й принципи спрямованості на довгостроковий результат* [5].

Функції банківського маркетингу поділяють на загальні та похідні.

До загальних функцій належать: дослідна функція, функція реалізації та функція контролю.

***Дослідна функція*** полягає у визначенні основних цілей банківського маркетингу. Вона передбачає розробку оптимальних науково обґрунтованих поточних та перспективних планів дій, критеріїв сегментування споживачів банківських продуктів, ознак позиціонування; планування, випуск та реалізацію нових банківських продуктів, розробку заходів стимулювання збуту; планування поширення мережі банківських філій; моделювання показників конкурентоспроможності банківських продуктів.

***Функція реалізації*** полягає у розробці стратегії надання послуг, здійснення управління конкретними маркетинговими заходами.

***Функція контролю*** полягає у контролі за виконанням планів з реалізації заходів, які передбачені дослідною, компенсуючою та моделюючою функціями банківського маркетингу під час проведення активно–пасивних операцій. Дана функція передбачає оцінку результатів діяльності банку та виконання розроблених планів, а також оцінку досягнутого рівня розвитку і використання можливостей, а також оперативне та дієве втручання з метою позбавлення визначених відхилень.

До **похідних функцій** належать: компенсуюча, моделююча, пошукова, планувальна. (рис. 1.3)

***Компенсуюча функція*** полягає у розробці та реалізації заходів, які знижують негативну дію банківських ризиків. Вона передбачає зниження ризиковості маркетингового оточення банку.

***Моделююча функція*** спрямована на створення корпоративного іміджу банку. Завдяки даній функції відбувається якісне та кількісне зростання ресурсної та клієнтської бази. Збереження та підвищення рейтингу банку.

***Пошукова функція*** полягає в пошуку резервів підвищення ефективності функціонування банку на підставі вивчення провідного досвіду та досягнень теоретичної науки та практики. Дана функція передбачає розробку рекомендацій, які дозволять коригувати депозитно–кредитну політику банку з метою максимізації прибутку за помірного рівня ризику і бажаних показників ліквідності та платоспроможності [5].

Система заходів банківського маркетингу спирається на такі **концепції:**

– ***сервісна*** (застосовується за умови невисокого рівня доходів клієнтів, відносної рівноваги на ринку банківських послуг);

– ***параметрична*** (реалізація високоприбуткових для банківської установи послуг: інноваційних та унікальних);

– ***комерційна*** (базується на можливості значно підвищити рівень залучення клієнтів та обсяги реалізації банківських послуг);

– ***адресна*** (розроблення спеціальних пропозицій для визначених цільових груп клієнтів з урахуванням їх потреб);

– ***соціально–політична*** (урахування ризиків соціально–економічного та політичного характеру, виявлених на основі ситуаційного аналізу) [3].

## 1.3. Еволюція розвитку та світовий досвід банківського маркетингу

У країнах із розвиненою ринковою економікою банки останніми зі сфери бізнесу сприйняли маркетинг і почали застосовувати його у практичній діяльності. Це було обумовлено, з однієї сторони, консерватизмом банків, де дуже повільно відбувалися зміни споживацьких переваг, та обережністю відносно застосування різноманітних нововведень, а з іншої – дуже високим ступенем зарегульованості банківської діяльності.

В історичному процесі розвитку банківського маркетингу виділяють певні фази розвитку. У табл. 1.1 систематизовано еволюційні зміни у сфері світового банківського бізнесу та світового банківського маркетингу.

Еволюція банківського маркетингу в Україні дещо відрізняється від світового розвитку, наведеного в табл. 1.1.

***Таблиця 1.1. Етапи розвитку банківського маркетингу***

| **Еволюційні зміни в сфері банківського бізнесу** | **Етапи становлення банківського маркетингу** | **Еволюційні зміни в сфері банківського маркетингу** |
|---|---|---|
| Розширення факторингових і лізингових послуг, орієнтація на дрібних клієнтів | 1 етап – становлення банківського маркетингу | Становлення банківського маркетингу, початок цілеспрямованого застосування реклами |
| Масове надання послуг приватним клієнтам, впровадження першого покоління грошових автоматів | 2 етап – значне поширення банківського | Значення банківського маркетингу; спільна реклама на |

| | | |
|---|---|---|
| | маркетингу | телебаченні банківських продуктів та послуг |
| Розширення асортименту банківських послуг, банківської філіальної мережі | 3 етап – вдосконалення та професіоналізація банківського маркетингу | Удосконалення та професіоналізація банківського маркетингу; відкриття в банках перших маркетингових відділів |
| Введення другого покоління банкоматів, введення особистих ідентифікаційних номерів і цифрових підписів | 4 етап – поширення БМ на сферу розрахунків та платежів | Застосування інструментів маркетингу в грошово–розрахунковій системі, навчання персоналу банку основам маркетингу |
| Забезпечення системи самообслуговування, впровадження системи «клієнт–банк» | 5 етап – застосування методів маркетингу в умовах насичених ринків | Посилення роботи з ринком молоді,розширення асортименту консультаційних послуг |
| Запровадження детального аналізу доходів та витрат як банку в цілому, так і його мережі (філій) | 6 етап – банківський маркетинг, орієнтований на дохід | Концентрація зусиль маркетологів на розробці тих сегментів ринку, які дають прибуток |
| Запровадження платіжних карток, створення віртуальних банків; використання послуг мобільного зв'язку | 7 етап – масове запровадження системи дистанційного обслуговування | Навчання клієнтів банку (персоніфіковані та групові): – через мережу філій; – через використання засобів Інтернет. |

*Джерело: побудовано за матеріалами* [6, с. 21–25; 9, с. 17–19; 11, с. 29]

Процес активного впровадження принципів та інструментів банківського маркетингу в Україні розпочався наприкінці 1990–х – на початку 2000–х років і пройшов певний період свого розвитку у вітчизняній банківській практиці. Умовно його можна поділити на 4 етапи.

**І етапі (1991–2002 рр.)**. У вітчизняних наукових дослідженнях знайшли своє відображення актуальні розробки, що підтверджували необхідність використання прийомів маркетингу в комерційних банках, були зроблені перші спроби визначення банківського маркетингу як концепції управління, формування його інструментарію, аналізу шляхів його подальшого розвитку, надавалися рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності маркетингових заходів у банківській сфері, розглядалася специфіка реалізації принципів маркетингу у вітчизняних банках.

**ІІ етап (2003–2004 рр.)** Учених і банкірів–практиків турбували насамперед питання розроблення маркетингової стратегії розвитку банку та її впливу на

ефективність банківського бізнесу, визначення етапів стратегічного маркетингового планування в цілому, а також методів впровадження нових банківських продуктів. Уже були створені умови для дослідження окремих інструментів банківського маркетингу, оскільки, впроваджуючи маркетинговий підхід у банках, працівники фінансово–кредитних установ зіштовхувалися з конкретними прикладними проблемами, які вимагали негайного вирішення. Вчені–маркетологи та практики банківської справи на даному етапі активно вивчали комунікаційну політику банку, реалізація якої дозволяє банкам досягти взаєморозуміння з партнерами на фінансових ринках і власними клієнтами, та її складові, розглядали питання впливу зв'язків з громадськістю і рекламної діяльності банку на ефективність його роботи. На цьому етапі приділяється увага дослідженням з проблеми підвищення ефективності банківської реклами, формування іміджу послуги й банку в цілому у свідомості масової аудиторії та управління ними, питанням реалізації PR–заходів у банківській сфері, розвитку банківських брендів і налагодженню в банках комплексної системи управління якістю.

**III етап (2005 – 2011 рр.)**, відбувається становлення банківського маркетингу в Україні, актуалізується проблема налагодження взаємовигідних відносин банку та його клієнтів, розв'язання якої сприятиме реалізації стратегії задоволення потреб споживачів банку та істотному підвищенню ефективності маркетингу в цілому.

Протягом усього періоду розвитку банківського маркетингу вчені так чи інакше досліджували потреби й проблеми клієнтів кредитних установ, оскільки впровадження маркетингового підходу полягає в переорієнтації банків на запити власних споживачів. Однак останніми роками інноваційні аспекти взаємодії банків та їхніх клієнтів почали розглядатися як ключовий фактор побудови маркетингової стратегії банку [7, с. 15–16].

**IV етап починається з 2011 року** – впровадження нових методів організації й управління відносинами банку з клієнтами, зокрема впровадження CRM–технологій у банківській сфері; аналіз переваг і принципів сегментації споживачів фінансово–кредитних установ; вивчення організації VIP–банкінгу як нового напряму банківської діяльності, пов'язаного з виокремленням категорії елітних споживачів банку та наданням їм персонального обслуговування; пошук ефективних механізмів аналізу маркетингової інформації про клієнтів банківської установи та розроблення методик оцінки й аналізу клієнтської бази банку тощо.

У зв'язку з удосконаленням банківського бізнесу відбувалася поступова зміна акцентів у банківському маркетингу. Вчені поступово перейшли від розгляду загальних питань методології та розроблення понятійного апарату банківського маркетингу до вивчення прикладних проблем: аналізу його інструментарію та, що найголовніше, – до дослідження можливостей впровадження сучасної концепції – маркетингу банківських інновацій.

Конкуренція і глобалізація ринку вимагають здійснення відповідних змін у поведінці банків та маркетингової концепції ведення банківського бізнесу, які, визначають нові тенденції в банківському маркетингу.

Як показує досвід банків розвинених країн, сьогодні належне обслуговування клієнтів банку дозволяє збільшити ступінь їхньої лояльності до банку, а це обґрунтовано результатами фундаментальних досліджень [12]:

- збільшення частини постійних покупців на 5 % збільшує обсяги продажу на 25 %;
- витрати на залучення до банку нового клієнта для обслуговування є більшими приблизно в 5–10 разів, аніж на утримання наявного;
- зменшення відпливу клієнтів на 5–10 % забезпечує банку до 75,0 % додаткового прибутку;
- збільшення утримання клієнтів на 5,0 % сприяє підвищенню прибутку банку на 85,0 %;
- задоволений клієнт повідомить про вдалу купівлю в середньому п'яти своїм знайомим, незадоволений – мінімум 10–ти;
- система *CRM* (*Customer Relationship Management*) – управління відносинами з клієнтами – підвищує якість обслуговування до 40,0 %;
- витрати на залучення кожного нового клієнта до банку з підвищенням насичення ринку зростають, а витрати на збереження клієнтів залишаються невисокими;
- стійка клієнтська база забезпечує стабільність діяльності банку та сприяє зміцненню його конкурентоспроможності [12].

*✍ За кордоном все більшої популярності набуває сучасний підхід у роботі банку з клієнтами – маркетингова концепція партнерських відносин, суть якої полягає в як найповнішому задоволенні потреб клієнтів у банківському обслуговуванні, у встановленні і підтриманні довготривалих, партнерських та взаємовигідних відносин між банком і клієнтами, орієнтованими не тільки на продаж банківських продуктів, а головне – на утримання наявних, лояльних клієнтів.*

**Рекомендована література**
**Основна: [1, 6, 9]; Додаткова: [5, 10, 11].**

**Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть та охарактеризуйте основні підходи до розуміння сутності банку та маркетингу.
2. Доведіть або спростуйте доречність визначення банківського маркетингу і як процесу, і як ринкової концепції управління, і як виду діяльності, і як системи виявлення потреб, і як філософії, стратегії та тактики банку.
3. Охарактеризуйте об'єкти та суб'єкти банківського маркетингу.
4. Чим принципово активний банківський маркетинг відрізняється від пасивного? З яких блоків складається маркетингова система банку?
5. Покажіть або спростуйте взаємозв'язок між основними цілями, завданнями та показниками банківського маркетингу.
6. Охарактеризуйте основні особливості банківського маркетингу.
7. Наведіть систему принципів банківського маркетингу та охарактеризуйте їх. Що становить їх базу?

8. З’ясуйте систему функцій банківського маркетингу. З яких груп функцій вона складається? Які функції містить?

9. Покажіть та прокоментуйте взаємозв’язок між принципами та функціями банківського маркетингу.

10. Як розвиток банківської діяльності впливає на банківські маркетингові технології

11. Поміркуйте над доречністю вивчення маркетингових технологій: навіщо маркетологу потрібні такі знання.

11. На якому з етапів розвитку банківського маркетингу знаходяться вітчизняні банки? Обґрунтуйте відповідь.

### *Творчо–аналітичні завдання*

**Завдання 1.** Оберіть конкретну банківську установу України та з використанням відкритих джерел (аналітичні огляди, статистичні довідники, звіти, офіційні сайті банки, джерела Інтернет) опишіть вплив:

а) мікросередовища на діяльність банку;

б) макросередовища на діяльність сучасного банку.

Надати коротку характеристику банку.

**Завдання 2.** За допомогою інформації зі сайтів Інтернет, наукової та навчальної літератури проаналізуйте ситуацію на банківському ринку України. Визначте кількість банків на дату виконання завдання, їх види, основні продукти та послуги.

**Завдання 3.** Визначте за 10–бальною системою рівень необхідності використання маркетингу в банках України та однієї з країн Західної Європи. За допомогою представленої класифікації порівняйте рівень необхідності використання маркетингу в банках України та однієї обранної країни. [11, с. 37].

**Завдання 4**. Із використанням наявних у відкритому доступі аналітичних, навчальних та науково–дослідних джерел (аналітичних оглядів, аналітичних звітів банків, спеціалізованих видань, монографічних досліджень, наукових та фахових статей) здійснити дослідження «Аналіз впровадження технологій банківського маркетингу в Україні», в якому:

1) навести еволюційні зміни у вітчизняному банківському маркетингу, починаючи з 1991 року й дотепер;

2) охарактеризувати маркетингові інструменти, які застосовувалися на кожному етапі еволюційного розвитку;

3) наведіть банки–«піонери», які першими застосовували ті або інші інструменти ;

4) внести обгрунттвати конкретні пропозиції щодо впровадження новітніх закордонних маркетингових інструментів в практику вітчизняних банків.

Обсяг кожного з використаних завдань – не менш двох сторінок аркуша формату А4.

# РОЗДІЛ 2. РИНОК БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Сутність ринку банківських продуктів і послуг
2.2. Сутність маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг
2.3. Методи дослідження ринку банківських продуктів і послуг
2.4. Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг

## 2.1. Сутність ринку банківських продуктів і послуг

Нині банки країн з розвиненою економікою обслуговують фізичних і юридичних осіб, надаючи їм понад 300 різноманітних видів послуг. Усе це змушує банки аналізувати стан ринку банківських продуктів та послуг, тенденції його розвитку і у згідно з цим організовувати власну діяльність щодо розвитку і просування тих або інших банківських продуктів, їх реклами, ціноутворення тощо. Без дослідження ринку продуктів послуги банку ризикують виявитися для нього неконкурентоспроможними, непотрібними або навіть збитковими.

Ринок визначається для того, щоб банк зміг оцінити його розміри, дізнатися про конкурентів та вибрати ті сегменти, які він буде обслуговувати [16].

***Ринок банківських продуктів (послуг)*** – це:
– специфічна сфера економічних відносин, яка включає всю сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку [17];
– сукупність існуючих і потенційних клієнтів банку [6, с. 51].

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, 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 [6, с.39].

Основу банківської діяльності становлять банківські технології, послуги, операції та продукти, при цьому всі вони знаходяться в ієрархічній підпорядкованості та єдності (рис. 2.1).

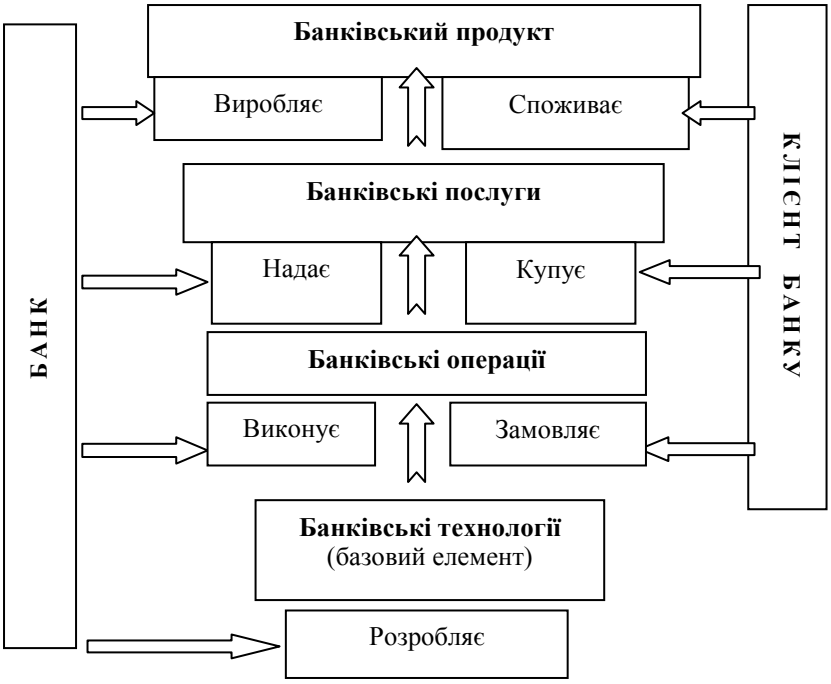



***Рис. 2.1. Ієрархічна підпорядкованість елементів банківського продукту***
*Джерело: доопрацьовано матеріали* [2, с.117; 23]

Результатом діяльності банку є створення банківського продукту. Однорідні банківські послуги, надані клієнтам і об'єднані за певними ознаками, формуючись на основі банківських технологій і операцій, становлять банківський продукт.

Відповідно до Положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [21]:

! ***банківський продукт*** *– це стандартизовані процедури, що забезпечують виконання банками операцій, згрупованих за відповідними типами та ознаками***..**

Поняття «банківський продукт» з'явилося виключно в банківському середовищі, але, як і поняття «матеріальний продукт», є комплексним. На методологічному рівні цей продукт схожий на матеріальний, оскільки його створення також являє собою виробничий процес.

✍ *Банківський продукт, як і будь–який інший, виробляється та тестується; він є результатом здійснення цілої низки дій, спрямованих на проектування продукта, саме його виробництво, тестування та реалізацію (продаж).*

Подібно до виробництва матерільного продукту, створення продукту банківського відбувається шляхом поєднання та переробки здебільшого кількох вихідних компонентів.

Банківські продукти, поряд із продуктами матеріального виробництва, мають певні особливості:

- банківські продукти не набувають безпосередньо матеріально–речової форми;
- відносини з банком мають переважно довгостроковий характер (відкриття рахунків, надання кредитів, залучення депозитів тощо);

- нерозривність процесу виготовлення та використання банківського продукту;
- реалізація продукту характеризується часовою тривалістю;
- банківський продукт є нетранспортабельним, не може бути збережений протягом часу; не може бути відокремлений від джерела надання; не має постійної якості [2 ,с.112].

Складна специфіка банківських продуктів не дозволяла й можливості донині розкрити їх економічну природу, надати науково достовірну класифікацію.

Існує декілька підходів для розуміння сутності банківського продукту, більш відомі з яких нормативно–правовий, грошовий, клієнтський та маркетинговий.

Згідно із *грошовим підходом* банківський продукт – це особливий товар у вигляді грошей, платіжних засобів, послуг грошового характеру; відповідно до *клієнтського підходу* банківський продукт – це впорядкований, внутрішньо узгоджений і, як правило, документально оформлений комплекс взаємопов'язаних організаційних, технологічних, інформаційних, фінансових, юридичних та інших дій, що утворюють цілісний регламент взаємодії працівників банку з клієнтом, єдину та завершену технологію обслуговування клієнта.

☝ *Відповідно до маркетингового підходу поняття «банківська послуга» та «банківський продукт» є синонімами*.

Для банківського продукту характерні такі елементи, як (рис. 2.2):

- послуги (предмет відносин між банком і клієнтом);
- операції (окремі дії та процедури, що утворюють продукт);
- документи (матеріальні або нематеріальні носії, що засвідчують сукупність прав та обов'язків банку) [2, с.113].

Для банківського продукту також характерна наявність базового елемента, яким вважається технологія; саме вона визначає тип того чи іншого продукту.

☝ *Специфіка функціонування банківської установи полягає в тому, що її продуктом є, з одного боку, надання різноманітних послуг шляхом проведення банківських операцій, а з іншого – створення безготівкових платіжних засобів, які утворюються в процесі депозитної емісії на основі надання позик клієнтам і проведення розрахунків, що приводить до загального збільшення грошової маси. Елементи та специфіка банківського продукту нерозривно пов'язані між собою, що вело до впровадження в практичну діяльність низки банківських продуктів*.

Банківські продукти мають певну класифікацію:

***прості банківські продукти*** – продукти, які реалізуються одним функціональним підрозділом банку шляхом надання однієї послуги;

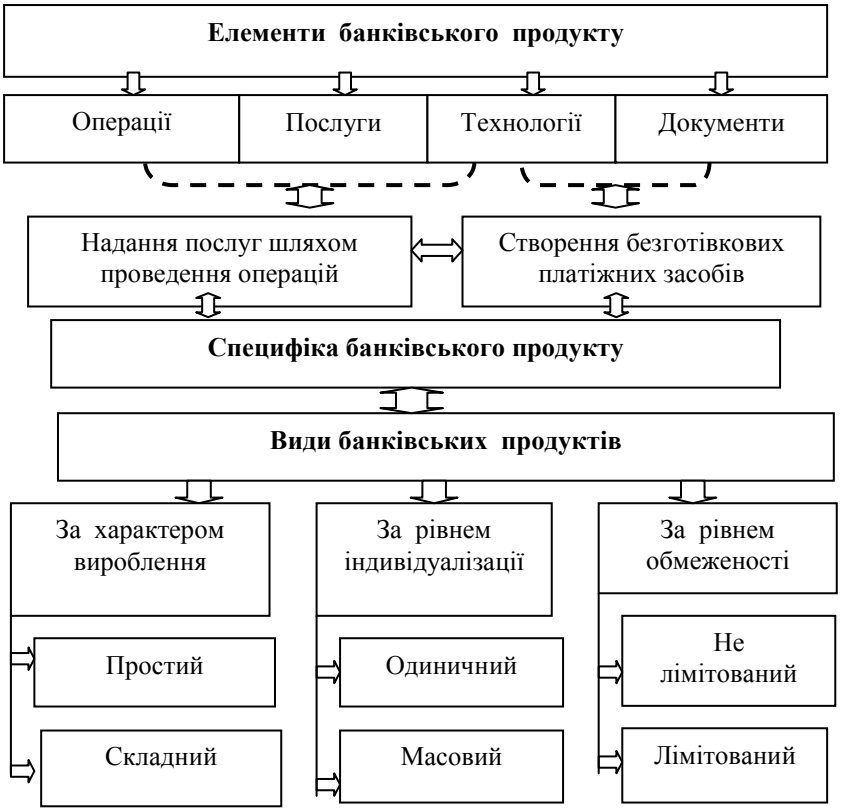



***Рис. 2.2. Взаємозв'язок специфіки, елементів та видів банківських продуктів [2, с. 114]***

***складні банківські продукти*** – продукти, для реалізації яких можуть бути задіяні декілька підрозділів банку протягом тривалого часу шляхом надання комплексної послуги;

– за рівнем індивідуалізації:

***одиничні банківські продукти*** – це індивідуальний продукт, він має характерні, тільки йому притаманні особливості, які виділяють його серед інших банківських продуктів, та чітко визначене коло своїх покупців;

***масові банківські продукти*** – це продукти без різко вираженої індивідуальності, у них немає особливих характерних рис, тому їх розрізняють тільки за видами продукту або фінансового активу і випускають під час розрахунку на широке коло споживачів та інвесторів;

***лімітовані банківські продукти –*** продукти, обсяги або кількість випуску яких підлягає квотуванню**.** Цей обсяг установлюють піл час при випуску продукту, який визначають багатьма факторами: розміром статутного капіталу акціонерного банку, попитом покупців і т. д. Наприклад, акції, облігації, кредитні угоди. Даний продукт виробляють у розрахунку на конкретного споживача;

***не лімітовані банківські продукти***, випуск яких не обмежений ніякими квотами. Цей продукт виробляють у розрахунку на можливості потенційних клієнтів; його обсяг залежить від попиту споживача. До не лімітованих банківських продуктів відносяться пластикові, розрахункові та кредитні картки, банківські рахунки тощо [2, с.116].

✍ *Згідно із Положенням НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України*» [21], *банк самостійно визначає перелік банківських продуктів та необхідність їх упровадження.*

Зазначене Положення НБУ передбачає:

а) визначення банківського продукту та мети його впровадження, а саме:

- перелік операцій та визначення потенційних клієнтів, для яких розроблено продукт;
- наявність відповідної нормативно–правової бази;
- затвердження потрібної документації;
- визначення рівня прибутковості та ризиків;

б) надання дозволу на впровадження банківського продукту;

в) програмне забезпечення з відповідною системою захисту інформації для відображення операцій у регістрах аналітичного та синтетичного обліку;

г) забезпечення кадрами відповідної кваліфікації;

д) забезпечення процедур внутрішнього контролю.

У пересічних громадян діяльність банку уявляється як набір різних операцій, у царині яких «розчиняються» банківські послуги та банківські продукти.

✍ *Більшість закордонних учених–економістів переконана, що банківські послуги є різновидом банківських операцій, або що банківська операція є різновидом банківської послуги. Але, банківські послуги відрізняються від операцій банку не тільки за своїм змістом, а і тим, що свою діяльність щодо надання послуг банк здійснює в процесі проведення операцій.* Слід зазначити, що видів банківських послуг значно більше, ніж видів банківських операцій.

У вітчизняному законодавстві відсутнє чітке трактування поняття «банківська послуга».

🗁 ***Банківські послуги*** – це дії банку, спрямовані на зростання його прибутковості, або це різноманітні види банківської діяльності, які супроводжують і оптимізують банківські операції [2, с. 106].

✍ *Основною рисою послуги є її фізична невідчутність*.

Правові підвалини щодо надання послуг закладено в низці нормативно–правових актів НБУ, серед яких Закони України «Про банки і банківську діяльність» [1] й «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [22].

Так, згідно із ст. 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність», до банківських послуг належать [1]:

1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківськихметалів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;

2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, в тому числі у банківських металах;

3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Згідно зі Закону Україном «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [22], коло послуг банків значно збільшено за рахунок переліку фінансових послуг, серед яких:

- випуск платіжних документів, платіжних карток, дорожніх чеків та/або їх обслуговування, кліринг, інші форми забезпечення розрахунків;
- довірче управління фінансовими активами;
- діяльність з обміну валют; залучення фінансових активів із зобов'язанням щодо наступного їх повернення;
- фінансовий лізинг;
- надання коштів у позику, в тому числі і на умовах фінансового кредиту;
- надання гарантій та поручительств;
- переказ коштів; професійна діяльність на ринку цінних паперів, що підлягає ліцензуванню;
- факторинг;
- операції з іпотечними активами з метою емісії іпотечних цінних паперів.

Спектр наданих або потенційних послуг, що реалізуються в банку, визначений такими основними характеристиками:

–*адресністю* – у банківських послугах знаходять висвітлення специфічні особливості клієнта, що фіксуються за допомогою аналітичної інформації;

– *технологічністю* – кожна послуга має визначену технологію (порядок) надання або практичної реалізації;

– *трудомісткістю* – який обсяг роботи виконується і скільки працівників зайнято в процесі надання послуги/послуг;

– *корисністю* – у чому полягає користь від даної послуги або комплексу послуг для клієнта;

– *ефективністю* – що дає у вартісному і (або) невартісному вираженні дана послуга чи комплекс послуг самому банкові [26, с. 155].

*☝Нерідко користування однією банківською послугою спонукає до необхідності споживання додаткових сервісних пропозицій.*

Банківський продукт, набуваючи форми товару, не ізолюється в ринковому середовищі, а тому банки зацікавлені у можливості надавати повноцінний комплекс послуг для задоволення попиту клієнтів, а іноді й випереджати і формувати цей попит, що вимагає додаткової активності на ринку [23].

Банківські послуги доцільно класифікувати відповідно до їх належності до функції банку щодо перерозподілу грошових ресурсів. Такий підхід до класифікації дає змогу прив’язати банківські послуги до діяльності конкретних підрозділів комерційного банку, що їх надають (рис. 2.3).

У даному аспекті доцільно виділити певні групи послуг [2, с. 109–112]:

1. ***Послуги, що пов'язані з відсотковими операціями (відсотковими доходами та витратами)*** – це послуги зі супроводу діяльності банку із перерозподілу грошових ресурсів;

До цієї групи входять:

– *послуги для вкладників* – перерахування заробітної плати, пенсії клієнта банку на депозитний рахунок, автоматичне списання відсотків;

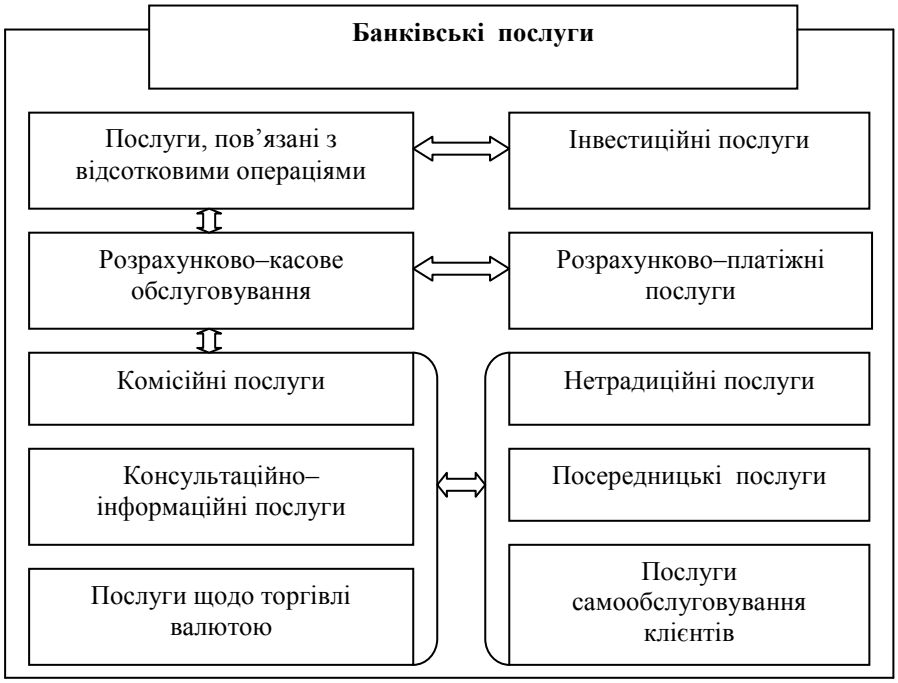



***Рис. 2.3. Класифікація банківських послуг [2, с. 109]***

– *послуги для позичальників* (послуги кредитного характеру) – відкриття кредитної лінії, закриття овердрафту, автоматичне погашення кредитних відсотків із поточного рахунку. Відсоткові банківські послуги допомагають одержати економічну вигоду як вкладникам банку, так і його позичальникам. Для вкладників економічний інтерес виражається в автоматичному збільшенні вартості вкладених у банк грошей (нарахуванні відсоткові).

2. ***Комісійні послуги*** – усі інші банківські послуги, які приносять банку не відсоткові, а комісійні доходи – трастові операції, депозитарні послуги, надання банківських сейфів.

3. ***Розрахунково–касове обслуговування*** – специфічний вид банківської послуги, який поєднує в собі особливості як відсоткових, так і комісійних послуг. Слід зазначити, що, з одного боку, залишки грошових засобів на розрахункових і поточних рахунках клієнтів є одним із видів залучення ресурсів, за які банк може виплачувати певний відсоток. Із цього погляду розрахунково–касове обслуговування є відсотковою послугою (послуги для вкладників). З іншого боку, розрахунково–касові операції, які проводяться банком за дорученням клієнтів, пов'язані з одержанням банком комісії за розрахунково–касове обслуговування. У даному аспекті їх можна розглядати як комісійні послуги. Позичальник, вкладаючи одержані від банку ресурси в певні види бізнесу, також одержує вартість, більшу, ніж була інвестована початково.

4. ***Посередницькі послуги***. Серед посередницьких послуг найбільш розповсюдженими є посередництво в операціях з цінними паперами, валютою та майном. Сьогодні заслуговує на увагу посередницька діяльність банків при емісії, розміщенні та організації вторинного обігу цінних паперів клієнтів.

5. ***Банківські послуги щодо торгівлі валютою*** мають на меті надання валюти клієнтам для забезпечення їх платежів та підтримки ліквідності у валюті:

страхування ризиків знецінення коштів унаслідок зміни валютних курсів, отримання спекулятивного прибутку за рахунок зміни курсів валют.

6. ***Консультаційно–інформаційні послуги*** – їх сутність полягає у наданні клієнтам різноманітних кваліфікованих консультацій та інформаційної підтримки з різних аспектів управління фінансами та інших господарських, фінансових, правових і банківських питань.

7. ***Розрахунково–платіжні послуги*** забезпечують платіжну дисципліну, вони передбачають ведення рахунків юридичних і фізичних осіб та здійснення розрахунків за їх дорученням, касове обслуговування тощо.

8. ***Інвестиційні послуги*** – призначені реалізовувати зацікавленість клієнтів банку в інвестуванні власних коштів. Це такі послуги, як формування інвестиційного портфеля, підбір об'єктів інвестування.

9. ***Нетрадиційні послуги***. Під ознакою таких послуг традиційно розуміють їх сучасність, інноваційність. Тобто поняття «нетрадиційні банківські послуги», у трактуванні сучасних науковців та практиків, ототожнюється із поняттям «інноваційний продукт» у сфері матеріального виробництва. Безперечно, що так само, як всі інноваційні продукти, у порівнянні з традиційним банківським обслуговуванням, нетрадиційні банківські послуги, зокрема, інтернет–банкінг, надають вагомі переваги, як банківській установі, так й споживачу:

а) значно підвищується ефективність роботи як банку, так і клієнтів;

б) знижуються витрати на залучення нових клієнтів;

в) швидкість обслуговуваних клієнтів обмежується не кількістю та спроможністю окремих філій та відділень банку, а чинниками, якими значно легше управляти, зокрема потужністю комп'ютерної мережі;

г) підвищується якість роботи з клієнтами банку.

10. ***Послуги самообслуговування клієнтів***. Останнім часом спостерігається тенденція у банківській діяльності максимального залучення засобів автоматизації щодо надання банківських послуг з перекладанням частини функцій співробітників банку на своїх клієнтів. Так, якщо ще декілька років тому для оплати рахунків споживач вимушений був користуватися касовими обслуговуванням з походом до банку, то зараз ці послуги надаються через термінали банків, або через мережу Інтернет [2, с. 112].

Розглянемо сутність банківських операцій. Відповідно до п 1.10. Положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [21]:

***операція банку*** – це дія або подія, внаслідок якої відбуваються зміни у фінансовому стані банку та яка відображається за балансовими або позабалансовими рахунками банку.

Банківським операціям притаманні певні особливості, які вирізняють їх від операцій інших суб'єктів господарювання:

1) банківська операція не угода, а дія або дії банківської установи, які здійснюються без участі клієнта, тобто банківська операція – це дія одного суб'єкта, а не двох, як це передбачає угода;

2) безпосередньо об'єктом банківських операцій, як правило, є фінансові активи (гроші та цінні папери);

3) для проведення банківських операцій треба отримати ліцензію НБУ, на підставі якої банк має право здійснювати банківську діяльність;

4) проведення банківських операцій регламентується головним чином банківським законодавством та правовими актами, які імперативно встановлюють порядок проведення банківських операцій.

*Отже операції банку − це дії банківської установи, спрямовані на забезпечення її функціонування, з одного боку як суб'єкта підприємницької діяльності, з іншого − як фінансового посередника, який здійснює притаманні йому функції. Банківська операція − це факт, що відбувся, оформлений документом, що викликає зміни в його балансових показниках* [2, с. 96].

Види та типи банківських операцій регламентуються двома нормативно–законодавчими актами:

– законом України «Про банки і банківську діяльність», згідно з яким до банківських операцій належать:

а) кредитні, операції з цінними паперами (стаття 49);

б) інвестиційні (стаття 50);

в) операції з готівковими коштами, банківськими металами та валютно–обмінні операції (стаття 64) [1],

– положенням НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України», згідно з яким до типів банківських операцій належать:

а) міжнародні банківські розрахунки;

б) операції з клієнтами;

в) внутрішньобанківські операції – операції банку, не пов'язані з виконаннями доручень клієнтів [21].

## 2.2. Сутність маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг

*Маркетингові дослідження – це систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що постає перед фірмою, їх збирання, аналіз і звітування про результати*

*Ф.Котлер*

На банківському ринку відбувається взаємодія трьох суб'єктів: продавця (банківської установи), покупця (клієнта) та регулятора в особі Національного банку України.

Для успішної роботи суб'єктів особливе значення має дослідження ринку.

Широкий розвиток використання маркетингових досліджень починається після закінчення Другої світової війни.

У 1948 році була створена Європейська асоціація дослідників громадської думки і маркетингу ESOMAR (англ. *European Society of Marketing Research Professionals*) – одна з найвідоміших і шанованих дослідних асоціацій у світі.

З метою забезпечення єдиних стандартів, правил і норм поведінки в процесі маркетингових досліджень Міжнародною торговою палатою і ESOMAR ще в 1948 році був розроблений, а в 1972 році. переглянутий Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень ICC/ESOMAR, згідно з яким

! ***маркетингові дослідження*** *– це об'єктивний збір, аналіз добровільно отриманої інформації по відношенню до ринків, споживачів, товарів і послуг* [19].

У фаховій літературі наводиться значна кількість трактувань суті маркетингових досліджень.

🗁 ***проведення маркетингових досліджень*** — це вид маркетингової діяльності (збір, систематизація й аналіз кон'юнктурних показників і кон'юнктуро утворюючих факторів), спрямований на пристосування роботи комерційних банків до потреб конкретних споживачів банківських послуг [16, 17];

***маркетингові дослідження в банківській сфері*** – це вид технології, спрямованої на розробку ефективних засобів впливу на ринок банківських продуктів і послуг на основі об'єктивного аналізу ринкової ситуації [6, с.39]. .

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 банку.

*«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 [6, с. 40].

☝ *Маркетингові дослідження виступають як початок і логічне завершення будь–якого циклу маркетингової діяльності з метою зменшення невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень* [15, с. 7].

Для процесу маркетингових досліджень на сучасному етапі характерні такі тенденції:

- зростання застосування технологічних нововведень;
- дедалі більша комерціалізація баз даних;
- зниження ефективності методів опитування [15, с. 8].

***Обов'язковими елементами маркетингових досліджень*** є:

- науковий підхід, що базується на об'єктивності та точності;
- систематичний та комплексний характер;
- можливість застосування результативної інформації для прийняття рішень на різних рівнях у системі управління підприємством [15, с.9].

За ознакою повноти охоплення об'єкту дослідження поділяються на якісні і кількісні. Для усвідомлення змісту поділу слід згадати поняття вибірка, репрезентативна вибірка, генеральна сукупність.

***Кількісні дослідження*** мають своїм об'єктом генеральну сукупність чи репрезентативну вибірку. Основними методами кількісного дослідження є: опитування, спостереження, імітація та експеримент.

***Якісні дослідження*** спрямовані на вивчення свідомо нерепрезентативної вибірки. Основними методами якісного дослідження є фокус–групи, глибинні інтерв'ю та проективні методи.

*☝ На практиці відповідність зазначених методів саме якісним та кількісним дослідженням не завжди відповідна, методи кількісного дослідження використовуються у якісних, але не навпаки.*

Специфіка банківського маркетингу багато в чому визначається особливостями банківських продуктів та послуг. Важливою складовою успішної маркетингової діяльності є проведення комплексу робіт з дослідження ринку банківських продуктів і послуг [17].

***Мета дослідження*** *ринку банківських продуктів і послуг* концентрується на трьох 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 ,банку [6, с.40];

– виявлення можливостей банку зайняти конкурентні позиції на конкретному ринку або його сегменті шляхом пристосування своїх продуктів та послуг до попиту і вимог клієнтів[11, с. 42].

***Завданням дослідження*** *ринку банківських продуктів і посл*уг є не реалізація структурованої технології дослідження, а пошук методів вирішення актуальних проблем комерційного банку. Передумовою є отримання відповідей на запитання, «що є проблемою?» і «як її вирішити?» [6, с. 40].

Маркетингове дослідження націлене на забезпечення більш ефективного пристосування банківських послуг до вимог ринку.

*Однією з найважливіших його задач є* визначення умов, за яких досягаються оптимальні співвідношення між попитом і пропозицією банківських продуктів на ринку, а також оцінка діяльності підприємств, що виступають на ринку, їхніх позицій, здійснюваних ними засобів бізнесу, характеру ринкових відношень тощо.

Комплекс маркетингових досліджень припускає виявлення пріоритетної проблеми, що стоїть перед банком, і правильне формулювання завдань, на вирішення яких вони повинні бути спрямовані.

Залежно від мети і завдань маркетингові дослідження поділяються на дві групи: разові і поточні. Разові дослідження виконуються для розробки конкретних проблем і прийняття стратегічних рішень з питань розробки нових банківських продуктів (послуг) [18].

Схему дослідження на прикладі дослідження ринку банківських платіжних карток наведено в табл. 2.1.

***✍ Таблиця 2.1. Приклад використання загальної схеми дослідження для планування дослідження банківського ринку [11, с. 42]***

| Ключове питання | Хто? | Що? | Як? | Чому? |
|---|---|---|---|---|
| Характеристика | Об’єкт дослідження | Предмет дослідження | Методи дослідження | Мета дослідження |
| Відповідь | Студенти закладів вищої освіти | Потреби в самореалізації | 1. Опитування<br>2. Фокус–група<br>3. Експеримент | Вдосконалення характеристик комбінованих платіжних карток |

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 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. *До методів вивчення мотивів споживчої поведінки* належать: заглиблена співбесіда, групова співбесіда, асоціації, групове вивчення [6, с. 41].

Дослідження ринку банківських продуктів і послуг відбувається поетапно. (рис. 2.4).

Структура маркетингового дослідження визначається його метою й завданнями і припускає наявність двох взаємопов`язаних частин: дослідження конкретного ринку і вивчення власних можливостей банку для виходу і закріплення позицій на ринку [11, с. 42].

Загалом маркетингові дослідження проводять або з метою вирішення певної маркетингової чи іншої управлінської проблеми, яка постала перед банком (наприклад, дослідження ефективності окремих складових комплексу маркетингу банку, дослідження для поглибленої сегментації цільового ринку тощо), або для пошуку нових можливостей (дослідження ринкового потенціалу, основних тенденцій розвитку ринку, частки ринку, шляхів удосконалення іміджу тощо). Таким чином, цей етап є вихідним для проведення маркетингового дослідження.

Важливим моментом дослідження є визначення реальності отримання потрібної для вирішення означених проблем інформації, обсягів необхідних ресурсів, здійснення прогнозної оцінки ефективності дослідження (очікувані від проведення результати порівнюються з обсягами необхідних витрат), а також оптимальні альтернативні варіанти вирішення проблеми за умови неможливості отримання необхідної інформації.

***Завдання дослідження*** – проаналізувати і в кінцевому підсумку підтвердити чи відкинути гіпотезу вирішення певної маркетингової проблеми, сформульованої на попередніх етапах процесу дослідження.

***Рис. 2.4. Склад і характеристика етапів проведення маркетингового дослідження ринку банківських послуг [26, с. 51]***

***Цілі дослідження*** – це перелік дослідницьких робіт, які мають бути здійснені для конкретизації виконання відповідних завдань.

🗁 ***Дослідницький проект*** – це план маркетингового дослідження, у якому деталізується хід виконання процедур, необхідних для отримання потрібної інформації. При цьому визначають об'єкт дослідження, джерела інформації, методику її збору та аналізу тощо [26, с. 51].

Тобто загалом визначається перелік можливих відповідей на пошукові питання разом з переліком інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення.

Процес збору та обробки інформації зазвичай потребує найбільших витрат і може бути джерелом найбільшої кількості помилок унаслідок необхідності виконання значного обсягу робіт.

Збір інформації може здійснюватися з використанням різних методик.

Систематизація отриманих даних включає їх редагування, кодування, розшифровку та перевірку, на основі чого далі проводять розрахунки відповідних показників, рядів динаміки тощо [26, с. 51].

У контексті дослідження ринку банківських продуктів і послуг особливої уваги заслуговує Інтернет як джерело інформації. Інтернет відкриває перед відділом маркетингу і клієнтської політики 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 клієнт у 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 напрямів розвитку банківської системи України;

– аналіз перспективного зарубіжного досвіду банківської діяльності;

– вивчення діяльності конкурентів, у тому числі 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 [6, с. 54].

Для аналізу цих даних можуть використовуватися методи статистичного аналізу (одновимірні, багатовимірні та ін.).

Хід дослідження, застосовані при цьому методики та отримані результати потрібно викласти у вигляді звіту.

***Звіт має містити*** як пошукові питання, для відповіді на які було, власне, здійснено збір маркетингової інформації, так і результати, висновки та пропозиції щодо досліджуваної маркетингової проблеми. Звіт, який, зазвичай, подається в письмовій формі, супроводжується усною презентацією з викладенням основних результатів дослідження.

Результатом реалізації наведених етапів маркетингового дослідження є масиви відповідної інформації. Фактично для керівництва банку це сировина, на основі якої необхідно прийняти своєчасні та обґрунтовані маркетингові рішення. Саме такі рішення є логічним результатом проведеного дослідження.

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.

Дослідження банківського ринку є складовою компонентою комплексу маркетингових досліджень у банку, що здійснюються по всіх основних напрямах маркетингової діяльності банку (дослідження ринку, конкурентів, комунікаційної стратегії, маркетингової стратегії) та використовують спільну методику [27].

Особливості дослідження ринку показано на рис. 2.5.

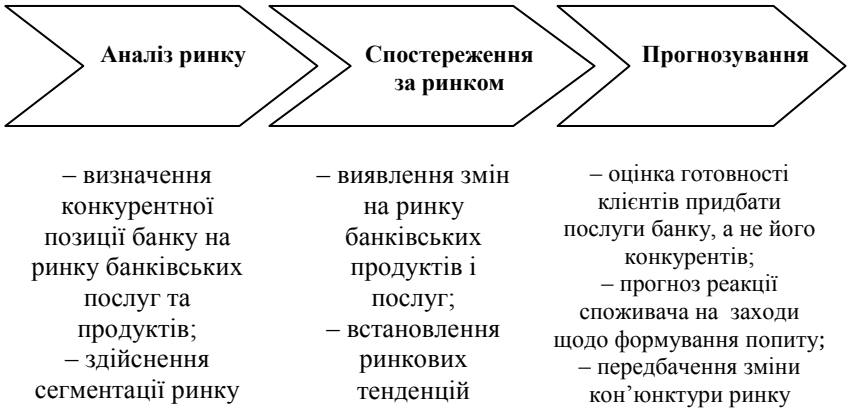



***Рис. 2.5. Дослідження ринку банківських продуктів і послуг [27, с. 11]***

***Аналіз ринку*** полягає у вивченні ситуації і можливості збуту на сучасний момент. Важливою складовою діяльності на цьому етапі є визначення конкурентної позиції банку та проведення сегментації.

***Конкурентна позиція*** – це становище, яке той або інший банк займає на ринках збуту відповідно до результатів своєї діяльності, до своїх переваг і недоліків порівняно з іншими кредитними інститутами [27, с. 11].

Характеристикою конкурентної позиції є частина ринку комерційного банку, тобто співвідношення обсягу банківських продуктів і послуг, які реалізовані певним банком, і загальної місткості ринку.

***Місткість ринку банківських продуктів і послуг*** – це, обсяг банківських продуктів і послуг, що реалізуються протягом визначеного п часу [30, с. 10].

***Конкурентна перевага*** – це виключна, особлива цінність, якою володіє суб'єкт та використання якою надає йому перевагу в конкурентній боротьбі [197 с. 11].

Наявність конкурентних переваг забезпечує стійкі позиції на ринку. Конкурентні переваги досягаються за рахунок високої якості наданих послуг, а також іншими шляхами: за допомогою грамотного менеджменту, дієвої реклами, гарних відносин із клієнтурою.

*Доцільно звернути увагу на те, що об'єктом дослідження в даному випадку є ринок банківських послуг, а предметом можуть бути різні аспекти його функціонування* [26, с. 52].

Наведемо предмети маркетингових досліджень, які найчастіше обираються для розгляду банківськими установами:

– ***дослідження попиту на банківські продукти***: сегментація ринку; мотивація попиту; визначення клієнтів; прогнозування попиту; місткість ринку;

– ***дослідження конкуренції на ринку банківських послуг***: виявлення конкурентів та аналіз їх діяльності; визначення «сильних» і «слабких» сторін

продуктів; оцінка конкурентної позиції продуктів; оцінка конкурентного середовища за такими параметрами: абсолютна і відносна частка ринку і їх тенденції; порівняння якості обслуговування; відносна рентабельність; концентрація клієнтів; рівень інновації послуг;

– ***галузеві дослідження***: вивчення загальної кон'юнктури банківської та суміжних галузей, визначення потенційних партнерів; мікросередовище; макросередовище;

– ***дослідження чинників підвищення прибутковості бізнесу***: визначення необхідного (оптимального) продукту; формування ціни на банківські продукти; визначення витрат на надання послуг; дослідження ефективності каналів збуту; вивчення спектра продуктів і послуг; виявлення нових можливостей продукції та заміни одних продуктів іншими; оцінка витрат; очікуваний життєвий цикл; очікувані доходи; план впровадження нових продуктів; відповідність запитам клієнтів; визначення стадій життєвого циклу; наявність супутніх сервісних послуг; конкурентоспроможність продукту;

– ***дослідження загальних умов діяльності***: дослідження розвитку технології і науково–технічного прогресу; дослідження економічного, технічного і наукового розвитку в національному та міжнародному масштабах; вивчення впливу державної політики, міжнародного становища, громадської думки та інших чинників; моделювання образу «ідеального» банківського продукту; виявлення обмежень: вимоги безпеки, відповідність різним (у тому числі й міжнародним) стандартам; типологія клієнтів; критерії і мотиви вибору банку і продукту; наявність потенційних клієнтів та їх потреби [26, с.52].

Маркетингові дослідження в банку традиційно здійснюються за п'ятьма **напрямками**:

1. ***Розробка нових послуг*** – нових видів банківської продукції на основі вивчення реакції клієнта на новий товар і його потенціалу, вивчення послуг (товарів) банків–конкурентів.

2. ***Збут і ринки банківських послуг***, де визначаються: розміри потенційно можливого ринку; розподіл частки ринку між банками; характеристики ринку; канали розподілу послуг; квоти і територія збуту послуг.

3. ***Реклама банківських послуг***. При цьому досліджуються та вивчаються: споживчі мотивації; рекламні тести; засоби реклами; ефективність рекламних оголошень.

4. ***Комерційна діяльність банків*** та її економічний аналіз. Вивчаються: тенденції ділової активності; політика банківського відсотка; принципи розташування філій банку; товарна номенклатура; міжнародні ринки; розробляється система інформування керівництва.

5. ***Відповідальність банків***. При цьому вивчаються: проблеми інформування споживачів; вплив на навколишнє середовище; законодавчі обмеження в галузі реклами та стимулювання попиту тощо.

**План дослідження** складається з календарного плану, кошторису та оцінки доцільності заходів [11, с. 42].

***Календарний план досліджень*** – це перелік заходів та відповідність цих заходів календарним дням дослідження.

***Кошторис маркетингового дослідження*** – перелік витрат, згрупованих запринципом однорідності.

Після визначення на основі обґрунтованого кошторису загальної суми витрат слід порівняти цю суму зі загальним маркетинговим бюджетом та можливим ефектом від впровадження його результатів (наприклад, приростом вкладів у банку).

Проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг та продуктів стало реальною потребою і стрімко увійшов в практику господарської діяльності банків. Глибина і спрямування аналізу ринку банківських послуг залежить у значній мірі від характеру діяльності банка, видів послуг, що надаються ним для юридичних і фізичних осіб, міри їхньої диверсифікації, розмірів капіталу і рівня прибутків банку.

Результатом маркетингового дослідження є економічна оцінка потенційних можливостей банка і його позицій на конкретному ринку або сегменті. Цей результат в процесі подальшої маркетингової діяльності під час розробки програми маркетингу зіставляється з виробничими, фінансовими, трудовими і іншими ресурсами та оцінюється ефективність діяльності банку на конкретному ринку [16].

## 2.3. Методи дослідження ринку банківських продуктів і послуг

Для вирішення завдань управління маркетинговою діяльністю банківських установ важливе значення має використання ними різних інструментів та методів аналізу.

Конкретні методи наукових досліджень, що застосовуються в маркетингових дослідженнях, поділяються на:

– ***загальноекономічні методи*** (економічний аналіз, статистичний аналіз, моделювання, системний підхід, історичний та логічний, табличний і графічний тощо);

– ***специфічні методи*** – притаманні дослідженням людей і їх поведінки (застосовуються не лише в маркетингових, але в інших прикладних дослідженнях – політології, соціології тощо) – зокрема опитування та деякі інші методи.

Вибір методу дослідження визначається рядом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких важливими є напрям і мета дослідженнях [11, с.44].

Зміст і методи проведення окремих видів маркетингових досліджень наведено в додатку А.

У контексті даної дисципліни певний інтерес являють загальноекономічні методи, зокрема методи складання прогнозів попиту та кон’юнктури ринку банківських продуктів, аналіз ринку банківських продуктів і послуг (рис. 2.6).

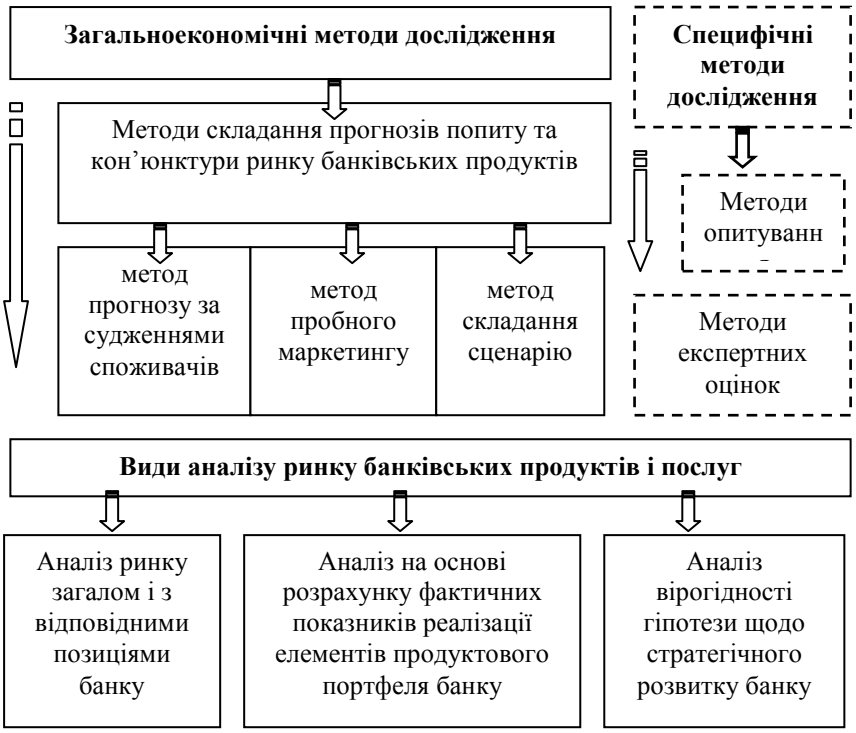



***Рис. 2.6. Методи дослідження ринку банківських продуктів і послуг***
*Джерело: побудовано за матеріалами* [6, с. 43; 9, с. 96; 11, с. 45; 16]

Важливим методом маркетингового дослідження є ***прогнозування*** (рис. 2.5), тобто припущення відносно зміни ринкової ситуації в майбутньому. Його задачі ─ оцінити готовність споживачів набувати послуг саме даного банку, а не його конкурентів; спрогнозувати реакцію споживачів на заходи банку з формування дійсного попиту, а також завбачити зміни кон'юнктури.

Інструментами тут є прогнозування на основі традиційних математичних засобів (простий аналіз тренду, статистичний аналіз, засіб стандартного розподілу ймовірностей та ін.) і побудова сценарію на основі відбору прогнозів і експертних оцінок.

**Прогнозування попиту на послуги банка** проводиться з метою вироблення на основі складеного прогнозу рекомендацій для керівництва банку з вибору цільових сегментів, стратегії дії на них, цінової політики, розміщення відділень банку і т. ін. Для рішення подібних задач визначають стан положення банку на різноманітних ринкових сегментах, а також виявляють і спрогнозують вплив на попит різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників.

Особливо важливе значення має вивчення мотивації клієнтури в рамках придбання банківських послуг. Тут ураховуються такі чинники, як виявлення потреби в будь–якій конкретній послузі банка, наявність необхідної інформації про даний продукт і про банк, здатний його надати, вибір з різноманітних варіантів, що пропонуються ринком, рішення про придбання такого роду банківського продукту. Обсяг можливої реалізації нового продукту, що пропонується банком, залежить від цілої системи чинників, серед яких першорядне значення мають ціна банківського продукту, переваги споживачів, потенційна кількість споживачів, прибуток останніх [16].

До **нематематичних методів прогнозування** кон'юнктури ринку банківських продуктів (послуг) належать [6, с. 51]:

– ***метод прогнозу за судженнями споживачів*** – прогноз виконують на основі аналізу результатів опитування вибірки споживачів;

– ***метод пробного маркетингу*** – використовують для прогнозу продажів нових банківських продуктів і послуг; продукт тестують шляхом реалізації обмеженому колу споживачів, потім аналізують отриману реакцію споживачів, обсяги реалізації та експертним методом отримують відповідний прогноз;

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

Розрізняють три види аналізу ринку банківських продуктів і послуг [6, с.46–47].

**Аналіз ринку загалом і за відповідними позиціями банку.** Аналіз ринку полягає у вивченні ситуації і можливості збуту на сучасний момент. Він передбачає визначення ємності, частки, насиченості ринку, аналіз претензій клієнтів тощо. Зміни, виявлені за такого аналізу, подаються і систематизуються за допомогою аналітичних таблиць змін і складання карти позиціонування.

Важливою складовою діяльності на цьому етапі є визначення конкурентної позиції банку та проведення сегментації.

***Конкурентна позиція*** – це становище, яке той або інший банк займає на ринках збуту відповідно до результатів своєї діяльності, до своїх переваг і недоліків порівняно з іншими кредитними інститутами.

Характеристикою конкурентної позиції є частина ринку комерційного банку, тобто співвідношення обсягу банківських продуктів і послуг, які реалізовані певним банком, і загальної місткості ринку. Більш докладно питання конкуренції розглянуто в розділі 3.

***Сегментація ринку*** – це :

– процес розподілу споживачів на однорідні групи (ринкові сегменти) на підставі різниці в їх потребах, важливих характеристиках або поведінці, тобто вони можуть вимагати різних продуктів, і до них необхідно застосовувати різні маркетингові зусилля (заходи) [26, с.40];

– його поділ на окремі частини (сегменти) [18].

Вибір підходу до проведення сегментації ґрунтується на критеріях, систематизованих на рис. 2.7.

***Рис. 2.7. Критерії та підходи до сегментації ринку банківських продуктів та послуг***

*Джерело: побудовано за матеріалами* [10, с. 44; 18]

Для банківського маркетингу особливу роль відіграє сегментація ринку за видами банківських продуктів та їх характеристиками.

Наведений на рис. 2.7 перелік банківських продуктів й послуг може бути більш деталізований і залежнить від мети, стратегії та тактики конкретного банку, наявності та специфіки ринку банківських продуктів конкретного регіону, уподобань потенційних і наявних клієнтів банку, рівня розвитку банківської конкуренції, інших факторів [10, с. 46].

✍ Наприклад, «Ринок кредитних продуктів та послуг» може бути сегментований на «Міжбанківський кредитний ринок» та «Внутрішньобанківський ринок кредитування», який у свою чергу, може бути сегментований на споживчі кредити, овердрафти, вексельні кредити тощо.

Сегментація банківського ринку поділяється на первинну і вторинну.

***Первинна сегментація.*** Потреби в банківських послугах роздрібних клієнтів значною мірою відрізняються від потреб корпоративних клієнтів. Саме цей факт вимагає від банків у першу чергу проводити первинну сегментацію ринку (суб'єктів реального сектору економіки), виділяючи роздрібний та корпоративний сегменти [26, с.42].

Сегментація банківського ринку передбачає створення сегментів, склад яких має стійкий характер та відповідно до яких банк здійснює довгострокову маркетингову стратегію в розрізі всіх основних інструментів.

Первинні сегменти на банківському ринку (найпоширеніша класифікація):

1) корпоративний сегмент;
2) приватний (роздрібний) сегмент;
3) сегмент державних установ (урядовий сегмент);
4) фінансові корпорації (у першу чергу – інші банки).

***Вторинна сегментація*** банківського ринку виконується відповідно до оперативних маркетингових завдань і змінюється під час здійснення банками довгострокової маркетингової стратегії (табл. 2.2). Вторинна сегментація корпоративного сегменту банківського ринку здійснюється: за видами діяльності, за обсягами виробництва, за сферами діяльності, за циклічністю виробництва, за іншими суттєвими з точки зору банку ознаками [11, с. 50].

***✍ Таблиця 2.2. Приклад вторинної сегментації корпоративного сегменту банківського ринку***

| Сектор | Основні кошти | Обігові кошти | Потреби | Загальний перелік основних потреб |
|---|---|---|---|---|
| Первинний – (добувна промисловість) | Високі | Середні | *;**;****; ***** | *–швидкість обслуговування та надійність банківської установи; **–доступ до недорогих довгострокових кредитних ресурсів; ***–доступ до недорогих короткострокових кредитних ресурсів; ****– вартісна доступність банківських продуктів та послуг (особливо безготівкового характеру) у національній валюті; *****– вартісна доступність банківських продуктів та послуг (особливо безготівкового характеру) у іноземній валюті; ******– розвинена мережа банкоматів та терміналів; |
| Промислове виробництво | Середні | Низькі | *;**;***;*** ; ***** | |
| Сфера послуг | Низькі | Середні | *;***; ****; ****** | |
| Оптова торгівля | Низькі | Середні/високі | *;***; ****; *****; | |
| Роздріб–на торгівля | Низькі | Низькі | *;***; ****, ****** | |

* Джерело: доопрацьовано матеріали [11, с. 54].

Стратегію сегментації банківського ринку можна подати у вигляді схеми (рис. 2.8).

Першим кроком при сегментації є вибір критеріїв. Різні сфери виробництва – різні критерії. Наприклад, критеріями виділення сегментів на роздрібному ринку банківських послуг можуть бути демографічні, психологічні, поведінкові, географічні тощо.

Вибір сегментації залежить від цілей дослідження ринку, які ставить банк і які здійснюються з урахуванням необхідності дотримання визначених якісних і кількісних характеристик відібраних сегментів. Наприклад, банки використовують підхід комбінації вікових характеристик, рівня доходів та поведінки. Віковий розподіл клієнтури визначається поняттям життєвого циклу.

***Рис. 2.8. Стратегія сегментації банківських ринків*** [26, с. 42]

Процес сегментації може відбуватися зверху вниз (*дедуктивний поділ*) чи знизу вверх (*індуктивний поділ).* У першому випадку йдуть від цілого ринку до окремих споживачів. У другому – починають з індивідуальних запитів і групують їх у категорії. Існує безліч методів сегментації ринку.

Визначають такі базові методи сегментації:

1. ***Кластерний аналіз клієнтів*** (таксономія). Кластери клієнтів формуються шляхом об'єднання в групу тих, хто дає схожі відповіді на поставлені запитання (наприклад, щодо віку, доходу, звичок та ін.). Виходом алгоритмів кластеризації можуть бути ієрархічні дерева чи об'єднання клієнтів у групи. Сегментація споживачів на основі кластерного аналізу є класичним методом.

2. ***Сегментація на основі так званої продуктової сегментації*** чи сегментація ринку за параметрами продукції. Вона має особливе значення під час випуску нового продукту, тим більше з визначенням можливостей його довгострокової перспективи. Процес розробки нового продукту, завершення великих масштабних програм вимагають тривалого періоду, тому правильність результатів при цьому особливо важлива.

3. ***Метод складання функціональних карт*** – проведення своєрідної подвійної сегментації – за продуктом і споживачем. Функціональні карти можуть бути однофакторними (сегментація здійснюється за одним певним фактором і для однієї групи товарів) та багатофакторними (визначення, для яких споживачів складена конкретна модель продукту чи які конкретно параметри найбільш важливі для просування продуктів на ринку). За допомогою складених

функціональних карт можна встановити, на який сегмент ринку розрахований даний банківський продукт, які з його функцій відповідають тим чи іншим запитам клієнтів [26, с.45–46].

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

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 на вертикальній і горизонтальній осях і визначається позиція банку за кожним елементом продуктового портфеля [6, с. 46].

**Аналіз на основі розрахунку фактичних показників реалізації елементів продуктового портфеля** банку з використанням тимчасових рядів даних (тенденцій, сезонності) передбачає:

– 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 [6, с.47].

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

🗁 ***Тренд*** – це тенденція розвитку явища в часі, що визначається при аналізі даних ряду динаміки для характеристики змін явища в часі[6, с.47]

Існує три основних види трендів: довгостроковий (довгострокові коливання), сезонний (сезонні коливання) і періодичний (періодичні коливання).

Для прогнозування і створення планів реалізації елементів продуктового портфеля банку найчастіше використовуються *довгостроковий і періодичний тренди.*

Лінії тренду дозволяють графічно відображати 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.

Адаптивну модель прогнозування можна подати у вигляді формули [6, с. 48]:

$$F = T + S + \text{E}, \qquad (2.1)$$

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 обчисленною часткою трендового значення.

Ці моделі можна подати формулою

$$F = T * S * E \qquad (2.2)$$

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 фактора.

**Аналіз ймовірності 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 процессом, тому результати аналізу вимагають постійного моніторингу [17].

*Основними джерелами даних у проведенні маркетингового аналізу ринку виступають*: статистичні матеріали; відомості, отримані від клієнтів ─ юридичних і фізичних осіб; дані джерел масової інформації; ділові звіти і рекламні матеріали конкурентів.

Важливо відзначити, що точність маркетингового аналізу залежить від безлічі чинників, серед яких перш за все згадують обсяг інформаційної вибірки, вибір репрезентативної групи, засіб збору даних, засоби встановлення контактів [17].

Основним методом отримання первинної маркетингової інформації щодо ринку банківських продуктів і послуг, який відноситься до специфічних, є ***опитування*** [11, с.45].

У простіших випадках складається стрічкова таблиця діаграма або діаграма Ганта (приклад в табл. 2.3), у складніших – мережевий графік (мережева діаграма).

Сьогодні банківські установи в основному здійснюють маркетингові дослідження ринку банківських продуктів та послуг власними силами (шляхом опитування).

Дрібні банки звичайно замовляють необхідні дослідження в спеціалізованих центрах або користуються готовими аналітичними звітами. Великі банки мають власні відділи маркетингових досліджень. Деякі з банків, розуміючи цінність даної інформації, уже тривалий час покращують свої методи збору інформації, однак для комплексної оцінки власних клієнтів та ринку необхідно залучати до співпраці спеціалізовані маркетингові компанії. Важливість залучення компаній полягає в тому, що, функціонуючи в більш замкненій ринковій системі, банківські

установи слабо вдосконалюють та розширюють власні методи проведення маркетингових досліджень [18].

✍ ***Таблиця 2.3. Приклад календарного плану дослідження ринку банківських продуктів і послуг (стрічкова діаграма Ганта)*** [11, с.43]

| Заходи | Календарні дні | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8, 9 | 10, 11 | 12 |
| Постановка завдань дослідження | | | | | | | | | | |
| Розробка анкети | | | | | | | | | | |
| Апробація анкети | | | | | | | | | | |
| Виготовлення анкети | | | | | | | | | | |
| Розсилка анкет (SMS–повідомлення, e–mail), розповсюдження анкет серед відвідувачів банку | | | | | | | | | | |
| Отримання заповнених анкет | | | | | | | | | | |
| Обробка результатів анкетування | | | | | | | | | | |
| Представлення результатів | | | | | | | | | | |

Інформація для заповнення анкет збирається шляхом проведення вимірювань.

🗁 ***Вимірювання*** – визначення кількісної міричи щільності певної характеристики (властивості), яка цікавить дослідника–маркетолога [20].

Виміри варто проводити за допомогою різних шкал.

Можна виділити певні характеристики шкал (рис. 2.9).

*Опис* – використання єдиного дескриптора для кожної градації в шкалі. Опис є найбільш базовою характеристикою, яка властива будь–якій шкалі.

*Порядок* – характеризує відносний розмір дескриптора («більше ніж», «менше ніж», «дорівнює»). Але не кожна шкала має характеристики порядку.

*Відстань* – використовується, коли відома абсолютна різниця між дескрипторами, яка може бути виражена в кількісних одиницях.

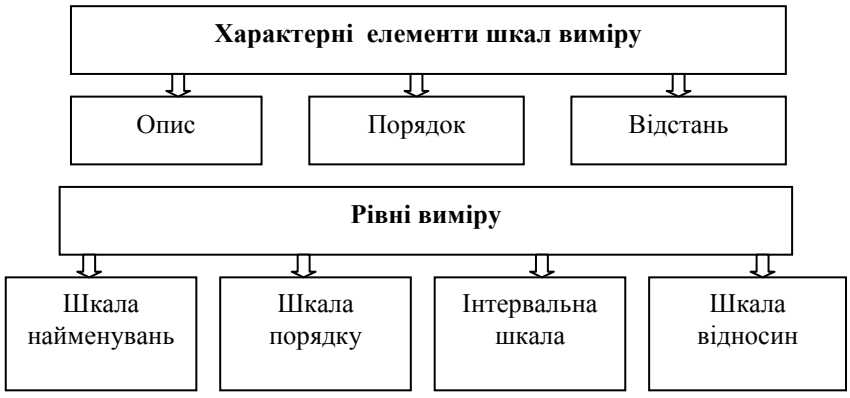



***Рис. 2.9. Рівні виміру та характерні елементи шкал виміру***
*Джерело: побудовано за матеріалами* [20]

Вважається, що шкала має початкову точку, якщо в неї є один єдиний початок чи нульова точка. Але не всі шкали мають нульову точку для вимірюваних властивостей. Скажімо, на запитання, якому банку респондент надає перевагу для розміщення депозиту, клієнт відповість, що «не знає».

Кожна наступна характеристика шкали будується на попередній.

*Якщо шкала має відстань, вона вже містить порядок і опис.*

Можна виділити ***чотири рівні виміру***, які визначають тип шкали вимірювань: найменувань, порядку, інтервальний і відносин.

*Шкала найменувань* має тільки характеристику опису і встановлює відповідність до об'єктів, які описуються, і тільки назву; жодних кількісних характеристик не застосовується. Об'єкти вимірювання поділяються на множину взаємовиключних і вичерпних категорій. Шкала найменувань визначає відносини рівності між об'єктами, об'єднаними в одну категорію.

*Шкала порядку* дозволяє ранжувати респондентів чи їх відповіді. Тобто, якщо кожну пару категорії шкали найменувань упорядкувати відносно одна одній, то вийде порядкова шкала. Але така шкала вказує тільки на відносну різницю між об'єктами. Якщо респонденти не можуть обрати відповідь зі запропонованих, то шкала може виявлятися напівупорядкованою.

*Інтервальна шкала* має таку властивість, що шкальні значення можна додавати один до одного. Як правило, така шкала має рівномірний характер.

*Шкала відносин* має нульову точку. Це дає підстави говорити про співвідношення (пропорції) для значень шкали ***а*** та ***б.***

Обрана шкала вимірювань визначає характер інформації, яку матиме дослідник. Крім того, вона встановлює, який вид статистичного аналізу можна чи не можна застосовувати. Під час використання шкали найменувань можливий пошук частот розподілу, середньої тенденції за модальною частотою, вирахування коефіцієнтів взаємопов'язаності між двома чи більше властивостями, застосування непараметричних критеріїв перевірки гіпотез. Це відноситься до об'єкта статистичної теорії [20].

**4. Метод експертних оцінок** може застосовуватись за недостатності статистичних даних, при відсутності кількісних способів виміру об'єкта, обмежень, у часі, а також для підтвердження або зіставлення з прогнозами, що одержані іншими методами.

Недоліками методу експертних оцінок вважають суб'єктивність експертної оцінки; можливість помилки навіть більшості експертів; нестабільність оцінок експертів.

Застосовуються індивідуальні та групові експертні опитування.

Експертні опитування передбачають проходження таких етапів: підбір експертів та формування експертних груп; формулювання завдань та складання анкет; встановлення правил визначення сумарних оцінок з урахуванням ступеня компетентності експерта; безпосередня робота з експертами; аналіз і обробка експертних оцінок.

З метою підвищення надійності експертних оцінок та мінімізації впливу суб'єктивних факторів можуть бути використані такі методи:

– проведення групових експертиз, у тому числі методом «колективного генерування ідей»;

– повторні експертизи;

– оцінка компетентності експертів;

– проведення експертизи в декілька турів (метод Дельфі) [9, с.96].

Більш докладно методи експертного оцінювання розглянуто в розділі 3 та представлено в додатку В.

## 2.4. Інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг

Будь–які методи дослідження спираються на інструменти. Під інструментами маркетингу розуміють способи його здійснення.

На основі аналізу різних моделей маркетингу послуг, можна виділити три самостійних, але взаємопов'язаних набори **маркетингових інструментів** у загальному комплексі:

– ***внутрішній маркетинг***, який являє собою набір інструментів з розвитку внутрішнього потенціалу персоналу, що проводить послуги, і сприйняття внутрішньобанківських відносин як маркетингових;

– ***традиційний маркетинг*** (зовнішній маркетинг) як комплекс «4Р» – характеристики: послуга, ціна, система розподілу і просування;

– ***маркетинг взаємодії (інтерактивний маркетинг),*** тобто набір заходів щодо супроводу та забезпечення якості послуги як продукту безпосередньої взаємодії між виробником і споживачем [25].

Традиційно інструменти дослідження ринку банківських продуктів і послуг поділяють на групи, наведені на рисунку 2.10, які орієнтовані більшою мірою на проведення збору інформації та статистичний аналіз.

☝ *Як інструмент маркетингового аналізу все частіше застосовуються інструменти стратегічного аналізу, у тому числі PEST, (STEP), VMOST, SWOT–аналіз, матриця Ансоффа, матриця ADL, матриця BCG, які доречно використовувати не тільки на першому етапі побудови маркетингової стратегії банківської установи, але і в подальшому під час розробки окремих складових маркетинг–мікс* .

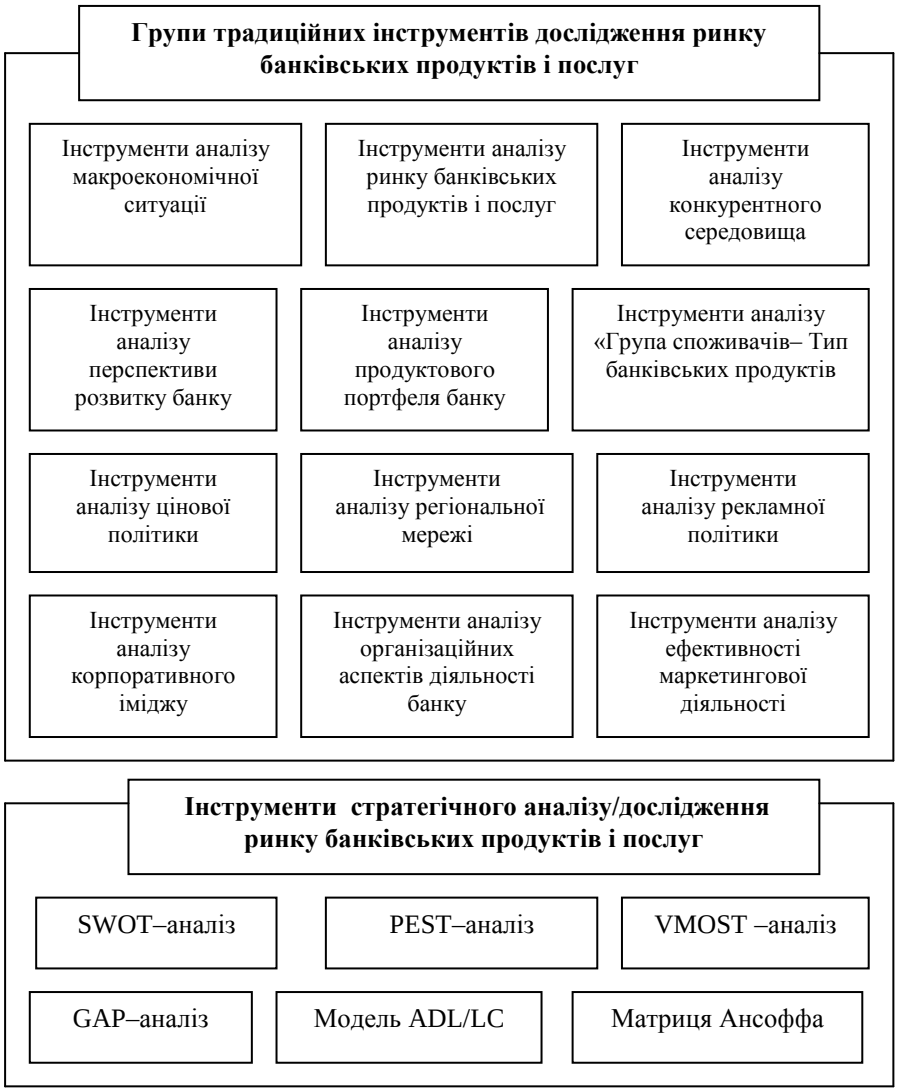



***Рис. 2.10. Класифікація груп інструментів дослідження ринку банківських продуктів і послуг***

*Джерело: побудовано за матеріалами* [6, с. 52–53; 25]

До **традиційних інструментів дослідження** ринку банківських послуг та продуктів належать [6, с.52–53]:

***Інструменти аналізу макроекономічної ситуації***:

а) стан розвитку реального сектору економіки;

б) темпи інфляції;

в) ціни споживчого ринку, ціни виробників промислової продукції;

г) фінанси підприємств, державні фінанси;

д) номінальні та реальні доходи населення, витрати і заощадження;

е) стан ринку праці.

***Інструменти аналізу ринку банківських продуктів і послуг:***

а) аналіз кредитного портфеля: продуктова структура кредитного портфеля банків, клієнтська структура кредитного портфеля, тимчасова структура кредитного портфеля, галузева структура кредитного портфеля;

б) аналіз зобов'язань: структура зобов'язань, тимчасова структура зобов'язань;

в) цільові клієнтські сегменти: корпоративний сектор, фізичні особи;

г) аналіз конкурентів.

***Інструменти аналізу конкурентного середовища*** – порівняльний аналіз власних позицій банку стосовно основних конкурентів за такими напрямками:

а) продуктові сегменти ринку;

б) послуги (їх кількість, якість, особливості надання);

в) кредитні продукти (кредитування фізичних осіб і корпоративних клієнтів);

г) продукти по залученню ресурсів;

д) інвестиційна діяльність;

е) аналіз конкурентних позицій у регіональному розрізі.

***Інструменти аналізу перспектив розвитку банку***:

а) виявлення можливостей і погроз ринку банківських продуктів і послуг;

б) визначення сильних і слабких сторін банку за такими напрямами: фінанси, клієнти, маркетинг, продукти, банківські технології, бізнес–процеси, інформаційні технології, технічне забезпечення, персонал, мотивація, організаційна структура;

в) розробка стратегії розвитку і моделювання стрижневих факторів успіху;

г) розробка конкурентної стратегії.

***Інструменти аналізу продуктового портфеля банку:***

а) визначення існуючих центрів прибутку; групи продуктів, що вимагають якісного вдосконалення, додаткових зусиль із просування; групи продуктів, які необхідно вилучити з продуктового портфеля;

б) якісне та кількісне визначення інноваційного потенціалу комерційного банку.

***Інструменти аналізу «Група споживачів – Тип банківських продуктів»:***

а) складання профілів клієнтів за групами банківських продуктів і послуг або за продуктовим портфелем загалом;

б) 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 :***

а) концепція регіональної мережі;

б) типові точки продажів;

в) критерії відкриття точок продажів;

г) типова організаційна структура, чисельність персоналу;

д) продуктовий ряд філій або відділень;

е) стандарти вибору місця розташування та оформлення філій або відділень;

ж) принципи підбору та мотивації персоналу регіональної мережі;

з) підходи до поглинання дрібних банків.

***Інструменти аналізу рекламної політики*** :

а) на основі попередньо виявлених стрижневих факторів успіху роботи з клієнтами визначення ефективних рекламних інструментів та інструментів формування бренду комерційного банку;

б) визначення способів позиціонування бренду та маркетингових інструментів, що забезпечують впізнаваність бренду;

в) аналіз поточних і майбутніх витрат на реалізацію рекламної кампанії банку.

***Інструменти аналізу корпоративного іміджу:*** а) імідж комерційного банку у клієнтів (фізичних осіб); б) бізнес–імідж; в) соціальний імідж; г) імідж у держструктур; д) внутрішній імідж.

***Інструменти аналізу організаційних аспектів маркетингової діяльності банку*** :

а) визначення функціональних обов'язків працівників служби маркетингу і клієнтської політики з метою підвищення її ефективності за такими напрямами: збільшення частки ринку й обсягів активів і пасивів банку;

б) активність і темпи виходу на ринок у сегменті активів і в сегменті пасивів

в) збільшення капіталізації банку; темпи розвитку регіональної мережі;

г) темпи приросту кількості точок продажів; д) 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, відсоткового прибутку, комісійного прибутку, торговельного прибутку, бюджетного прибутку, балансового прибутку, статутного фонду, капіталу [6, с.53].

Першим та найбільш поширеним інструментом маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг є ***SWOT–аналіз,*** (рис. 2.11).

Суть методики SWOT–аналізу зводиться до реалізації двох етапів обробки маркетингової інформації.

Перший етап полягає у виявленні та класифікації зібраної банком інформації за критеріями віднесення до зовнішнього або внутрішнього середовищ, а також за характером впливу – позитивного чи негативного. У результаті встановлюються найбільш значущі фактори та ланцюжки взаємозв'язків між ними. На практиці, на засадах аналізу взаємозв'язків встановлюється кореляція між виділеними полями інформації. У результаті утворюється чотири поля [25].

| | *Сильні сторони (Strengths)* ↔ | *Слабкі сторони (Weakness)* |
|---|---|---|
| *Маркетингові можливості→ (Opportunities)* | Сила і можливості | Слабкість і можливість |
| *Маркетингові загрози (Threats)→* | Сила і загрози | Слабкість і загрози |

***Рис. 2.11. Матриця SWOT–аналізу [5]***

Безперечною перевагою застосування банківською установою методики SWOT–аналізу є гнучкість підходу, можливість ретрансляції описаного інструменту на різні об'єкти комплексу маркетинг–мікс. Крім того, даний інструмент дозволяє аналізувати кількісні показники діяльності банку як суб'єкта управління в динаміці, що дає більш об'єктивну картину інформації. Недоліком

інструменту може слугувати відносність представлених даних про зовнішнє середовище.

Другим значущим інструментом для організації маркетингового аналізу в банку є ***SNW–аналіз*** [25].

*SNW–аналіз* (*Strengths* – сильна сторона, *Neutral* – нейтральна сторона, *Weakness* – слаба сторона) – це вдосконалений SWOT–аналіз. Даний інструмент так само, як і *SWOT–аналіз*, заснований на аналізі інформації про внутрішнє середовище суб'єкта управління.

☝ *На відміну від SWOT–аналізу, що характеризується вузькістю запропонованого набору маркетингових стратегій, SNW–аналіз припускає використання різних варіантів комбінацій ключових факторів розвитку.*

Як і *SWOT–аналіз*, *SNW–аналіз* класифікує зібрану маркетингову інформацію за критеріями. Однак він припускає виділення не тільки сильних і слабких сторін, але і нейтралізацію слабких сторін, і використання сильних сторін для побудови конкурентоспроможної маркетингової стратегії. Крім того, специфікою даного методу є максимальна об'єктивізація ключових факторів, що досягається за допомогою виявлення якогось середнього стану, характерного для аналізу даного банку. Наприклад, для внутрішнього середовища такими середніми можуть бути чисельність банківського персоналу, зайнятого в організації послуги, традиційної більшості банківських установ, стандарти створення банківської послуги, тривалість підготовчого етапу створення послуги.

Перевагою методики *SNW* є можливість використання її в динаміці відстеження та коригування завдань у процесі реалізації маркетингового плану. Недоліком методики є акцент тільки на внутрішньому середовищі діяльності банку як суб'єкта управління, що не дозволяє аналізувати ключові фактори розвитку в комплексі [25].

Третій інструмент – ***PEST–аналіз*** – інструмент, призначений для виявлення політичних (*Policy*), економічних (*Economy)*, соціальних *(Society*) та технологічних (*Technology)* аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність банка, (рис. 2.12).

☝ *Даний інструмент необхідно використовувати на стадії обробки маркетингової інформації спільно з SWOT–аналізом, оскільки він дозволяє більш детально визначити взаємозв'язок між глобальними чинниками розвитку банку.*

Безумовною перевагою *PEST–аналізу* є можливість структурного аналізу зовнішнього середовища на різних рівнях. Крім того, актуальність його застосування характеризується високою нестабільністю зовнішнього середовища, що дозволяє розробити маркетингову стратегію банку на знанні макроекономічних тенденцій і прогнозуванні соціально–економічних коливань. Так само, як і SNW–аналіз, PEST–аналіз досліджує взаємозв'язок і взаємовплив між факторами зовнішнього середовища.

| Політичні чиники | Економічні чинники |
|---|---|
| 1.<br>2.<br>….. | 1.<br>2.<br>….. |
| Соціальні чинники | Технологічні чинники |
| 1.<br>2.<br>….. | 1.<br>2.<br>….. |

***Рис. 2.12. Чотирисекторна матриця PEST–аналізу [5]***

☝ *PEST–аналіз не дає чітких рекомендацій щодо формування стратегії і не дозволяє побачити перехід від аналізу до синтезу маркетингової стратегії, однак і не накладає обмежень за факторами, що ведуть до комплексності та об'єктивності розгляду інформації.*

Четвертим інструментом аналізу є ***VMOST–аналіз***, утворений як акронім від слів *V – бачення, M – місія, O – цілі, S – стратегія, T – тактика.*

☝ *Даний інструмент носить універсальний характер і застосовується не тільки в разі маркетингового аналізу, і за інших видів управлінського аналізу.*

У рамках маркетингу він застосовується на другому етапі обробки даних після використання інструментів *PEST і SWOT–аналізів* з метою взаємозв'язку виділених факторів внутрішнього і зовнішнього середовища банківської установи з пріоритетами розвитку, побудови системи цілей, стратегії і тактики реалізації послуги.

Ключовим положенням *VMOST–аналізу* є те, що всі елементи стратегічного плану повинні бути чітко взаємопов'язані між собою. Реалізацію даного методу не обмежено конкретними моделями, однак найбільш придатною, як правило, є модель дерева цілей.

Перевагою використання банком описаного інструменту є можливість чіткого структурування цілей і завдань, перехід від аналізу до синтезу і розробки маркетингової стратегії. Недоліком є невикористання факторів зовнішнього середовища у випадку, якщо даний інструмент використовується без взаємозв'язку з *PEST і SWOT–аналізами.*

П'ятим інструментом аналізу внутрішнього середовища є ***GAP–аналіз***. Його метою є виявлення «білих плям», «прогалин» між існуючою ситуацією і здогадним баченням стану суб'єкта управління, обґрунтованим у результаті *VMOST–аналізу.* Використання інструменту можливо як безпосередньо під час розробки банківської маркетингової стратегії, так і за реалізації та оцінки окремих компонентів маркетинг–мікс. Основним недоліком методики є «наглядовий»

характер, відсутність чітких рекомендацій щодо вдосконалення ситуації, що склалася (ліквідації «прогалин»).

***Модель ADL / LC,*** розроблена Артуром Д. Літлом (*Life Cycle* – життєвий цикл), дозволяє виявляти взаємозв'язки між обраною стратегією розвитку і стадіями життєвого циклу банківської послуги (рис. 2.13). Основне теоретичне положення моделі ADL / LC полягає в тому, що і послуга, і окремо взятий бізнес–процес банку, і банківська система як сектор економіки можуть перебувати на одній зі стадій життєвого циклу і, отже, його потрібно аналізувати саме згідно з цією стадією [25].

У рамках послідовної зміни стадій життєвого циклу змінюється і конкурентне становище як банку в цілому, так і окремих послуг, що їм надаються. Зазначені об'єкти можуть займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку.

| *Стадія* | *Слабка* | *Міцна* | *Сприятлива* | *Сильна* | *Домінуюча* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Зародження* | | | | | |
| *Розвиток* | | | | | |
| *Зрілість* | | | | | |
| *Старіння* | | | | | |

***Рис. 2.13. Модель ADL / LC [5]***

Поєднання двох параметрів – однієї з чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і однієї з п'яти конкурентних позицій – становлять так звану *матрицю ADL*, що складається з 20 осередків.

Недоліком матриці є те, що, незважаючи на широку розмірність і великий вибір стратегічних альтернатив, усі варіанти є жорстко запропонованими. Перевагою матриці є можливість її застосування на різних стадіях не тільки життєвого циклу послуги та організації (галузі, сектору економіки) в цілому, але й коригування маркетингової стратегії і поведінки на ринку.

Ще одним значущим матричним інструментом аналізу є ***матриця, розроблена І. Ансоффом***. Уперше цей інструмент був опублікований у 1957 році в Harvard Business Review (рис. 2.14). Суть матриці полягає в аналізі якісних характеристик послуги, що надається за одночасної оцінки можливостей ринку [25].

Матриця І. Ансоффа пропонує чотири варіанти маркетингової стратегії: розширення, розвитку ринку, розвитку послуги, диверсифікації.

Недоліками даної матриці є розширення кількості маркетингових стратегій, а також неврахування чинників далекого оточення зовнішнього середовища.

Проте, описаний інструмент може бути використаний на різних етапах реалізації маркетингового комплексу банку [25].

Продукти

| | Старі | Нові |
|---|---|---|
| Старі | Стратегія проникнення на ринок | Стратегія розвитку ринку |
| Нові | Стратегія розвитку продукту | Стратегія диверсифікації |

***Рис. 2.14. Матриця Ігоря Ансоффа [11, с.110]***

Специфіку застосування інструментів маркетингового аналізу відображено в додатку Б.

***Рекомендована література***

Основна [ 1, 6, 21, 22, ]; додаткова [ 2, 5, 11, 15, 24 ].

**Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «ринок банківських продуктів і послуг». Поміркуйте: чи є «ринок банківських операцій» і яке місце він займає на банківському ринку.

2. У більшості навчальних джерел наведена взаємозалежність: банківська послуга → банківська операція → банківський продукт. Обґрунтуйте або спростуйте ієрархічну підпорядкованість елементів банківського продукту, наведену на рис. 2.1: банківська технологія → банківська операція → банківська послуга → банківський продукт.

3. З'ясуйте поняття та «банківська операція», «банківська послуга», «банківський продукт». У чому полягають єдність та принципове розмежування цих категорій?.

4. Якими правовими документами регламентується банківська та маркетингова діяльність у банківській сфері? Дайте їм стислу характеристику.

5. У чому полягає сутність банківських маркетингових досліджень? Поміркуйте: чи є принципові відмінності між маркетинговими дослідженнями в галузях господарства (на вибір – виробництво, агропромисловий комплекс, торгівля тощо) та маркетинговими дослідженнями в банках.

6. Охарактеризуйте типову структуру маркетингових досліджень та складові плану досліджень.

7. Порівняйте методи маркетингових досліджень, наведені у табл. 2.2 та на рис. 2.5. Обґрунтуйте або спростуйте доречність використання означених методів для маркетингових досліджень ринку банківських продуктів і послуг.

8. Чим принципово відрізняються загальноекономічні методи дослідження ринку банківських продуктів та послуг від специфічних методів? В яких випадках більш доречним є використання загальноекономічних методів?

9. Розкажіть про призначення інструментів дослідження банківських продуктів та послуг.

10. Охарактеризуйте групи традиційних інструментів дослідження ринку банківських продуктів та послуг. Поміркуйте над їх «прив'язкою» до конкретних факторів. .

11. Обґрунтуйте або спростуйте доречність використання інструментів стратегічного аналізу для дослідження ринку банківських послуг та продуктів.

12. Наведіть основні переваги та недоліки кожного інструменту.

### *Творчо–аналітичні завдання*

Ознайомтесь у відкритих джерелах (навчальній літературі, наукових статтях, монографіях, джерелах Інтернет тощо) із зразками аналогічних анкет або планів, здійсніть критичний аналіз доречності включення того або іншого пункту і розробіть власну анкету або план (в залежності від завдання).

**Завдання 1.** Розробіть анкету для опитування:

а) корпоративного клієнта банку для аналізу маркетингових можливостей конкретного продукту (на вибір);

б) роздрібного клієнта банку для аналізу маркетингових можливостей конкретного продукту (на вибір);

в) банків–конкурентів для аналізу маркетингових можливостей банку щодо даного сегмента ринку (на власний вибір);

г) телефоном на тему: «Визначення ключових факторів, які впливають на вибір клієнтами послуг банку»;

д) телефоном для дослідження характеристик банківського ринку (за вибором);

е) поштою для дослідження характеристик банківського ринку (за вибором);

ж) під час особистої зустрічі для дослідження характеристик банківського ринку (на вибір).

**Завдання 2**. Ви – працівник відділу маркетингу українського банку. Підготуйте план маркетингового дослідження з метою аналізу розміру ринку [11, с.68].

**Завдання 3**. Наведіть приклад сегментації:

а) роздрібного банківського ринку за окремою ознакою (на вибір);

б) корпоративного банківського ринку за окремою ознакою (на вибір).

**Завдання 4.** Розробіть анкету для опитування:

а) поштою для дослідження характеристик банківського ринку (на вибір).

б) телефоном для дослідження характеристик банківського ринку (на вибір);

в) під час особистої зустрічі для дослідження характеристик банківського ринку (на вибір) [108, с. 13].

# РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНЦІЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

3.1.Сутність конкуренції в банківській сфері

3.2. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг

3.3. Виявлення пріоритетних банків–конкурентів

3.4. Конкурентні стратегії банків

3.5. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг та її визначення

## 3.1. Сутність конкуренції в банківській сфері

Запровадження ринкових форм господарювання зумовлює розвиток конкуренції, невід'ємного елементу ринку, що забезпечує поліпшення якості товарів, сприяє розширенню асортименту, зменшенню ціни з метою збільшення кола споживачів і, відповідно, прибутку від реалізації товарів.

Сучасний ринок характеризується швидким реагуванням банків–конкурентів на інновації, передовий досвід негайно розповсюджується, а вдалий продукт повторюється за лідером.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що в дослівному перекладі означає «зіткнення», «змагання».

***Конкуренція*** – це:

- 🗁 – суперництво між продавцями (чи покупцями) за найвигідніші умови продажу (купівлі) товару динамічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між учасниками ринку для забезпечення кращих можливостей для збуту продукції, реалізації послуг, задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку [26, с. 80]; [31].

Сутність конкуренції проявляється через її **функції.**

***Регулююча функція*** полягає в установленні таких правил господарювання, які забезпечують виробництво необхідних для суспільства товарів, робіт, послуг.

***Стимулююча функція*** зводиться до спонукання учасників конкуренції вдосконалювати виробництво (щодо якості, ціни, кількості, асортименту, запровадження новітніх технологій) з метою збереження або збільшення частки на ринку.

***Контрольно–сигналізаційна функція*** – здійснення контролю над виробництвом, його ефективністю та діяльністю своїх потенційних контрагентів. Відсутність попиту на власну продукцію сигналізує про необхідність вдосконалення виробництва, а відсутність попиту на продукцію потенційних контрагентів – про недоцільність встановлення договірного зв'язку [27].

На рис. 3.1 схематично зображено основні концептуальні підходи до трактування конкуренції та основні характеристики досліджуваного явища.

Вітчизняне законодавство регламентує перебіг конкуренції в різних сферах, зокрема, законами України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» тощо. Так, статтею 42 Конституції України визначено, що «... держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним

становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недоброчесна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів» [28].

Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначено, що недобросовісною конкуренцією є будь–які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговельним та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [29].

Закон України «Про банки і банківську діяльність» [1, статті 55, 56] також регламентує умови конкурентної боротьби на ринку банківських послуг, але при цьому акцентує увагу не на самій конкурентній боротьбі, а на клієнті банку як об'єкта конкуренції.

***Рис. 3.1. Концептуальні підходи до розуміння конкуренції та її основні характеристики***

*( джерело: доопрацьовано* [26, с. 81; 27] )

Сфера банківської конкуренції вкрай специфічна та різноманітна. Слід зазначити, що поняття банківської конкуренції досить умовне, оскільки конкурують на ринку банківських продуктів не лише банки.

Сьогодні в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності банківської конкуренції.

🗁 ***Банківська конкуренція*** – це:

- економічне суперництво між банківськими установами за придбання та утримання споживачів на найбільш вигідних умовах реалізації фінансових продуктів [11, с.15],
- безперервний і динамічний процес суперництва банків та небанківських фінансово–кредитних установ, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі провідні позиції на фінансовому ринку [24].

До факторів, що впливають на рівень банківської конкуренції, відносяться: попит на фінансовому ринку, розгалуженість мережі філій, складність банківських послуг та продуктів, імідж банку на ринку, місце розташування банку, стандартизація послуг банку, застосування ІТ–технологій, унікальні стратегії, кількість банків на ринку, наявність бар'єрів на ринку [24].

***Вхідні бар'єри*** – це перепони для проникнення на ринок нових конкурентів. До найбільш суттєвих вхідних бар'єрів належать:

– правові обмеження (складні процедури реєстрації і ліцензування банківської діяльності, значні вимоги до керівників; суттєві вимоги до капіталу);

– високі затрати на переорієнтацію клієнтів;

– необхідність значних інвестицій у матеріально–технічну базу і кадри.

***Вихідні бар'єри*** в банківському бізнесі суттєвої ролі не відіграють. Банки, які входять до інших галузей, як правило, й освоєних ринків не залишають [26, с. 82].

✍ *Основними чинниками загострення конкуренції між банками є однорідність банківських продуктів, тобто наявність досконалої конкуренції на ринку банківських послуг; боротьба за вільні дешеві ресурси, що змушує банки доводити перед клієнтами свою конкурентоспроможність та якість управління; обмеженість чинного інструментарію банківських послуг, що змушує банки конкурувати у сфері визначення ціни на банківські послуги.*

До характерними особливостей банківської конкуренції належать:

1. Специфічність банківського товару.
2. Характер банківської конкуренції.
3. Мобільність фінансового капіталу.
4. Розмаїття суб'єктів конкуренції.
5. Орієнтація на диференціацію банківського продукту.
6. Відсутність небанківських конкурентів.
7. Наближеність до центру створює конкурентні переваги банківській установі.
8. Специфіка вхідних бар'єрів.
9. Обмеження цінової конкуренції.
10. Велика частка запозичених коштів у структурі банківського капіталу.

11. Взаємозв’язок з іншими сферами економіки.

12. Обмеженість видів банківських послуг.

13.Жорсткий банківський нагляд.

14. Переважно олігополістичний характер конкуренції.

15. Велика роль іміджу та стабільності банку.

Банківській конкуренції в Україні притаманні практично всі вище наведені характеристики [24].

Виділяють три **рівні банківської конкуренції** у залежності від складу суб’єктів, що конкурують між собою(рис. 3.2):

1. ***Конкуренція між банками***. Її рівень і гострота визначаються насамперед співвідношенням між універсальними і спеціалізованими банками.

2. ***Конкуренція банків з небанківськими кредитно–фінансовими установами***, які включають: ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо.

3. ***Конкуренція банків з нефінансовими організаціями*** (з відділеннями зв’язку у сфері грошових переказів, з торговими підприємствами, що реалізують товари в кредит, зі структурами, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо) [31].

За ступенем зосередженості суб’єктів конкуренції на одному об’єкті виділяють чотири **типи конкуренції** (рис. 3.2).

***Рис. 3.2. Типи та види конкуренції в банківській сфері***

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с. 51; 26,с.83–84; 27; 31]*

***Тотальна конкуренція*** виникає за наявності великої кількості банків, які здатні задовольнити потреби клієнтів наявного сегмента. Важливим є те, що конкурують не лише виробники аналогічних продуктів, а й товарів–замінників і субститутів. Кількість конкурентів є великою.

***Сильна конкуренція*** виникає в разі достатньої кількості банків, які задовольняють потреби споживачів цільового ринку. Конкурують виробники аналогічних продуктів і товарів–замінників. Кількість конкурентів є досить значною.

***Середня конкуренція*** виникає за умов конкурентної боротьби між банками з аналогічними продуктами за привабливі ринки клієнтів.

***Слабка конкуренція*** притаманна тим ринкам, де кількість їх учасників є дуже обмеженою.У загальному вигляді (як і в багатьох інших сферах функціонування) на банківському ринку виділяють чотири основні види конкуренції – функціональна, видова, предметна, цінова.

За інструментами конкуренція поділяється на цінову та нецінову [11, с. 81].

***Цінова конкуренція.*** Інструментами цінової конкуренції є пропозиція більш низьких цін на аналогічні послуги за рахунок досягнення меншої собівартості цих послуг, або за рахунок інших послуг[11, с. 81]. Цінова конкуренція пов’язана з можливими ціновими перевагами одного банку перед іншим або одного функціонального використання коштів перед іншим способом використання цих коштів [26, с. 83].

Цінова конкуренція здійснюється шляхом зміни ціни (її підвищення або зниження). Вона буває відкритою і прихованою.

☝ *Особливістю банківської цінової конкуренції є відсутність чіткого взаємозв’язку споживчої вартості банківської послуги і її ціни. Цінова конкуренція на ринку банківських послуг має обмежений характер.*

Як основні обмежувальні фактори цінової конкуренції можна розглядати:

– прямі і непрямі методи державного впливу;

– наявність крайніх (верхньої і нижньої ) меж зміни ціни.

Державний вплив на ринок банківських послуг і діяльність банків на ньому здійснюється заходами грошово–кредитної та бюджетно–фіскальної політики і може бути реалізований як економічними (непрямими), так і неекономічними (прямими) методами.

Рівень нижньої межі зміни ціни визначається обсягом затрат банку на здійснення пропозиції тих чи інших видів послуг. Визначити верхню межу ціни дещо складніше, оскільки вона визначається наявністю достатнього попиту на банківські послуги.

***Нецінова конкуренція*** об’єднує в собі функціональну, видову та предметну конкуренцію. Інструментами нецінової конкуренції є якість обслуговування та інші нецінові чинники, що приваблюють клієнта, насамперед рівень репутації банку.Вона базується на покращенні якісних характеристик банківських продуктів і проведенні активної комунікаційної політики [27].

Критерії якості банківських продуктів та послуг з точки зору клієнта та банку різняться (табл. 3.1).

***Таблиця 3.1. Критерії якості банківських продуктів з точки зору клієнта та банка***

| **Критерії якості банківських продуктів з точки зору клієнта:** | **Критерії якості банківських продуктів з точки зору банка:** |
|---|---|
| –швидкість обслуговування;<br>– термін доставки продукту;<br>– якість і характер консультацій;<br>– характер особистих відносин;<br>– час обслуговування;<br>– помилки і упущення. | – швидкість обігу документів і інформації;<br>– продуктивність праці;<br>– ступінь ризиків;<br>– мотивація праці персоналу;<br>– витрати на виправлення помилок. |
| Рівень якості клієнт зіставляє з цінами | Рівень якості банк зіставляє з витратами |

*Джерело: згруповано за метеріалами [9, с. 53]*

***Функціональна конкуренція*** – це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів–субститутів). Такий вид конкуренції у банківському бізнесі не відіграє суттєвої ролі [9, с.51].

Функціональна конкуренція пов'язана з альтернативними можливостями використання грошових коштів потенційними клієнтами банків: створення депозитних вкладів (заощадження грошових ресурсів) або придбання матеріальних цінностей (споживання). У цьому разі предметом функціональної конкуренції є, з одного боку, банківська послуга (наприклад, депозит), а з іншого – товар (наприклад, банківські монети та інші коштовності).

***Видова конкуренція*** може виникати як усередині одного банку, так і між різними банками щодо надання послуг однієї видової групи, але різних за формою проведення. Так, кредитування юридичних осіб і фінансовий лізинг можуть бути прикладом видової конкуренції на банківському ринку.

***Предметна конкуренція*** пов'язана з конкуренцією аналогічних послуг, які надають різні банки. Предметна конкуренція як суперництво між різними марками одного й того ж виду продукту можлива для тих банківських продуктів, що є стандартизованими і мають тільки цінову диференціацію: відкриття та ведення рахунків фізичних та юридичних осіб, розрахунково–касове обслуговування тощо.

З метою отримання конкурентних переваг банки розробляють продукти з індивідуальними характеристиками, що забезпечують задоволення потреб конкретного клієнта, і є проявами видової конкуренції (суперництво між різновидами продукту для задоволення однакової потреби з різними параметрами).

Прикладом предметної конкуренції може бути ощадний вклад, кредит, депозит і будь–які інші операції, що їх пропонують різні кредитні установи [26, с. 83–84].

***Міжгалузева конкуренція*** об'єднує в собі:

1) *конкуренцію банків/ банківських груп з небанківськими кредитно–фінансовими установами*, до яких належать ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо;

2) *конкуренцію банків/банківських груп з нефінансовими організаціями* – з відділеннями зв'язку у сфері грошових переказів, з торговими підприємствами, що

реалізують товари в кредит, зі структурами, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо [31].

Міжгалузева конкуренція може здійснюватися у формах:

а) конкуренції за допомогою переливу капіталу;

б) функціональної конкуренції (конкуренція субститутами).

Конкуренція за допомогою переливу капіталу виникає при зміні організацією своєї діяльності або її диверсифікації. Вона викликається відмінностями кон'юнктури і норми прибутку в різних галузях. Однак на практиці для переливу капіталу існують перешкоди, які в економічній літературі отримали назву вхідних і вихідних бар'єрів.

Спектр послуг, що надається банками, фінансовими та нефінансовими,установами наведені у табл. 3.2.

***Таблиця 3.2. Учасники банківської конкуренції в розрізі фінансових послуг [27, с.22]***

| **Назва послуги** | **Установи, які здійснюють дані послуги** |
|---|---|
| Залучення коштів юридичних та фізичних осіб | Банки, пенсійні фонди, кредитні спілки, страхові компанії, будівельні компанії, торгові компанії |
| Розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик | Банки,пенсійні фонди,кредитні спілки, страхові компанії, ломбарди,фінансові компанії |
| Здійснення переказів та комунальних платежів | Банки, поштові відділення, компанії з переказу грошей |
| Конвертація валют | Банки, валютні брокери |
| Організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів | Банки, інститути спільного інвестування, довірчі товариства |
| Здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені | Банки, інститути спільного інвестування, пенсійні фонди, страхові компанії, будівельні компанії |
| Лізинг | Банки, лізингові компанії |
| Факторинг | Банки, факторингові компанії |
| Довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами | Банки, довірчі товариства, інвестиційні компанії |

🗁 ***Внутрішньогалузева конкуренція*** **між банківськими установами**. – це конкуренція між кредитними інститутами, які пропонують аналогічні банківські продукти, що відрізняються якістю, ціною, доступністю та іншими параметрами [9, с. 50].

Її рівень і гострота визначаються насамперед співвідношенням між універсальними і спеціалізованими банками. Спеціалізовані банки обмежують

свою діяльність невеликим колом операцій або функціонують у вузькому секторі ринку, обслуговують окремі галузі економіки (ощадні, іпотечні, банки споживчого кредиту, банки підтримки, гарантійні та інші). Універсальні банки виконують широкий спектр банківських операцій, охоплюючи багато секторів грошового ринку та галузей економіки.

☝ *Функціонує обернена залежність: чим вищий рівень спеціалізації в банківській сфері, тим нижчий рівень конкуренції.*

Оскільки визначальною тенденцією в банківській сфері є ріст універсалізації банків, тобто розширення спектра фінансових послуг, то цілком логічним є загострення конкуренції саме на цьому рівні [31].

Крім конкуренції між банками існує конкуренція між банками та банківськими об'єднаннями, між самими банківськими об'єднаннями.

Нині у банківському секторі спостерігається тенденція до об'єднань банків у різного роду інтегровані групи шляхом централізації капіталу.

🗁 ***Централізація банківського капіталу*** – це укрупнення розмірів капіталу банку за рахунок об'єднання капіталів кількох банків, що відбувається внаслідок насильницького поглинання дрібних банків великими або через добровільне їх поєднання у більший банк на засадах акціонерної власності (злиття банків) [27, с. 4].

Централізація банківського капіталу має прояв у злитті великих банків у банківські об'єднання, які представляють собою банки–гіганти, що відіграють пануючу роль у банківському секторі.

В Україні на законодавчому рівні (Законом України «Про банки і банківську діяльність» в редакції від 10.06.2017року [1]) дозволено створювати банківські групи та банківські холдинги.

! ***Банківська група*** – це група юридичних осіб, які мають спільного контролера, що складається з материнського банку, його однієї чи кількох українських та/або іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами або для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності

! ***Банківська холдингова компанія*** – фінансова холдингова компанія, в якій переважною діяльністю фінансових установ, що є її дочірніми та асоційованими компаніями, є банківська діяльність.

Доцільність концентрації банківського капіталу обумовлена здатністю великих банків брати участь у фінансуванні великомасштабних проектів (малі та середні банки нездатні на це), сприяти зменшенню ймовірність банкрутства банку, забезпечувати своєчасне погашення зобов`язань та постійне нарощування статутного капіталу банку; надавати більш дешеві довгострокові кредити, тощо [27].

☝ *Конкуренція в банківській сфері має не відкритий характер суперництва, а здебільшого сприймається як своєрідне співробітництво*.

Воно зводиться до пошуку банками ринкових ніш, які б дозволяли банкам–конкурентам співіснувати в площинах, які не є ідентичними. На перший погляд, це значно спрощує умови конкуренції. Хоча насправді такій формі конкуренції властиві хитрі конкурентні ігри, під час яких відбувається приховане змагання за клієнтів. У кінцевому підсумку це спонукає до необхідності здійснення більш глибокого конкурентного аналізу. Завдяки конкуренції банк знаходиться не лише під контролем органу нагляду, але й самого ринку: банк ретельно вивчається його клієнтами, інвесторами, контрагентами [26, с. 82].

## 3.2. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг

Конкуренція визначається конкурентним середовищем, яке формується на ринку під впливом поведінки окремих банків. Тому для визначення конкуренції в банківській галузі необхідно аналізувати її конкурентне середовище, яке, з динамічноюзміною, постійно змінює рівень конкуренції. При зміні поведінки банків, як окремих економічних суб'єктів, змінюється і конкурентне середовище, що в свою чергу може привести до зміни виду конкуренції на ринку. Звідси постійний та неперервний аналіз конкурентного середовища є першим кроком до визначення виду конкуренції на ринку банківських послуг, а також дає можливість Національному банку України та Антимонопольному Комітету для прийняття стратегічних та тактичних рішень з регулювання банківської діяльності на ринку [32].

Для аналізу інтенсивності конкуренції, на ринку банківських продуктів і послуг можна використовувати як загальноекономічні методи дослідження, так і специфічні.

Для аналізу та оцінки конкуренції, конкурентної, структури в банківській галузі використовують **емпіричний аналіз**, який дозволяє проаналізувати ступінь ринкової влади: виходячи з прибутку, який вони отримують, концентрації банків у галузі та інше. Беручи до уваги особливості банківської галузі, потенційні джерела конкуренції, а саме існування асиметрії інформації, розвиток філіальної мережі, використання нових технологій, традиційні методи аналізу конкуренції можуть бути неадекватні.

У емпіричному аналізі конкуренції в банківській галузі використовують моделі двох типів: структурні і неструктурні.

*Структурні моделі* грунтуються на структурних характеристиках ринку, зв'язком міри конкуренції або ринкової влади з ринковою концентрацією (розподілом ринкових часток).

*Неструктурні моделі* безпосередньо вимірюють поведінку учасників ринку, визначаючи тим самим міру конкуренції [32].

Розглянемо структурні моделі.

Для визначення рівня конкуренції використовують ряд як кількісних, так і якісних показників.

До **якісних показників конкуренції** на ринку належить інформація про кількість банків з іноземним капіталом, кількість злиттів та поглинань на ринку, відомості, що стосуються регулювання ринку та вхідних бар'єрів на ринку,

кількість антимонопольних розслідувань та ефективність покарання за використання недобросовісної конкуренції [11, с. 85].

Серед **кількісних показників конкуренції** найбільш поширеними є:

***Кількість учасників відповідного ринку (місткість ринку)***. Вимірюється після визначення кола учасників ринку на відповідному територіальному рівні (місцевому, регіональному, національному, міжнародному) табл. 3.3 [9, с. 47].

$$Y_k = \sum_{i=1}^{k} y_i \qquad (3.1)$$

де $Y_i$ – ринкова частка (оборот за послугою) *i*–го учасника ринку,
*k* – кількість найбільших фірм, проранжованих за ринковою часткою в порядку спадання.

Частка на ринку визначається із співвідношення його обороту за певним видом послуг до загальної суми обороту всіх банків у визначених географічних межах ринку [9, с.47].

$$i = \frac{Y_i}{Y_k} \qquad (3.2)$$

Слід звернути увагу на наявність небанківських установ та представництв інших банків, які можуть впливати на конкурентну ситуацію.

***Таблиця 3.3. Динаміка кількості учасників банківського ринку України за 2009–2017рр. [34]***

***Банки***

| Дата | Кількість діючих банків | з них: з іноземним капіталом | | зі 100 % іноземним капіталом | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | кількість | питома вага,% | кількість | питома вага,% |
| 01.01.2009 | 184 | 53 | 28,8 | 17 | 9,2 |
| 01.01.2010 | 182 | 51 | 28,0 | 18 | 9,9 |
| 01.01.2011 | 176 | 55 | 31,3 | 20 | 11,4 |
| 01.01.2012 | 176 | 53 | 31,3 | 22 | 12,5 |
| 01.01.2013 | 176 | 53 | 31,3 | 22 | 12,5 |
| 01.01.2014 | 180 | 49 | 27,2 | 19 | 10,6 |
| 01.01.2015 | 163 | 51 | 31,3 | 19 | 11,7 |
| 01.01.2016 | 117 | 41 | 35,0 | 17 | 14,5 |
| 01.04.2016 | 111 | 43 | 38,7 | 17 | 15,3 |
| 01.07.2016 | 102 | 39 | 38,2 | 16 | 15,7 |
| 01.10.2016 | 100 | 40 | 40,0 | 17 | 17,0 |
| 01.01.2017 | 96 | 38 | 39,8 | 17 | 17,7 |
| 01.04.2017 | 92 | 38 | 41,3 | 17 | 18,5 |
| 01.07.2017 | 90 | 38 | 42,2 | 18 | 18,9 |
| 01.10.2017 | 88 | 38 | 43,2 | 17 | 19,3 |

Згідно з рейтингом найбільш надійних банків України, в листопаді 2017 р. до Топ–10 війшли банки [35]:

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank) Австрія

2. Кредит Агриколь банк (Credit Agricole) Франція
3. Укрсиббанк (BNP Paribas Group) Франція
4. Ощадбанк (державний) Україна
5. Укрексімбанк (державний) Україна
6. Кредобанк (PKO Bank Polska) Польща
7. Сітібанк Україна (Citigroup) США
8. ПроКредит Банк (ProCredit Bank) Німеччина
9. Укргазбанк (державний) Україна
10. Альфа–Банк (ABH Holdings) Люксембург

***Індекс (коефіцієнт) ринкової концентрації*** або *CR (Concentration Ration)* розраховують як відсоткове відношення суми продажу (обсягів реалізації) певного товару значущими суб'єктами господарювання (продавцями) до загального обсягу ринку за формулою: [9, с. 47]:

$$CR_k = \frac{\sum_{i=1}^{k} Y_i}{Y_k} = \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + ..Y_n}{Y_k}, \qquad (3.3)$$

Показує загальну частку лідерів ринку, які мають найбільші обороти з надання фінансових послуг на ринку, який розглядається. Залежно від кількості задіяних у розрахунку учасників, зазначений індекс називають 3–частковим CR (Топ) –3; 5–частковим – CR (Топ) 5, 10–частковим CR (Топ)–10 тощо.

Найпопулярнішими індексами концентрації є CR3, CR4, CR5, CR8 і CR10.

Вважається, що рівень концентрації ринку є:

- низьким за умови 0 % < $CR_к$ < 50 %;
- середнім за умови 50 % ≤ $CR_к$< 80 %;
- високим за умови 80 % ≤ $CR_к$ < 100 %.

Даний показник дозволяє здійснювати моніторинг зміни ринкових часток серед лідерів ринку.Недоліком цього показника є відсутність урахування всіх суб'єктів господарювання, що діють на цьому ринку, оскільки для аналізу ринку може мати велике значення кількість суб'єктів господарювання, на яких залишається решта обсягу ринку цього товару. Крім того, значний вплив на структуру ринку має можливість протидії «аутсайдерів» ринкової влади значущих суб'єктів ринку, що може мати місце за певнії структури ринку.

Подолати цей недолік дозволяє використання індексу ринкової концентрації Херфіндаля – Хіршмана.

***Індекс Херфіндал я– Хіршмана*** *(Herfindal—Hirshman index)* показує, яку частку на певному ринку займають дрібніші суб'єкти та розраховується як сума квадратів часток усіх учасників ринку [11, с. 83]

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} Y_i^2, i = 1,...,n, \qquad (3.4)$$

✍ Наприклад, на ринку невеличкого містечка, де працюють відділення двох банків, і кожне з яких має однакову ринкову частку в 50 %, індекс Херфіндаля–Хіршмана дорівнюватиме $0{,}50^2 + 0{,}50^2 = 0{,}5$ (1/2).

Цей індекс може мати значення від 0 до 10,000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх компаній певної галузі, причому

більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів).

Згідно з оновленими у 2010 р. вимогами антимонопольного законодавства США ринок вважається:

- конкурентним, якщо *HHI* < 1 500;
- помірно концентрованим за умови 1500 < *HHI* < 2 500;
- висококонцентрованим, якщо *HHI* > 2 500.

В ЄС аналогічний норматив становить від 1 000 до 2 000.

***Індекс Розенблюта*** – враховує ранг конкретного банку і обчислюється за формулою [11, с.84]

$$RI = \frac{1}{2 \times \sum_{i=1}^{n} (Y_i \times i) - 1}, \qquad (3.5)$$

де і – порядковий номер учасника ринку.

Найбільша інтенсивність конкуренції спостерігається за приблизно рівних конкурентів. Зі збільшенням різниці інтенсивність конкуренції знижується (табл. 3.4).

***Таблиця 3.4. Порівняння рейтингів стійкості банків України за різними джерелами інформації у другому 2017 р. [36]***

| № п/п | Банк | **Загальний рейтинг** | Стресостійкість | Лояльність вкладників | **Оцінка аналітиків** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Райффайзен Банк Аваль | **4,59** | 4,6 | 4,6 | **4,56** |
| 2 | Креді Агріколь Банк | **4,37** | 4,3 | 4,2 | **4,78** |
| 3 | УкрСиббанк | **4,29** | 3,9 | 4,6 | **4,67** |
| 4 | Ощадбанк | **4,07** | 3,6 | 4,5 | **4,44** |
| 5 | Кредобанк | **4,04** | 3,8 | 4,2 | **4,22** |
| 6 | Укргазбанк | **3,83** | 3,3 | 4,3 | **4,22** |
| 7 | ОТП Банк | **3,79** | 3,5 | 3,9 | **4,33** |
| 8 | ПроКредит Банк | **3,67** | 3,7 | 3,2 | **4,44** |
| 9 | Укрексімбанк | **3,65** | 3,2 | 3,9 | **4,22** |
| 10 | Укрсоцбанк | **3,48** | 3 | 3,9 | **3,78** |

Інші показники концентрації ринку для ринку фінансових послуг і банківського зокрема розраховуються рідше у зв’язку з відносно невеликою кількістю учасників ринків. Це[11, с. 85]:

***індекс ентропії***:

$$E = \sum_{i=1}^{n} Y_i In \frac{1}{Y_i}, \quad (3.6)$$

***показник дисперсії*** логарифмів ринкових часток:

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} (InY_i - InY)^2, \quad (3.7)$$

***індекс Джині:***

$$G = \frac{1}{2(n-1)} \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} \left| Y_i - Y_j \right|, \quad (3.8)$$

де $Y_i$ – обсяги продаж *i*–ї компанії; $Y_j$ – обсяги продаж *j*–ї компанії на ринку.

Ступінь конкуренції між двома учасниками одного ринку не є однаковою.

☝ *Емпіричне правило стверджує, що існує критична пропорція ринкових часток двох незалежних конкурентів, коли боротьба між ними затухає. Як правило, ця пропорція визначається як 2 : 1 і більше, тобто між двома конкурентами виконується нерівність: Yi ≥ 2 x Yj .*

Ринкова частка банку на певному ринку дорівнює 7%, то його основними конкурентами будуть банки або інші відповідні установи, що мають частку на ринку від 3,5 % до 14 % [11, с. 82].

Результати розрахунку показників кількісної оцінки ступеня інтенсивності конкуренції вітчизняного банківського ринку наведено в таблиці 3.5.

***✍ Таблиця 3.5. Динаміка показників кількісної оцінки ступеня інтенсивності конкуренції банківського ринку за депозитами, активами та капіталом за період 2014–2016 рр.[33, с. 661]***

| Показник | **Депозити** | | | **Активи** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Ємність ринку, млрд. грн | 414,8 | 492,4 | 566,6 | 942,1 | 1054,3 | 1127,2 |
| Ринкова частка, % | 6,83 | 5,61 | 4,91 | 5,85 | 4,87 | 4,23 |
| Ринкова концентрація, % | 37,4 | 38,5 | 38,6 | 31,9 | 32,8 | 35,0 |
| Індекс Херфіндаля–Хіршмана | 508,4 | 525,8 | 526,8 | 407,3 | 426,5 | 470,6 |
| Показник | **Капітал** | | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | | | |
| Ємність ринку, млрд. грн | 137,7 | 155,5 | 169,3 | | | |
| Ринкова частка, % | 4,68 | 4,16 | 3,75 | | | |
| Ринкова концентрація, % | 38,0 | 37,7 | 35,8 | | | |
| Індекс Херфіндаля–Хіршмана | 500,4 | 484,3 | 448,7 | | | |

✍ Приклад аналізу: за результатами розрахунків (табл 3.5) можна зробити певні висновки:

1.Аналіз індексу Херфіндаля–Хіршмана за визначеними секторами ринку показав, що протягом усього періоду даний показник був менший 1 000, тобто банківський ринок можна віднести до неконцентрованих. Простеживши динаміку індексу, зазначимо, що спостерігається поступове зростання згаданого показника за активами та депозитами в період, що аналізується.

2. Концентрація за депозитами та активами зростає з кожним роком, що вказує на присутність монополістичної конкуренції на банківському ринку, оскільки третя частина послуг на банківському ринку сконцентрована в декількох банках; показник концентрації за капіталом має тенденцію до зменшення, що означає збільшення капіталу банків; зростння свідчить про роль великих банків з часткою ринку понад 1%; конкуренція підсилюється за рахунок обмеженого зростання ринку.

3). Банківський ринок України загалом середньоконцентрований, але це ще не означає високу інтенсивність конкуренції, а лише свідчить про велику частку банків–лідерів та велику кількість банків, частка яких занадто мала. На оптимальному ринку банківських послуг має працювати обмежена кількість банків. За таких умов вони можуть успішно підтримувати свою фінансову стабільність, у них більше можливостей для диверсифікації, меншими є витрати на розміщення активів. За час кризи концентрація змістилась у бік державних, іноземних та найбільших банків [33].

**Неструктурні моделі** вимірюють рівень конкуренції через оцінку поведінки банків на ринку, а не через екзогенну структуру ринку (показники концетрації). Основними неструктурними моделями є моделі, які запропоновані Бреснаханом та Лау (Bresnahan, Lau, 1982), Панзар та Роуз (Panzar, Rosse ,1987) та Івата (Iwata ,1974).

*Модель «Panzar–Rosse»* найбільш точно та адекватно описує процеси формування конкурентного середовища на банківському ринку України, оскільки оцінює чутливість доходу банку до зміни вартості банківських ресурсів. З цією метою оцінюється рівняння доходу окремого банку, яке пов'язує сукупний дохід банку (залежна змінна) зі складовими банківських продуктів та послуг, ціною банківських ресурсів [32]:

$$Ln(INTR_{it}) = \acute{\alpha} \Sigma \beta_f \ln (P_{f,it}) + \Sigma \gamma_k X_{k,it} + \varepsilon_{it}, \qquad (3.9)$$

де $INTR_{it}$ – відношення сукупного відсоткового доходу до сукупних активів банку

$P_{f,it}$ *і* $X_{k,it}$ – ціни чинників або ресурсів f, і контрольною змінною k банка і.

Тестується $H$ – статистика, яка вимірює еластичність доходу відносно цін чинників виробництва: $H = \Sigma \beta f$.

Залежно від значень $H$ – статистики можна зробити висновок про конкурентну структуру галузі (тип ринку):

$H = 1$ – галузь абсолютно конкурентна; зростання цін чинників підвищує граничні витрати і граничний дохід на однакову величину, рівну зростанню первинних витрат;

$H \leq 0$ галузь монопольна; зростання цін чинників підвищує граничні витрати, знижує рівноважний випуск і сукупний дохід;

*0 < H < 1* відповідає монополістичній конкуренції.

Серед специфічних методів аналізу інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг, як правило, найбільшою популярністю користуються **методи експертних оцінок.**

Роль експертних методів набуває особливого значення в період нестабільного розвитку соціальних, економічних та інших процесів.

🗁 ***Методи експертного оцінювання*** – це комплекс логічних і математичних процедур, направлених на одержання від експертів відповідної інформації, її подальший аналіз і узагальнення з метою вибору найбільш доцільних рішень.

Експертні дослідження проводять з метою підготовки інформації для прийняття рішень особою. Для проведення експертного оцінювання створюється експертна комісія та обираються методи експертизи. Укрупнена класифікація експертних методів та процедур проведення експертних оцінок наведена в табл. 1 додатку В.

Експертні методи можна поділити на дві групи:

– методи, основані на експертній оцінці за результатами опитування;

– кількісні методи експертного оцінювання, застосування яких нерозривно пов'язане з необхідністю чіткого математичного та логічного обґрунтування.

☝ *Як правило, рейтинги банків, визначені за результатами опитування експертів, та рейтинги банків кількісного експертного оцінювання* ***не збігаються*** *через суб'єктивізм експертних методів оцінювання – фаховий рівень експертів, пріоритетність кола питань, які враховують експерти для оцінки тощо.*

Прикладом тому слугують розбіжності у рейтингах банків у стовпчиках 3 та 6 табл. 3.4.

Оскільки конкурентне середовище формується не тільки під впливом діяльності внутрішньогалузевих конкурентів, то в основу аналізу конкуренції доцільно покласти такі групи факторів впливу на діяльність банку [6, с. 85]:

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

– конкуренція з боку замінників – 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;

– вплив клієнтів на інтенсивність конкуренції.

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

Кожен із обраних експертами факторів, що характеризують інтенсивність конкуренції в банківському секторі, оцінюється експертами за бальною шкалою. Експертами 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 слабко 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 (*b*) [6, с. 88]:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^{m} k_i \sum_{j=1}^{n} b_{ij}\ , \qquad (3.10)$$

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

*n* – кількість експертів;

*k* – коефіцієнт вагомості *i*–го фактора;

*m* – кількість факторів.

Отриманий середньозважений бал дозволяє зробити один із таких висновків:

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

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

– ***інтенсивність конкуренції помірна***, якщо отриманий середньозважений бал знаходиться в інтервал $((b_{мін} + b_{сер})/2;\ b_{сер})$, де $b_{мін}$ — середньозважений бал, що відповідає випадку, коли фак–тори конкуренції не мають прояву на ринку банківських продук–тів і послуг;

– інтенсивність конкуренції низька, якщо отриманий середньозважений бал перебуває в інтервал $(b_{мін} + b_{сер})/2)$.

Після визначення міри інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг варто скласти прогноз зміни конкурентної ситуації на основі прогнозних оцінок зміни дії кожного одиничного фактора. Прогнозна оцінка зміни дії одиничного фактора відповідає таким бальним оцінкам: «+1» — дія фактора буде поси–люватися; «0» – дія фактора залишиться стабільною; «–1» – дія фактору буде слабшати.

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

$$\bar{C} = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^{m} k_i \sum_{j=1}^{n} c_{ij}\ , \qquad (3.11)$$

де $c_{ij}$ – бальна оцінка *j*–им експертом прогнозу розвитку *i*–го фактора.

У випадку, коли середньозважена оцінка прогнозу попадає в інтервал (0,25; 1), робиться висновок про підвищення інтенсивності конкуренції; (–0,25; 0,25) – інтенсивність конкуренції за–лишиться стабільною; (–1; –0,25) – інтенсивність конкуренції зменшиться [6, с. 89].

## 3.3. Виявлення пріоритетних банків–конкурентів

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.

🗁 ***Пріоритетні конкуренти банків*** – це банки, ринкові позиції яких досить міцні, частка ринку висока, філійна мережа охоплює всі регіони тощо.[6, с.89].

Пріоритетність банків–конкурентів повинна бути погоджена з концепцією та напрямом стратегічного розвитку цього банку. Перший крок в їх визначенні банків–конкурентів зазвичай здійснюється, виходячи з відповідних концепцій їх розвитку (рис. 3.3).

***Рис. 3.3. Групи конкурентів на банківському ринку***

*Джерело: побудовано за матеріалами [3; 6, с. 89; 37].*

У сучасному банківському підприємництві для фінансового забезпечення розвитку своєї діяльності в умовах банківської конкуренції можуть застосовуватися різні концепції банківського маркетингу [3]:

***Сервісна концепція*** передбачає, що клієнти, обираючи банку, орієнтуються на доступні послуги, які мають невисоку ціну.

У зв'язку з цим банки, що дотримуються даної концепції, пропонують переважно традиційні послуги, які мають високу ефективність (прибутковість). Таким чином ця концепція створює умови для формування фінансового забезпечення подальшого розвитку банку.

☝ *Дану концепцію банки обирають за таких умов: основна частина реальних і потенційних клієнтів банку має невисокі доходи; попит на банківські послуги дорівнює пропозиції чи перевищує її; росте клієнтська база банку та на цій основі скорочуються його умовно–постійні витрати, що дозволяє виділяти кошти для збільшення частки окремих послуг банку на ринку.*

***Параметрична концепція.*** Основний принцип цієї концепції полягає в залученні клієнтів до тих послуг банку, які за своїми характеристиками та якістю перевершують аналоги, що пропонуються конкурентами, і, тим самим, дають споживачам великі вигоди. Банки в цьому випадку докладають чималих зусиль, щоб на підвищити якості послуг, котрі ними надаються.

☝ *Найчастіше параметричної концепції дотримуються банки та фінансово–кредитні інститути, які надають послуги, але відрізняються нетрадиційністю, індивідуальністю, іноді унікальністю та високою ціною (лізингові, аудиторські послуги), але дозволяють банку збільшити свою прибутковість.*

Відзначимо деякі фактори, на яких базується параметрична концепція маркетингу: якісні характеристики рівня наданих банківських послуг; аналіз політичної та економічної кон'юнктури, що впливає на якість послуг; на зниженні ризику надання банківських послуг та збільшення прибутку банку.

***Комерційна концепція чи концепція інтенсифікації комерційних зусиль,*** засновується на активній інформації та рекламі банківських послуг на основі маркетингових досліджень, щоб забезпечити необхідний рівень залучення клієнтів і росту обсягів реалізації послуг. Типовим прийомом використання цієї концепції є активне створення банками страхових компаній, пенсійних фондів, лізингових компаній з метою охоплення клієнтів комплексним обслуговуванням, включаючи нетрадиційні послуги, «ноу–хау», надаючи консультації в різних сферах бізнесу і т.д. Для реалізації цієї концепції банки створюють багатофункціональну службу маркетингу. Її мета переважно середньотермінова: завоювати увагу споживачів банківських послуг, зокрема за рахунок проведення більш агресивної, ніж у конкурентів, рекламної кампанії та активного особистого продажу.

***Адресна маркетингова концепція***. Відповідно до неї зростання обсягу споживання банківських послуг можна забезпечити в основному після проведення аналізу потреб і мотивації попиту окремих соціальних груп населення при контактних аудиторіях на ці послуги та розробки на цій основі адресної пропозиції щодо просування банківських послуг. Іншими словами, маркетинг повинен початися з аналізу попиту та пропозиції на ті чи інші банківські послуги, продовжуватися аналізом фінансового забезпечення щодо їх упровадження та

результатів маркетингових досліджень. І тільки після цього повинні складатися пропозиції та програми щодо просування послуг банку.

***Соціально–політична концепція*** ґрунтується на тому, що цільова філософія, ідеологія, стратегія та політика банку орієнтуються на пріоритет загальнолюдських, а не вузьковідомчих інтересів [3].

Після визначення потенційних банків–конкурентів, залежно від концепції розвитку, встановлюють конкурентів у контексті їх статусу на ринку (див. рис. 3.3).

Виділяють основні **групи конкурентів**:

***Існуючі прямі конкуренти***. До них відносяться основні банківські конкуренти або ті, які мають високі показники зростання, особливо успішно здійснюють намічені стратегії.

***Конкуренти в особі нових банків***. До них вналежать переважно іноземні банки або банки, що розширюють своє географічне охоплення.

***Потенційні «новачки» на ринку.*** Це – нові небанківські конкуренти. Вони найчастіше несуть не меншу загрозу, ніж прямі конкуренти, але це відбувається винятково на окремих продуктових ринках: ЦБ, фінансове консультування й т.д. [37].

З**алежно від ролі в конкурентній боротьбі,** згідно з Ф.Котлером**,** банки поділяються на банки–лідери, банки–претенденти на лідерство (челенджери); банки, прямуючі за лідером (послідовники) та банки, що діють у вільній ринковій ніші («нішери») [44].

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100 % , то ринкові лідери займатимуть до 40 % ринку, челенджерам належатиме 30 %, послідовникам – 20 %, решту 10 % ділять між собою «нішери» [45].

***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, розробці нових продуктів і послуг, у використанні різноманітних розподільчих систем, в оптимізації витрат на маркетинг.

Щоб залишатися ринковим лідером, банк повинен:

– розширювати ринок шляхом залучення нових клієнтів, шляхами пошуку нових сфер застосування власних продуктів і послуг, створення якісно нових продуктів і послуг або освоєння нових сфер діяльності (концентрації зусиль на нетрадиційних банківських продуктах і послугах);

– збільшувати ринкову частку, враховуючи, що це автоматично не збільшує прибуток, оскільки ціна такого розширення може бути надмірно високою. Можлива ситуація, коли банк–лідер не є явно вираженим, тоді як лідерів слід розглядати кілька банків (Топ–5, Топ–10 тощо);

– розробляти заходи щодо запобігання втрати існуючих ринкових позицій [6, с. 90].

***Банк – претендент на лідерство (челенджер).*** Челенджер – це банк, який займає другі або треті ринкові позиції, швидко розвивається і ставить за мету підвищення своєї ринкової частки [37].

Претендент на лідерство прагне збільшити свою ринкову частку та ввійти до кількості лідерів. Такому банкові необхідно мати визначені переваги над банком–

лідером (якісно новий продукт або послугу, більш гнучку цінову політику). Залежно від міцності ринкових позицій банка–лідера і власних можливостей, банк–претендент може досягти цілей шляхом реалізації атакуючих стратегій [6, с.90].

***Банк – ринковий послідовник (прямуючих за лідером)*** проводить політику просування за банком–лідером, воліє зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, 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 за меншого рівня інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити досить високий рівень прибутковості. Банки–послідовники зазвичай атакують банки, які претендують на позиції лідерів [6, с.91].

***Банк, що знайшов вільну ринкову нішу («нішер»),*** обслуговує незначні цільові сегменти, які конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги. Ключова ідея ніші – спеціалізація.

### *3.4. Конкурентні стратегії банків*

Стратегічна орієнтація в конкуренції суттєво різниться і залежить від того, яке конкурентне становище посідає банк – лідирує на ринку, є «нішером», чи дає змогу домінувати іншим [45].

З огляду на це доцільно поділити маркетингові стратегії на групи, наведені на рис. 3.4 .

**1. Стратегії утримання конкурентних переваг за М. Портером.**

М. Портер запропонував маркетингові стратегії, виходячи з конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринку та перспектив його розвитку. Він визначив наступні стратегії, спрямовані на утримання конкурентних переваг [41]:

***Стратегія лідерства за витратами*** – спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей банка на всіх етапах та напрямах процесів розробки нових продуктів, та послуг та їх обігу.

Головним завданням є створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Маючи такі переваги, банк може:

– отримувати свою частку ринку шляхом продажу продуктів та послуг по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

– отримувати надприбутки за рахунок продажу продуктів та послуг по ринкових цінах, але за низьких витрат [39].

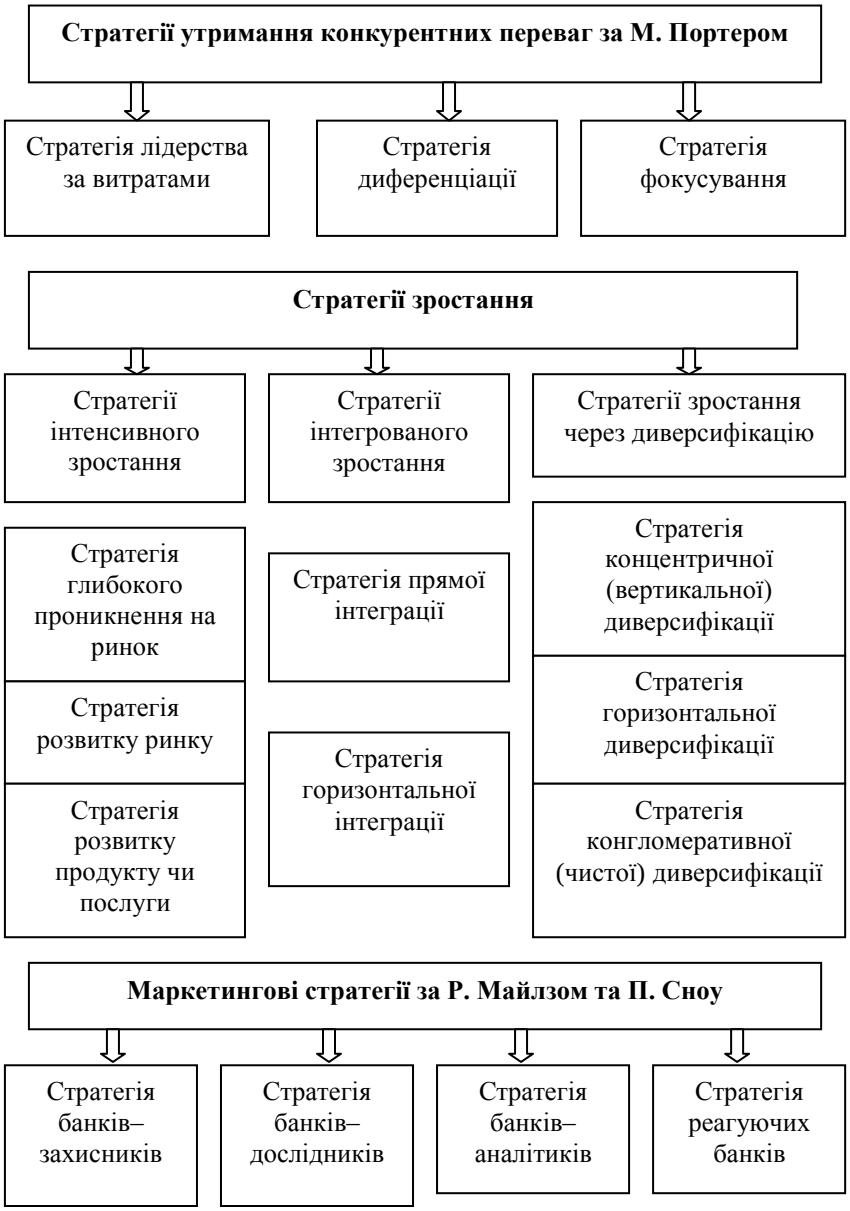



***Рис. 3.4. Групування банківських стратегій***
*Джерело: побудовано за матеріалами [ 41; 42; 43].*

☝ *Дану стратегію банку доцільно використовувати у випадках, коли серед конкурентів спостерігається сильна цінова конкуренція або продукт чи послуга в банківській галузі стандартна і характеристики повністю задовольняють переважну більшість клієнтів, рішення яких приймаються виключно із ціни* [41, с. 66].

***Стратегія диференціації*** є однією зі загальних конкурентних стратегій, яка полягає в тому, що банк створює унікальні в будь–якому аспекті продукти або послуги, які клієнти визначають важливими та інноваційними.

Дана стратегія має переваги, якщо:

– існує багато способів диференціації банківського продукту або послуги;

– клієнти сприймають різні продукти як окремі цінності;

– банківський продукт чи послуга є універсальним та може бути використаний не лише за одним призначенням;

–дана стратегія рідко використовується конкурентами в банківській галузі [39].

✍ *Через додаткову диференціацію збільшується кінцева ціна продуктів та послуг; конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного банку до іншого* [41, с. 92]

***Стратегія фокусування*** передбачає діяльність банку, яка спрямовується на специфічний сегмент ринку без орієнтації на весь ринок. Банки, які обрали цю стратегію, називають «банками–віолентами». Ця стратегія ефективна за:

– наявності чіткого розмежування різних груп клієнтів, котрі мають специфічні потреби й використовують банківський продукт по–різному;

– обмеженості матеріальних та фінансових ресурсів банку щодо охоплення маркетинговою стратегією всього ринку чи декількох сегментів;

– наявності відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, які роблять одні сегменти ринку більш привабливими, ніж інші;

– відсутності конкурентів, які претендують на обслуговування того самого цільового сегменту ринку [39].

✍ *Існують певні ризики: сильна залежність банку від пріоритетів, прихильностей та зміни потреби клієнтів; «пересегментація ринку» – наповнення цільового сегменту ринку іншими інноваційними продуктами* [41, с. 108]

**2. Стратегії зростання** базуються на рівні насиченості ринку банківських послуг конкурентами, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами, а також рівнем розвитку ринку. До стратегій зростання відносяться [42, с. 458–469]:

***Стратегії інтенсивного зростання***:

а) *стратегії глибокого проникнення на ринок* – стратегія, за якої банк використовує різні інструменти маркетингу для збільшення збуту продуктів та послуг.

✍ *Дана стратегія є ефективною, коли ринок ще розширюється або ще ненасичений.*

Банк може розширити збут своїх послуг чи продуктів через більш агресивні форми продажу та диференціацію цінової політики. Це збільшує збут: приваблює тих, хто раніше не користувався послугами банку, а також клієнтів–конкурентів;

б) *стратегія розвитку ринку* передбачає адаптацію вже існуючих продуктів та послуг банком до нових ринків збуту. Стратегія може бути реалізована за двома напрямами: через залучення нових сегментів ринку до споживання вже існуючих продуктів та послуг, або через залучення нових територіальних ринків існуючими продуктами та послугами;

в) *стратегія розвитку продукту чи послуги* передбачає модифікацію їх банком на якісному рівні для існуючого кола клієнтів, тобто банк пропонує вдосконалений продукт чи послугу або розширює асортимент.

***Стратегії інтегрованого зростання:***

а) *стратегія прямої інтеграції* (банк об'єднується з торговими посередниками) – використовується для забезпечення контролю над каналами розподілу;

б) *стратегія горизонтальної інтеграції* (інтеграція з конкурентами) – придбання банків–конкурентів.

***Стратегії зростання через диверсифікацію***:

а) *стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації* – банк починає виробляти нові продукти чи послуги, які в технічному або маркетинговому аспекті пов'язані з вже існуючими;

б) *стратегія горизонтальної диверсифікації* – передбачає випуск банком нових продуктів та послуг, які технічно не пов'язані з існуючими;

в) *стратегія конгломеративної (чистої) диверсифікації* – освоєння абсолютно нових для банка сфер діяльності [42, с.469].

**3. Маркетингові стратегії за Р. Майлзом та П. Сноу,** базуються на кон'юнктурі банківського ринку, місії та цілях банку. Вчені запропонували такі стратегії:

1) *захисників* – повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зниження собівартості;

2) *дослідників* – новаторський стиль праці, реакція на зовнішнє середовище;

3) *аналітиків* – збалансована дія банків–дослідників на збереженні балансів ринків і продуктів послуг, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів послуг і ринків;

4) *реагуючих банків* – реагування на окремі події на ринку, сегменті, бізнесі, невизначена поведінка клієнтів [43, с. 258].

**4. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером.**

Конкурентні стратегії, згідно з Ф. Котлером, базуються на ринковій частці банку та рівні конкурентності банківського сектору (рис. 3.3). Ф. Котлер виділив такі стратегії (рис 3.5).

***Стратегії лідера***:

а) *стратегія постійного наступу* – ґрунтується на принципі «найкраща оборона – гарний наступ». Агресивно налаштовані банки–лідери намагаються бути першими в створенні конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) та імідж лідера. Банки, що орієнтуються на низькі витрати, агресивно додержуються політики зниження витрат, а банки, що орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування своєї продукції, відмінні від конкурентів. Ключем до постійного наступу є безперервна гонка за безперервним удосконалюванням та інноваціями;

б) *стратегія оборони та зміцнення*. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб утруднити доступ на ринок новим банкам, а претендентам на лідерство – зміцнити позиції. Завданням міцної оборони є втримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку, захист наявних у банків конкурентних переваг [39];

в) *стратегія демаркетингу* – передбачає зменшення частки ринку банком–лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження

реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід банка на нові ринки, де він не займає домінуючих позицій [44].

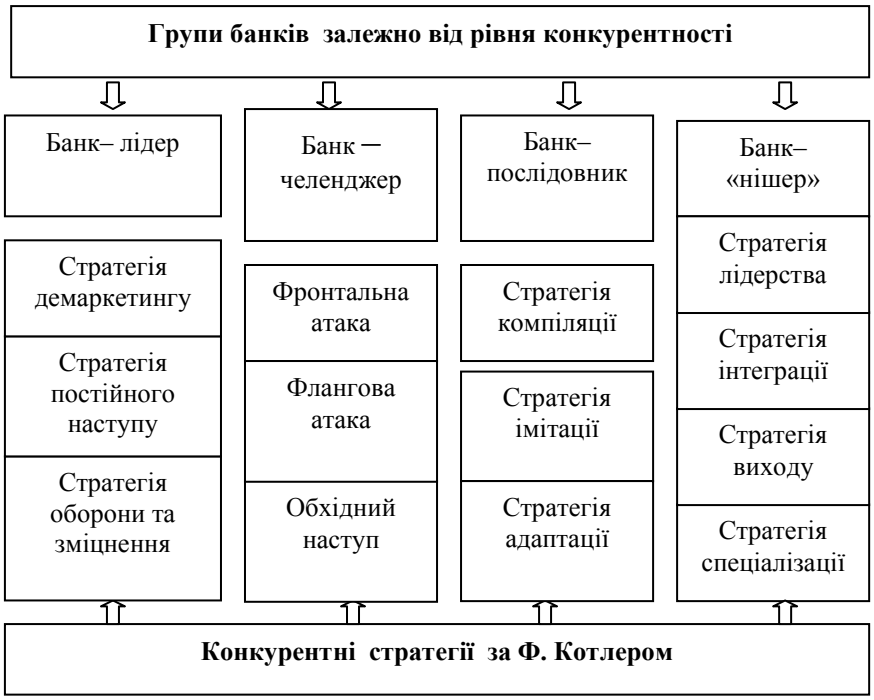



***Рис. 3.5. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером***
*Джерело: побудовано за матеріалами [ 44, 45]*

***Стратегії челенджерів:***

а) *фронтальна атака*, яка полягає у використанні проти конкурента таких же засобів та методів ведення конкурентної боротьби, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, якщо забезпечити оптимальне співвідношення сил банку, який атакує, та лідера;

б) *флангова атака* передбачає боротьбу з лідером на тому сегменті банківського ринку, де він є слабким або погано захищеним. Коли позиції на цьому сегменті завойовані, банк–агресор атакує головний сегмент, потім намагається залучити клієнтів і переорієнтувати їх на свій продукт чи послугу. При цьому очевидно, що дії банка–агресора будуть обов'язково помічені банком, який атакують, і він зробить відповідні кроки. Залежно від успіху цих рішень банк–агресор може відступити або, навпаки, посісти місце атакованого банку іншими послідовниками;

*в) обхідний наступ* ґрунтується на використанні слабких сторін банка–конкурента. На відміну від флангової атаки обхідний наступ відрізняється великими масштабами та передбачає не лише підірвати, але й завоювати позиції банка– конкурента. Її різновидом є *стратегія «партизанського наступу»*, тобто крок за кроком наближатися до позицій ринкового лідера [39].

***Стратегії послідовників (прямуючих за лідером).***

Залежно від обсягів слідування за лідером (повне, часткове або вибіркове) виділяють три різновиди стратегій послідовників:

а) *стратегію компіляції* – передбачає наслідування стратегії лідера «крок у крок», за всіма елементами його маркетингової та інших стратегій, іноді навіть з використанням подібних продуктових марок чи послуг, що може становити загрозу іміджу банку–конкурента;

б) *стратегія імітації* полягає в копіюванні окремих маркетингових заходів банка–конкурента, але з внесенням певних відмінностей в цінову, збутову чи рекламну політику;

в) *стратегія адаптації* передбачає вдосконалення певних елементів продукту чи послуги ринкового банка–лідера або пристосування його до іншого сегменту.

☝ *Ця стратегія може забезпечити перехід банка–послідовника в категорію банка–челенджера, якщо вдосконалення продукту або послуги суттєве і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності* [39].

***Стратегія «нішера»*** збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті банківського ринку. Сегмент, на якому зосереджені зусилля банку, буде рентабельним тоді, коли матиме достатній потенціал для отримання прибутку та бажані темпи зростання; буде малопривабливим для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям банку; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших банків–конкурентів. Важливою проблемою залишається визначення критеріїв, за якими проводити спеціалізацію. Критерієм може бути характеристика продукту чи послуги, чи інноваційність продукту [39].

☝ *Стратегія спеціалізації є найефективнішою для невеликих банків, які лише розпочинають свою діяльність на банківському ринку.*

Залежно від співвідношення темпів зростання «нішера» та темпів росту безпосередньо ніші виділяють різновиди маркетингових стратегій «нішера», які представлені в табл. 3.6

***Таблиця 3.6. Маркетингові стратегії залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та «нішера» [45]***

| Темп росту «нішера» | Темпи зростання ніші | |
|---|---|---|
| | зменшується | збільшується |
| Знижується | Стратегія підтримання позицій | Стратегія інтеграції |
| Прискорюється | Стратегія виходу за межі ніші | Стратегія лідерства у ніші |

☝ *Необхідно розрізняти поняття загальної (конкурентної) стратегії банку та окремих функціональних стратегій* (рис. 3.6).

*Корпоративна стратегія* являє собою загальну стратегію банку, яка визначає сегменти, на яких функціонує банк, напрями його діяльності та сферу клієнтів, на який зорієнтований.

*Ділова стратегія* розробляється окремо для кожної сфери його діяльності. Чим більше видів банківських послуг надає установа, тим більша кількість її ділових стратегій.

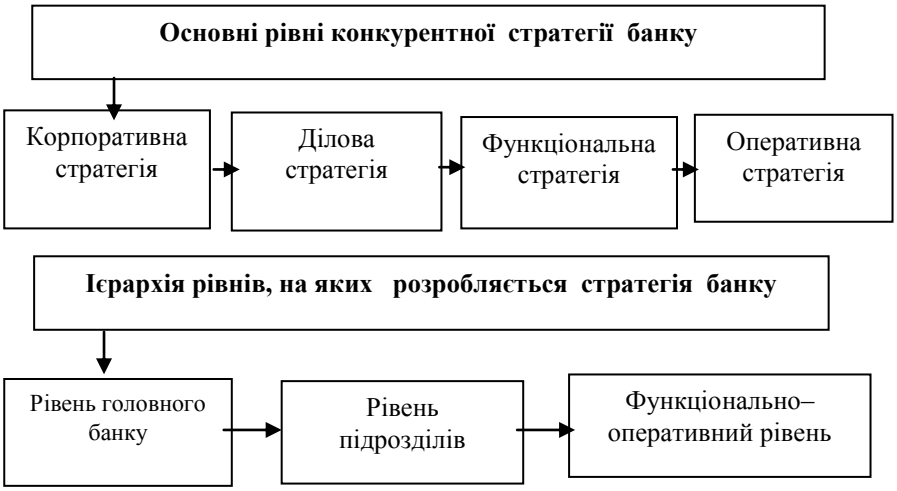



***Рис. 3.6. Основні рівні стратегій банку [51, с. 79]***

*Функціональна стратегія* розробляється окремо для кожного напряму діяльності банку, наприклад, надання послуг, фінансування тощо.

*Оперативна стратегія* розробляється окремо для кожного з функціональних підрозділів, філій, представництв, відділень.

## 3.5. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг та її визначення

*Конкурентоспроможність являє собою властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами.*
*М.Портер*

Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність» полягає у здатності суб'єкта набувати чи володіти якостями та властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання [27].

Конкурентоспроможність у галузі банківської справи необхідно розглядати як ієрархічну систему в тісному взаємозв'язку з конкурентоспроможністю продукту та галузі, виділяючи макрорівень (конкурентоспроможність банківської системи як у цілому, так і окремих банків) і мікрорівень (конкурентоспроможність банківського продукту та банку в цілому) (рис. 3.7).

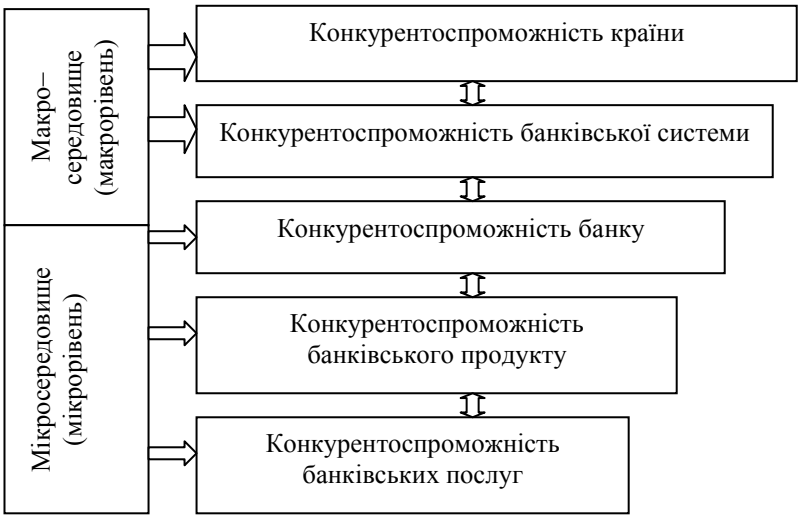


***Рис. 3.7. Ієрархічна структура конкурентоспроможності***
*Джерело: доопрацьовано [26, с. 90].*

***Конкурентоспроможність банківської системи*** – це її спроможність витримати конкуренцію на фінансовому ринку як усередині країни, так і за її межами, незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, базуючись на пропозиції конкурентоспроможних продуктів і створенні умов зростання конкурентоспроможності банків [26, с. 87].

***Конкурентоспроможність банку*** – це його реальна й потенційна спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості [26, с. 87].

Конкурентоспроможність банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [27].

Конкурентоспроможність банку складається з конкурентної позиції, конкурентної переваги та конкурентного потенціалу (рис. 3.8).

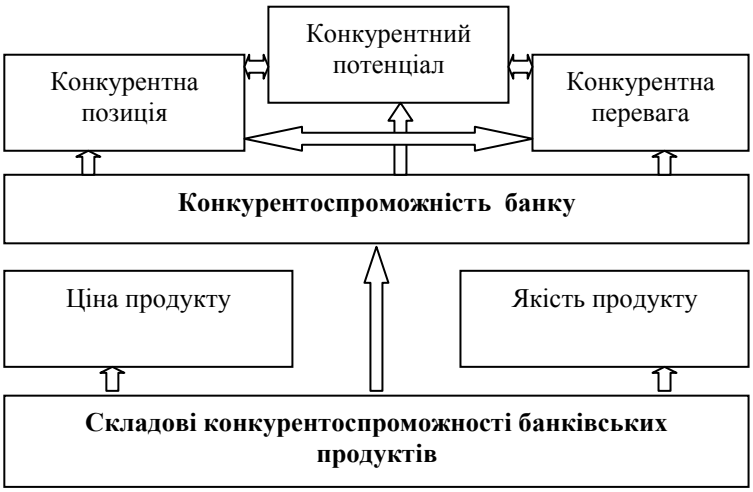



***Рис. 3.8. Взаємозв'язок складових елементів конкурентоспроможності банку та банківських продуктів***
*Джерело: доопрацьовано [40]*

На конкурентоспроможність банків впливає значна кількість чинників, які можна розглядати на макро– та мікрорівні функціонування банків (табл. 3.7).

Забезпечення конкурентоспроможності об'єкта нижчого рівня є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вищого рівня.

☝ *В ієрархії понять банківської конкурентоспроможності базовим є поняття «конкурентоспроможність банківського продукту». Саме конкурентоспроможність продукту визначає місце банку на ринку.*

***Таблиця 3.7. Характеристика чинників, що впливають на конкурентоспроможність банків України [33]***

| Група чинників | Характеристика чинників |
|---|---|
| Структурні дисбаланси економіки України | Скорочення реального сектору економіки; прискорення інфляції призвело до зниження доходів населення та споживання в реальному вимірі; зростання частини відтоку коштів з економіки України на оборону; розвиток фінансового сектору супроводжується стрімким зменшенням банків, скороченням депозитної бази та пропозиції кредитів; перевищення зносу капіталу порівняно з інвестиціями; заощадження зосереджені у фінансових установах, уряді та домашніх господарствах; сировинна орієнтація промислового виробництва; підвищена вразливість до макроекономічних шоків; хронічні платіжні дисбаланси; імпортозалежність |
| Чинники макросередовища функціонування банків | Обсяги промислового виробництва; активізація діяльності суб'єктів підприємницької діяльності; життєвий рівень населення України; ступінь розвитку фондового ринку; активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України; розгортання інфляційної спіралі; рівень безробіття |
| Чинники мікросередовища функціонування банків | Швидкість та строки освоєння банком ділового циклу певного бізнес–напряму або певного банківського продукту; товарна політика, що включає асортиментну й обсягову політику; цінова політика (розчленування і диференціація цін, врівноважувальне ціноутворення); збутова політика (організація мережі збуту); комунікаційна політика (власне продаж, реклама, робота з громадськістю, стимулювання збуту); розроблення та реалізація клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії. |

📂 ***Конкурентоспроможність банківських продуктів*** – це сукупність якісних, вартісних та цінових характеристик продукту, його здатність задовольнити потреби конкретного споживача [31].

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

– споживчі властивості продуктів і послуг банку та банків–конкурентів;

– маркетингова стратегія банку та банків–конкурентів;

– характеристики цільових ринкових сегментів банку та банків–конкурентів.

Кожна з наведених груп містить ряд підгруп, тому ряд 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.

Для вибору найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг, необхідно виділити основні змістовні ознаки 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) [6, с. 93].

Фактори конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг прийнято поділяти на цінові та нецінові.

Класифікація основних факторів конкуренції на ринку банківських послуг України наведено в табл. 2 додатка В.

***Цінова конкуренція*** передбачає пропозицію продуктів за зниженими цінами або з нижчою вартістю обслуговування чи споживання. Рівень нижньої межі зміни ціни визначається обсягом затрат банку на здійснення пропозиції тих чи інших видів послуг. Рівень верхньої межі ціни визначається наявністю достатнього попиту на банківські послуги.

Визначаючи ціну, як фактор конкурентоспроможності банківського продукту, слід використовувати розширене її розуміння. *З точки зору банку, ціна є* формою прояву його вартості, що встановлюється з урахуванням собівартості, планової норми прибутку, *з точки зору споживача ціна є* мірою корисності даного продукту з урахуванням вартості його споживання.

Ціна як фактор конкурентоспроможності може виступати не тільки в якості внутрішнім фактором, але і інструментом впливу на зовнішнє середовище, особливо, якщо банк є лідером галузі або монополістом. У такому випадку зміна ціни призведе до перегляду цін іншими учасниками ринку і, безумовно, позначиться на кінцевих споживачах [27].

***Методами цінової конкуренції*** банків є: надання знижок за заявленими тарифами; надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами; безкоштовне надання частини послуг; залучення більш дешевих фінансових ресурсів; цінова дискримінація (пільгові умови надання послуг окремим категоріям клієнтів, більш високі ставки за депозитами для окремих категорій населення) та ін [9, с. 52].

***Нецінові фактори конкурентоспроможності банківського продукту*** пов'язані з використанням різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною ціни (якість, реклама, поліпшений рівень обслуговування, розширення асортименту).

Основними *формами прояву нецінової конкуренції* є: зміна якостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нових продуктів для задоволення наявних потреб клієнтів; створення нових продуктів для задоволення нових потреб клієнтів; оновлення властивостей банківських продуктів (послуг).

Найбільш важливою властивістю продукту з точки зору нецінової конкуренції є його якість. На думку вчених, конкурентоспроможність продукту на 70–80 % залежить саме від неї. Якість визначають як відповідність поставленим вимогам та очікуванням, а також як відсутність у певного предмета недоліків та вад.

☝ *В умовах конкурентної боротьби, приділяють увагу саме нецiновим факторам конкурентоспроможності, оскільки маніпуляції з цінами мають ряд обмежень до застосування* [27].

Для підтримки рівня конкурентоспроможності банківських продуктів на певному рівні необхідно розуміти, якою є його конкурентоспроможність порівнянно з іншими продуктами на ринку. Для реалізації даної мети важливим є надання кількісної характеристики рівню конкурентоспроможності.

Для аналізу конкурентоспроможності переважно використовують методи, представлені на рис. 3.9.

***Рис. 3.9. Методи, які застосовують для аналізу та підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів***

*Джерело: побудовано за матеріалами [31; 40].*

***Метод переваг***. Оцінка конкурентоспроможності являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи видів послуг, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги банку над конкурентами в будь–якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях послуг та продуктів, що створює цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Вона збільшує «ринкову силу» банка так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами. Внутрішня конкурентна перевага – це перевага банку стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для банку, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент.

***Матричні методи*** оцінювання конкурентоспроможності продуктів ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу продукту та послуги. Згідно з цією концепцією будь–який продукт чи послуга з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі банк може реалізувати продукт чи послугу в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT – аналіз. Ціль – виявлення приваблюючих напрямів маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та загроз для банку.

***Метод інтегральної оцінки***. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності банківського продукту містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності [31].

Для розрахунку інтегрального показника доцільно визначити групові та індивідуальні показники конкурентоспроможності банківських продуктів. Перевагою цього підходу є те, що під час розрхунку враховується важливість одиничних показників, яка надає показнику можливість найбільш точно описати реальний рівень конкурентоспроможності. Недоліком інтегрального методу є те, що він не дає можливості оцінити конкурентоспроможність банку за різними групами показників і надає лише узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності [40].

***Метод бечмаркінгу*** – це метод виявлення того, що інші банки роблять краще, та вивчення, вдосконалення і застосування методів роботи інших організацій. Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції чи послуг; ціна продукції; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація.

**Маркетингові методи узгодження попиту і пропозиції** можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність банківських послуг та банківської установи в цілому. До таких методів відносять [31]:

– ***попередні замовлення і призначення прийомів***. Діюча стратегія управління попитом, використовується багатьма фірмами, полягає в пропозиції своїх послуг за допомогою попередніх замовлень або призначення прийомів. Це схоже на «створення запасів» попиту або на відкладений попит на послуги.

☝ *Така практика підходить для послуг, які недоступні у великому об'ємі, але високо цінуються споживачами.*

Попередні замовлення і призначення прийомів зазвичай створюють постійний рівень попиту. Людина, якій не вдалося забронювати отримання послуги на найближчий час, може і не звернутися більше в цей банк. Головна перевага – упевненість в отриманні послуги в призначений час. Крім того, споживач економить час: йому не доведеться чекати в черзі. Споживач може не хвилюватися, чи отримає він послугу і скільки часу доведеться провести в очікуванні, а це позбавляє його від стресу. Недолік системи бронювання – це імовірність нез'явлення клієнтів;

– ***пропозиція додаткових послуг***. Втрату постійних клієнтів через довгі черги можна понизити, переключаючи їх увагу на додаткові послуги. У період пікового попиту додаткові послуги роблять очікування черги обслуговування приємнішим для споживача і збільшують вірогідність того, що клієнт знову повернеться саме в цей банк. Таким чином, стійка бару або кімната відпочинку можуть зберегти постійних відвідувачів;

– ***реклама і просування продажів*** – це два додаткових інструменти для стимулювання попиту. Програма з просування послуг пропонує додаткові вигоди або понижені ціни протягом обмеженого часу;

– ***управління попитом у чергах.*** Черги до кас, банкоматів або терміналів самообслуговування негативно впливають на ставлення клієнтів до відділень конкретного банку. Серед багатьох недоліків черг можна назвати відмову споживачів вставати в чергу, тобто деякі споживачі відмовляються чекати і залишають систему обслуговування. Це означає втрату деяких споживачів; вони можуть прийти ще, але можуть і піти до конкурентів. Зниження часу очікування – важлива складова управління як попитом, так і пропозицією.При цьому підході акцент робиться на тому, щоб очікування в чергах стало менш негативним як для споживачів, так і для постачальників послуг.

☝ *Щоб досягти зниження негативу від очікування у чергах, треба зрозуміти психологію людей в чергах. Так, Давид Майстер (David Maister) сформулював вісім тверджень про психологію людей в чергах разом з порадами, як пом'якшити проблему черг (більш докладно з твердженнями можна ознайомитися за посиланням: https://studopedia.info/1–27020.html).*

– ***збільшення участі споживачів***. Споживачі можуть бути цінним джерелом робочої сили, і банки можуть їх використовувати. Наприклад, самостійне заповнення бланків клієнтами, також знижує негативний вплив очікування в черзі. Участь клієнтів у цілому знижує потребу банків у робочій силі і підвищує швидкість обслуговування, а отже, і об'єм діяльності. Проте при цьому є ризик, що через відсутність досвіду споживачі можуть виконувати роботу повільно і викликати тим самим зниження об'єму діяльності;

– ***автоматизація*** завдань, що виконуються в банківській сфері застосовується протягом останніх двадцяти років. Головні переваги автоматизації полягають у порівняно низькій собівартості, високому об’ємі і стабільності випуску, отже, у вищій якості продукту. Автоматизація послуги не завжди бажана, оскільки вона зазвичай знеособлює послугу. Проте в деяких випадках швидкість і нижча собівартість разом з іншими перевагами роблять автоматизацію вельми привабливою;

– ***збільшення часу обслуговування***. Деякі відділення банків, які знаходяться в місцях з цілодобовим потоком людей, можуть збільшити обсяг своєї діяльності, продовживши години роботи за певних обставин або в період збільшеного попиту;

– ***покращене календарне планування.*** Вражаючого зростання можливостей можна досягти, якщо поліпшити календарне планування діяльності персоналу. Наука управління пропонує засоби, які можуть оптимізувати графік роботи персоналу;

– ***розширення або реконструкція приміщень банку***. Часто продуктивність можна збільшити, просто переїхавши в приміщення з кращим плануванням або розробивши кращу схему розташування устаткування в старому приміщенні. Кращі освітлення, кондиціонування і система опалювання сприяють продуктивності, а значить, розширюють об’єм діяльності;

– ***час*** є компонентом у двох аспектах. По–перше, об'єм діяльності можна змінити, змінюючи співвідношення між двома періодами часу або переносячи отримання послуги на інший період. Особливо це стосується обслуговування в періоди пікового попиту. По–друге, збільшення часу роботи збільшує і об’єм діяльності в певний період [31].

На сьогодні день не існує єдиної методики розрахунку рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. Сукупність існуючих методик можна поділити на такі групи [6]: кількісні, графічні, комбіновані.

Кожна група має як недоліки так і переваги. Проте однією з основних проблем оцінки методик є необхідність оцінити якісні параметри, які, зокрема, можна оцінити лише за допомогою експертної оцінки, що вносить свій суб’єктивно впливає на результати.

Оцінка конкурентоспроможності традиційним методом здійснюється в декілька етапів (рис. 3.10).

☝ *Основою традиційного методу є розрахунок одиничних і групових показників конкурентоспроможності, на базі яких визначається інтегральний показник конкурентоспроможності* [6, с. 100].

***Рис. 3.10. Етапи оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг***

*Джерело: побудовано за матеріалами [6, с. 100–103; 40].*

***На першому етапі*** обирається база для порівняння – базовий зразок. Базою для порівняння може бути кращий продукт або послуга банків–конкурентів, більш досконалий зразок, поява якого 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 показники банківського продукту чи послуги. Одиничні показники поділяються на дві групи: *якісні і економічні.*

*Якісні показники* конкурентоспроможності характеризують призначення продукту, тобто властивості, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу (корисність, зручність. безпеку, надійність тощо). Вони поділяються на *оціночні і класифікаційні.*

*Класифікаційні показники* характеризують приналежність до наміченої класифікаційної групи і окреслюють 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* використовуються для перевірки виконання обов'язкових вимог продукту (нормативні параметри, які встановлюються діючими міжнародними і регіональними стандартами, національними, закордонними, вітчизняними стандартами, чинними законодавствами, нормативними актами, патентною документацією).

Оцінка регламентованих показників забезпечується розрахунком ***групового індексу за регламентованими показниками:***

$$I_{p.n.} = \sum_{i=1}^{n} g_{pi}\,, \tag{3.12}$$

де $n$ – кількість розглянутих показників;

$g_{pi}$ – одиничний регламентований показник, його значення може бути 0 (не відповідає нормам) або 1 (відповідає нормам).

Якщо $I_{p.n.} = 1$, це означає принципову можливість реалізації продукту (послуги) на розглянутому ринку. У випадку, коли $I_{p.n.} = 0$, подальший розрахунок показника конкурентоспроможності сенсу не має.

***Порівняльні показники*** використовують для порівняння конкуруючих властивостей за мірою задоволення потреб споживача тими або іншими властивостями (функціональні показники, показники надійності, естетичні показники).

За позитивного аналізу нормативних параметрів переходять до аналізу конкурентоспроможності продукту (послуги) на конкретних ринках.

***Економічні показники*** характеризують сумарні витрати споживача на задоволення його потреб за допомогою цього продукту або послуги. Вони складаються з витрат на покупку і витрат пов'язаних з експлуатацією, що загалом становить *ціну споживання.*

Значення одиничного показника конкурентоспроможності базового зразка позначається – $P_{i\acute{o}}$, порівнюваного зразка – $P_i$ (i=1…$n$ – кількість одиничних показників конкурентоспроможності).

***На третьому етапі*** за кожним критерієм розраховується *qi* одиничний показник конкурентоспроможності.

Якщо збільшення значення одиничного індексу сприяє підвищенню якості продукту, то використовують формулу

$$q_i = P_i / P_{i\acute{a}}\,, \tag{3.13}$$

а якщо – зниженню, то формулу

$$q_i = P_{i\acute{a}} / P_i\,, \tag{3.14}$$

***На четвертому етапі*** всередині кожної групи критеріїв виконують ранжування показників за мірою їх вагомості для споживача і, відповідно до цього, привласнюють їм вагу (десятковий запис відсотка): $a_{\ddot{y}^3}$ для якісних показників; $a_{ej}$ – для економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Причому,

$$\sum_{^3=1}^{n} a_{\ddot{y}^3} = \sum_{j=1}^{m} a_{ei} = 1, \tag{3.15}$$

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 $Q_{ÿ}$ і $Q_{å}$ поза залежністю від кількості розглянутих одиничних показників конкурентоспроможності.

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

$$I_{я} = \sum_{i=1}^{n} q_{яі} \times a_{яі}, \quad (3.16)$$

$$I_{е} = \sum_{j=1}^{n} q_{ej} \times a_{ej}, \quad (3.17)$$

де $I_{я}$, $I_{е}$ – груповий параметричний індекс за якісними (економічними) показниками конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$q_{яі}$, $q_{ej}$ – одиничний індекс конкурентоспроможності банківського продукту або послуги за якісними (економічними) показниками;

$a_{яі}$, $a_{ej}$ – вага одиничного якісного (економічного) показника конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

***На шостому етапі*** розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності (К) банківського продукту або послуги

$$K = \frac{I_{я}}{I_{в}}. \quad (3.18)$$

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що на одиницю витрат клієнт одержує К одиниць корисного ефекту. Якщо:

*К* >1, то рівень якості (корисний ефект від споживання) вищий за рівень витрат, і банківський продукт, послуга є конкурентоспроможними;

*К*=1, то корисний ефект дорівнює витратам, тобто питання конкурентоспроможності є некоректним;

*К*<1, то банківський продукт або послуга неконкурентоспроможні на цьому ринку;

*К(банку) >К (банку–конкурента)*, то банківський продукт або послуга цього банку перевищує за якісними та економічними параметрами аналог банку–конкурента;

*К(банку) =К (банку–конкурента),* то продукт або послуга цього банку є ідентичні банку–конкурента;

*К(банку) <К (банку–конкурента),* то продукт або послуга цього банку поступається за якісними і економічними показниками аналогу банку–конкурента [6, с.103].

**Рекомендована література**

Основна [1, 26]; додаткова [6, 9, 11].

**Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «конкуренція». Поміркуйте який з підходів до розуміння конкуренції найбільш точно характеризує цю економічну категорію.
2. Назвіть та прокоментуйте основні функції і ознаки конкуренції.
3. Дайте визначення поняття «банківська конкуренція». Які особливості притаманні банківській конкуренції?.

4. Назвіть типи та види конкуренції в банківській сфері. Дайте їх стислу характеристику і окресліть основні відмінності.

5. Які методи дослідження використовуються для аналізу інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг? Стисло охарактеризуйте їх.

6. Чим принципово відрізняються загальноекономічні методи аналізу від експертних?

7. Охарактеризуйте групи конкурентів на банківському ринку залежно від концепції розвитку та статусу на ринку. У чому полягають особливості концепцій розвитку банків?

8. Назвіть групи конкурентів та стратегій на банківському ринку залежно від рівня конкурентності. Які стратегії для утримання позицій застосовують банки–лідери, банки–претенденти на лідери, банки, прямуючі за лідером, та банки, що віднайшли вільну нішу. Прокоментуйте стратегії.

9. Які складові формують конкурентоспроможність банків та банківських продуктів? Обґрунтуйте або спростуйте тезу про те, що конкурентоспроможність продукту визначає місце банку на ринку, а не навпаки.

10. Охарактеризуйте загальноекономічні та маркетингові методи, які застосовують для аналізу та підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів.

11. Назвіть твердження про психологію людей у чергах, які сформулював Давид Майстер. Поміркуйте над порадами, які він запропонував для пом'якшення проблеми черг.

12. Охарактеризуйте етапи традиційної оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг.

## *Проблемні завдання*

**Завдання 1.** Ви у складі робочої групи банку розробляєте програму розвитку відносин зі страховими компаніями. На цей час у банку обслуговується лише одна страхова компанія, Юніон, поліси страхування життя, яка є № 3 на ринку України. Ви дізналися, що більшість ваших вкладників придбали поліси страхування життя у компанії Оранта, а страхування майна – у компаній Лідер та Апріорі. Стало выдомо, що ваш колишній однокурсник призначений на посаду комерційного директора страхової компанії Оранта; ви скористалися можливістю зміцнити контакти.

Готуючись до обіду зі своїм знайомим, плануєте обговорити можливості розвитку бізнесу, зацікавивши його співпрацею компанії з банком. Вам також відомо, що наразі компанія Оранта спільно продає частку страхових продуктів у 5 відділеннях банку Надра, які є засновником цієї компанії. Нещодавно з'явилися чутки, що цей банк акціонери воліють продати.

*Підготуйтеся до плідного діалогу з менеджером компанії, викладіть переваги співпраці з банком. Обґрунтуйте механізм співпраці з компанією.*

**Завдання 2.** Дослідження ринку платіжних карток у Дніпропетровській та Запорізькій областях показало, що за обсягами трансакцій з використанням карток ваш банк посів 5 місце, кількістю емітованих карток – 2 місце, а залишків на рахунках

– лише 8 місце. Ваш банк випускає лише дебетові картки, і, на думку акціонерів, перехід до кредитних карток є передчасним.

Вам стало відомо, що минулого місяця один іноземний банк розпочав програму встановлення багатофункціональних банкоматів на АЗС двох компаній, а два великих банки домовилися про спільне використання банкоматів держателями карток.

Довідка по банку за останній місяць показує, що залишки на платіжних рахунках в банку скорочуються, продовжують надходити скарги клієнтів на технологічні збої в роботі банкоматів.

Більшість держателів карток – персонал підприємств, які запровадили зарплатні картки. Підготуйте пропозицію керівництву у банку щодо розвитку операцій з платіжними картками. Визначте слабкі сторони банку та можливості їх подолання. Обґрунтуйте заходи з цінової та нецінової конкуренції на ринку платіжних карток [108, с.19].

### *Практичне завдання*

На підставі наявних у відкритих джерелах статистичних даних за I, II, III або IV квартал минулого року здійсніть розрахунок показників концентрації на локальному банківському ринку депозитних, кредитних, валютних або інвестиційних операцій (*на вибір*) та заповніть таблицю. Прокоментуйте отриманий результат.

***Таблиця. Аналіз показників концентрації на локальному ринку _____ операцій за ____ квартал 201_року***

| Учасники ринку | Обсяги послуг, тис.грн | Ранг, *i* | Ринкова частка, *Y* | Індекс концент–рації, CR, % | Квадрати ринкових часток, $Y_i^2$ | Добуток частки на ранг *($Y_i$xi)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Банк | | 1 | | | | |
| Банк | | 2 | | | | |
| Банк | | 3 | | | | |
| Банк | | 4 | | | | |
| Банк | | 5 | | | | |
| Банк | | 6 | | | | |
| Банк | | 7 | | | | |
| Сума | | – | | | | |
| | | | HHI= | | IR= | |

***Поради до виконання практичного завдання***

1. зайдіть на офіційний сайт НБУ, в розділі статистики найдіть потрібну інформацію.

2.розрахуйте місткість банківського ринку за формулою (3.1), частку банку на ринку – формула (3.2), індекс ринкової концентрації на ринку – формула (3.3),

індекс Херфіндаля–Хіршмана – формула (3.4) та ранг обранного банку – формула (3.5);

3. заповніть за зразком наведенув таблицю;
4. прокоментуйте отриманий результат (обсяг – одна сторінка).

✍ Приклад розрахунку показників концентрації на локальному ринку кредитів [11, с.85]

| ***Учасники ринку*** | ***Обсяги наданих кредитів, тис.грн.*** | ***Ранг, i*** | ***Ринкова частка, Y*** | ***Індекс концент–рації, CR, %*** | ***Квадрати ринкових часток,*** $Y_i^2$ | ***Добуток частки на ранг (Yixi)*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Банк А | 35200,00 | 1 | 0,254 | 25,39 | 0,0645 | 0,25 |
| Банк Б | 27450,00 | 2 | 0,198 | 45,19 | 0,392 | 0,40 |
| Банк В | 22830,00 | 3 | 0,165 | 61,66 | 0,271 | 0,49 |
| Банк Д | 19324,00 | 4 | 0,139 | 75,59 | 0,0194 | 0,56 |
| Банк М | 19228,00 | 5 | 0,139 | 89,46 | 0,0192 | 0,69 |
| Банк Н | 14500,00 | 6 | 0,105 | 99,92 | 0,0109 | 0,63 |
| Банк П | 108,00 | 7 | 0,001 | 100,00 | 0,0000 | 0,01 |
| Сума | 138640,00 | – | 1 | – | 0,1804 | 3,02 |
| | | | HHI= 0,1804 | | IR= 0,1982 | |

# РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БАНКУ

*Маркетингова стратегія –*
*це шлях між банком і ринком.*

**4.1. Стратегічні орієнтири банківської діяльності**
**4.2. Сутність стратегії банку та характеристика її складових**
**4.3. Розробка стратегічного плану маркетингу банку**

## 4.1.Стратегічні орієнтири банківської діяльності

До стратегічних орієнтирів банківської діяльності прийнято відносити моделі прийняття стратегічних рішень, визначення кола стратегічних напрямів розвитку та цільові проекти (програми), які втілюються банком у межах реалізації обраної стратегії та ініціюються новими інноваційними можливостями в процесі поточної діяльності, а також стратегії, які використовуються в ході розробки цільових програм.

**Тріада стратегічних орієнтирів банківської діяльності** наведена на рис. 4.1. До її елементів належать:

– моделі, які управління банку може використовувати для прийняття стратегічних рішень та формування корпоративного стратегічного мислення;

– види цільових проектів (програм);

– основні стратегії–орієнтири діяльності банків.

Реалізація стратегічних орієнтирів здійснюється через розробку і впровадження **цільових програм** (систему проектів), які базуються на певних принципах.

🗁 ***Цільова програма*** – це координуючий адресний документ, що є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і спрямованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально–економічних, науково–технічних, організаційно–господарських та ін.), узгоджених за термінами та виконавцями (співвиконавцями), а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально–технічними ресурсами [26, с. 129].

Програма складається з певних програмних заходів, зміст яких залежить від спрямованості програми на досягнення певної, конкретної стратегічної мети.

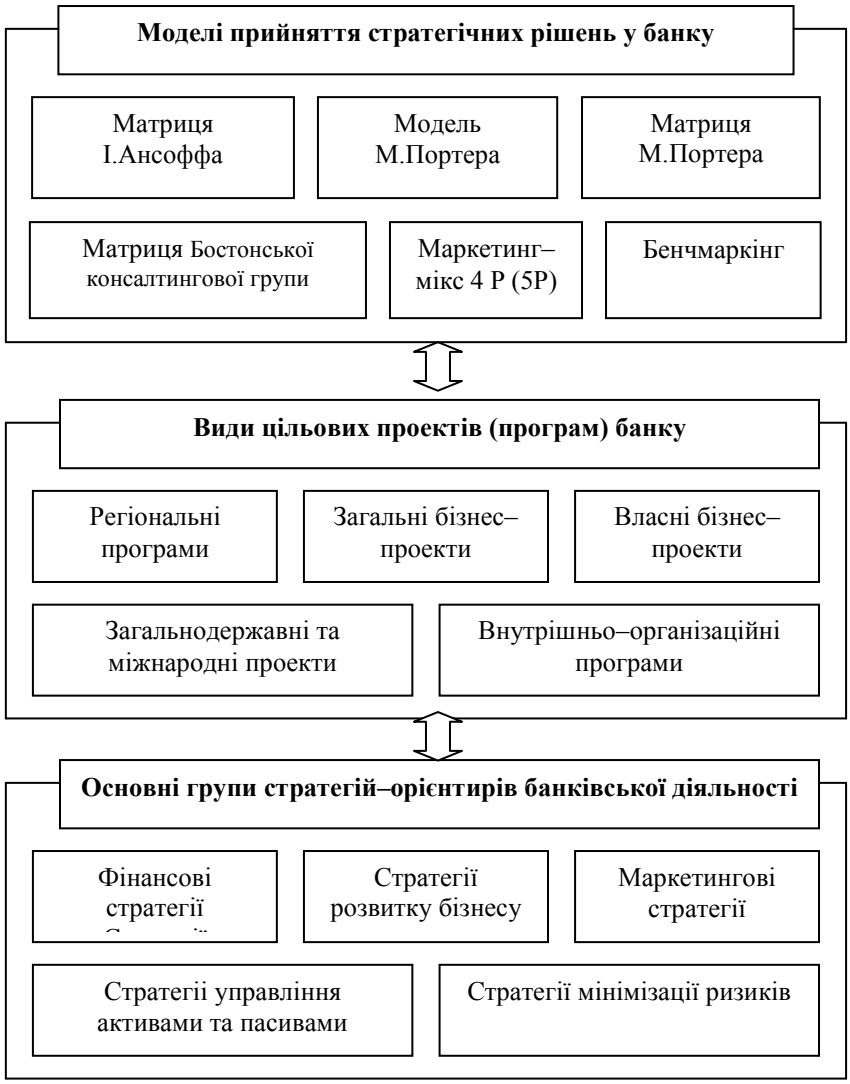



***Рис. 4.1. Тріада стратегічних орієнтирів банківської діяльності***
*Джерело: побудовано за матеріалами [6, с. 187, 188; 46, 52].*

До основних **принципів цільових програм** відносяться:

1. ***Принцип комплексності.*** З одного боку, реалізація даного принципу передбачає використання всього комплексу методів та інструментів маркетингового управління, здійснення всіх необхідних процедур, які здатні забезпечити досяжність цілей банку. З іншого боку, особливість цього принципу полягає в тому, щоб у рамках процедур стратегічного маркетингу враховувати ймовірні всебічні наслідки реалізації такого спектра заходів – від одержання фінансових результатів до наслідків у взаємовідносинах із зовнішнім маркетинговим середовищем.

2. ***Принцип системності.*** Відповідно до цього принципу при реалізації стратегічної маркетингової діяльності враховується той факт, що вона належить до певної системи із властивими їй (системі) внутрішніми взаємозв'язками і взаємозалежностями. Кожне рішення, кожна дія елементів системи може призвести до змін у характері відносин, зв'язків, залежностей усередині системи, які будуть нести в собі як позитивні, так і негативні зміни. Отже, врахування даного принципу знижує нестабільність внутрішнього середовища організації.

3. ***Принцип пріоритетної орієнтації на задоволення потреб споживачів.*** Цей принцип цілком відображає сучасну концепцію маркетингу, отже, повинен

завжди бути пріоритетом стратегічного маркетингу. Він передбачає орієнтованість на споживчі запити як основний пріоритет в процесі встановлення цілей і формування маркетингових стратегій банку з урахуванням його власних потреб, устремлінь і конкурентної позиції.

4. ***Перспективність.*** Щодо обґрунтування стратегічного підходу до маркетингу, то саме на застосуванні цього принципу засновується маркетингова діяльність, метою чого є врахування прогнозного стану усіх підсистем та окремих елементів у відповідних управлінських рішеннях. Одним із важливих завдань стратегічного маркетингу є формування стратегічних альтернатив, прогнозування потенційних змін у розвитку заданої економічної системи, чітке окреслення майбутніх перспектив.

5. ***Узгоджене цілеспрямування***. Даний принцип передбачає узгодженість системи цілей організації за окремими маркетинговими напрямками з головною стратегічною метою. У маркетинговій діяльності слід пам'ятати про те, що маркетинг лише одна із функцій організації, діяльність якої завжди повинна бути узгоджена із діяльністю інших функцій. До того ж важливим аспектом сучасного маркетингового управління є цільовий характер.

6. ***Принцип гнучкого реагування.*** Зовнішнє середовище постійно формує тенденції, до яких слід пристосовувати і маркетингову діяльність банку. Отже, система маркетингового управління повинна бути достатньо гнучкою для того, щоб реагувати на зміни. Слід розуміти, що від швидкості реакції на зовнішні виклики залежить успіх не тільки в досягненні маркетингових цілей, але й банківської діяльності. Споживчо–орієнтований характер сучасної концепції маркетингу наділяє даний принцип особливою важливістю, оскільки споживач, як фактор зовнішнього середовища, є категорією з високим рівнем змінності й рухливості. З цього можна зробити висновок про те, що від здатності банку швидко реагувати на зовнішні виклики залежить не тільки ефективність його діяльності, але і його виживання.

7. ***Принцип альтернативності рішень.*** Створення альтернативних варіантів маркетингового рішення є процедурним елементом процессу розробки управлінського рішення. У сучасних умовах функціонування банків розвиток майбутніх подій майже завжди має альтернативний характер, відповідно, існує декілька можливих результатів майбутнього маркетингового рішення із різною ймовірністю розвитку та наслідків. Приймаючи одну з альтернатив, завжди варто брати до уваги множинність розвитку подій і зважати на це в розрахунках та висновках. Проте досвід української практики маркетингового управління свідчить про те, що банківські фахівці дуже часто нехтують альтернативністю й зупиняються на першому варіанті, який найбільше задовольняє їхнім вимогам. Нехтування даним принципом може призвести, як мінімум, до недосяжності цілей. *Отже, завжди слід формувати альтернативи: оптимістичну, найбільш ймовірну і песимістичну.*

8. ***Принцип орієнтації на збереження та примноження конкурентних переваг***. Сучасна концепція маркетингу разом із споживчо–орієнтованою сконцентрована на розвитку конкурентних переваг. З одного боку, зовнішнього маркетингового середовища банківських організацій у багатьох випадках призводить до втрати переваг, які напрацьовувалися протягом тривалого часу,

тому стратегічний маркетинг повинен забезпечувати збереження існуючих конкурентних переваг. З іншого боку – стабільність функціонування, стійкість та успішність залежать від здатності формувати нові та примножувати існуючі конкурентні переваги. Отже, маркетингова діяльність повинна підпорядковуватися цьому процесу.

Дотримання банком цих принципів залежить від моделі стратегічного маркетингу, масштабу діяльності та певних специфічних особливостей функціонування, які притаманні банку та обрані ним [26, с. 116–117].

На практиці вітчизняні банки беруть участь у (див. рис. 4.1):

– загальних цільових проектах, які передбачають участь банку в державних та/ або міжнародних програмах;

– регіональних програмах та загальних бізнес–проекти;

– власних – бізнес–проекти та внутрішньо–організаційних програмах.

🗁 ***Проект*** **–** одноразова сукупність цілей, задач і дій, які мають системні характеристики відносно взаємозв'язку послідовності дій, виділених ресурсів і закріплених виконавців [26, с. 129].

При виборі цільових програм банк повинен орієнтуватись на отримання економічної вигоди, можливість удосконалення внутрішньобанківських технологій та створення позитивного корпоративного іміджу банку [6, с. 187].

## 4.2. Сутність стратегії банку та характеристика її складових

Аналіз ефективності діяльності окремого банку та з'ясування його ринкових позицій у конкурентному середовищі є передумовою формування чіткої та реалістичної стратегії. За сучасних економічних умов жоден банк не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формулюються у вигляді стратегії.

✍ *Банківська стратегія є найважливішою умовою планування усіх без винятку дій банку на ринку та реалізації заходів щодо управління всією діяльністю.*

Слово «стратегія» (strategy) походить від грецького, яке перекладається як «*вміння генерала*». Цей термін первісно відносився до загального уміння керівника, що проявляється ним у процесі прийняття рішення, і вже потім набув свого значення стосовно довгострокового плану розвитку компанії.

🗁 ***Стратегія банку*** – це концептуальна основа його діяльності (детальний всебічний комплексний план), яка визначає пріоритетні цілі і завдання, і шляхи їх досягнення. Загальна стратегія розробляється та реалізується для всієї банківської установи як цілої господарської одиниці на тривалий період і, як правило, не передбачає встановлення чітких часових меж [51, с. 76].

Стратегія спрямована на досягнення якісно нового рівня подальшого розвитку банку. Тільки правильно оцінивши ситуацію та наявні ресурси, можна вибрати і сформувати стратегію банку на ринку банківських послуг, яка веде до отримання стабільної конкурентної переваги.

Існує безліч методів щодо визначення маркетингової стратегії банку: вона може формуватися зборами акціонерів; топ–менеджерами; відділом маркетингу; експертами.

Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки банківських стратегій вважається п'ять років. Проте для ринків, що розвиваються і характеризуються нестабільністю, прийнятним може вважатися термін у три роки, що зафіксовано у Законі України «Про банки і банківську діяльність» [1] як вимога до стратегічного планування діяльності банків, що створюються.

Успіх будь–якої стратегії визначається факторами, які його забезпечують (рис. 4.2).

До **стратегічних факторів**, що забезпечують успіх банківської діяльності, відносяться [51, с. 77]:

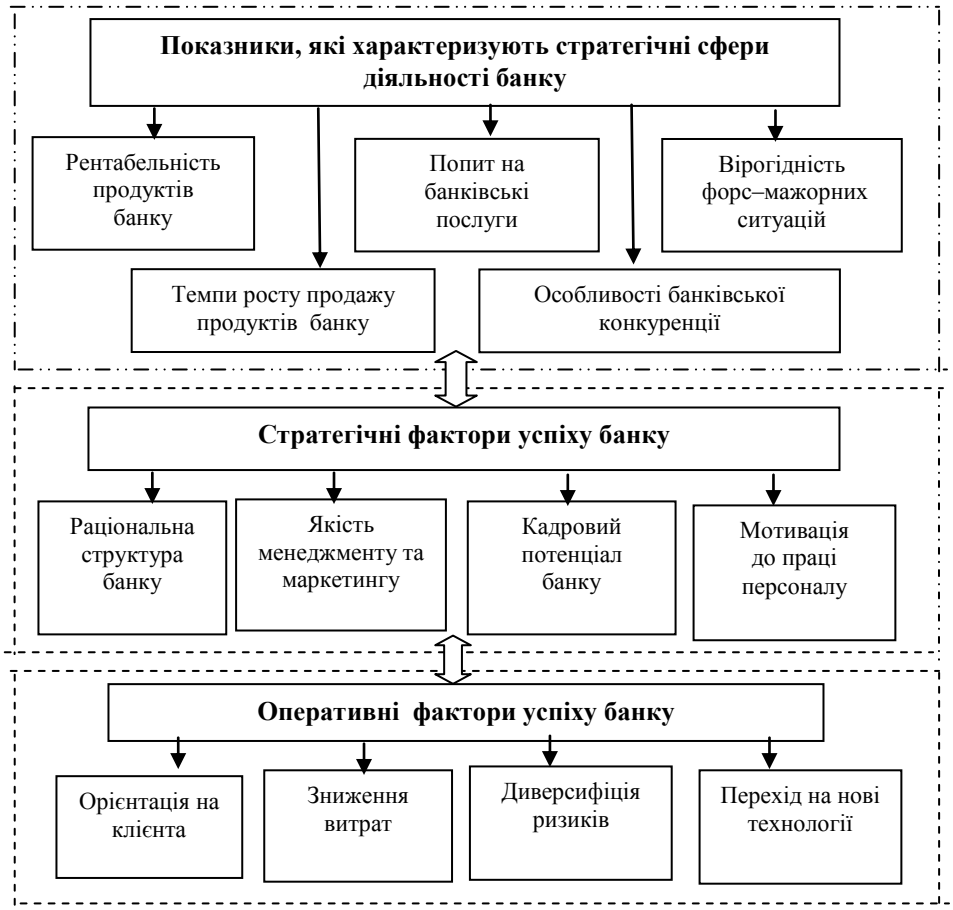



***Рис. 4.2. Взаємозв'язок показників стратегічних сфер діяльності банку із стратегічними і оперативними факторами успіху його діяльності***
*Джерело: побудовано за матеріалами [51, с. 78].*

***Раціональна структура банку***. З позиції стратегії банку важливо організувати структуру управління таким чином, щоб вона відповідала генеральній лінії банку на певному етапі його розвитку.

***Якість менеджменту та маркетингова активність***. Світова практика показує, що банки розвинутих країн змогли зробити якісний стрибок у своєму розвитку завдяки добре налагодженому менеджменту і маркетингу. Акцент на

сучасні методи управління, технології, широкі зв'язки банку із зовнішніми структурами можуть дати банкам потужний імпульс для розвитку.

***Кадровий потенціал банку***. В усьому світі банк оцінюють, насамперед, по тому, хто його очолює, яка особистість голови правління (директора), його професійний і моральний рівень, здатність організувати бізнес, його авторитет у діловому світі.

***Мотивація до праці банківського персоналу***. З позиції стратегії визначальним є питання про мотивацію до праці, зацікавленість банківського персоналу в ефективній роботі. Тут відомі два шляхи: мотивація через примус та страх і мотивація до праці через надію отримати високу винагороду. Останній досягається системою преміювання, різноманітними пільгами своїм працівникам (доплата за проїзд до роботи, харчування, відпочинок тощо). Але головне – це забезпечення високої заробітної плати персоналу: хто піде на іншу роботу, якщо в банку буде створена необхідна атмосфера і забезпечена висока оплата праці.

**Оперативними факторами** успіху банку є [51, с. 78]:

– орієнтація банку на клієнта: клієнт завжди правий. Це не лозунг, а справжня філософія поведінки банку, розрахована на отримання доходу;

– здійснення заходів щодо економії витрат, зниження вартості банківських послуг;

– співробітництво з іноземними банками;

– диверсифікація банківського ризику (за галузями, формами власності, видами послуг);

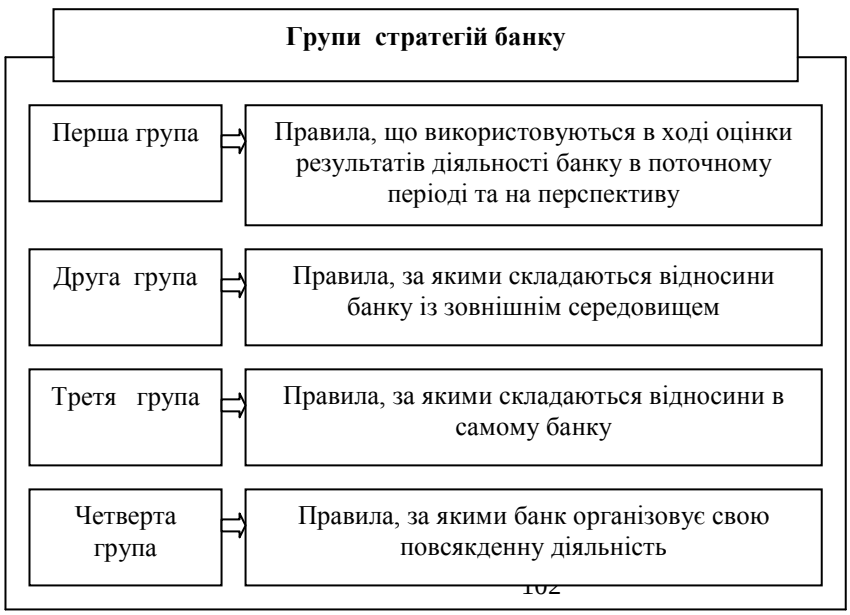
– організація внутрішнього банківського аудиту;

– перехід на нові технології банківського обслуговування.

Особливої важливості набуває врахування розміру, специфіки діяльності банківської установи, а також етапу її життєвого циклу, оскільки це впливає на вибір виду та стратегії банківського маркетингу [52].

Виділяють три ***види банківського маркетингу***: концентрований, диференційований та масовий, які безпосередньо впливають на стратегії банківського маркетингу і переваги та недоліки яких систематизовано на рис. додатка Г.

Практика виробила такі групи стратегій банку (рис. 4.3):






**Склад загальної стратегії банку**

***Рис. 4.3. Групи стратегій банку та їх укрупнений склад***
*Джерело: побудовано за матеріалами [48; 51, с. 80].*

*перша група* –це правила, що використовуються в ході оцінки результатів діяльності банку в поточному періоді та на перспективу. Якісну сторону критеріїв оцінювання звичайно називають орієнтирами, а кількісний зміст –завданнями;

*друга група* –це правила, за якими складаються відносини банку із зовнішнім середовищем, що визначають, які продукти та технології розроблені, куди та кому вони збуваються та яким чином досягаються переваги над банками–конкурентами. Цей набір правил має назву продуктово–ринкової стратегії або стратегії бізнесу;

*третя група* – це правила, за якими встановлюються відносини в самому банку. Як правило, вони мають назву організаційної концепції;

*четверта група* правил –це ті правила, за якими банк організовує свою повсякденну діяльність, тобто основні оперативні прийоми управління фінансовою діяльністю [48].

Стратегія банку складається з двох частин: постійної і динамічно обновлюваної (рис. 4.3).

Стратегія банку постійно змінюється. Виникають нові обставини, які не можна не брати до уваги, отже відкриваються нові стратегічні ніші. Удосконаленню стратегії немає меж, вона повинна поєднувати в собі заплановану і зважену лінію поведінки, а також можливість адекватного реагування на зміни у внутрішніхі зовнішніх середовищах функціонування банку [51, с. 81].

Однією зі складових банківської стратегії є маркетингова стратегія (рис. 4.1; рис. 4.3).

🗁 ***Банківська маркетингова стратегія*** – це план просування банківських продуктів, вибір кращого способу досягнення довгострокових цілей банку засобами маркетингу, заснований на взаємодії банку із зовнішнім оточенням (постачальниками, споживачами, конкурентами тощо) [49].

Стратегії маркетингу не є новизною для банків, оскільки їх розробка, впровадження та контроль є однією із основ успішної діяльності на ринку. Банки постійно вдосконалюють та впроваджують новітні маркетингові технології. Такими технологіями банк намагається просувати свої продукти та послуги, раціонально себе позиціонувати, ефективно сегментувати клієнтів, аналізувати динаміку та ємність ринку [3].

У стратегічному маркетингу та менеджменті виділяють **три основних рівня маркетингової стратегії:** загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові та функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу.

***Корпоративна стратегія маркетингу*** полягає в розробці місії, бізнес–цілей і цінностей банку. Така загальна стратегія визначає вектор розвитку банку і асортименту, відображає основні амбіції в галузі та задає правильні пріоритети всієї маркетингової діяльності. Після затвердження місії і головних цілей банку на ринку рекомендується перейти до розробки ділових маркетингових стратегій.

***Ділові стратегії маркетингу*** – основа будь–якої маркетингової діяльності банку. Вони визначають характер взаємодії з ринком, встановлюють

пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, залучені кошти, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку банку . Даний тип маркетингових стратегій дозволяє поглянути глобально на банк, оцінити його можливості і правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку ( додаток Д ).

***Функціональні (або інструментальні) маркетингові стратегії*** розробляються на останньому етапі стратегічного планування та для кожного підрозділу (відділу) банку окремо. Вони описують тактичні дії з поліпшення маркетинг–міксу товару. Якщо функціональні стратегії є елементами загальної маркетингової стратегії, її напрямами, то ділові стратегії охоплюють різні варіанти взаємодії з ринком.

Тому логічно постає питання, яку саме стратегію має реалізовувати банк для того, щоб отримати стійке положення на ринку та мати змогу створити умови для свого росту [51, с. 122].

☝ *Для формування маркетингової стратегії необхідно визначитись із концепцією залежно від різних факторів: місії та цілей банку; конкурентних переваг та ринкової частки; стану ринку банківських послуг (його кон'юнктура та перспективи розвитку); рівня насиченості банківського ринку прямими та непрямими конкурентами; рівня насиченості ринку банківськими продуктами та послугами.*

***Мета маркетингової стратегії банку*** полягає у розробці ефективної програмної установки діяльності банку.

Мета маркетингової стратегії може бути не одна, а декілька. Вона визначається після формулювання Місії, Бачення банку і проведення SWOT–аналізу.

Критерії вибору стратегічних цілей, які базуються на маркетингових стратегіях, наведено в таблиці 4.1.

***Таблиця 4.1. Критерії вибору стратегічних цілей банку [11, с. 106]***

| **Концепція маркетингу** | **Задачі банку** | **Невраховані чинники** |
|---|---|---|
| Удосконалення банківських технологій | Поліпшення методів організації діяльності банку, зниження витрат та цін | Не задовольняються запити та потреби клієнтів, вищих за середній рівень |
| Удосконалення банківських послуг | Покращання якості обслуговування клієнтів | Не враховується рівень платоспроможного попиту на послуги банку частини клієнтів, їх реальні потреби |
| Інтенсифікація комерційних зусиль | Активізація заходів у галузі стимулювання збуту | Можливий малий ефект від рекламних дій, недовра–хування повсякденних потреб клієнтів |
| Комерційна концепція маркетингу | Попереднє виявлення потреб цільових ринків, надання унікальних та | Незацікавленість банку у створенні свого сприятливого образу в очах громадськості та |

| | | |
|---|---|---|
| | більш ефективних порівняно з конкурентами послуг | задоволенні довготер–мінових потреб споживачів |

Маркетингові стратегії–орієнтири банківської діяльності, представлені в додатку Е, можна об'єднати в декілька груп, наведених на рис. 4.4.

Серед усього різноманіття стратегій багатьох банків виділяють кілька найбільш поширених і популярних, що на практиці сприяють успішному досягненню поставлених цілей. Розглянемо найцікавіші зі стратегічних рішень.

***Новаторські (інноваційні) стратегії.*** Застосовуються в основному банками, які нещодавно з'явились на ринку і з іменем яких споживачі поки що не пов'язують певних стандартів банківських послуг, або банками, що прагнуть змінити свій корпоративний імідж. Банк використовує нові технології і новий персонал, який пройшов перепідготовку, щоб підвищити якість послуг, одержати конкурентні переваги і закріпити за собою імідж банку–новатора.

***Рисунок 4.4. Основні групи маркетингових стратегій–орієнтирів діяльності банку***

*Джерело: побудовано за матеріалами [6, 11, с. 108; 39; 47; 49].*

***Стратегії агресивної експансії на нові ринки.*** Застосовуються, коли банк приймає рішення про вихід на інші регіональні ринки або на ринки послуг, що раніше не надавалися клієнтам цього банку. Стратегія агресивної експансії передбачає використання всіх маркетингових коштів для розширення частки банку на новому ринку. У галузі стратегічного планування ці маркетингові стратегії, як правило, супроводжуються узгодженими інвестиційними стратегіями.

***Стратегії диверсифікації.*** Застосовуються головним чином молодими банками, що традиційно спеціалізувалися на окремих видах операцій і банківських послуг. Щоб зберегти клієнтську базу, бути конкурентоспроможними і пропонувати споживачам усі необхідні банківські послуги, банк стає

універсальним, здійснюючи операції на всіх фінансових ринках і пропонуючи клієнтам повний банківський сервіс.

Процес розробки маркетингової стратегії в банку звичайно займає тривалий час і вимагає від керівництва виконання ряду послідовних стадій, що ведуть до досягнення очікуваних результатів.

При визначенні маркетингової стратегії банком планується **комплекс маркетингу**, що складається з продуктової стратегії, цінової стратегії, стратегії реалізації та комунікаційної стратегії. Більш докладно із зазначеними стратегіями можна ознайомитись у наступних розділах.

## 4. 3. Розробка стратегічного плану маркетингу банку

*Основою організації діяльності* будь–якого банку є формування концепції розвитку, планування, визначення конкретних завдань і цілей на відповідний період.

При формуванні концепції розвитку менеджери враховують основні параметри: обсяг фінансових послуг, структуру ресурсів, рівень забезпечення балансу можливостей банку і потреб клієнтів, відносини розподілу результатів діяльності між різними клієнтами, здатність банку за обраних параметрів діяльності адаптуватись до змін макро– і мікросередовища.

***Планування банківської діяльності*** являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення [51, с. 105].

Це складний та багатоступеневий процес, тому розробка планів здійснюється як на рівні банку, так і на рівні окремих його структурних підрозділів, філій, відділень.

Виокремлюють три основні види планування: стратегічне, тактичне і фінансове, які тісно пов’язані між собою (рис. 4.5).

***Тактичне планування*** зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер, як правило, в межах року. У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності. Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати.

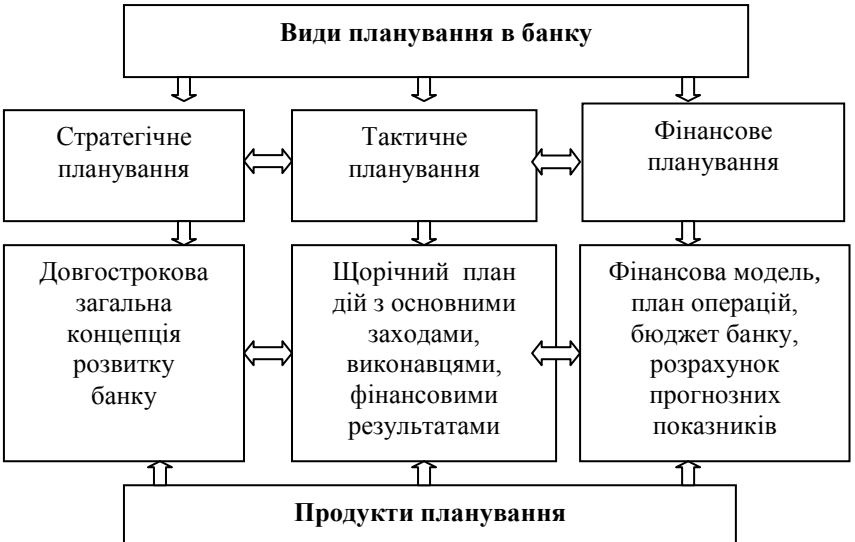


***Рис. 4.5. Види планування в банку та їх продукти [51, с. 106]***

Ефективне ***фінансове планування*** має здійснюватися в двох напрямах. Перший напрям – розробка показників для банку в цілому. Другий напрям – підготовка функціональних планів та бюджетів, тобто окремих підрозділів банку (центрів відповідальності). Взаємозв'язок цих напрямів полягає в тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їхніх видатків за окремими видами банківських операцій. Це дає можливість визначити нормативну калькуляцію собівартості того чи іншого виду банківських операцій. На основі бюджетів усіх підрозділів складається зведений бюджет, фінансова модель і план роботи [51, с. 107].

☝ *Однією зі складових стратегічного плану банку є стратегічний план маркетингу.*

Розробка стратегічного плану маркетингу банку є складним процесом (рис. 4.6) і починається з формування групи досвідчених фахівців з економічного прогнозування, які повинні здійснити детальний аналіз сильних і слабких сторін банку, визначити сприятливі і негативні фактори, з якими банк може зіткнутися у своїй діяльності в середньо– та довгостроковій перспективі.

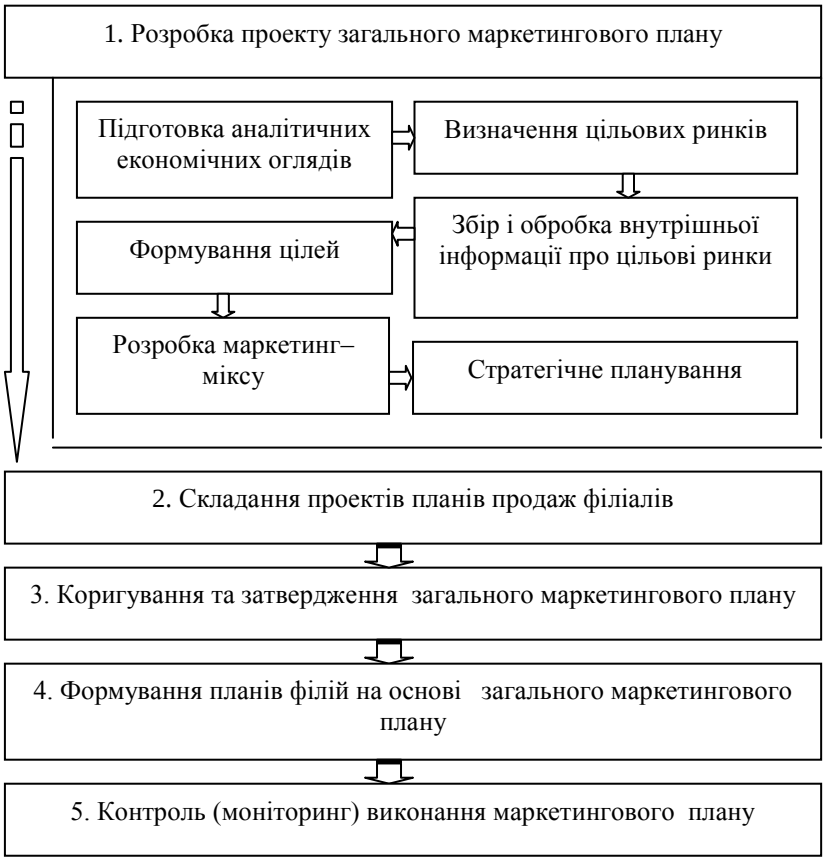



***Рис. 4.6. Процес загального маркетингового планування***
*Джерело: побудовано за матеріалами [46, 49].*

Розробка **проекту загального маркетингового плану** банку починається з ***підготовки аналітичних економічних оглядів***, для чого використовують стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності банку призначений виявляти у внутрішньому та зовнішньому середовищах тенденції, які будуть здатні здійснювати вплив на досягнення встановлених маркетингових цілей.

Стратегічний аналіз виконує три **основні функції**:

– описова – реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів;

– роз'яснювальна – вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища;

– прогнозна – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища [26,с.121].

Стратегічний аналіз здійснюється співробітниками служби маркетингу і використовується робочою групою.

Під час проведення стратегічного аналізу залежно від поставленої мети застосовуються матричні методи – класичні стратегічні матриці Ігоря Ансоффа (рис. 2.12), Бостонської групи (рис. 4.7), М. Портера (рис. 4.8), матриці Мак–Кінсі («General Electric») – (рис. 4.9).

| | | Відносна частка на ринку | |
|---|---|---|---|
| | | Висока | Низька |
| Темпи зростання | Високі | «Зірка» наступальна стратегія | «Важке дитя» (наступ/деінвестиції) |
| | Низькі | «Дійна корова» (підтримка) | «Собака» (деінвестиційна) |

***Рис. 4.7. Стратегічна матриця Бостонської консалтингової групи [11, с. 111]***

| | | Стратегчні переваги | |
|---|---|---|---|
| | | Висока | Низька |
| Ринки | Уся галузь | Диференціація | Лідерство по витратах |
| | Один сегмент ринку | Фокусування на неповторності | Фокусування на собівартості |

***Рис. 4.8. Стратегічна матриця Майкла Портера [41]***

| Привабливість ринку | Стратегії | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *висока* | Інвестувати зростання | Інвестувати заради лідерства | Розвиток окремих видів |
| | *середня* | Розвиток окремих видів | Отримання доходів | Незначне розширення |
| | *низька* | Захист та зміна орієнтирів | Заробляти та скорочувати бізнес | Вихід із бізнесу |
| | | *добре* | *середнє* | *погане* |
| | | Стратегічне положення | | |

***Рис. 4.9. Матриця Мак–Кінсі («General Electric») [11, с. 89]***

✍ *Цінність матриці залежить від того, наскільки якісно обраховані параметри, за якими надаються відповідні послуги чи групи послуг банку.* Для цього є важливим застосування методів експертних оцінок [11, с. 89].

Перший крок аналізу – сегментація ринку й виявлення клієнтів банку, їхніх потреб, продуктів, оцінка можливостей банку, залучення коштів.

Наступний крок – аналіз мікросередовища (на ранніх етапах – слабко проявляється) і макросередовища.

- ✍ *Приклад сприятливого впливу середовища*: стабілізація національної валюти, зростання добробуту, поліпшення економічної ситуації; зниження інфляції; невелика кількість конкурентів; інвестиційна привабливість регіону; інтерес іноземних клієнтів.
- ✍ *Приклад небезпек*: різкі коливання курсу валют; непослідовне проведення приватизації; непродумані законодавчі акти; політична невизначеність; кримінальна ситуація й шахрайство; недосконаліть банківського законодавства; відсутність юридичної відповідальності; низька ліквідність ринку; відсутність традицій; складність, трудомісткість і дорожнеча операцій. Важливий крок – визначення можливих труднощів, шляхів їхнього подолання; сильних і слабких сторін банку.
- ✍ *Приклад сильних сторін*: сміливість у прийнятті рішень, великий спектр послуг, висока технічна оснащеність, великий досвід роботи на фондовому ринку, довіра клієнтів і контрагентів.
- ✍ *Приклад слабких сторін*: відсутність достатнього фінансування проектів; географічне розташування; дефіцит кваліфікованих кадрів; високий ризик операцій [38].

Також увага приділяється вивченню конкурентної позиції та оцінці банків–конкурентів (рис. 4.10).

| 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:<br>– банківські продукти<br>– ціни<br>– якість послуг | | | | |

***Рис. 4.10. Приклад SWOT–таблиці конкурентної позиції банку [6, с.190]***

Результати таких досліджень є основою документа, що характеризує сучасний стан положення банку та ситуацію, у якій він може опинитися в майбутньому.

За результатами аналізу для визначення сильних і слабких сторін банку складаються аналітичні SWOT–таблиці, висновки за якими вносяться до підсумкової таблиці (рис. 4.11).

На наступному підетапі розробки проекту загального маркетингового плану здійснюється ***визначення цільових ринків, яке*** передбачає формулювання основних стратегічно важливих напрямів роботи банку на фінансових ринках і визначення тих ринків банківських послуг, що потрапляють до сфери цих основних напрямів діяльності.

| Внутрішні фактори | Сильні сторони | Важливість для розвитку банку (висока, середня, низька) | Напрями використання сильних сторін |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | Слабкі сторони | Важливість для розвитку банку (висока, середня, низька | Варіанти зменшення негативних наслідків слабких сторін |
| | | | |

***Рис. 4.11. Приклад підсумкової таблиці SWOT– аналізу ситуації на ринку [6, с. 191]***

***Збір і обробка внутрішньої інформації*** дозволяють вивчити можливості банку щодо створення задовільних компонентів маркетинг–міксів на кожному з цільових ринків [46].

***Формулювання цілей банку***. Цілі показують, до чого банк прагне і чого він хоче досягти в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективах. Цілі банку піддаються ретельному аналізу, розділяються на довгострокові, середньострокові і короткострокові, зазвичай подаються у вигляді впорядкованого дерева цілей.

Цілі повинні відповідати декільком обов'язковим умовам (***SMART–принцип***), вони мають бути: конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), погодженими (Agreeable, Accordant) з Баченням і Місією банку; між собою; з тими, кому належить їх виконувати; досяжними (Realistic) та визначеними в часі (Time bounded).

✍ *Наприклад,* цілями банку можуть бути:

– організація взаємодії господарської, фінансової і інвестиційної діяльності;

– акумулювання якомога більших грошових ресурсів фізичних і юридичних осіб–клієнтів банку за рахунок емісії цінних паперів і вкладення їх у виробничу сферу;

– раціональне інвестування власних коштів;

– широка інформація про рейтинг та імідж банку;

– удосконалення організаційної структури;

– інноваційна діяльність [38].

Цілі більш високого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. Цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

✍Наприклад, короткострокові цілі виходять з довгострокових, є їх конкретизацією і деталізацією, а також підпорядковані ім. Короткострокові цілі встановлюють контрольні точки на шляху досягнення довгострокових цілей. Ієрархія цілей встановлює зв'язність організації і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів на досягнення цілей верхнього рівня.

Різноманітність цілей складових стратегії банку наведено в додатку Ж.

***Розробка маркетинг–міксу.*** Для кожного з цільових ринків, а також цільових сегментів розробляється маркетинг–мікс з урахуванням цілей банку на даних напрямах і обмежень ресурсів банку, що спрямовуються для досягнення поставлених цілей.

Складовими комплексу маркетингу є [6, с. 194]:

- продукт (характеристики, переваги, цінності банківського продукту) та його ціна;
- 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).

На цій стадії визначається остаточна кількість банківських послуг і банківських продуктів, політика прибутковості банку для кожного виду послуг і витрати по поширенню і просуванню цих послуг. Ця інформація надалі використовується банком для планування операцій.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного маркетингового планування (рис. 4.6).

🗁 ***Стратегічне планування*** – це особливий вид практичної діяльності людей, тобто планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів, програм, планів і сценаріїв), які передбачають висунення таких цілей та стратегії поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація котрих забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі і швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що є швидкозмінними [26, с. 125].

Результат стратегічного планування – затвердження стратегічної мети банку та розробка планів поточної діяльності, спрямованих на її досягнення.

Маркетинговому стратегічному плануванню банку притаманні такі риси:

– орієнтованість на середньострокову та довгострокову перспективи;

– фокусування на вирішенні ключових, визначних для планованої підсистеми цілей, від досягнення котрих залежить здійснення функціонального навантаження;

– органічне поєднання намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, які потрібні для їх досягнення, причому як таких, що є в наявності, і тих, котрі будуть створені або залучені в плановому урахуванні впливу на планований об'єкт численних зовнішніх факторів, які здійснюють на нього позитивний або негативний вплив, з розробкою заходів, спрямованих на максимальне послаблення їх негативного впливу або ефективне використання можливостей задля успішного вирішення завдань підсистеми.

***Метою маркетингового стратегічного планування*** є встановлення певного порядку дій для забезпечення досягнення маркетингових цілей. Важливим критерієм планування є його часовий горизонт, тобто термін, у межах якого відбудеться планування. Якщо 20–30 років тому фахівці чітко визначали горизонт стратегічного планування в десять років, то сьогодні він значно звузився і може міститися в трьох або навіть в одному році [26, с. 126].

Основою маркетингового планування є стратегічний план, який містить перспективні напрями розвитку, загальні принципи, загальні підходи.

Американський економіст Ф. Котлер [44] наголошує на трьох етапах маркетингового стратегічного плану: створення іміджу товару або послуги, презентація товару або послуги на ринку і, що найважливіше, утримання ринкових позицій даної торгової марки. П. Друкер в «Енциклопедії менеджменту» зазначає, що основними складовими процесу формування маркетингового стратегічного плану є: постановка мети (формування місії та цілей компанії); аналіз (зовнішнього, внутрішнього середовищ); визначення місця торгової марки компанії (позиціонування бренда, вибір конкурентної позиції бренда); формування перспективної стратегії розвитку бренда (визначення атрибутів товару та атрибутів бренда).

Узагальнену структуру цих елементів наведено на рис. 4.12.

***Рис. 4.12. Основні складові елементи маркетингового стратегічного плану за Ф. Котлером та П. Друкером [46]***

Розробки провідних закордонних фахівців ураховані в «Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємств державного

сектору» [53], які з 2015 року розміщено на сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Методичні рекомендації можна взяти за основу під час розробки стратегічного плану маркетингу банку. У них передбачена така структура стратегічного плану:

1. ***Зведена інформація*** – до розділу включено інформацію стосовно обраного стратегічного напряму розвитку, стратегічні цілі та завдання банку.

2. ***Інформація про банк*** – у розділі описано діяльність банку: інформація про власників, історичні дані, основні види продуктів та послуг, ринкову позицію, а також показники основної діяльності протягом останніх трьох років (як мінімум).

3. ***Аналіз середовища*** – у розділі наведено стратегічний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність банку, а також SWOT–аналіз (сильні та слабкі сторони, наявні можливості та існуючі загрози):

– аналіз внутрішніх чинників передбачає оцінку функцій та процесів банку, а також обґрунтованості та ефективності використання наявних ресурсів; порівняльний аналіз з конкурентами та/або з іноземними компаніями, що проводять аналогічну діяльність;

– оцінка зовнішніх чинників передбачає проведення аналізу можливого впливу на банк, оцінку ринку та аналіз конкурентного середовища.

4. ***Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки*** – висвітлено місію банку в контексті загальнодержавних інтересів, комерційної діяльності та інтересів суспільства.

*Стратегічна концепція* – це короткий виклад бажаного (цільового) майбутнього статусу банку.

*Цінності банку* повинні включати персонал та вимоги щодо соціальної відповідальності, описувати норми поведінки та принципи, якими банк керується в забезпечення їх дотримання.

*Стратегічні напрями* – це пріоритетні види діяльності/ініціативи, які відповідають стратегічній концепції.

5. ***Стратегічні цілі та оціночні індикатори*** – наведено довгострокові цілі банку, перелік оціночних індикаторів та бажаних (цільових) значень, зазначаються відповідальні особи.

6. ***Стратегічні задачі (дії/ініціативи)*** – встановлено довгострокові задачі, спрямовані на досягнення кожної з визначених довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінки цільових значень, період реалізації, очікувані довгострокові дії/ініціативи, спрямовані на виконання довгострокових задач.

7. ***Ресурси*** – представлено інформацію про кадрові, фінансові та матеріальні ресурси необхідні для реалізації стратегічних цілей та задач, оцінку їх доступності, оцінку цілей та завдань, що повинні бути виконані.

8. ***Потенційні ризики та управління ризиками*** – даний розділ містить оцінку ризиків, пов’язаних з реалізацією цілей та задач, та висвітлено принципи управління ризиками.

9. ***Фінансові прогнози*** – розділ містить прогнози звітів про прибутки (збитки), балансів та звітів про рух грошових коштів на період реалізації стратегії, інвестиційні та фінансові плани.

10. ***Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів*** – у розділі показано, яким чином банк буде відстежувати та оцінювати виконання стратегії та забезпечувати належне й негайне реагування на потенційні відхилення; включено також опис процесу уточнень та внесення змін до стратегії.

11. ***Додатки*** – вміщують додаткову інформацію, таку як інвестиційний план, стратегія тощо [53].

Запропонована в навчальній літературі структура стратегічного плану розвитку принципово не відрізняється від наведеної методики, зокрема, пропонуються такі розділи, як:–місія банку; стратегія банку; довгострокові цілі банку; характеристика ринку та позицій банківської установи; характеристика цільових ринків банку та частки банку на цих ринках; динаміка фінансових показників діяльності банку; розгорнутий SWOT–аналіз; концептуальні напрями розвитку банку; перспективні фактори позиціонування банку; короткострокові (на 1 рік) цілі розвитку банку; інструментарій для реалізації плану розвитку банку [26, с. 131].

До ***найбільш поширених помилок***, що зустрічаються при розробці маркетингової стратегії в банках, належать:

1) покладання всієї роботи з розробки маркетингового стратегічного плану тільки на служби маркетингу;

2) неузгодженість елементів стратегії, які розробляються в різних підрозділах банку;

3) недостатність або низька якість інформації;

4) використання ненадійних даних про стан цільових ринків та економіки в цілому [46].

Після формування стратегії на основі проведених відповідних заходів щодо виявлення маркетингових можливостей і вибору цільових ринків банк розпочинає планування найважливішого елемента системи маркетингу – комплексу маркетингу. Його дійсно можна назвати ядром системи маркетингу, оскільки він поєднує всі змінні фактори, за допомогою яких банк може впливати на свою клієнтуру з метою забезпечення бажаної відповідної реакції з її боку. Якщо всі інші фактори банк може лише враховувати у своїй діяльності, то фактори маркетингу він активно використовує для впливу на попит на свої продукти та послуги.

Усі змінні фактори, за допомогою яких здійснюється прямий вплив на цільовий ринок, поділяються на чотири групи: продукт; ціна; методи поширення; комплекс стимулювання.

Беручи до уваги виняткову важливість найбільш ефективного використання факторів впливу на клієнта в частинах, що підлягають контролю банку, для кожної із зазначених груп розробляється своя стратегія.

Таким чином, планування комплексу маркетингу передбачає розробку відповідних стратегій для кожної складової [26, с. 139].

**Рекомендована література**

Основна [1, 11,26]; додаткова [6, 38, 51, 53].

**Запитання для самоконтролю**

1. Наведіть та прокоментуйте основні елементи стратегічних орієнтирів банківської діяльності.

2. На яких принципах побудовані основні види цільових програм банку?

3. Охарактеризуйте основні показники та фактори, які характеризують стратегічні сфери діяльності банку.

4. Назвіть та прокоментуйте основні групи маркетингових стратегій–орієнтирів діяльності банку .

5. Які види планування застосовуються в банках? Чим принципово вони відрізняються?

6. Яке місце в процесі планування займає стратегічне планування?

7. Охарактеризуйте поетапно процес загального маркетингового планування в банках.

8. Назвіть методи, що застосовуються для підготовки аналітичних оглядів та ситуації, за яких доцільне використання того або іншого методу.

9. Які критерії та принципи мають бути покладені в основу вибору стратегічних цілей банку? Прокоментуйте відповідь.

10. Охарактеризуйте орієнтовну структуру стратегічного плану банку. Якими документами регламентується його структура?

**Практичні завдання** [11, с.120–121]

**Завдання 1.** На основі відкритих джерел (сайтів Інтернет, періодичної літератури тощо) сформулюйте та систематизуйте у формі таблиці дані про характеристики (елементи) стратегічної маркетингової діяльності (місія, стратегія банківської установи, маркетингова стратегія, стратегічні цілі тощо) трьох українських банків із перших двадцяти відповідно до суми активів (на вибір).

✍Приклад форми таблиці. Елементи стратегічної маркетингової діяльності банків:

| Показники | Назва банку | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| Місце в першій двадцятці відповідно до суми активів | | | |
| Місія банку | | | |
| Стратегія банку | | | |
| Маркетингова стратегія | | | |
| Стратегічні цілі | | | |

Обсяг виконаного завдання повинен бути не менш однієї сторінки аркуша А4.

**Завдання 2**. Розробіть макет маркетингової стратегії українського банку (на вибір) за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи.

**Завдання 3.** Розробіть макет маркетингової стратегії українського банку (на вибір) за допомогою матриці Майкла Портера.

**Завдання 4.** Розробіть макет маркетингової стратегії українського банку (на вибір) за допомогою матриці Ігоря Ансоффа.

**Завдання 5.** Використовуючи вторинну інформацію, проаналізуйте діяльність 3–5 комерційних банків за певним обраним продуктом / послугою. Оцініть кожного з них за показниками частки ринку та темпів її зростання за останній рік з

використанням матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). По кожному квадранту матриці БКГ надати пояснення по 3–5 комерційних банках за обраним продуктом / послугою.

**Поради до виконання практичного завдання**

**До завдання 2–4:** У макеті зазначити: основні групи продуктів конкретного банку та інші необхідні дані, які взято з відкритих джерел інформації. Навести креслення відповідної матриці (рис. 2.14; 4.7; 4.8) із розташованими відповідно продуктами (групами продуктів). Прокоментуйте відповідні стратегії.

# РОЗДІЛ 5. ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА БАНКУ

**5.1. Поняття політики банку. Місце продуктової політики в банківській політиці.**

**5.2. Формування продуктової стратегії банку.**

**5.3. Розробка та впровадження нового банківського проукту (полуги).**

**5.4. Життєвий цикл банківських продуктів (послуг).**

## 5.1. Поняття політики банку. Місце продуктової політики в банківській політиці.

**Політика банку** – це комплекс стратегічних та тактичних дій банку, спрямованих на його розвиток. Вона визначає дії на перспективу і розробляється в процесі стратегічного планування.

Кожен банк має право самостійно формувати власну політику, відображати в ній такі ключові аспекти, як стратегія надання послуг; завдання управління портфелями; мінімальні критерії для проведення операцій, тобто основні вимоги. Банківська політика, як і стратегічне планування в цілому, ґрунтується на глибокому аналізі кон'юнктури грошового ринку й можливостях самого банку [51].

Залежно від класифікаційних ознак розрізняють такі ***види маркетингової політики банку*** [61, с. 9]:

– за інтенсивністю взаємозв'язку банку з клієнтами: активна та пасивна;

– за адресністю – пряма та опосередкована;

– за термінами дії – короткострокова, середньострокова, довгострокова;

–за масштабністю – глобальна, галузева, локальна;

–за наслідками прийняття маркетингових рішень – синергійна та незалежна.

Політика банку орієнтується на елементи комплексу маркетингу та на вид діяльності банку. Залежно від цього можна виділити такі складові банківської політики (рис. 5.1).

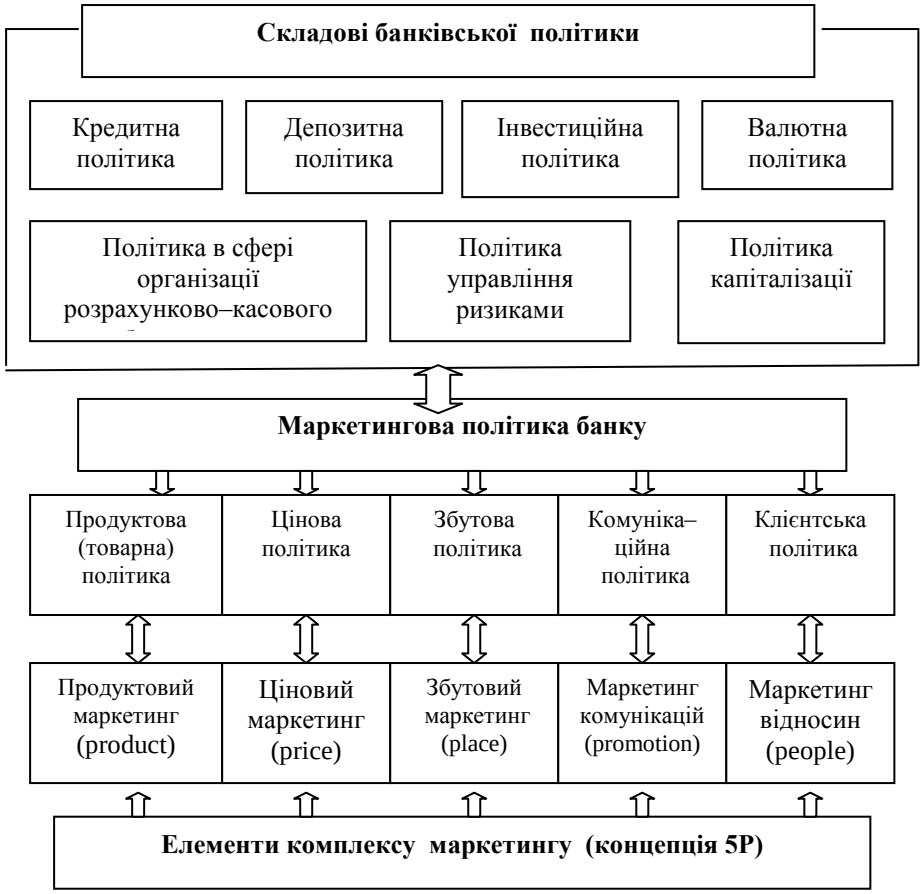



***Рис. 5.1. Місце маркетингової політики у складі банківської політики***

*Джерело: доопрацьовано матеріали [51, с. 87; 61, с. 8; 72]*

Комплекс банківського маркетингу повинен будуватися з урахуванням специфіки банківської діяльності, яка притаманна сфері послуг.

☝ *Традиційно в банківській діяльності застосовується* ***концепція 5Р,*** *елементами якої виступають: продуктовий маркетинг (product), ціновий маркетинг (price), збутовий маркетинг (place), маркетинг комунікацій (promotion) та маркетинг відносин (people).*

Більш докладно сутнісний зміст та особливості застосування цих елементів у банківській сфері наведено в додатку З.

Загалом кількість політик, які розробляються банками, не регламентується НБУ. Будь–яка політика банку оформляється письмовим документом (меморандумом, положенням, стандартом, інструкцією тощо).

Діяльність банку, орієнтованого на ефективний, довгостроковий, поступовий розвиток, передбачає вирішення таких основних завдань, як забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних ринкових позицій, збільшення обсягу банківських продуктів, послуг та чистого прибутку.

🗁 ***Маркетингова політика банку*** – це комплекс заходів, які визначають процес установлення конкретних маркетингових цілей, спрямованих на задоволення потреб і запитів існуючих та потенційних клієнтів банку, з метою підвищення ефективності діяльності банку й забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [61, с. 6].

Банки, як і будь–які інші господарські суб'єкти економіки, створюють свої продукти, що дістали назву «банківські продукти» і про які йдеться в підрозділі 2.1 навчального посібника.

☝ *Продукт (товар) є головним елементом комплексу маркетингу, від якого значною мірою залежить успіх ринкової діяльності будь–якої організації чи установи. Можна скільки завгодно удосконалювати інші елементи маркетингового комплексу (ціна, збут, просування), але без головного елемента – ефективного в споживанні і виробництві товару – усі зусилля будуть марними. Якщо продукт (послуга) не відповідає запитам споживачів або програє за своїми характеристиками товарам конкурентів, то сподіватися на успіх практично нереально.*

Продукт (послуга) – це те, що об'єднує споживача і товаровиробника, задовольняє запити одних і приносить прибуток іншим, забезпечуючи їм взаємні вигоди [26, с. 140].

У фаховій та навчальній літературі зустрічається як термін «товарна політика», так і «продуктова політика». Оскільки в банківській діяльності як товар виступають продукти, то в цій галузі більше застосування віднайшов термін «продуктова політика». Відсутній єдиний погляд на суть цього поняття:

***Продуктова політика банку*** – це:

🗁 – *сукупність методів та інструментів* щодо реалізації інноваційних змін в існуючому продуктовому портфелі банку з метою максимізації банківського прибутку [6, с.243];

– *комплекс організаційних заходів*, які здійснює банк з метою досягнення оптимального обсягу і структури продуктового ряду [11, с. 123];

– *створення нових*, вдосконалення існуючих, перевірка і пристосування *банківських продуктів та послуг* з метою задоволення виникаючих потреб наявних або потенційних клієнтів банку [9, с. 117];

– *систематизована управлінська діяльність*, яка спрямована на планування та здійснення заходів із формування, управління та вдосконалення такого асортименту банківських продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб споживачів і досягненню поставлених цілей банку [56].

Продуктова політика банку є результатом інтеграції сучасних методів 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 необхідного прибутку;
- 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 [6, с. 243].

Продуктова політика може бути регламентована окремим письмовим документом банку або визначена в іншому внутрішньобанківському документі (наприклад, клієнтській політиці, загальній стратегії банку).

Сутність маркетингової продуктової політики полягає у визначенні й розвитку оптимальної структури банківських продуктів та послуг на основі поточних і довгострокових цілей банка.

***Мета*** продуктової політики полягає в розробленні та реалізації банківських продуктів та послуг, які б задовольняли попит клієнтів та приносили прибуток банку.

***Цілі*** продуктової політики:

1) розробка продукту або послуги: а) розроблення нового продукту/послуги; б) модифікація існуючого продукту/ послуги (по суті або за способом представлення);

2) обслуговування продукту/послуги: забезпечення сталості характеристик, таких, які відповідають ринковому попиту;

3) елімінування продукту/послуги (зняття з виробництва) [54, с. 22].

Продуктова політика банку має два рівні – окремого продукту та асортименту в цілому. Кожен з рівнів виконує певні завдання (рис. 5.2).

На рівні окремого продукту або послуги головна увага приділяється характеристикам продукт послуги, його відповідності потребам клієнта, маркетинговій підтримці визначається життєвий цикл продукту.

🗁 ***Асортиментна політика*** – це формування наборів груп продуктів та послуг, їх оптимальне співвідношення з урахуванням стадій життєвого циклу та вимог споживачів [54, с. 25].

***До принципів*** розроблення асортиментної політики банку належать:

– принцип синергізму, який передбачає взаємну фінансово–інвестиційну підтримку різних груп послуг та економію коштів за при збільшення масштабів діяльності;

– принцип стратегічної гнучкості – поєднання послуг або їх асортиментних груп залежно від певних факторів (цільового сегменту тощо) [54, с. 26].

***Рис. 5.2. Рівні та завдання продуктової політики банку***
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 147; 54, с. 22].*

На рівні асортиментної політики розглядаються питання комбінації продуктів і послуг для груп клієнтів, звуження продуктового ряду або його розширення шляхом:

– зміни структури і параметрів пропонованих продуктів;

– запровадження продуктів, які не використовуються даним банком, але використовуються іншими банками;

– розробки і впровадження нових для ринку банківських продуктів [9, с. 117].

Для оцінки рівня різноманітності товару застосовують показники товарної номенклатури і товарного асортименту.

***Товарний асортимент (товарна лінія)*** – група однойменної продукції (за назвами, видами).

***Товарна номенклатура*** – систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що виготовляються товаровиробником [26, с. 146].

Асортиментну політику банківської установи визначає ефективність процесу створення і впровадження специфічного банківського продукту на ринку. Сутність асортиментної політики полягає у визначенні й підтримці оптимальної структури набору пропонованих послуг банку.

Асортиментна політика дає змогу підтримувати конкурентоспроможність банківських продуктів, що забезпечує конкурентну позицію самої банківської установи [26, с. 147].

Процес розроблення та планування асортиментної політики банку пов'язаний із ретельним аналізом специфічних характеристик банківських продуктів і їх відмінними рисами (підрозділ 2.1).

Банківські продукти і послуги можна охарактеризувати такими показниками:

1. ***Якість*** – зручність, безпека і надійність, вартість, оперативність в поданні і т.д.

2. ***Ширина продуктового ряду*** (базовий асортимент) – це кількість основних видів продуктів та послуг, які банк може запропонувати клієнтам. Ширина продуктового ряду визначається механізмом ліцензування та надання дозволів на банківську діяльність, передбачених Законом України «Про банки і банківську діяльність» [1] та положеннями НБУ «Про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів» [57] та «Про організацію операційної діяльності в банках» [21].

З огляду на ширину продуктового ряду, практично не існує відмінностей між універсальними банками, які пропонують, зазвичай, повний набір послуг, дозволених чинним законодавством. За цим параметром можна визначити відмінність тільки між універсальними і спеціалізованими банками. Перевагами спеціалізованого банку є економія на витратах та можливість забезпечення кращої якості послуг. Недоліком асортиментної спеціалізації є те, що розвиток банку здебільшого залежить від кон'юнктури відносно вузького цільового сегменту, що робить діяльність банку більш ризикованою.

3. ***Глибина асортименту*** – це число варіантів і модифікацій певного виду продуктів або послуг, які орієнтовані на конкретні запити окремих груп банківських клієнтів. Зазначений параметр продуктового ряду банку дозволяє достатньо чітко ідентифікувати продукти кожного банку [9, с. 118].

Рішення про структуру базового ассортименту продуктів та послуг приймають на етапі створення банку, коли визначають, чи буде банк універсальним, чи спеціалізованим, або на етапі стратегічного планування, у випадку зміни стратегії вже існуючого банку.

Незважаючи на подібність асортиментного ряду багатьох банківських установ, все ж таки для забезпечення своїх конкурентних позицій на ринку банки повинні використовувати *ідею «відмінності» від конкурентів,* що в сучасних умовах можливо завдяки неціновим методам конкуренції, зокрема поліпшенню якості обслуговування, збільшенню асортименту банківських продуктів і їх доступності (мережа філій) та поліпшенню їх якості, а також проведенню рекламних заходів на телебаченні, радіо і в пресі, використанню прямої поштової реклами, зовнішньої реклами та реклами в мережі Інтернет [57].

☝ *На кожен вид операцій, продуктів та послуг банківські підрозділи розробляють положення, технологічні карти та інструкції. Такі документи супроводжують ліцензування банківської діяльності та перевіряються на відповідність нормативним вимогам НБУ та законодавства.*

Зазвичай у банку розробляються «Положення про кредитування» (з деталізацією за окремими видами кредитів, наприклад, про овердрафт, споживчу позику, проектне фінансування), «Положення про документарні, вексельні,

гарантійні операції», «Положення про депозитні операції», «Положення про операції з використанням платіжних карток» тощо.

Такі документи готуються одразу багатьма підрозділами та затверджуються на рівні уповноваженого органу правління банку [54, с. 148].

Керівництво банку затверджує ***каталог банківських продуктів***, у якому дається опис кожного банківського продукту, його параметрів, призначення для задоволення фінансових потреб клієнта, характеристика типового споживача даного продукту, перелік переваг для клієнта.

Каталог містить кодифікацію кожного продукту. Банк може застосовувати таку структуру коду продукту:

– перший розряд – різновид продукту (активний, пасивний, комісійний);

– другий розряд – вид бізнесу (корпоративний, роздрібний, банківський, інвестиційний, страховий тощо);

– третій розряд (із двох цифр) – підвид продукту (наприклад, споживча позика, платіжна картка тощо).

Такий каталог є корисним інструментом у роботі працівників, що займаються обслуговуванням клієнтів. На кожен продукт зазвичайготується сторінка з поясненнями, які використовуються також у разі виготовлення рекламних буклетів.

***Технологічна карта*** супроводжує кожен банківський продукт та операції. Виняток становлять оригінальні продукти (на замовлення), разові послуги. Така карта містить опис послідовності виконання операцій за даним продуктом (послугою) з урахуванням обов'язків кожного підрозділу. Часто вона має вигляд схеми, алгоритму, що передбачає різні варіанти, рішення за кроками.

Карти складає головний підрозділ, що буде організовувати безпосередньо просування продукту на ринок.

Карта вимагає погодження з усіма учасниками виконання даної послуги, наприклад, від ініціювання кредиту до реалізації застави – з підрозділами: юридичним, оцінки застави, кредитного аналізу, безпеки бухгалтерією банку [54, с. 148].

Основні елементи продуктової політики банку наведено на рис. 5.3.

***Рис. 5.3. Складові елементи продуктової політики банку***
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 151; 56].*

Предметом продуктової політики банку є банківський продукт (послуга). Банківська послуга вимагає роз'яснення клієнтові її змісту: на відміну від інших послуг та матеріальних товарів, банківський продукт передбачає певний рівень економічної освіченості у споживача.

Для завоювання міцних позицій у конкурентній боротьбі, виходячи з результатів позиціонування своїх послуг, банк виділяє її характеристики і зміст маркетингової діяльності, що можуть вигідно відрізнити такі послуги від послуг банків–конкурентів, тобто проводить диференціацію своєї продукції.

Для різних банківських продуктів можна вибирати різні напрями диференціації:

– ***продуктова диференціація*** – пропозиція банківських продуктів з характеристиками і (або) дизайном, кращими, ніж у банків–конкурентів;

– ***сервісна диференціація*** полягає в пропозиції додаткових послуг (швидкість і надійність банківського обслуговування, навчання клієнтів, консультування і т.д.), що супроводжують послугу і за своїм рівнем переважають послуги банків–конкурентів;

– ***диференціація персоналу*** – наймання і підготовка персоналу, який здійснює свої функції більш ефективно, ніж персонал конкурентів;

– ***диференціація іміджу*** полягає в створенні іміджу банку і/або його послуг, що відрізняють їх у кращий бік від банків–конкурентів і або їхніх послуг.

Залежно від особливостей конкретних банківських послуг і можливостей банку він може реалізувати одночасно від одного до декількох напрямів диференціації [26, с. 162].

Для формування продуктової політики застосовують: аналіз ринку банківських продуктів і послуг (місткість та сегментація ринку, характер та розмір попиту, рівень інноваційності послуг тощо); аналіз мікросередовища банку (прибутковість операцій за сегментами ринку, кредитний/депозитний портфель банку, виявлення і розвиток конкурентних переваг банку, розробка банківських продуктів і послуг тощо); аналіз політики обслуговування клієнтів (типологія клієнтів, критерії і мотиви вибору банку і продукту, потенційні потреби клієнтів, наявність потенційних клієнтів тощо); аналіз рівня інформаційних технологій; аналіз доцільності інноваційних змін у продуктовому портфелі банку; аналіз філіальної мережі; прогнозування (тенденції розвитку ринку банківських продуктів і послуг, фактичні та очікувані темпи зростання ринку і т.д.); оцінку ризиків реалізації продуктового портфеля банку [54].

Складовою маркетингової роботи у продуктовій політиці є збільшення показників продажу продуктів за двома параметрами:

– *перехресний продаж (від англ. cross–sell)* – кількість продуктів, придбаних у середньому одним клієнтом банку за звітний період (у більшості українських банків він не виходить за межі двох продуктів, у той же час багато західних фінансових корпорацій ставлять собі за мету продаж не менше п'яти продуктів);

– *повторний продаж (від англ. up–sell)* є більш ефективним, ніж продаж новим клієнтам [26, с. 161].

## 5.2. Формування продуктової стратегії банку

Зміст продуктової політики полягає в розробці продуктової стратегії, яка входить до другої групи стратегій, наведених на рис. 4.3.

Продуктова стратегія відіграє вирішальну роль під час планування комплексу маркетингу, оскільки вибір інших стратегій комплексу залежить від сукупності банківських продуктів, визначених продуктовою стратегією.

Процес формування продуктової політики повинен бути заснований на стратегічному підході, який припускає розробку довгострокового, перспективного курсу розвитку банку.

Формування продуктової стратегії банку проводять у декілька взаємопов'язаних та взаємозалежних етапів (рис. 5.4).

***Рис. 5.4. Етапи формування продуктової стратегії банку***
*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с. 117; 26, с. 153; 55].*

Під час побудови продуктової стратегії необхідно чітко визначити та ***встановити ієрархію цілей*** і на цій основі обирати найбільш ефективні методи маркетингового впливу на результати банківської діяльності. Так, відповідно до загальнобанківських, фінансових та маркетингових цілей, стратегія розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах [42].

Зазначена мета досягається через збільшення доходів та зниження витрат (цілі першого рівня) та передбачає подальшу їх деталізацію й постановку більш конкретних продуктових цілей (табл. 5.1).

***Таблиця 5.1. Ієрархія цілей у межах продуктової стратегії банку [55]***

| Цілі I рівня | Цілі II рівня | Цілі III рівня | Цілі IV рівня |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Збільшення доходів | Збільшення обсягів продажу банківських продуктів | Збільшення кількості клієнтів | Диверсифікація послуг; модифікація послуг; поліпшення якості обслуговування клієнтів |
| | | Збільшення кількості послуг, що надаються одному клієнту | Персоніфікація послуг; упровадження додаткових послуг; пакетування послуг; нові банківські послуги |
| | Підвищення розміру банківської маржі | Збільшення частки високо рента–бельних продуктів у продуктовому портфелі банку | Просування на ринок рентабельних продуктів; відмова від окремих низькорентабельних продуктів |
| | | Впровадження дорогих послуг | Надання елітарності існуючим послугам; упровадження послуг, що не мають аналогів на ринку |
| Зниження витрат | Підвищення ефективності банківських технологій | Удосконалення систем управління | Система планування організація банківських технологій; система мотивацій; система контролю |
| | | Впровадження новітніх банківських технологій автоматизації банківських процесів | Процеси обробки та передачі даних; бізнес–процеси; система збуту банківських продуктів |
| | Одержання дешевих джерел фінансових ресурсів | На внутрішньому ринку | Підвищення капіталізації банку; залучення коштів населення; використання бюджетних коштів |
| | | На зовнішніх ринках | Кошти фінансових інститутів; кошти юридичних і фізичних осіб |

Вплив продуктової стратегії на доходи банку досягається через розв’язання *цілей другого рівня*: збільшення обсягів продажу банківських продуктів та підвищення розміру банківської маржі, причому перша ціль є більш актуальною, оскільки збільшення маржі неминуче призведе до втрати банком певної частини своїх клієнтів, у результаті додатковий дохід, отриманий від підвищення тарифів на банківські послуги, може не перекритися втратами від недоотримання прибутку

внаслідок відпливу клієнтів, що відмовилися користуватися дорогими послугами, що небезпечно в умовах зростаючої конкуренції.

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

Для зручності побудови стратегії необхідна подальша конкретизація її цілей. У такий спосіб збільшенню числа клієнтів задовольняють такі *цілі четвертого рівня*: диверсифікація послуг, їх модифікація, упровадження нових банківських послуг, поліпшення якості обслуговування тощо. З погляду збільшення кількості послуг одному клієнтові представляється актуальною така конкретизація продуктових цілей: персоніфікація банківських продуктів, упровадження додаткових послуг, їх пакетування тощо.

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

***Ціль упровадження на ринок дорогих послуг*** конкретизується через цілі надання елітарності існуючим послугам та впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку. Елітарність існуючим послугам надає, наприклад, організація елітарного обслуговування VIP–клієнтів, які за приблизно рівних витрат приносять значно більше доходів, ніж звичайні клієнти. Упровадження послуг, що не мають аналогів на ринку, сприятиме збільшенню банківської маржі за умови грамотного використання політики «зняття вершків», але, як правило, приносить надприбуток лише обмежений проміжок часу, поки на ринок із аналогічними послугами не вийдуть інші банки.

Реалізація стратегій, пов’язаних з упровадженням нових технологій, сприяє максимальному наближенню послуг до клієнта, досягненню комплексного впливу на нього, дозволяє оптимізувати банківські процеси, прискорити процес банківського обслуговування, хоча й потребує значних первинних затрат. Прикладами реалізації зазначених стратегій є впровадження інтернет–банкінгу, мобільного банкінгу, встановлення банкоматів тощо. Дуже часто новітні технології настільки сильно змінюють саму послугу, що вона може вважатися новою. Подальша деталізація й конкретизація зазначених цілей може бути проведена аналогічно до розглянутої вище ієрарх цілі збільшення доходів.

Проведена робота з визначення продуктових цілей банку дає можливість безпосередньо приступити до розробки продуктової стратегії банку. Для цього необхідно розподілити задачі та ресурси у відповідно до обраних цілей та визначити найбільш прийнятні шляхи докладання зусиль банку, причому перевага у виборі продуктової стратегії має надаватися більш глибокому проникненню на вже існуючі ринки та розширенню їхніх границь замість розробки принципово нових банківських продуктів та їх диверсифікації [55].

На ***етапі «Аналіз існуючого продуктового асортименту банку»*** (рис. 5.4) здійснюється оцінювання всіх присутніх на момент дослідження в арсеналі банку продуктів. За кожним із них вивчається рівень збуту, частка ринку, розмір витрат та рівень рентабельності. Структура продуктового ряду аналізується також з точки зору збалансованості між рівнями диверсифікації та прибутковості, існуючими та новими продуктами [55].

Під час аналізу можуть бути застосовані одно– та двофакторні методики, а також багатофакторні моделі продуктового асортименту банку, які представлені на рис. 5.5.

Аналіз існуючого продуктового ряду виконують за параметрами ефективності кожної окремої послуги, групи послуг та всього асортименту послуг.

Критерієм оптимізації асортиментного ряду є вираз [11, с. 126]:

$$a \; x \; P(t) - b \; xR(t) \; \rightarrow \max, \qquad (5.1)$$

де $P(t)$ – сумарний чистий прибуток за момент часу $t$;

$R(t)$ – сумарна оцінка ризику, банківської діяльності по всім операціям банку, які проводяться в момент $t$;

$a$, $b$ – адаптивні коефіцієнти.

***Рис. 5.5. Методи та моделі аналізу продуктового асортименту банку***
*Джерело: доопрацьовано матеріали [58].*

Важливо в процесі аналізу існуючого продуктового ряду з'ясувати, на якій стадії життєвого циклу знаходиться кожний продукт, щоб урахувати синергетичний вплив на оптимальну структуру продуктового ряду.

Продуктовий ряд змінюється завдяки зміні структури, виведенню старих неефективних продуктів, оптимізації існуючих та розроблення нових.

Широкий вибір банківських послуг допоможе підвищити конкурентоспроможність банку в умовах мінливості потреб споживачів і розгалуженості ринку банківських продуктів.

Подібний аналіз має проводитися регулярно, оскільки закономірною фазою життєвого циклу будь–якого продукту є старіння і, відповідно, зниження інтересу до продукту з боку споживачів. Разом з тим продуктова політика банку має бути збалансованим процесом. Так, постійне прагнення до впровадження продуктів–новинок або, навпаки, надлишкова консервативність асортиментного ряду не матиме очікуваного позитивного ефекту.

Поточний асортимент послуг формується в міру розвитку банку шляхом введення нових послуг, модифікації або заміни існуючих. Він постійно вдосконалюється та змінюється відповідно до потреб клієнтів, тому досить часто його характеризують як політику асортиментної гнучкості [26, с. 153].

На ***етапі «Розвиток продуктового ряду в банку»*** здійснюється зміна структури і параметрів пропонованих продуктів; розширення асортименту послуг шляхом запровадження продуктів, які не використовуються даним банком, але використовуються іншими банками; розробка і впровадження нових для ринку банківських продуктів [9, с. 117]; розробка стратегії розвитку продуктового ряду, вирішуються питання його оптимізації, доцільності внесення змін у його структуру з урахуванням стадій життєвого циклу кожного продукту, а також необхідність його розширення за рахунок нових банківських продуктів [55].

***Розширення асортименту*** є доцільним для банків тоді, коли наявні асортиментні ряди та модифікації продуктів для різних сегментів не враховують усіх потреб на ринку. У цьому разі для задоволення наявного (або потенційного) попиту слід нарощувати або насичувати асортимент. Розширення асортименту доцільно реалізовувати за умови, якщо це позначається на показниках ефективності діяльності банку або є напрямом реалізації стратегічної політики банку щодо залучення певної сегментної групи клієнтів.

***Нарощування асортименту*** здійснюється тоді, коли банк впроваджує на ринок новий асортиментний ряд банківських продуктів, яких раніше він не пропонував.

***Насичення асортименту*** відбувається тоді, коли банк у межах наявного асортиментного ряду банківських продуктів відокремлює певну модифікацію цього продукту, керуючись сегментарними особливостями цільового ринку, для якого здійснюється вдосконалення.

***Звуження асортиментних*** *рядів* відбувається тоді, коли банк вилучає з асортиментної політики цілий асортиментний ряд банківських продуктів і в подальшому не пропонуватиме їх на ринку. Звуження модифікацій продуктів спостерігається, коли банк у межах наявного асортиментного ряду банківських продуктів вилучає певну модифікацію цього продукту, керуючись зміною цільового ринку, для якого пропонувався даний продукт.

***Зміна асортиментної політики*** банку також передбачає заміну старого банківського продукту новим. Такий варіант реалізації політики гнучкості асортименту здебільшого зумовлений зміною технологій ведення банківської справи, розвитком ринку тощо [26, с. 154].

## 5.3. Розробка та упровадження нового банківського продукту (послуги)

*Якщо у виробника немає якісного, орієнтованого на потреби споживача товару, – у нього немає нічого!*
*Ф. Котлер*

Розробка та упровадження продуктів–новинок є важливим завданням маркетингової стратегії банку. Регламентує впровадження банківських продуктів Положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [21]. Зокрема, у підрозділах 3.9 – 3.14 передбачено, що банки можуть упроваджувати банківські продукти з обов'язковим розробленням відповідних процедур за типовими операціями шляхом докладного опису порядку їх здійснення (укладення договору, реєстрація, звіряння, облік та контроль).

У разі прийняття рішення про впровадження нового банківського продукту визначають систему надання дозволів на його впровадження, проводять докладний опис відповідних процедур, визначають рівень прибутковості та ризику, пов'язаного з його використанням.

✍ *Банк самостійно визначає перелік банківських продуктів та необхідність їх упровадження.*

Упровадження банківського продукту передбачає:

а) визначення банківського продукту та мети його впровадження, а саме: перелік операцій та визначення потенційних клієнтів, для яких розроблено продукт; наявність відповідної нормативно–правової бази; затвердження потрібної документації; визначення рівня прибутковості та ризиків;

б) надання дозволу на впровадження банківського продукту;

в) програмне забезпечення з відповідною системою захисту інформації для відображення операцій у регістрах аналітичного та синтетичного обліку;

г) забезпечення кадрами відповідної кваліфікації;

д) забезпечення процедур внутрішнього контролю.

З метою запобігання можливим помилкам та перевірки ефективності системи внутрішнього контролю банківський продукт слід протестувати.

У тестуванні мають брати участь усі структурні підрозділи банку, які проводять операції, що включені до банківського продукту. Тестування програмного забезпечення з відповідною системою захисту інформації для банківського продукту має проводитися з використанням спеціального стенда або у складі системи автоматизації банку в неробочий час (підрозділи 3.9–3.14) [21].

При розробленні та впровадженні нових видів продуктів та послуг виділяють такі **ступені їх новизни** [54, с. 26]:

- *модифікований (диференційований) продукт*: продукт, що існував раніше в банку, але був значним чи незначним чином видозмінений, наділений новими властивостями (наприклад, ощадний рахунок з можливістю періодичного поповнення або ощадний рахунок з підвищенням відсоткової ставки через певний проміжок часу тощо);
- новий для банку продукт: продукт, що вже пропонується банками–конкурентами, але для даного банку є новим (наприклад, факторинговий рахунок);

– продукт новий для ринку (*піонерний продукт, нововведення)*: принципово новий продукт, якого раніше на ринку для задоволення певної потреби не пропонувалось жодним банком (наприклад, рахунок у біткоінах).

Новий банківський продукт може бути новинкою як для всього ринку банківських послуг, так і для конкретного банку та його клієнтів [26, с. 162].

☝ *Поняття «новий продукт» використовується як для визначення вдосконалення та оновлення існуючих продуктів, так і для продуктів, які вперше пропонуються споживачам та можуть задовольняти їхні потреби більш раціональним способом, або можуть приводити до виникнення нових потреб.*

🗁 ***Новий банківський продукт*** – це продукт, що вперше пропонується на ринку, або є новим для банку при продажу своїм клієнтам [59].

Новими, зокрема, можуть бути в банківському продукті такі аспекти:

– зміст (на яку фінансову потребу клієнта розраховано, яким чином виконується);
– вид (назва, логотип, бренд);
– умови (ставка, тариф, строк, мінімальний розмір, валюта, можливість конвертації, дисконту);
– адресність (для якої категорії клієнтів призначено, наприклад платіжна картка «бізнес–леді»);
– спосіб надання послуги (через телефон, банкомат, Інтернет).

У процесі розробки нового банківського продукту необхідно враховувати темпи і терміни адаптації його до ринку.

🗁 ***Темпи адаптації*** – це швидкість, з якою новий вид продукту або нова її ідея сприймаються широкою публікою [59].

За часом адаптації до нового банківського продукту виділяють такі ***категорії клієнтів***: аматори, особи, які швидко адаптуються; особи, які довго адаптуються.

Процес адаптації складається з п’яти етапів: усвідомлення наявності нової продукції, інтерес, оцінка, апробування, адаптація [59].

За умови успішного проходження новим банківським продуктом усіх попередніх стадій приймається остаточне рішення про виведення його на ринок на комерційній основі.

Обґрунтування банком запровадження нового продукту має спиратися на ретельне вивчення потреб клієнтів та пропозицій конкурентів.

Спочатку банк має оптимізувати існуючий асортимент, після чого приймається рішення про необхідність його розширення та впровадження нових банківських продуктів.

Кожен банківський продукт за своєю формою має три рівні.

На першому рівні розглядається лише задум продукту (тобто основна вигода клієнта в разі звернення до цього продукту).

Другий рівень банківського продукту розглядається в контексті реального втілення. Оскільки послуга не має товарно–речової форми, а отже, її не можна

упакувати та досягнути конкурентних переваг завдяки зовнішньому оформленню, найважливішими факторами тут є якість, властивості послуг та їх цінова політика.

Третій рівень комплексу банківського продукту є винятковим і включає додаткові характеристики банківської установи в процесі обслуговування клієнтів (банківський продукт з підкріпленням).

Вибір способів оптимізації послуг банку залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться той чи інший продукт [26, с. 157].

Загальну концепцію координації процесу розробки нових і модернізації наявних банківських продуктів у більшості банків покладено на відділ розробки і впровадження банківських продуктів (ВРВБП). З метою реалізації завдань цього відділу інші підрозділи банку забезпечують його інформацією у формі ***пакета документів за банківським продуктом*** (табл. 5.2).

***Таблиця 5.2. Пакет документів щодо розробки і впровадження банківського продукту [60]***

| Категорія документа | Вид документа |
|---|---|
| Концептуальні документи | Положення; регламент продукту; програма; тарифи |
| Супроводжувальні документи | Технологічна картка процесу, інструкція до програмного забезпечення, маркетингові матеріали, паспорт банківського продукту |
| Юридичні документи | Типові договори, індивідуальні договори, заяви, довіреність тощо |
| Навчальні матеріали | Презентація банківського продукту, інструкція з реалізаці |

Цей пакет являє собою набір внутрішніх нормативних документів, що, по–перше, містять усю комплексну інформацію, потрібну для формування цілі, визначення економічної сутності банківського продукту; по–друге, регламентують механізм упровадження і реалізації банківського продукту філіями/відділеннями банку, а також містять концептуальний опис банківського продукту, технології та правила формування його аналітичних ознак.

До ***концептуальних банківських документів*** належать положення, регламент продукту, рекламна акція, програма, тарифи (якщо вони оформлені окремим документом і не є частиною паспорта).

Наступна категорія – ***супровідні документи***: технологічна картка процесу, інструкція до програмного забезпечення, маркетингові матеріали, паспорт.

***Юридичні документи*** для формування документів про банківський продукт – це типові або індивідуальні договори, заяви, довіреності та ін.

До ***навчальних матеріалів*** відносять презентації, інструкції «продавця банківського продукту» та ін.

Необхідний пакет документів окремо формується за ощадно–капіталотвірними, кредитно–інвестиційними, розрахунково–касовими банківськими продуктами з урахуванням наявної чинної внутрішньої документації, що містить достатньо інформації для якісного обслуговування клієнтів у процесі реалізації банківських продуктів.

Пакет документів повинен містити не менше одного документа на кожну категорію.

Право ініціювати розробку / модернізацію банківського продукту мають підрозділи головного офісу банку (відділ розробки і впровадження банківських продуктів, управління маркетингу, профільний бізнес–підрозділ тощо). Підрозділи регіональної мережі відділень також можуть вносити свої пропозиції щодо розробки / модернізації банківських продуктів лише через профільний підрозділ головного офісу банку. Отриману інформацію від регіональних підрозділів опрацьовують і доповнюють у профільному підрозділі головного офісу банку, що в подальшому дозволяє чітко визначити зміст і необхідність розробки / модернізації банківського продукту [60].

За відсутності власної маркетингової служби банки часто звертаються до простого засобу – повторення інновацій лідерів ринку.

Особливістю банківського продукту є легкість відтворення його конкурентами у більшості випадків, за винятком складних фінансових схем. Тому банк–новатор має перевагу на ринку лише короткий проміжок часу.

☝ *Перевагами, якими слід скористатися банку в запуску нових продуктів, є:*

- *лідерство (відставання конкурентів);*
- *позитивний імідж банку як новатора;*
- *можливість установлення високих цін (тарифів, ставок);*
- *наявність відпрацьованої процедури запровадження, підготовка внутрішніх документів для регламенту операції.*

Для банку впровадження в практику бізнесу нових продуктів – це можливість проникнення на нові ринки, їхнє освоєння, задоволення побажань клієнтів, які знову з'явилися, і одержання на цій основі нових прибутків.

Процес розробки і впровадження нових банківських продуктів передбачає етапи, систематизовані на рис. 5.6.

Зміст ***першого етапу*** полягає у формулюванні ідей, які б задовольнили певні потреби споживачів, у відборі та ранжуванні ідей стосовно методів задоволення цієї потреби і в розробці задуму нового продукту.

***Другий етап*** включає в себе розрахунок прямих та накладних витрат і очікуваних доходів, розрахунок чистої приведеної вартості, розрахунок окупності та рентабельності проекту. Розрахунок економічної ефективності нового продукту базується на аналізі беззбитковості, тобто доходи від продажу нового продукту мають бути вищими від витрат. Для розрахунку ефективності впровадження нового продукту доходи, що надходитимуть протягом майбутніх періодів, оцінюються з урахуванням дисконтування, тобто цінності грошової одиниці сьогодні і в майбутньому.

*Термін окупності* – це час, необхідний для одержання доходів від вкладених коштів у розмірах, які дають можливість відшкодувати початкове вкладення.

***Рис. 5.6. Послідовність розробки і впровадження нових банківських продуктів/послуг***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 166; 59].*

.

Рентабельність проекту розраховується на підставі врахування доходів і витрат протягом усього строку існування продукту [59].

Може бути розраховано два показника рентабельності [26, с. 169]:

– рентабельність на основі фактичних значень доходів і витрат.

$$R_1 = \frac{Д_ф - В_ф}{В_ф} \times 100\%, \quad (5.2)$$

де $Д_ф$ – доходи фактичні;

$В_ф$ – витрати фактичні;

$$R_2 = \frac{Н_п - В_п}{В_п} \times 100\% \quad (5.3)$$

де $Н_п$ – надходження приведені;

$В_п$ – витрати приведені.

***Третій етап*** полягає у створенні внутрішньобанківського нормативного документа про продукт [59].

*Нормативний документ про банківський продукт повинен передбачати:*

- 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 і опис дій банку і клієнта під

час продажу продукту;

– відображення операцій купівлі і продажу продукту в бухгалтерському обліку та звітності.

На ***четвертому етапі*** встановлюється стандарт якості банківської послуги, який подається в технологічній карті послуги.

*Технологічна карта* – це документ, що містить детальний перелік операцій, які відповідно до чинного законодавства та можливостей банку складають завершений комплекс процедури надання послуг.

На ***п'ятому етапі*** в процесі визначення маркетингових складових нового продукту здійснюється аналіз потенційних ринків збуту, сегментування клієнтів та визначення місткості кожного з ринків та сегментів. На цьому етапі визначаються рівень конкуренції на потенційних ринках збуту, визначаються привабливі характеристики нового продукту, здійснюється розробка складових елементів поширення нового банківського продукту, які можуть передбачати продаж продукту за допомогою існуючої мережі, або необхідність створення додаткової мережі, або збільшення потужності наявної мережі. На цьому ж етапі визначається й план доведення інформації до потенційних споживачів, канали поширення інформації про новий продукт, вартість і ефективність їх використання.

***Шостий етап*** передбачає оцінку ризиків, яка проводиться за ринковими, товарними, економічними, фінансовими і збутовими критеріями (табл. 5.3).

***Таблиця 5.3. Ризики нового банківського продукту [26, с. 168]***

| Види ризику | Критерії оцінки ризику |
|---|---|
| Економічні та фінансові | – термін окупності;<br>– рентабельність продукту;<br>– цінова диференціація;<br>– рівень новизни продукту на ринку |
| Ринкові | –здатність задовольнити потреби споживача;<br>– реальний обсяг продажу;<br>– стабільність потенційних ринків збуту;<br>– особливості державного регулювання |
| Товарні | – конкурентоспроможність продукту;<br>– рівень ознайомленості потенційних клієнтів з даною послугою;<br>– ймовірність створення нової потреби або задоволення існуючої потреби інноваційним способом |
| Збутові | – ступінь охоплення мережі банку для збуту продукту;<br>– перспективи розширення мережі філій для збуту;<br>– особливості та обсяги рекламної кампанії стосовно нового банківського продукту |

Сьомий етап – ***випробування продукту,*** передбачає вирішення таких завдань:

– визначення місця виведення продукту на ринок;

- встановлення строку випробування;
- здійснення пробних продаж лояльним клієнтам;
- збір і аналіз інформації про пробні продажі;
- прийняття рішення щодо перспектив нового продукту (широкий продаж, зміна ціни, зміна технології надання, зняття продукту з продажу).

У ході реалізації ***восьмого етапу*** доцільним буде проведення таких заходів:

- забезпечення всіх установ банку необхідною нормативною документацією, технічним і програмним забезпеченням, рекламними матеріалами;
- організація навчання персоналу;
- розробка і проведення ефективної рекламної кампанії з метою стимулювання збуту;
- масове виведення продукту на ринок.

***Дев'ятий етап*** передбачає контроль за рівнем витрат, за дотриманням плану, тобто моніторинг життєвого циклу [59].

Серед можливих причин невдалого виведення нового банківського продукту на ринок виділяють наступні:

- неправильне визначення потреб клієнтури чи помилка в задумі продукту–новинки;
- заступництво (лобіювання інтересів) кого–небудь з менеджерів вищої ланки, що постарався просунути ідею (можливо власну), виходячи з особистих розумінь, навіть незважаючи на незадовільні результати, отримані в ході маркетингового дослідження;
- переоцінка місткості ринку;
- неправильне позиціонування послуги–новинки на ринку;
- виникнення непередбачуваних додаткових витрат на розробку продукту;
- явне завищення ціни на послугу–новинку;
- невдала організація системи збуту;
- неприваблива реклама;
- недооцінка можливостей конкурентів.

За результатами позиціювання остаточно вибирають ринкові сегменти і напрямки диференціації послуг і розробляють асортимент.

За результатами таких досліджень будують карти сприйняття, на яких відображують досліджувані послуги за допомогою найбільш значимих в очах споживачів параметрів. Після проведення таких досліджень можна говорити про складання оптимального асортименту банківських послуг [59].

## 5.4. Життєвий цикл банківських продуктів (послуг)

Концепція життєвого циклу товару була розроблена за аналогією з життєвим циклом біологічних об'єктів, які за своє життя проходять ряд етапів розвитку – від народження до смерті. Подібним чином кожен товар проходить низку послідовних етапів розвитку – від його розробки і появи на ринку, з якої власне розпочинається

життєвий цикл, до виходу з ринку внаслідок його заміни іншими, більш ефективними у використанні (споживанні) товарами або внаслідок зміни потреб споживачів.

🗁 ***Життєвий цикл банківського продукту*** – це період часу від виведення продукту на ринок до його виходу з ринку, як правило, внаслідок появи нових продуктів, які задовольняють потреби споживачів більш ефективно [26, с. 155].

***Концепція життєвого циклу*** – це система поглядів, яка визначає послідовність стадій розвитку товару або послуги, починаючи із зародження ідеї про створення, закінчуючи елімінацією [54, с. 28].

*✍ Життєвий цикл не слід плутати з терміном служби, який може бути як меншим від періоду життєвого циклу, так і більшим.*

Життєвий цикл як невід'ємна характеристика банківських продуктів проявляється залежно від чинників, що характеризують сам продукт.

*✍ Слід розрізняти життєвий цикл банківської послуги певного типу (наприклад, споживчого кредитування) і життєвий цикл продукту, побудованого на основі цієї послуги (наприклад, споживчого кредитування на придбання приватного автотранспорту). В обох випадках не співпадають ані тривалість, ані форма кривої життєвого циклу* [11, с. 127].

Життєвий цикл послуги має свої особливості у порівнянні із життєвим циклом продукту:

1) середня тривалість життєвого циклу послуги більша, ніж середня тривалість життєвого циклу продукту (причина – більші можливості для модифікації послуги);

2) фази, які забезпечують отримання прибутків, у послуги, як правило, тривають довше, ніж у банківських продуктів;

3) фази, що передують тим, які приносять стабільний прибуток, проходять швидко (причина – незначні, порівняно з товарною сферою, інвестиційні витрати на розроблення та впровадження послуги);

4) менший ступінь ризику на етапі впровадження. Це стосується реакції споживача на новинку. Банківський продукт спочатку виробляють потім пропонують споживачу. У випадку з послугою ці процеси є одночасними, ступінь контролю та впливу на реакцію споживача, внесення оперативних коректив – вища) [54, с.28].

Життєвий цикл банківського продукту/послуги, як і будь–якого товару, складається з ряду етапів, кожен з яких має свої особливості, які необхідно враховувати, щоб підвищити ефективність продуктової політики і в підсумку збільшити обсяги прибутку, підвищити адаптивні можливості банку до зміни ситуації на ринку, забезпечити умови його тривалого виживання і розвитку.

Існує багато підходів до класифікації етапів (фаз, стадій) життєвого циклу. Класичний життєвий цикл продукту містить чотири фази: виведення продукту на

ринок; зростання; зрілість; спад. Як правило, їх відображають у табличному (додаток К) або графічному (рис. 5.7) вигляді.

З практичної точки зору цикл варто починати з розгляду так званого ***нульового етапу – розробки продукту***. Цей етап передує власне життєвому циклу товару і не входить до нього. Етапу відводиться дуже важлива роль, оскільки від якості його виконання вирішальною мірою залежить успіх чи невдача продукту на ринку [26, с. 157].

Початок ***етапу виведення продукту*** на ринок відзначається початком пропозиції нової послуги на ринку цільовому сегменту споживачів. Даний етап характеризується невисоким рівнем продажу та, відповідно, низькою прибутковістю. Банк починає отримувати дохід тільки через деякий проміжок часу, тривалість якого визначається багатьма факторами: інтенсивністю реклами, рівнем інфляції, розміром філіальної мережі банку. На початковому етапі життєвого циклу витрачаються значні кошти на маркетингові заходи, метою яких є повідомлення потенційних клієнтів про новий продукт.

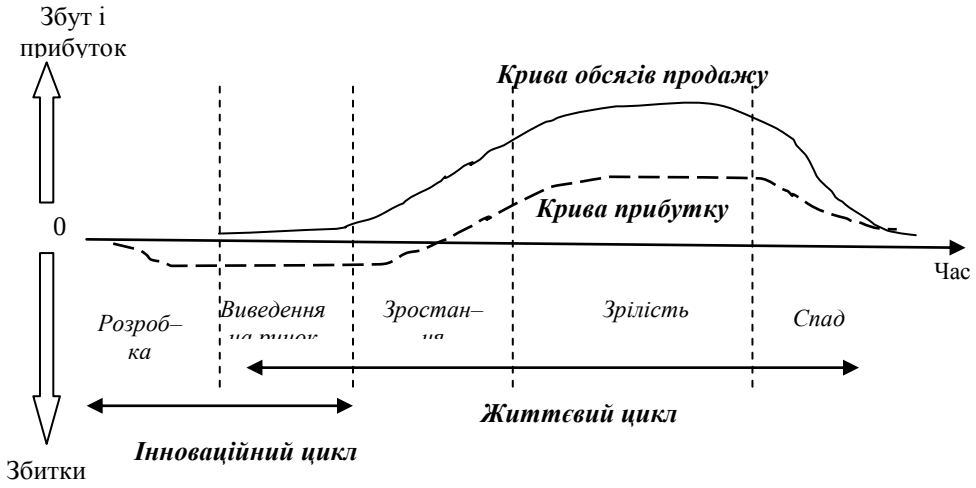



***Рис. 5.7. Класична крива життєвого циклу продукту/послуги***
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 159; 54, с. 29]*

Ціна на послугу–новинку може бути різною:

– завищеною, що пояснюється значними витратами на її впровадження;

– низькою, що пояснюється наміром стимулювати споживача придбати новий продукт конкретного банку.

Якщо нова послуга банку є унікальною або інноваційною, то на етапі виведення продукту на ринок конкуренція майже відсутня. Висока конкурентоспроможність також підтримується за рахунок рекламних та інших маркетингових операцій. Термін початкової фази життєвого циклу залежить від успішності маркетингової стратегії, якості продукту, здатності задовольнити потреби клієнтів.

На ***етапі зростання*** спостерігається значне збільшення темпів продажу та, відповідно, прибутку від продукту. Зменшуються витрати на надання послуги, в результаті чого знижується ціна на банківський продукт. Проте маркетингові затрати ще залишаються на високому рівні.

Новий продукт стає відомим серед інших банків, з'являються послуги–аналоги, а отже, конкуренція посилюється. Необхідно пам'ятати, що конкуренти будуть намагатися запропонувати ще кращий варіант продукту, щоб витіснити лідерів. Саме тому банк на фазі зростання зміцнює свої стратегічні позиції та продовжує впроваджувати новий продукт на ринку банківських послуг.

Настання ***етапу зрілості*** відзначається уповільненням зростання продажу банківського продукту, а пізніше й поступовим зменшенням збуту. Досягши певної межі, подальше зростання обсягів продажу припиняється. Ринок стає насиченим даною послугою. Серед причин переходу до стадії зрілості можна виділити такі:

– зміна потреб і бажань споживачів;

– поява нового банківського продукту, аналогічного даному, проте більш раціонального;

– значне зростання конкуренції з боку інших банків;

– падіння рентабельності даного продукту для банку, поява більш фінансово вигідних шляхів інвестування коштів.

На даному етапі обсяги доходів поступово знижуються, проте банк уже не здійснює витрат на підтримання стабільного збуту, а продукт ще користується значним попитом. Це відбувається завдяки раніше проведеним маркетинговим заходам щодо стимулювання збуту та дії психологічного закону – «придбати, оскільки вигідно», «придбати даний продукт, бо всі його купують». Унаслідок зростаючої конкуренції та зменшення витрат на просування банківського продукту його ціна значно знижується.

Фаза зрілості являє собою стабільний період зі стійким доходом, тому пріоритетом банку є максимальне подовження цієї стадії, як і стадії зростання. На цьому етапі основним завданням є утримання своєї ринкової частки, вдосконалення товару з метою збільшення його збуту, а також модифікація комплексу маркетингу з можливим новим позиціонуванням даного банківського продукту. Коли попит на «зрілий»продукт починає зменшуватися (але ще існує), банк вивчає поведінку та бажання клієнтів для коригування своєї продуктової та цінової політики. На цій стадії застосовуються різноманітні форми організації надання послуг; методи матеріального стимулювання як працівників банку (продавців), так і покупців; додаткові рекламні заходи. Це дозволяє підтримати попит на середньому рівні протягом певного терміну часу. Проте загальна тенденція до падіння продажу не дає змоги підняти обсяги збуту до досягнутого раніше рівня насичення ринку банківських послуг. Цей період фази зрілості є досить нетривалим.

Після зрілості настає ***стадія спаду***: обсяги продажу суттєво зменшуються, відповідно, і прибуток наближується до нуля. Залежно від виду банківського продукту спад може бути різким або поступовим, таким, що стабілізується на певному невисокому рівні. Цілком закономірно, що конкуренція майже зникає. Крім того, з'являються нові банківські продукти, які викликають інтерес банків і споживачів. На етапі спаду банки не здійснюють значних маркетингових витрат на підтримку банківських продуктів. Як правило, вважається недоцільним зберігати в асортиментному ряді послуги, які знаходяться на стадії падіння. Це пояснюється

зайвими витратами на їх надання, коли більш ефективним є направлення додаткових коштів і сил банку на розробку й впровадження нових послуг.

☝ *В окремих випадках банки залишають у своєму портфелі продукти, які знаходяться на різних стадіях, у тому числі і на стадії спаду. Така політика пов'язана з тим, що на фоні застарілих продуктів нові послуги матимуть очевидні переваги, що стимулюватиме попит на останні серед клієнтів комерційного банку* [26, с. 159].

Крім класичної кривої життєвого циклу, існують інші модифікації цієї кривої залежно від виду продукту (рис. 5.8).

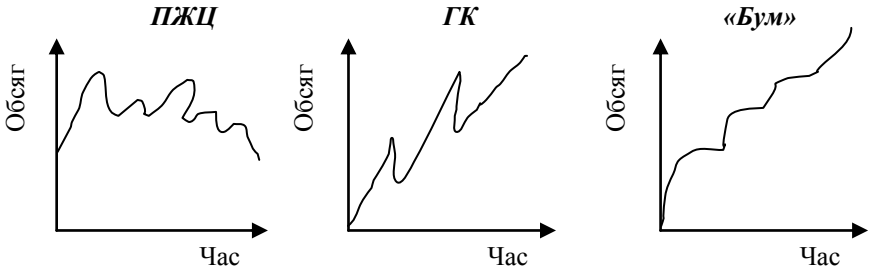



***Рис. 5.8. Криві банківського продукту з повторним життєвим циклом (ПЖЦ), гребенева крива життєвого циклу (ГК) та крива «бум» життєвого циклу [26, с. 159–160]***

***Крива з повторним циклом*** характеризує життєвий цикл кредитних продуктів банку. Вона відрізняється від класичної форми тим, що періоди спаду обсягів надання кредитів час від часу змінюються на періоди зростання обсягів кредитування.

Життєвий цикл таких продуктів, як нові платіжні інструменти, електронні послуги, тобто таких, що постійно оновлюються та розширюють сферу застосування, описується ***гребеневою кривою***. Кожний послідовний її цикл є відображенням нових сфер застосування інструментів і послуг.

Поточні рахунки можна охарактеризувати ***кривою «бум»*** життєвого циклу. Вона відображає різке зростання обсягів продажу послуги, після чого відбувається їх стабілізація на досягнутому рівні.

У продуктовому ряді банку зазвичай переважають продукти, що знаходяться на стадії зрілості. Це пов'язано з традиційним характером бізнесу банку в цілому.

По–перше, типовий банківський продукт дуже рідко зникає повністю з ринку (за всю історію банківської справи банки завжди приймали депозити та видавали кредити).

По–друге, термін запуску продукту може бути дуже коротким, якщо не розглядати продукти, які потребують значних інвестицій у технології.

По–третє, більшість банківських продуктів залишається на стадії зрілості.

По–четверте, з ринку знімають продукти певного типу, це зазвичай окремі депозитні продукти або кредити після використання програмою виділеного ресурсу [26, с. 159–160].

## Рекомендована література

Основна [1, 21, 57, 6 ,26]; додаткова [9, 11, 54, 56].

## Запитання для самоконтролю

1. Що являє собою продуктова політика банку і яке місце в загальнобанківській політиці вона займає?
2. Охарактеризуйте мету, завдання, складові елементи та рівні продуктової політики банку. Яку роль у продуктовій політиці відіграє асортиментна політика?
3. Якими показниками характеризуються банківські продукти та послуги? З якою метою і яким чином формується каталог банківських продуктів?.
4. Прокоментуйте процес формування продуктової стратегії банку.
5. Які методи та моделі використовують для аналізу продуктового асортименту банку під час розробки продуктової стратегії?
6. Охарактеризуйте ступені новизни видів банківських продуктів та послуг. Який зміст вкладається в поняття «новий банківський продукт (послуга)?
7. Хто і для чого формує пакет документів розробки та впровадження банківських продуктів? Прокоментуйте документи, які формують даний пакет.
8. Прокоментуйте етапи розробки і впровадження нових банківських продуктів та послуг.
9. Охарактеризуйте можливі причини невдач виведення нових банківських послуг на ринок та поміркуйте над способами їх усунення.
10. Порівняйте стадії життєвого циклу банківських продуктів та послуг. Чи є відмінності, і якщо є, то в чому вони полягають?
11. Прокоментуйте фази класичної кривої життєвого циклу банківських продуктів (послуг). Окресліть відмінності між терміном служби продукту, його життєвим циклом, інноваційним циклом.
12. Які модифікації кривої життєвого циклу, крім класичної, притаманні банківським продуктам та послугам? Охарактеризуйте їх і поміркуйте для яких економічних сфер, крім банківської, вони актуальні.

## Проблемні завдання

**Завдання 1.** Ваш банк активно емітує платіжні картки міжнародної системи VISA, їх емісія перевищила вже 500 тис. дебетових карток, але темпи зростання кількості держателів карток скоротилися з 15 до 5% на рік. Разом з тим конкуренти тримаються на рівні зростання щорічно 20–25 %. Вам загрожує скорочення фінансування бізнесу платіжних карток, тому що керівництво збирається сконцентруватися на розвитку філій.

Вам відомо, що більше 80% трансакцій з картками Вашого банку – зняття готівки з карткового рахунку.

Завдання: Оцінити можливості збагачення функцій платіжних карток банку. Яким чином цей продукт може вплинути на інші продукти банку? Яким чином Ви пропонуєте просувати далі цей продукт на ринку?

**Завдання 2.** Новий фінансовий рік став для Вашого банку початком реалізації програми пріоритетного розвитку роздрібного бізнесу в регіонах. З цією метою керівництво банку поставило перед Вами, керівником індивідуального бізнесу, завдання вивести на ринок новий кредитний продукт – житлові позики.

Вам відомо, що вже 4 провідних банки активно працюють на цьому ринку, надавши близько 85 % позик. Перед Вами порівняльна таблиця умов кредитування:

| Банк | Строк максимальний, років | Мінімальна ставка % у валюті, у % | Власний внесок позичальника, % | Комісії банку, % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 10 | 12,0 | 10,0 | 1,0 |
| 2 | 15 | 14,0 | 5,0 | 1,0 |
| 3 | 12 | 10,0 | 30,0 | 1,5 |
| 4 | 10 | 11,0 | 25,0 | 0,5 |

Підготувати опис продукту. Визначити його переваги для клієнта. Оцінити діапазони коливання процентних ставок, види комісій. Визначити перелік підрозділів, з якими Ви повинні погодити цей продукт. Що саме Вам слід з з'ясувати з підрозділом кредитного аналізу? Як Ви оцінюєте життєвий цикл цього продукту? [108, с.30–31]

**Завдання 3.**

На базі відкритих даних описати етапи життєвого циклу окремого банківського продукту (на вибір).

**Практичне завдання**

Відобразіть схематично відповідний тип життєвого циклу банківського продукту, що притаманний таким ситуаціям:

- провал (продукт не отримав належного попиту на ринку);
- традиційний (чітко виділяються всі періоди життєвого циклу);
- збільшення (описує банківський продукт, для якого характерне швидке зростання і спад популярності);
- відновлення або ностальгія (банківський продукт практично застарів, однак згодом знову став популярним);
- сезонність (банківська послуга добре реалізується протягом окремих періодів, розподілених у часі);
- бум (надмірно популярний банківський продукт зі стабільним збутом протягом довгого часового періоду).

Наведіть приклади конкретних банківських продуктів (послуг), для яких характерні такі типи життєвого циклу.

Обсяг виконаного завдання повинен бути не менш однієї сторінки аркуша А4.

# РОЗДІЛ 6. ЦІНОВА ПОЛІТИКА БАНКУ

**6.1. Сутність цінової політики банку**
**6.2. Розробка цінової політики банку**
**6.3. Собівартість банківських продуктів та послуг**

## 6.1. Сутність цінової політики банку

Найбільш вагомою складовою процесу ціноутворення в банку є цінова політика, яка полягає у встановленні такого рівня цін на банківські послуги, який відповідає поточній маркетинговій стратегії банку та економічним умовам його діяльності, а тому створює найкращі умови для зростання його ринкової вартості [26, с.178].

Цінова політика банку є складовою його маркетингової політики, яка, у свою чергу, є елементом загальної політики банку (рис.5.1 та додаток З).

Цінова політика має підпорядкований характер і повинна бути узгоджена з цілями та напрямками загальної маркетингової політики.. Водночас цінова політика здійснює суттєвий вплив на формування загальної політики економічного розвитку банку, особливо в частині формування прибутку [64, с. 46].

***Цінова політика банку*** – це:

– процес визначення та встановлення оптимальної ціни на банківські продукти [26, с. 178];

– орієнтований на покупця комплекс заходів банку, який координується ринком, проте органічно поєднує, переслідує і відображає цілі банку [62];

– діяльність керівництва банку із встановлення, підтримки та зміни цін на банківські продукти, діяльність, що здійснюється відповідно до загальної політики банку і спрямована на досягнення її цілей та завдань [64, с. 46].

Цінова політика банку перш за все визначається його власним потенціалом, наявністю необхідних ресурсів, кваліфікованих кадрів, організацією діяльності, а не лише станом попиту та пропозиції на ринку. Наявний попит на банківські продукти треба задовольняти, причому в потрібний час, у потрібному обсязі, в потрібному місці і при забезпеченні клієнту продукту потрібної якості [64, с. 46].

***Об'єктами цінової політики*** банку є процентні ставки, тарифи, комісійні, премії, знижки, а також мінімальний розмір страхового депозиту за кредитними операціями.

***Суб'єктами цінової політики*** виступають, на рівні:

– стратегічному – Рада та Правління банку, його комітети (кредитний, тарифний тощо);

– тактичному – керівники філій, бізнес–напрямів, фронт–офісу;

– оперативному – керівники відділень, керівники операційних підрозділів (Бек та Мідл–офіс), менеджери, до компетенції яких входить прийняття рішень щодо собівартості та цін на банківські продукти (послуги) [68, с. 80, с. 115].

Ціна виконує винятково важливу функцію, яка полягає у забезпеченні доходу банку від реалізації продукту. Крім цього, ціна має велике значення для клієнтури, визначаючи вибір клієнтом банку, хоча при цьому не можна не враховувати активне використання нецінових факторів. Таким чином, ціна виконує функцію узгодження інтересів банку та клієнтів [3].

Формування цінової політики банку залежить від інтересів його власників і конкурентної ситуації; від державного регулювання, що може здійснювати вплив на валютні курси, умови рефінансування, відсотву політику тощо. Але навіть у таких жорстких рамках банківського регулювання цінова політика банку може суттєво змінюватися залежно від рівня його витрат, стану банку і тих інтересів, які відстоюють його власники і менеджери.

☝ *Цінова політика безпосередньо залежить від типу банку*

Так, цінова політика полягає (додаток З):

– *для банка–«одноденки»* – у короткострокій – у максимізації обігу грошових коштів за рахунок підвищення депозитних ставок;

– *для банка–«новатора»* – в «знятті вершків»;

– *для банка–«лідера»* – в формуванні такої ціни на банківські продукти, щоб клієнт зрозумів логіку зв'язку відмінностей в якості з відмінностями в ціні;

– *для банка–«агресора»* – в розвитку філіальної мережі та політиці цінового проникнення (зниження цін);

– *для системоутворюючого банка* – у впровадженні нейтральної цінової стратегії [26, с. 183].

Процес реалізації цінової політики банку залежить від підходу до неї (табл. 6.1).

***Таблиця 6.1. Розвиток економічної думки щодо розуміння сутності цінової політики [62]***

| Підхід | Суть підходу |
|---|---|
| Класичний підхід (калькуляція) | Розрахунок суми платежу за товар (послугу) в основному на базі інформації про витрати |
| Підхід визначення оптимальної ціни | Визначення оптимального співвідношення ціни і якості (продуктивності) товару. |
| Маркетинговий підхід | Цінова політика – інструмент ринкової політики та водночас спосіб вирішення проблем клієнтів, пов'язаних з ціною |

Згідно з ***класичним підходом***, політика ціноутворення реалізується на основі витрат і калькуляції ціни. З точки зору калькуляції ціни мова йде тільки про розрахунок суми платежу за товар (послугу) на основі інформації про витрати. Цінова політика за таких умов обмежена ціновими розрахунками і реалізується із врахуванням витрат і калькуляції ціни.

Більш розгорнутим варіантом цього підходу є визначення цінової політики, як ***пошуку оптимального співвідношення ціни та якості*** продукту або послуги. Орієнтована таким чином цінова політика заснована на базових співвідношеннях цін (ціна продукту стандартної базової якості і відхилення від неї).

Розраховуються верхні і нижні межі цін (*забезпечується зв'язок із продуктовою політикою*) і надається цінова інформація клієнтам на сайті та в інформаційних матеріалах (*забезпечується зв'язок із комунікативною політикою*). Таке ціноутворення вже більше вписується в маркетинговий комплекс.

***Маркетинговий підхід*** дає можливість встановлення продавцем такої ціни банківського продукту (та комплексу сполучених з ним послуг), яка дає змогу задовольнити і клієнта, і банк. За таких умов, для отримання бажаного рівня прибутковості, занижена цінова позиція по одних продуктах або елементах ціни може покриватись завищеною – по інших [62].

У банку цінова політика забезпечує довгострокове задоволення потреб клієнтів шляхом оптимального сполучення внутрішньої стратегії розвитку банку і умов зовнішнього середовища в межах довгострокової маркетингової стратегії [6, с. 322].

Цінова політика банку задежить від ряду факторів, наведених на рис. 6.1.

Вирішальними **критеріями якісної оцінки цінової політики** банку є:

– ***інформація***, – цінова політика безпосередньо корелює із якістю інформаційної бази про події на фінансовому ринку, конкурентних перевагах опонентів, а також споживчих настроях. Майбутні переваги на банківському ринку залежать від отримання необхідної інформації та прийняття швидких рішень на її основі;

– ***послідовна інтеграція цінової політики у загальну стратегію розвитку банку*** та всієї банківської системи. Ціни на банківські послуги мають відповідати як вимогам клієнтів так і бути у тісному зв'язку із організаційно–технологічними процесами банку.

До **особливостей цінової політики** в банківському секторі належать [63; 64 с. 44]:

– ***відсутність єдиного органу управління ціноутворенням*** і, відповідно, єдиного прейскуранту для банку. Конкретні ціни на банківські продукти та послуги установлюються відповідними бізнес–підрозділами з урахування галузевої специфіки банківської діяльності, ситуації у регіоні, ринково–виробничі характеристики певного сегмента ринку, що обслуговується, домовленостей з клієнтом тощо;

– ***відсутність прямого взаємозв'язку між ціною певного банківського продукту (послуги) та його собівартістю і споживчою вартістю***, що пояснюються складністю точного розрахунку витрат, пов'язаних з виробництвом певного банківського продукту (послуги) та високою залежністю ціни послуги від індивідуальних потреб клієнта або груп клієнтів.

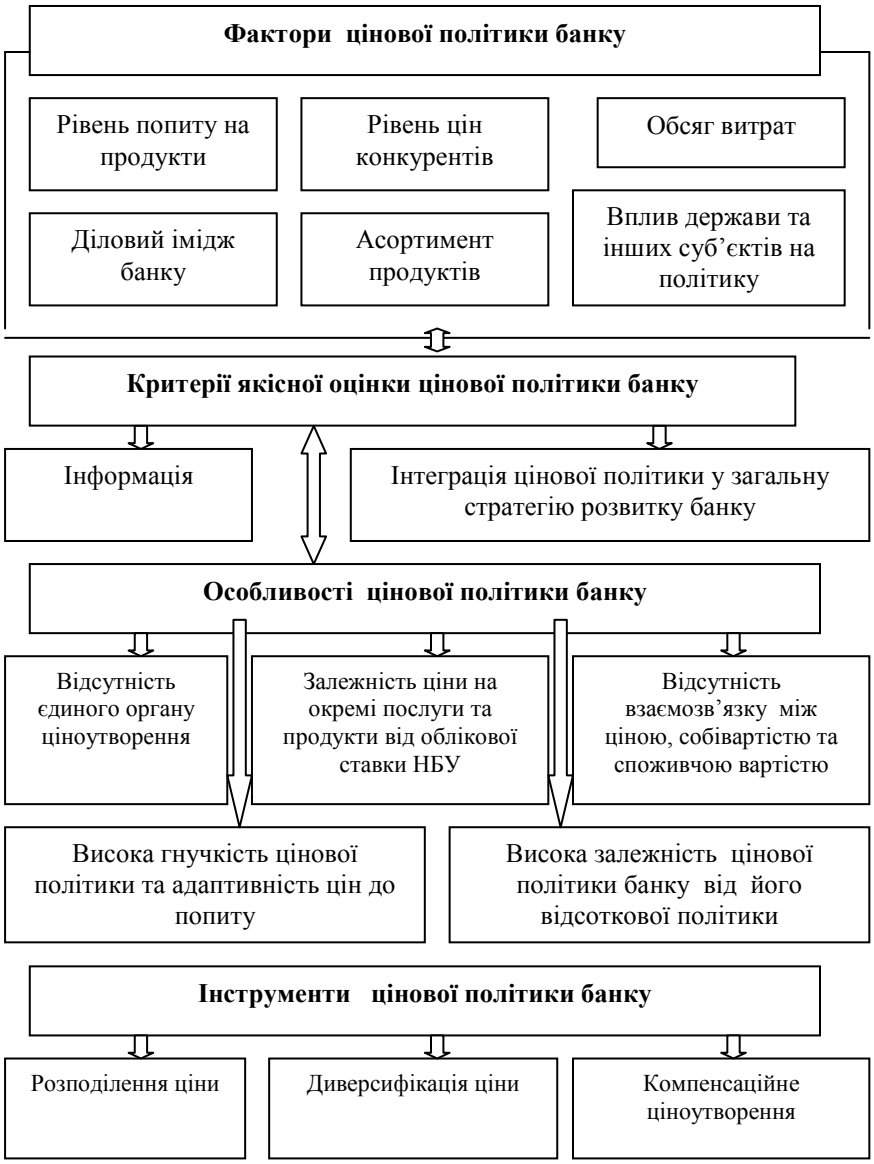



***Рис. 6.1. Фактори, критерії оцінки, особливості та інструменти цінової політики банку***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 178; 62; 63; 64,с. 44; 72].*

Як правило, ціна на послуги для крупних корпоративних клієнтів визначається з урахування їх особистих потреб, номенклатури продуктів та послуг, що їм надаються, обсягів грошового обороту тощо;

– ***висока гнучкість цінової політики*** та адаптивність цін до поточного обсягу попиту на відповідному сегменті ринку, асортиментної політики та потреб банку. Наприклад, ціна на депозитні послуги може зростати на фоні зростання потреб банку в залученні додаткових ресурсів та навпаки, знижуватися у зв'язку з насиченістю банку ресурсами ресурсів у дохідні напрями банківської діяльності;

– ***висока залежність цінової політики банку від його відсоткової політики*** (маржі відсоткових ставок на залучені та розміщені банківські ресурси), яка встановлює верхню та нижню межі середніх відсоткових ставок та визначає обмеження для кредитної, фондової, депозитної та інших фінансових політик і, як наслідок, впливає на методи конкурентної боротьби на окремих сегментах ринку банківських послуг.

Особливість цінової політики банка визначається об'єктами ціноутворення (відсоткові ставки, тарифи, комісійні, боніфікації, знижки, мінімальні розміри вкладів). Крім того, важливу роль у підвищенні ефективності функціонування банківської установи відіграє досягнення оптимального рівня співвідношення відсоткових ставок по залученим та розміщеним коштам, що, у свою чергу, впливає на політику ціноутворення.

До найбільш поширених **інструментів цінової політики** банку можна віднести:

– ***розподілення ціни*** – відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги з її ціною спонукає банки до максимізації виручки з метою покриття сумарних витрат на оплату праці та залучення грошових ресурсів. Мінімізувати ціну в очах клієнтів дозволяє розподілення ціни.

Наприклад, ціну на кредитну послугу можна представити як сукупність комісійної винагороди, відсоткової ставки, комісійного збору з обігу або тарифу за ведення рахунку;

– ***диференціація ціни*** – такий інструмент цінової політики найбільш поширений при встановленні відсоткової ставки по кредитах. Як критерії диференціації ціни кредиту можна виокремити: терміновість кредитування, кредитну історію клієнта, характер позичальника з точки зору його економічного потенціалу. Критерії диференціації ціни по залученню вкладів – терміновість вкладу та характер вкладника;

– ***компенсаційне ціноутворення*** – даний інструмент цінової політики передбачає встановлення заниженої ціни на певну банківську послугу, недоотриманні прибутки якої будуть компенсовані прибутком від інших банківських операцій або послуг [72].

Цінова політика банку повинна формуватися чітко з врахуванням загальної політики банку, тобто її напрямів та цілей, оскільки в першу чергу цінова політика визначається власним потенціалом банку, а не тільки рівнем попиту і пропозиції на ринку.

**Структура цінової політики** (рис. 6.2) складається з політики ціноутворення та політики управління цінами.

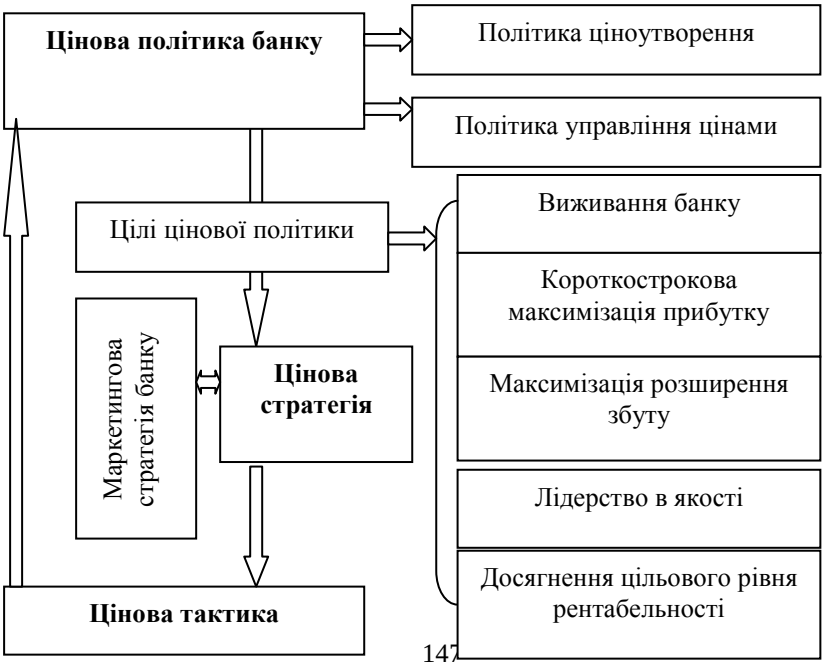


***Рис. 6.2. Укрупнена структура цінової політики банку***
*Джерело: доопрацьовано [ 9, с.147; 26, с.180–182; 62].*

***Політика ціноутворення*** – комплекс заходів щодо визначення з позиції маркетингу рівня цін і граничних цін на окремі групи продуктів і послуг.

***Політика управління цінами*** – комплекс заходів для підтримки умовних цін при їх фактичному регулювання відповідно до різноманітності та особливостей попиту, конкуренції на ринку [6, с. 322].

Цінова політика повинна бути спрямована на досягнення певних цілей, які ставить перед собою банк. Серед них основними є [26, с. 180–181; 62]:

**– *забезпечення виживання банку*.** – за наявності надлишкової ресурсної бази, інтенсивної конкуренції на ринку, зміни попиту і вподобань споживачів, для того, щоб продовжити свою діяльність банки, часто знижують ціни незважаючи на прибуток. Таку політику можна проводити до того часу, поки ціна покриває витрати, і лише як тимчасовий захід;

– ***короткострокове досягнення максимізації прибутку*** – задля реалізації цієї мети акцент робиться на короткострокові очікування прибутку і не враховуються довгострокові перспективи, а також протидіюча політика конкурентів і регуляторна діяльність держави. Така мета характерна для банків, які встановлюють ціни на власні продукти за принципом «скільки ринок витримає».

При цьому керівництво банку абстрагується не лише від реальних рівнів і структури витрат, але й від цілей розвитку в довгостроковій перспективі. Досягнення поставленої мети у такому випадку може відбуватися шляхом відмови банку від встановлення взагалі будь–яких відсоткових доходів за поточними рахунками, якщо тільки до цього не схиляє конкуренція з боку інших учасників грошового ринку.

☝ *Тут важливо пам'ятати, що обрана цінова політика є відмінною від стратегічних маневрів більш довгостроково орієнтованих банків, які встановлюють на деякі зі своїх продуктів надзвичайно низькі ціни або взагалі пропонують їх безкоштовно, заманюючи тим самим клієнтів, щоб у майбутньому одержати прибуток від інших взаємодоповнюючих продуктів зі свого асортименту. Саме тому, коли йде мова про мету максимізації прибутку, треба пам'ятати, що це стосується всіх продуктів, які пропонуються банком, а не їх частини.* Ця мета є характерною в умовах перехідної економіки;

– ***досягнення максимального розширення збуту*** – максимальне розширення збуту досягається шляхом максимального зниження ціни для завоювання якомога більшої частки ринку. Завдяки економії від масштабу зменшуються витрати і ціна може знижуватись ще більше. Така ціль вибирається для усунення конкурентів і досяжна лише за умов високої цінової чутливості на ринку;

– ***лідерство в якості*** – вважається, що при відповідній репутації *банк може дозволити собі високі ціни за покращену якість послуг,* які він надає. Основою у цьому випадку стане ефект оцінки якості банківських послуг через їх ціну, внаслідок чого нераціонально пропонувати клієнтам якісні банківські продукти за низькими цінами, оскільки це може викликати сумніви стосовно їх якості.

Особливо яскраво дана цінова політика престижними банками, які за рахунок свого імені заробляють чималі прибутки, обслуговуючи клієнтів, які згодні платити більше не лише з точки зору престижу, але й з позиції надійності, перевіреної часом;

– ***досягнення цільового рівня рентабельності*** – ця мета вимагає від менеджерів банку встановлення цін на банківські продукти таким чином, щоб досягти бажаного рівня прибутку на вкладений капітал. Реалізація її полягає в *виборі менеджерами банку такої ціни, яка з високою ймовірністю могла б забезпечити цільовий рівень прибутковості наданих банком послуг*.

Логіку побудови цін за цією моделлю демонструє графік (рис. 6.3), який дозволяє зрозуміти, яким чином будуть змінюватися валові надходження і валові витрати залежно від обсягу банківських операцій. Для цього на графіку спочатку позначається рівень постійних витрат, пов'язаних з наданням певних видів банківських операцій, потім відображено, як при зростанні обсягів цих операцій буде змінюватися загальний обсяг постійних і тимчасових витрат на їх здійснення. У результаті будується графік зміни загальної валової величини витрат, що пов'язані з наданням банківських послуг певного виду. Після цього на графік наноситься лінія зміни валових витрат від надання цих послуг (як правило, вона знаходиться в лінійній залежності від обсягів операцій банку). Місце, у якому перетинаються криві валових прибутків і валових витрат, відповідає тому рівню операцій ($V_1$), за якого банк досягає беззбитковості при наданні певного виду послуг. Що ж стосується бажаного рівня прибутковості, то йому відповідає обсяг операцій ($V_2$).

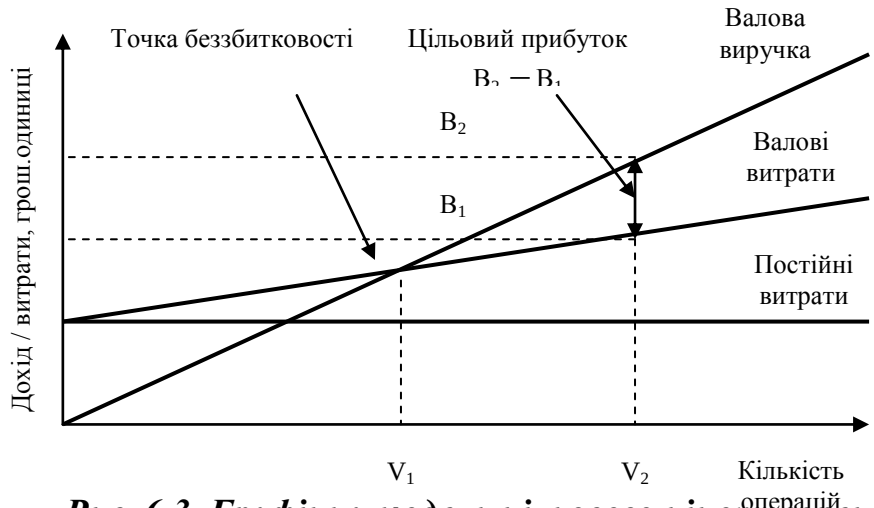



***Рис. 6.3. Графічна модель цільового ціноутворення на базі аналізу беззбитковості та досягнення бажаного рівня прибутковості [26, с. 181]***

✍ Наприклад, банк поставив своєю метою отримати від реалізації певного виду послуг прибуток у розмірі ($B_2 - B_1$). Для цього він повинен реалізувати $V_2$ одиниць даної послуги по ціні n. Мінімально допустимий обсяг реалізації послуг за даною ціною складає $V_1$ одиниць.

Для кожного рівня ціни повинен будуватися свій окремий графік, оскільки чим вища ціна, тим вищий буде кут нахилу кривої валового доходу [9, с. 150].

Перш ніж визначити цільові ціни під час розрахунку умов досягнення цільової норми прибутковості і точки беззбитковості, дуже важливо оцінити, яку частку ринку, коли і за рахунок чого банк зможе зайняти за такої цінової стратегії, оскільки за умов хибного прогнозу внаслідок, наприклад, цінової війни, оголошеної конкурентами, приріст валових доходів при зростанні обсягів операцій відбуватиметься меншими темпами, ніж у вихідному варіанті розрахунків.

Зазначені цілі можуть досягатися в різний час, при різних цінах, між ними можуть бути різні співвідношення, але всі вони покликані реалізувати єдину мету – довгострокове збільшення прибутку та лояльності клієнтів [62].

Цілі цінової політики також визначають характер та інструменти цінової стратегії і тактики банку.

☝ *Цінова стратегія є основою цінової політики, вона забезпечує досягнення довгострокових цілей банківської установи засобами цінової політики.*

Вихідним моментом розробки цінової стратегії повинен бути так званий *стратегічний трикутник:*

*«банк–клієнт–конкурент»,* або іншими словами *«витрати–попит–конкуренція».*

🗁 ***Цінова стратегія*** – це загальний комплекс дій для реалізації цінової політики на практиці та досягнення банком своїх конкурентних переваг [62].

Цінова стратегія банку входить до другої групи стратегій банку, наведених на рис. 4.3. Вона повинна органічно поєднуватися з маркетинговою стратегією, а також враховувати витрати банку. Це забезпечить ефективне використання цін як фактора впливу на ринок, а також досягнення бажаного фінансового результату для керівництва банку [62].

Види цінових стратегій банку наведено в табл. 2 додатка З.

Для більшості вітчизняних банків стандартними стратегіями банківського ціноутворення є стратегії, наведені на рис. 6.4.

Зокрема, ***стратегії «прибутку»,*** до яких, належить цінова стратегія цільових цін та стратегія змінних цін.

*Стратегія цільових цін* передбачає встановлення та закріплення фіксованих цін на банківські продукти протягом тривалого періоду, коригуючи при цьому окремі елементи економічної цінності для клієнта або жертвуючи власним прибутком.

***Рис. 6.4. Класифікація цінових стратегій банку***

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.147; 26, с.185; 64, с.48–54; 68, с.103–106].*

С*тратегія змінних цін* – спрямована на швидке реагування банку на зміни, що відбуваються на ринку: як тільки змінюються витрати банку, рівень попиту на банківські продукти, набір елементів економічної цінності або цінова політика конкурентів, банк негайно змінює ціни на банківські продукти з урахуванням економічної цінності. Це дозволяє банку підтримувати заданий рівень рентабельності та гнучко реагувати на зміну цін на банківські продукти банками–конкурентами [68, с.105];

– ***стратегія зниження цін і цінового проникнення*** полягає насамперед у встановленні низьких цін на банківські послуги з метою подальшого стимулювання попиту на них і зайняття певної частини ринку, закріпленні свого становища на ринку та, нарешті, піднятті цін на власні банківські послуги, які раніше коштували значно менше. Застосовується тими, які прагнуть розширити свою долю на ринку. Дана стратегія може давати найкращий результат для банку, якщо:

1) існує широке коло клієнтів банку, які готові переключитися на купівлю нової продукції у нового продавця, як тільки він запровадить більш низьку ціну, але при цьому необхідно враховувати, що реакція на різницю в цінах не є автоматичною;

2) витрати становлять незначну частку в ціні продукції, а виграш – суттєву. Це означає, що навіть невеликий приріст кількості проданої продукції сприятиме помітному збільшенню прибутку;

3) банки–конкуренти з певних причин не можуть або не хочуть відповідати аналогічним зниженням цін на власну банківську продукцію;

– ***стратегія престижного ціноутворення***, що є характерною для великих престижних банків і полягає у підвищенні ціни на банківські продукти за рахунок гарантовано підвищеної якості їх надання;

– ***стратегія «зняття вершків»*** (преміальна стратегія), що полягає у встановленні банком значно вищої ціни порівняно з середньоринковою на деяку зі своїх банківських послуг з метою отримання прибутків за рахунок інновацій та якості даної послуги. Однак застосування високої ціни можливе лише тоді, коли банк абсолютно впевнений, що є клієнти, які потребують дорогої продукції. Застосування даної стратегії можливе:

по–перше, для нової продукції, яка не має аналогів, тобто для продукції, що знаходиться на початковій стадії життєвого циклу;

по–друге, для продукції, зорієнтованої на заможних клієнтів банку, яких цікавить її унікальність, тобто на такий сегмент банківського ринку, де попит не залежить від динаміки цін;

по–третє, для нової продукції, за якою банк не має перспективи довгострокового масового збуту;

– ***цінові стратегії «гнучкість»***. Дана група стратегій представлена двома стратегіями: стратегією єдиної ціни та стратегією гнучких цін.

*Цінова стратегія єдиної ціни* передбачає, що банк може встановлювати єдину ціну для усіх категорій власних клієнтів незалежно від обставин, клієнтів та обсягів операцій з ними. Головною перевагою даної стратегії є її простота, а недолік полягає в тому, що вона залишає для конкурентів привабливі можливості встановлення спеціальних цін за різних обставин.

У свою чергу, *цінова стратегія гнучких цін* передбачає встановлення цін на банківську продукцію для кожного окремого її виду. Її застосування в банківській практиці дещо ускладнене.

Такий тип стратегії може застосовуватись банками, які прагнуть зберегти існуючу частку на ринку;

– ***стратегія цінового лідера*** – це стратегія ціноутворення, за якої банки у своїй діяльності орієнтуються на рівень цін того банку, який на ринку продаж даного продукту має найбільшу долю [9, с. 147; 26, с. 185; 64, с. 54, 68, с. 106].

До асортиментних цінових стратегій належать:

– ***стратегія цінових ліній***, яка передбачає обмеження діапазону цін, в якому кожна ціна відображає певний рівень якості певного виду продукції банку. Її використання в банківській практиці можливе з певним обмеженням і лише по окремих видах банківської продукції;

– ***цінова стратегія «комплект»*** належить до асортиментних цінових стратегій, базується на встановленні більш низької ціни на базовий вид продукції банку та більш високої ціни на додаткові параметри для базового виду продукції банку;

**– *цінова стратегія «набір»*** як окремий вид асортиментних цінових стратегій застосовується в умовах нерівномірності попиту на продукцію банку, яка не замінює одна одну. Дана стратегія створює ефект порівняльної ціни: набір пропонується за ціною, яка набагато нижча від суми цін його елементів (пакетне ціноутворення);

**– *цінова стратегія «вище номіналу»,*** яка також є різновидом асортиментних стратегій, може застосовуватися банком, якщо він стикається з нерівномірністю попиту на власну продукцію, що замінює одна одну [64, с. 56];

**– *цінова стратегія «імідж».*** На сучасному етапі імідж банку можна виділити як один з основних факторів, що впливає на ціноутворення на банківські продукти, оскільки бездоганна ділова репутація будь–якого банку є запорукою успішної діяльності та довіри клієнтів [68, с. 31]. Цінова іміджева стратегія може використовуватися банком у власній асортиментній політиці, якщо клієнти банку орієнтуються на якість продукції, виходячи з цін на допоміжні види банківської продукції.

Залежно від ***стадії життєвого циклу продукту розрізняють такі стратегії цінової політики:***

- *стратегія інтенсивного (активного) маркетингу*. Встановлення високого рівня ціни та витрачання значних коштів на стимулювання збуту забезпечує значний прибуток, а витрати на стимулювання збуту дозволяють швидко просунути продукт на ринок. Ця стратегія вигідна, якщо: споживачі у більшості своїй не поінформовані про новий продукт; для вже поінформованих клієнтів ціна не є основним стимулом придбання; необхідно протидіяти конкуренції;
- с*тратегія вибіркового проникнення* (високий рівень цін за незначного стимулювання збуту). Використовується у випадках, коли: місткість ринку є незначною; продукт відомий більшості споживачів; споживачі готові платити високу ціну; конкуренція незначна;
- *стратегія широкого проникнення* (ціна встановлюється низька, а витрати на маркетинг – значні). Вважається найбільш успішною для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки. Застосовується за таких умов: місткість ринку є значною величиною; споживачі непоінформовані про продукцію; жорсткі умови конкуренції; збільшення масштабу виробництва зменшує витрати на одиницю продукції;
- *стратегія пасивного маркетингу* (низька ціна та незначні витрати на стимулювання збуту). Виправдана у разі, якщо рівень попиту визначається в основному ціною [64, с. 49].

Кожна з вказаних стратегій вибирається банком самостійно з урахуванням цілей цінової політики та інших вагомих факторів банківської діяльності.

На основі стратегії розробляється цінова тактика.

🗁 ***Цінова тактика*** – це система конкретних практичних заходів і комплекс дій, які забезпечують реалізацію обраної стратегії управління цінами на послуги банку, виходячи з характеру ринкової ситуації, на певний момент часу [62].

Цінова політика повинна враховувати етапи життєвого циклу банківського продукту. У цьому зв'язку сформувалися два альтернативних підходи:

1) виведення на ринок нових банківських продуктів дає можливість встановлювати ціни, які б покривали затрати і давали значний прибуток;

2) ціни нових продуктів та послуг на етапі їх виведення на ринок у багатьох випадках можуть і повинні бути низькими, щоб стимулювати їх придбання.

☝ *Найбільш сприятливими для досягнення позитивної цінової динаміки банківських продуктів є стадії росту і перша частина стадії зрілості. На стадії спаду можливості комерційних банків у ціновому маневруванні і підтримці необхідного їм рівня цін суттєво знижуються.*

*У реальній практиці використання концепції життєвого циклу у ціновій політиці стосовно окремих банківських продуктів залишається проблематичним, оскільки складно провести чітку межу між фазами життєвого циклу* [9, с.148].

## 6.2. Розробка цінової політики банку

В економічній літературі існує багато підходів до визначення основних етапів формування цінової політики. Один з них наведений на рис. 6.5.

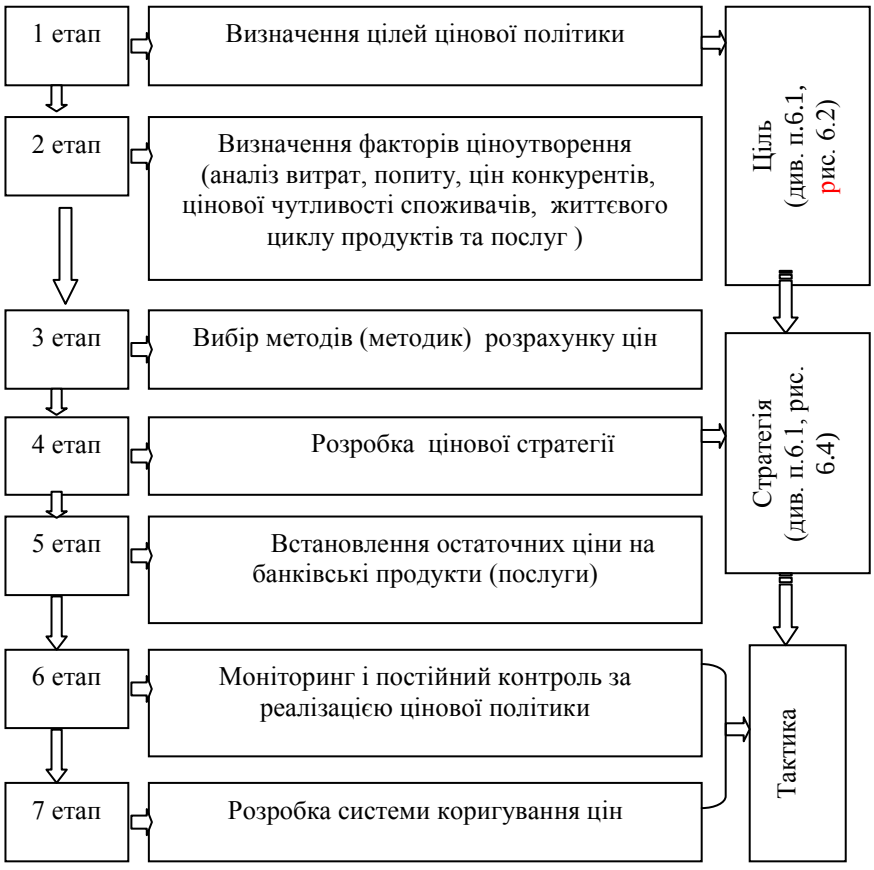


***Рис. 6.5. Взаємозв'язок етапів розробки цінової політики банку із її структурою***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 179; 64, с. 47].*

Питання визначення цілей цінової політики (**перший етап розробки цінової політики**) висвітлено в попередньому параграфі.

Після визначення цілі менеджери банку переходять до **другого етапу цінової політики**, який полягає у ***визначенні факторів ціноутворення.*** Використання тих чи інших методів ціноутворення потребує врахування того, що система не є ізольованою. Під впливом різних факторів вона постійно змінюється та розвивається, а самі ціни вдосконалюються.

На даному етапі залежно від виду фактора банк здійснює [64, с.48]:

**1. Аналіз витрат банку**, який передбачає дослідження структури витрат за елементами, визначення оптимального рівня витрат, а також нижнього рівня ціни, що враховують встановлюючи остаточні ціни.

Метою цього етапу є визначення мінімально допустимого рівня ціни на власні послуги. З метою детального аналізу структури собівартості банківської послуги всі витрати розділяють на дві групи:

а) відсоткові витрати, які включають нараховані та оплачені відсотки в національній та іноземній валютах;

б) невідсоткові витрати: операційні витрати; витрати на забезпечення функціонування банку; інші витрати [26, с. 184].

**2. Моніторинг цін конкурентів**. При аналізі цін на продукти банків–конкурентів визначаються рівні цін та досліджується відповідність їх якісним показникам для того, щоб орієнтовно визначитися з власним рівнем ціни та якості;

**3. Аналіз попиту.**

🗁 ***Попит на ринку банківських продуктів і послуг*** – це потреби людей у банківському обслуговуванні, продуктах і послугах, забезпечених грошовими коштами чи іншими активами [65].

Аналіз попиту в банківській сфері дозволяє визначитися відносно верхньої межі ціни. Досліджується характер попиту на продукти, його рівень та динаміка, еластичність, вивчаються потреби та вимоги споживачів, їх економічна спроможність, психологія.

Види попиту на банківські продукти та послуги систематизовано в табл. 6.2, а взаємозв'язок видів попиту та видів маркетингу представлено в додатку Л.

***Таблиця 6.2. Види попиту на банківські продукти та послуги***

| Вид попиту | Стисла характеристика | Завдання банку |
|---|---|---|
| Від'ємний | Запропонована послуга або продукт в силу певних обставин не влаштовує ринок і він її не приймає | Аналіз причин неприязні ринку до даного банківського продукту (послуги) та їх усунення |
| Нульовий попит | Споживач не проявляє інтересу до банківських продуктів, але не відкидає їх зовсім | Пошук способів поєднання властивих банківському продукту чи послузі вигод з |

| | | |
|---|---|---|
| | | потребами та інтересами клієнтів |
| Попит, що зменшується | Формується в момент гострої конкуренції та зміни економіки країни | Знизити тенденцію падіння попиту завдяки творчому переосмисленню підходу до пропозиції банківських послуг |
| Непостійний (сезонний) попит | Банківські продукти і послуги з боку окремих сегментів ринку | Пошук способів згладити коливання в розподілі попиту на банківські продукти і послуги за часом за допомогою гнучких цін, заходів стимулювання й інших прийомів спонукання. |
| Латентний попит | Існує за неможливості задоволення банком попиту окремого сегменту ринку банківських продуктів і послуг | Оцінка величини потенційного ринку і створення ефективних продуктів та послуг, які здатні задовольнити попит |
| Повний попит | Складається за певного балансу між попитом і пропозицією і для підтримки якого може бути змінена ціна запропонованого продукту чи послуги | Підтримка існуючого рівня попиту, не дивлячись на мінливі споживчі переваги та конкуренцію, що посилюється в банківському секторі економіки |
| Надпопит | Невідповідність між запитами споживачів і можливостями їх задоволення банківськими установами | Застосування способів тимчасового або постійного зниження попиту шляхом підвищення цін, ослаблення зусиль по стимулюванню і скороченню банківського сервісу, скорочення рівня попиту на тих ділянках ринку банківських продуктів і послуг, які є менш прибутковими або вимагають менше сервісних послуг |

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.66; 65]*

Величина попиту визначається впливом різноманітних факторів, систематизованих в табл. 6.3:

$$Dx = \int (Tx, Y, Px, Py, W, F), \quad (6.1)$$

де *Dx* – попит на продукт або послугу.

***Таблиця 6.3. Систематизація факторів впливу на еластичність попиту***

| Позначка у формулі (6.1) | Фактор впливу на попит за різними джерелами: | | |
|---|---|---|---|
| | [6, с. 328] | [65] | [66, с. 71] |
| *Tx* | Міра насиченості ринку: висока насиченість передбачає низьку еластичність попиту | Зміни уподобань споживачів | Потреба клієнтів у даному продукті |
| *Y* | Розмір доходу: чим вищий розмір доходу, тим менша еластичність попиту | Доходи споживачів (клієнтів банку); | |
| *Px* | Фактор часу: попит більш еластичний у довгостроковому періоді | Ціни на банківські продукти та послуги | |
| *Py* | Наявність субститутів: чим більше субститутів, тим більша еластичність попиту; відсутність субститутів передбачає абсолютну нееластичність | Ціни на продукти–субститути (продукти–замінники) | |
| *P* | Можливості використання продукту (послуги): чим більше таких можливостей, тим більша еластичність попиту | Кількість споживачів, які потребують банківського обслуговування | Ціна на продукт, що доповнює |
| *W* | Питома вага продукту (послуги) у бюджеті клієнта: чим більша питома вага, тим вища еластичність попиту | Очікування клієнтів банку; | Рівень добробуту клієнтів |
| *F* | Якість продукту (послуги): чим вища якість, тим менша еластичність попиту | Зміна потреб і моди | думка клієнтів щодо перспектив його економічного добробуту |

**Джерело: систематизовано матеріали [6, с. 328; 65; 66, с. 71]*

Аналіз попиту є досить витратним і нелегким завданням, тому особливо важливою є мінімізація витрат на його здійснення, що може досягатися за рахунок фінансування досліджень попиту лише тих груп потенційних клієнтів, можливі вимоги яких є найбільш подібними до групи ключових компетенцій певного банку, що виражаються у його мережі філій, наявних банківських технологіях, кваліфікації персоналу, структурі грошових ресурсів тощо. Окрім того, суттєво полегшує вивчення попиту і вибір маркетингової стратегії банку, врахування світового досвіду зарубіжних банків, оскільки формування вітчизняного

банківського ринку багато в чому повторює тенденції розвитку аналогічних ринків у цих країнах [26, с. 184].

Для аналізу зміни попиту під впливом зміни ціни використовують коефіцієнт цінової еластичності.

🗁 ***Еластичність попиту*** – це міра чутливості попиту до дії цінових або нецінових факторів. Чим вища чутливість, тим вища міра еластичності попиту [6, с.324].

Розрізняють перехресну еластичність, еластичність попиту за доходом і за ціною.

***Коефіцієнт перехресної еластичності*** показує на скільки відсотків зміниться попит на товар А за зміни ціни товару Б на 1 %.

***Коефіцієнт еластичності попиту за доходом*** показує на скільки відсотків зміниться попит за зміни доходу споживача на 1 %.

***Коефіцієнт цінової еластичності*** показує на скільки відсотків зміниться попит за зміни ціни на продукцію на 1 %.

Еластичність попиту визначає зміну рівня попиту на окремі види банківських продуктів та послуг залежно від факторів, що формують цей попит (ціни на банківські продукти і послуги, рівня доходів і т.п.). Різні банківські продукти відрізняються один від одного за ступенем реакції попиту та пропозиції на зміну ціни.

Ступінь еластичності попиту (коефіцієнт еластичності попиту залежно від ціни) $E_P^D$ являє собою відношення зміни попиту до тієї зміни, що викликане зміною ціни [6, с.324],

$$E_P^D = \frac{\%\Delta Q_D}{\%\Delta P} \tag{6.2}$$

де $\%\Delta Q_D$ – відсоткова зміна кількості реалізованого банківського продукту чи послуги;

$\%\Delta P$ – відсоткова зміна ціни певного банківського продукту чи послуги.

Відповідно:

$$\%\Delta Q_D = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}; \tag{6.3}$$

$$\%\Delta P = \frac{P_2 - P_1}{P_1} \tag{6.4}$$

де $Q_1$, $Q_2$ – кількість реалізованого банківського продукту чи послуги а початковою ціною та за зміненою ціною відповідно;

$P_1$, $P_2$ – початкова та змінена ціна банківського продукту чи послуги.

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінюється розмір попиту на товар у результаті зміни його ціни на один відсоток.

Коли зниження ціни в точності компенсується відповідним ростом попиту, так, що загальний виторг залишається незмінним, то можна говорити про ***одиничну еластичність попиту*** $E_P^D = 1$.

Коли зниження ціни викликає менший ріст попиту, то ***попит нееластичний*** $E_P^D < 1$.

Коли зниження ціни викликає більший ріст попиту $E_P^D > 1$, то має місце ***еластичний попит*** [66, с.19].

***Еластичний попит*** на банківські продукти чи послуги 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 замінники, 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.

***Нееластичний попит*** на банківські продукти чи послуги 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.

У такому випадку збільшення доходів від реалізації можливе лише за рахунок підвищення цін на банківський продукт чи послугу.

Збільшення чи зменшене ціни на продукт при ***попиті одиничної еластичності*** 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.

**4. Аналіз цінової чутливості споживачів** – вивчення граничних цін для покупця, взаємозв'язку ціни та якості, дослідження впливу зміни ціни на імідж банку.

**5. Визначення життєвого циклу продукту**. Особливості життєвого циклу банківських продуктів розглянуто в підрозділі 5.4. На даному підетапі розробки цінової політики аналізується залежність цін банківських продуктів від фази їх життєвого циклу, (табл. 6.4).

Перша *фаза «впровадження банківського продукту»* передбачає мінімальну ціну з метою впровадження банківського продукту з набором параметрів, що мають економічну цінність з позиції банку для подальшого збільшення обсягів їх реалізації.

Для другої *фази «розвитку банківського продукту»* характерне визначення задоволення очікувань клієнта від пропозиції банку та коригування параметрів банківського продукту для збільшення економічної цінності для клієнта.

***Таблиця 6.4. Залежність ціни на банківський продукт від фази життєвого циклу та очікувань клієнтів [68, с.92]***

| Фаза | Мета банку | Очікування від клієнтів від банківського продукту | Ціна банківського продукту |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Впро–ваджениння | Збільшення обсягів реалізації, розширення клієнтської бази | Не мають значення | Мінімальна |
| Розвиток | Перевірка клієнтами елементів економічної цінності банківського продукту | Кількісне збільшення елементів економічної цінності банківського продукту | Збільшена |
| Зрілості | Збільшити обсяг реалізації за рахунок зменшення собівартості за умови реалізації банківського продукту на ринку | За рахунок пропозицій інших банків отримати банківські продукти кращої якості за нижчою ціною | Поступове зниження ціни |
| Спеціалізації | Зберегти існуючу клієнтську базу та залучити нових клієнтів | Збільшення та коригування елементів економічної цінності | Може збільшитись |

*Третя фаза «зрілості»* передбачає появу на ринку альтернативних банківських продуктів, конкурентною перевагою є нижча ціна банківського продукту за умови пропозиції базових елементів економічної цінності. Дана фаза циклу завершується за умови відсутності (зменшення) елементів економічної цінності для клієнта.

На четвертій *фазі «спеціалізації»* відбувається сегментування очікувань клієнтів залежно від групи [68, с. 92].

Схематично вплив фази запропонованої економічної цінності на ціну банківського продукту зображено на рис. 6.6.

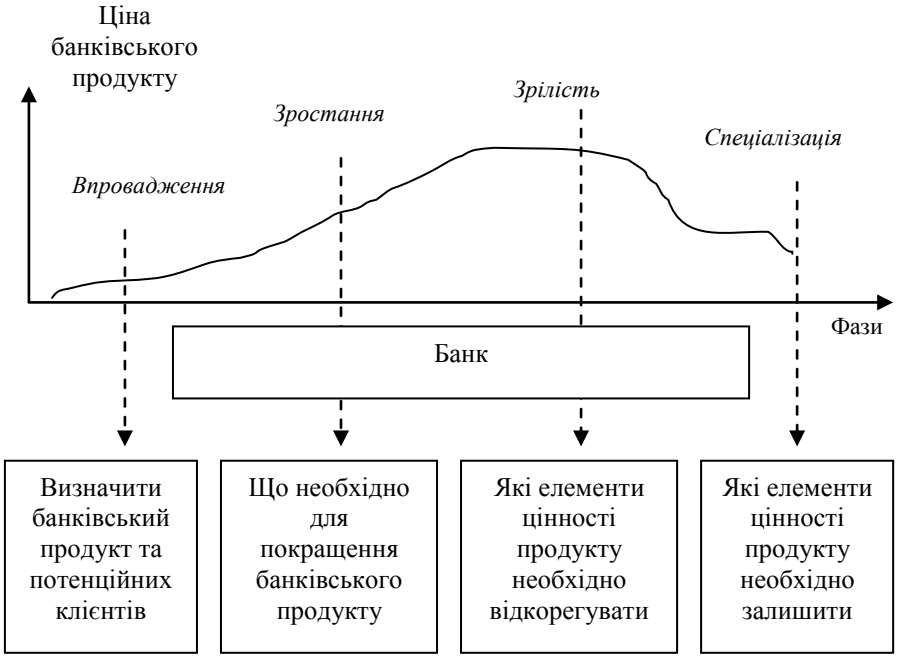


***Рис. 6.6. Вплив фази запропонованої економічної цінності на ціну банківського продукту [68, с. 93]***

Отримані дані аналізуються з позиції зменшення собівартості. У результаті банк пропонує ринку банківський продукт з урахуванням економічної цінності, що відповідає очікуванням клієнта, та одночасно, його ціна дозволяє забезпечити не тільки заданий рівень рентабельності, а перевищити його.

**Третій етап вибору методів розрахунку ціни на банківські продукти та послуги.** Визначає вибір методу ціноутворення.

Матриця аналізу ціноутворення банківських продуктів наведена в табл. 1 додатка М.

Методи ціноутворення є вельми різноманітними і враховують безліч чинників, які впливають на цей процес, а також ті цілі, досягнення яких забезпечується застосуванням того чи іншого методу.

Суттєвий вплив на ціноутворення на банківські продукти та послуги здійснює нормативне забезпечення як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні.

До зовнішнього нормативного забезпечення відносяться законодавчі та нормативні акти НБУ, а саме:

– закон України «Про банки і банківську діяльність» [1], зокрема в статтях 47, 49 та 53 зазначені певні обмеження щодо відсоткової ставки, яку банк може встановлювати на кредитні продукти;

– постанова НБУ «Про схвалення методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України» [67], що регламентує облік витрат та калькулювання собівартості банківських продуктів, у тому числі і кредитних;

– положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [21], що визначає порядок здійснення розрахункових операцій між суб'єктами господарювання банками України.

Внутрішнє нормативне забезпечення становлять внутрішні положення банку щодо процесу формування та реалізації його цінової політики, калькуляції собівартості банківських продуктів тощо, які розробляються індивідуально кожним банком відповідно до власних потреб.

☝ *Зверніть увагу: відповідно до положень п.п. 39.3.1 п. 39.3 ст. 39 Податкового кодексу України методику визначення ціни банківських послуг затверджує Національний банк України та центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику.*

Для визначення оптимального, з позицій попиту та пропозиції, рівня цін на банківські продукти та послуги, застосовують дві групи методів ціноутворення: витратні та ціннісні [26, с. 184].

Окрім згаданих, існують також інші методи ціноутворення, але, як свідчить практика, вони в банківській діяльності застосовуються значно рідше.

***Рис. 6.7. Методи ціноутворення на банківські продукти та послуги [68, с. 113]***

Характеристика методів ціноутворення банківських продуктів наведена в таблиці 2 додатка М.

**Витратні методи** передбачають аналіз інформації про повні, прямі, граничні та середні витрати; враховують політику цільової ціни та цільової норми прибутку, (рис. 6.7).

Конкретними прикладами витратних методів ціноутворення є: метод «середніх витрат плюс прибуток» і метод розрахунку ціни «на основі аналізу 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.

Якщо цільовий прибуток заданий у відсотковому виразі, то ціну визначають за формулою [6, с. 330]:

$$X = \frac{B_{од} \times 100\%}{(100\% - П_{\%})}. \qquad (6.5)$$

✍ Наприклад, якщо витрати на одиницю продукту чи послуги ($B_{од}$.) складають 30 грн, а банк планує одержати частку прибутку (*П),* яка дорівнює 20 %, то, ціну *(Х)* визначать таким чином:

$$X = \frac{30грн \times 100\%}{(100\% - 20\%)} = 37{,}5грн.$$

Якщо цільовий прибуток використовується у розрахунках не у відсотковому, а в грошовому виразі, тоді ціну визначають за формулою

$$X = B_{од} + П \qquad (6.6)$$

Ціноутворення за методом «середні витрати плюс прибуток» дає конкурентні переваги банкам, що мають низьку собівартість, проте не враховує фактори попиту на банківські продукти, ціни банків–конкурентів та рівень економічної цінності банківського продукту [68, с. 112].

***Метод розрахунку ціни на основі точки беззбитковості.*** Точку беззбитковості визначають 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, за відомих витрат і планованого обсягу випуску, виконують розрахунок ціни [6, с. 330].

Метод визначення ціни на основі аналізу беззбитковості і отримання цільового рівня прибутку дозволяє банку отримати необхідний прибуток, але є дуже чутливим до цінової реакції конкурентів. Його доцільно використовувати також під час проведення кампанії по впровадженню нового продукту на ринок, коли очікується значне підвищення продаж даного банківського продукту внаслідок його пропозиції за низькими цінами. Позитивні результати можуть бути також досягнуті в тому випадку, коли продаж за низькими цінами приводить до активного розширення реалізації, що, незважаючи на низькі ціни, приносить достатній прибуток за рахунок масштабів реалізації.

Ціна, яку визначають на основі витратних методів, у найбільш загальному вигляді складається із собівартості і планового прибутку. У структурі ціни банківського продукту є елемент, який є компенсацією (премією) за ризик, що приймає на себе банк. Як правило, тарифи за даним видом послуг повинні покривати операційні та накладні витрати з їх надання та приносити комісійний дохід.

Основою проблемою, що виникає в процесі практичного використання витратних методів ціноутворення, є складність визначення собівартості банківських продуктів [68, с.113].

Використовуючи **ціннісні методи ціноутворення** (табл. 2 додатка М), банк розглядає витрати лише як обмежувальний фактор, нижче якого реалізація даного продукту економічно невигідна. Основу при встановленні ціни на банківські продукти становлять ринкові механізми, тобто кон'юнктура ринку, на якому функціонує банк, рівень конкуренції тощо.

До ціннісних (ринкових) методів ціноутворення, які можуть бути покладені в основу встановлення цін з урахуванням економічної цінності, належать:

– методи ціноутворення з орієнтацією на споживача (орієнтовані на цінність);

– методи ціноутворення з орієнтацією на конкурентів (орієнтовані на завоювання конкурентних переваг на ринку).

За ***ціннісного підходу щодо ціноутворення на банківські продукти з орієнтацією на споживачів*** базовим є врахування рівня економічної цінності запропонованого банком продукту для клієнта.

Данний метод формує ціну на банківський продукт з урахуванням очікувань клієнтів, а отже, відбувається збалансування попиту та пропозиції.

Використовуючи методи ціноутворення, банк орієнтується на ціннісну значимість запропонованого банківського продукту для клієнтів. Ціноутворення на основі економічної цінності передбачає пропозицію кращого з альтернативних пропозицій на ринку банківського продукту клієнту за рахунок коригування набору елементів економічної цінності банківського продукту та збалансування ціни.

***Ціноутворення на банківські продукти на основі «маніпуляції» з клієнтом*** є одним із методів, що дозволяє вищу ціну сприймає як індикатор економічної цінності банківського продукту. Цінові маніпуляції банк може виконувати на основі контрасту, відповідно до якого на банківські продукти з аналогічним набором елементів економічної цінності мають відмінність у ціні. За умови незначної різниці в ціні клієнт вважає, що саме такий банківський продукт матиме вищу економічну цінність.

***Методи ціноутворення на банківські продукти з орієнтацією на конкурентів*** можна поділити на: наслідування ринкових переваг; метод наслідування лідера; ціноутворення з метою проникнення на ринок. Дані методи можуть бути реалізовані лише за умови ціннісної складової банківського продукту [68, с. 127].

**На четвертному етапі** (рис. 6.4) здійснюється **розробка цінової стратегії,** що є узагальненою моделлю дій в галузі ціноутворення, яка відповідає цілям банку і спрямована на досягнення його конкурентних переваг [64, с. 49].

Елементи та етапи розробки стратегії ціноутворення та взаємозв’язки між ними наведені на рис. 6.8.

***Першим підетапом робіт з розробки цінової стратегії*** (стратегій) банку є збір вихідної інформації, яку можна поділити на шість блоків.

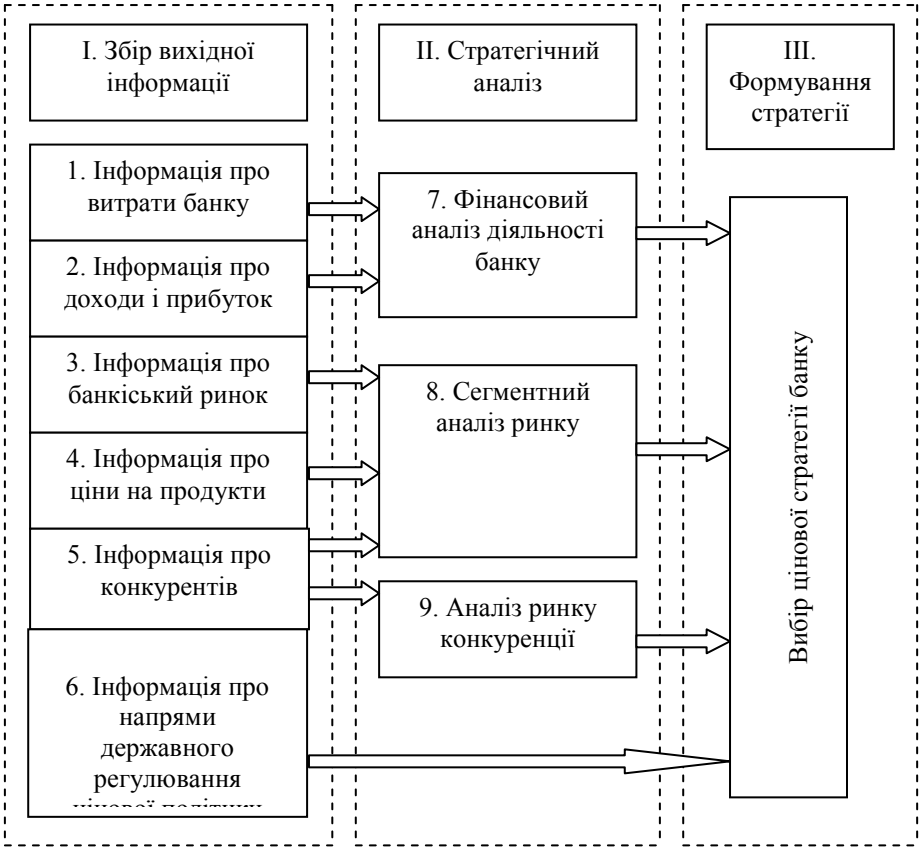



***Рис. 6.8. Головні елементи та етапи розробки цінових стратегій банку [64, с. 51]***

1. *Інформація про витрати банку.* Необхідно оцінити витратибанку за напрямками діяльності та підрозділами, визначити механізмрозподілу витрат та методику розрахунку собівартості банківської продукції.

2. *Інформація про доходи та прибуток банку,* визначення співвідношення між доходами та витратами банку в цілому, за окремими їх видами та окремими видами продукції банку.

3. *Інформація про банківський ринок.* Необхідно дослідити сегментування банківського ринку, взаємодію окремих його сегментів між собою, рівень якості надання банківських продуктів тощо.

4. *Інформація про ціни на банківські продукти.* Передбачається збір інформації про середні ціни на банківському ринку, ціни основних банків–конкурентів, ціни на банківські продукти різних категорій банків та еластичність попиту банківської продукції.

5. *Інформація про конкурентів банку,* зокрема їх фінансовий стан, стан банківського ринку у цілому та різних його сегментів, рівень якості банківських продуктів, їх реакцію на зміну умов ринку (поява нової продукції, нових банків тощо), уподобання клієнтів, лідерів як за ціною, так і за якістю банківських продуктів тощо.

6. *Інформація про напрями державного регулювання цінової політики банків.* Накопичується шляхом аналізу використання різних засобів і методів грошово–кредитної політики держави.

***Другим підетапом розробки стратегії ціноутворення*** є стратегічний аналіз, який поєднує в собі фінансовий аналіз діяльності банку, сегментний аналіз ринку та аналіз рівня конкуренції.

*Фінансовий аналіз* дозволяє визначити ефективність діяльності банку на тому чи іншому сегменті банківського ринку, виявити фактори, що впливають на формування доходів і витрат у даному сегменті.

*Сегментний аналіз* ринку дозволяє визначити, як найвигідніше диференціювати ціни на продукцію банку, щоб урахувати різницю між сегментами ринку, а також реакцію клієнтів різних груп для задоволення їх потреб та понесені витрати банку.

*Аналіз рівня конкуренції* дозволяє оцінити можливу реакцію банків–конкурентів на дії банку щодо цін на власну продукцію та заходи, які вони вживатимуть у відповідь. При цьому необхідно розрахувати вплив цих заходів на прибутковість банку та можливий рівень попиту на банківську продукцію. Водночас аналіз рівня конкуренції передбачає пошук шляхів зменшення втрат від конкурентної боротьби на тих сегментах ринку, де банк планує збільшувати свою присутність, а також визначення сегментів банківського ринку, на яких банку слід обмежити діяльність з метою зменшення втрат.

***На третьому підетапі розробки стратегії*** відбувається формування (вибір) певної стратегії ціноутворення на підставі інформації та даних, отриманих на перших двох підетапах [64, с. 53]

**На п'ятому етапі розробки цінової політики банку** (рис. 6.4) здійснюється ***встановлення остаточної ціни*** на банківські продукти з урахуванням всіх знижок, надбавок, пільг та інших методів цінової диференціації, враховуючи психологічне сприйняття ціни споживачем. Ціна на банківські продукти має максимальні та мінімальні межі залежно від обраного методу ціноутворення.

На даному етапі формується висновок про встановлення або зміну ціни на продукт, ураховуючи всі можливі фактори. Проаналізувавши варіанти відповідних реакцій споживачів, конкурентів, необхідно передбачити можливі ризики і мінімізувати їх вплив. Установлюючи остаточні ціни, доцільно розглядати декілька альтернативних варіантів, що зумовлює циклічність процесу встановлення остаточної ціни, починаючи з вибору методу ціноутворення.

**Моніторинг і постійний контроль за реалізацією цінової політики** (шостий етап) повинен забезпечити максимально можливу гнучкість заходів банку у сфері ціноутворення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Присутність таких функцій у ціновій політиці пояснюється тим, що банк, враховуючи постійні зміни на ринку банківських послуг, у фінансовому секторі та економіці в цілому, повинен постійно переглядати систему цін на свої продукти та перевіряти ціни відповідно до нових маркетингових цілей банку, до нових змін на ринку банківських послуг та ін. У разі виявлення невідповідності між раніше встановленими цінами та поточною ситуацією менеджери банку повинні ще раз пройти всі етапи цінової політики для адаптації цін до нових умов діяльності.

Останній, **Сьомий останній етап розробки цінової політики банку** передбачає ***коригування цін.*** Дана система забезпечує можливість оперативного реагування цін на банківські продукти, на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів

ціноутворення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку [26, с.186; 64, с.50].

## 6.3. Собівартість банківських продуктів та послуг

Основою проблемою, що виникає за практичного використання витратних методів ціноутворення, є складність визначення собівартості банківських продуктів.

Поняття «собівартість» у нормативних документах майже не використовується, але в системі ціноутворення будь–якого господарюючого суб'єкта, в тому числі і банку, без цього методу бухгалтерського обліку обійтися неможливо.

Собівартість являє собою невід'ємну частину механізму ціноутворення в банках, що використовується для виявлення непродуктивних, неефективних витрат, при прогнозуванні та бюджетуванні банківської діяльності для оцінки доцільності подальшого існування тих чи інших банківських операцій, оптимізації асортименту банківських послуг, для оцінки якості роботи управлінського персоналу банку [69, с. 147].

У практичній діяльності поняття «собівартість банківського продукту» використовується в декількох трактуваннях, в яких простежується однакова сутність:

- ***собівартість банківського продукту (послуги)*** – це:

  – вартісна оцінка витрат банку, пов'язаних з технологією виробництва і реалізації даного продукту [26, с. 202];

  – грошове вираження вартості ресурсів, що використовуються при виконанні банком процедур (бізнес–процесів), результатом яких є банківський продукт, що реалізується клієнтам [68, с. 114].

  – вартісна оцінка витрат банку, пов'язаних з технологією його створення, впровадження та реалізації [69, с. 148].

Визначення собівартості банківського продукту повинно здійснюватися відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність», Облікової політики банку. Банк повинен затвердити Положення «Про розрахунок собівартості банківського продукту», яке визначатиме основні принципи та алгоритми, що застосовуються при розрахунку собівартості банківських продуктів, встановлюватиме учасників цього процесу, їх функції та джерела отримання інформації, необхідної для розрахунку.

Собівартість банківського продукту виділяється із загальної його вартості як особлива економічна категорія, оскільки кожний банк повинен відшкодовувати витрачені ним ресурси, відслідковувати ефективність впровадження продуктів, встановлювати ціни на них, щоб мати можливість працювати безперебійно.

Використання витратних методів ціноутворення передбачає оцінку банківських витрат. Банк як підприємницька структура, формуючи ціну на окремий вид свого продукту чи послуги, орієнтується не тільки на окупність своїх

витрат, а також на отримання прибутку, тому для банку важливо оцінити собівартість банківських операцій на основі операційно–вартісного аналізу.

Аналіз, управління та облік банківських операцій передбачає оцінку цільових витрат.

***Цільові витрати*** (напрям обліку) – будь–який вид діяльності, що вимагає відокремленого вимірювання понесених на нього витрат, тобто це витрати на окрему операцію або їх сукупність, об'єднану за певною ознакою (наприклад, витрати на відкриття рахунку, надання консультацій клієнту, на надання кредитного продукту, вартість обслуговування клієнту банку, витрати на утримання підрозділу тощо).

*✍ Собівартість розглядається як один з видів цільових витрат.*

Витрати в банку поділяють на прямі та непрямі.

До ***прямих витрат*** відносять ті, які точно та в конкретний спосіб можуть бути віднесені до цільових витрат.

***Непрямі витрати*** не можуть бути точно віднесені до цільових витрат, оскільки існує декілька способів такого віднесення. Чим вища питома вага прямих витрат, тим встановлення фактично понесених витрат є більш точним.

Різниця між прямими та непрямими витратами залежить від цільових витрат.

✍Наприклад, якщо цільова витрата – оцінка діяльності маркетингового підрозділу банку, то заробітна плата працівників підрозділу відноситиметься до прямих витрат, якщо ж цільовою витратою є собівартість банківської послуги, то оплату робітників цього підрозділу потрібно оцінювати як непрямі витрати.

Собівартість банківських продуктів та послуг включає в себе такі складові витрат:

- прямі ресурсні витрати – собівартість усіх ресурсів, що можуть бути віднесені на об'єкт ціноутворення; для банківських продуктів основним видом ресурсів є фінансові, тому для оцінки собівартості необхідно визначити їх повну вартість з урахуванням обов'язкових резервних вимог Національного банку України, необхідності вкладень у високоліквідні та недоходні активи;
- прямі витрати на оплату праці – грошова компенсація витраченої співробітником банку праці, що може бути прямо віднесена на об'єкт калькулювання собівартості, тобто до прямих витрат відноситься заробітна плата персоналу, що безпосередньо бере участь у створенні банківського продукту або послуги (наприклад, операціоністи, співробітники кредитного відділу, що безпосередньо спілкуються з клієнтами банку тощо);
- непрямі витрати на оплату праці – грошовий вираз вартості праці керівників відділу, зарплати яких прямо відносять до витрат певних центрів відповідальності та непрямим чином – на собівартість окремих продуктів чи послуг підрозділу;
- загальні виробничі (непрямі) витрати – це витрати, що не можуть бути прямо віднесені до об'єкту калькуляції собівартості (наприклад, витрати на утримання вищого керівництва, працівників бухгалтерії, канцелярії тощо) [69, с. 147–149].

Важливим питанням при встановленні собівартості банківських продуктів є визначення її видів. В узагальненому вигляді класифікація видів собівартості подана в додатку Н.

Залежно від того, які види перерахованих витрат включено до собівартості банківських продуктів (послуг), розрізняють технологічну, виробничу, внутрішню і повну, регіональну собівартість та собівартість продукту (рис. 6.9).

***Технологічна собівартість*** включає витрати структурного підрозділу банку, який відповідає за створення відповідного продукту (послуги).

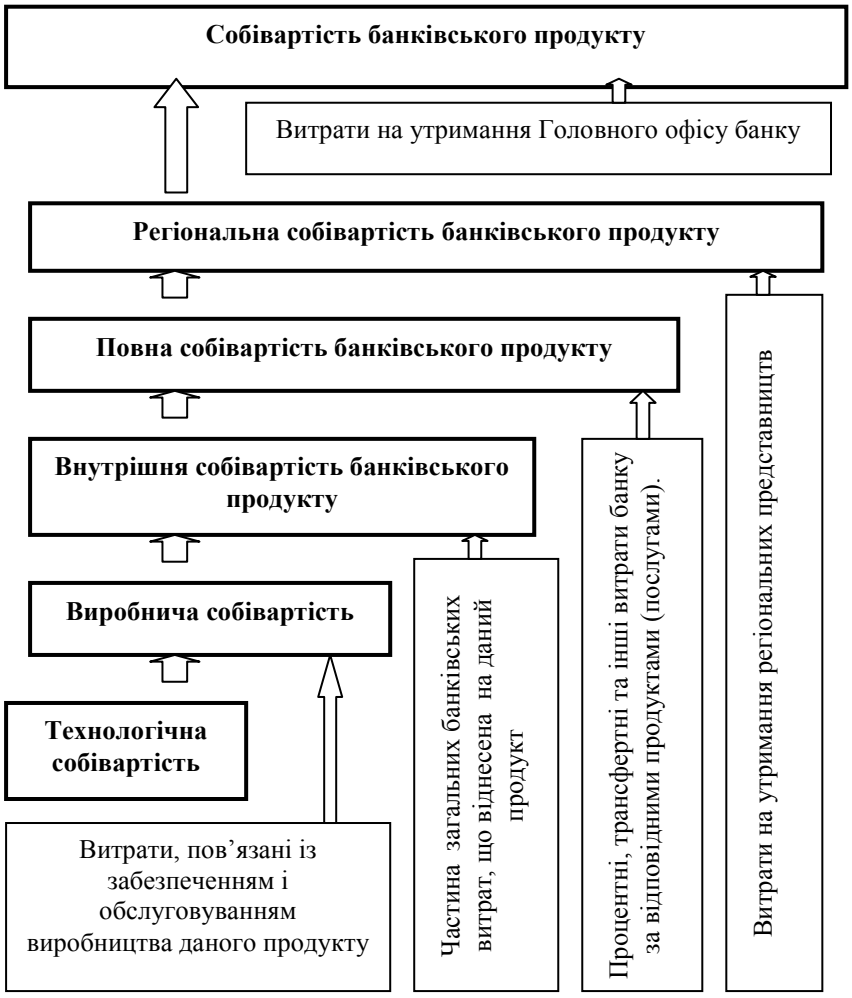



***Рис. 6.9. Складові елементи собівартості банківського продукту залежно від складу витрат***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 202; 69, с. 149].*

***Виробнича собівартість*** банківського продукту (послуги) включає технологічну собівартість і витрати, пов'язані із забезпеченням і обслуговуванням виробництва даного продукту (послуги).

***Внутрішня собівартість*** – це виробнича собівартість плюс частина загальних банківських витрат, що віднесені на даний продукт (послугу).

***Повна собівартість*** продуктів (послуг) банку складається із внутрішньої собівартості, відсоткових, трансфертних та інших витрат банку за відповідними продуктами (послугами)[26, с. 202].

***Регіональна собівартість*** включає в себе складові виробничої собівартості. Розподіляється на всі підлеглі відділення витрати, які пов'язані з утриманням регіональних представництв.

***Собівартість банківського продукту*** включає в себе регіональну та виробничу собівартість та включає витрати, які пов'язанні з витратами Головного офісу [68, с. 114].

На практиці банки з метою визначення собівартості продуктів та послуг користаються, як правило, двома способами: стандартним та калькулюванням.

У загальному вигляді процес технології визначення собівартості та процес калькулювання собівартості банківського продукту (послуги) включає необхідність виконання ряду послідовних етапів, наведених на рис. 6.10.

Розглянемо більш докладно ***процес технології визначення собівартості банківського продукту.***

***Рис. 6.10. Узагальнені етапи процесів технології визначення та калькулювання собівартості банківських продуктів (послуг)***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 204; 69, с. 156].*

*На першому етапі* визначення собівартості банківських продуктів відбувається визначення певного виду банківського продукту, собівартість якого буде обчислюватись, та ідентифікуються всі його складові (послуги й операції банку, що надаються при реалізації даного продукту). Це здійснюється за допомогою створення фотографії робочого процесу або складання працівниками банку відомостей своєї діяльності протягом робочого дня, або іншим способом, що дозволяє не лише визначити всі складові певного банківськогопродукту, але й виявити всі банківські витрати, пов'язані з його наданням.

Для *другого етапу* характерне формування бази даних про витрати банку, понесені в результаті надання таких продуктів.

*Завершальним етапом* процесу визначення собівартості є сукупний підрахунок усіх витрат банку, понесених у результаті створення та реалізації банківського продукту [26, с. 204].

Необхідність встановлення собівартості банківських продуктів стає помітною в рамках витратного методу ціноутворення, за яким розрахунок ціни банківських послуг здійснюється на базі суми їх собівартості та прибутку, який банк сподівається отримати при їх наданні.

Складність пояснюється особливою природою банківського капіталу, що складається здебільшого із залучених коштів, які під час банківських операцій не передаються на правах власності, а лише надаються в користування.

☝ *Собівартість банківських послуг не може включати повної величини грошових ресурсів, за допомогою яких виконується та чи інша операція.*

Розраховуючи собівартості банківських продуктів, можна зважати лише на матеріальні ресурси, які необхідні для здійснення безпосередньо банківської діяльності (витрати на канцелярію, електронні носії інформації тощо), амортизацію банківських активів, оплату комунальних послуг та електроенергії, заробітну плату і нарахування на неї, та ще деякі прямі витрати банку, що входять до їх собівартості.

☝ *Розрахунок сабівартості здійснюється здебільшого «котловим» методом урахування витрат, тобто за всіма банківським операціями і послугами одночасно, хоча в ідеалі було б обрахування собівартості окремо кожного з банківських продуктів, що дало б дійсно реальну картину їх вартості.*

І хоча досягти отримання реальних показників собівартості банківських продуктів непросто, процес їх обрахунку є цілком реальним [26, с. 203].

***Система калькуляції собівартості*** являє собою механізм віднесення витрат на банківські продукти та послуги. Системи калькуляції собівартості розрізняють залежно від типів витрат, що нараховуються на цільові витрати, та за рівнем складності.

🗁 ***Відслідковування витрат*** – процес безпосереднього віднесення прямих витрат до собівартості банківського продукту/послуги.

***Розподіл витрат*** – процес віднесення частини накладних витрат на собівартість банківського продукту/послуги в разі, якщо витрати не можуть бути прямо та єдиним чином віднесено до цільової витрати [69, с.152].

***Особливості калькуляції собівартості в банківській сфері*** пов’язані перш за все зі специфікою об’єктів такого аналізу – банківських продуктів та послуг.

Тому особливості підрахунку витрат на створення банківських продуктів та послуг пов’язані:

- по–перше, з особливостями фінансових ресурсів, необхідних для надання банківських відсоткових продуктів. На відміну від матеріального виробництва банки як фінансові посередники, виробляючи кінцевий активний продукт, використовують не конкретний ресурс, джерелом якого є пасивні операції, а будь–який наявний. Пояснення цього полягає в змісті і функціях грошей, їхній мобільності, універсальності, можливості використання для безготівкового обороту. Для банків не має значення, які із залучених чи запозичених ресурсів, незалежно від їх власників, використані саме для здійснення даної кредитно–інвестиційної операції або створення певного

продукту. Значення має ціна цих ресурсів і умови їх повернення. Банківські пасивні операції у такий спосіб утворюють єдині банківські ресурси, що переважно використовуються для формування кредитно–інвестиційного портфелю. Незважаючи на те, що всі джерела і результати здійснення пасивних операцій банку відображаються на його рахунках, вони об'єднуються в загальному обсязі банківських ресурсів, які використовуються для здійснення різноманітних активних операції. Унаслідок чого і ціна їх залучення та запозичення, яка враховується у витратах на проведення кредитно–інвестиційних операцій, усереднюється;

- по–друге, з особливостями собівартості банківських послуг. Більшість витрат на надання банківських послуг є постійними та непрямими, тому виникає необхідність вирішення питання перерозподілу таких витрат між окремими операціями. Така ситуація передбачає віднесення витрат пропорційно базі розподілу, яка б мала причинно–наслідковий зв'язок з групами витрат. Постатейний аналіз собівартості окремих операцій банку дозволяє точніше відносити певні види витрат (в основному, з числа загальних банківських) до конкретної операції (наприклад, за умови постатейної калькуляції собівартості кредитної операції в неї не включатимуться витрати з придбання ліцензій на проведення операцій з іноземною валютою, комісійні збори за покупку (продаж) іноземної валюти, витрати по ремонту і реставрації інкасаторських сумок і мішків і т.д., тоді як при розподілі загальних витрат щодо забезпечення діяльності банку по операціях указані витрати будуть поділені між всіма операціями пропорційно, у тому числі і між тими, до яких вони ні прямо, ні побічно не відносяться);
- по–третє, з розвитком відсотково–комісійних продуктів, які поєднують якості банківського відсоткового продукту та послуг. Крім витрат на залучення та запозичення коштів, для здійснення активних операцій у собівартість банківських комісійно–відсоткових продуктів включається і певна частина витрат на проведення додаткових операцій і загальних витрат. Витрати на проведення додаткових операцій зумовлені, насамперед тим, що для цього необхідне відповідне оформлення, заповнення супроводжувальних документів, їх обробка, передача массиву інформації партнерам, використання поштового зв'язку і телекомунікацій;
- по–четверте, з необхідністю врахування банківських ризиків, перш за все тих, що передбачають створення резервів. На собівартість банківських продуктів впливає необхідність резервування коштів, при чому окремі резерви (загальні та обов'язкові) навіть і не обліковуються за рахунками витрат.

Спеціальні резерви, хоча і формуються за рахунок банківських витрат, але впливатимуть на собівартість позички не шляхом додавання до витрат, а шляхом зменшення розміру позички.

Обов'язкові резерви аналогічно враховуються в процесі оцінки собівартості банківських відсоткових операцій – зменшують кредитні ресурси.

Загальні резерви не здійснюють безпосереднього впливу на собівартість банківських продуктів та послуг, але впливають на процеси формування ціни при встановленні планового прибутку [69, с. 149].

На **першому етапі калькулювання собівартості** банківських продуктів (див. рис. 6.10) необхідно провести класифікацію банківських витрат, яка б, з одного боку, відповідала вимогам та процедурам підрахунку собівартості, а з іншого – існуючій практиці бухгалтерського обліку в банківській установі.

Ураховані по центрах фінансової структури банку витрати можна розділити на основні (витрати бізнесів–центрів) і накладні (витрати центрів витрат, які формуватимуть накладні). У результаті персоніфікації витрат стає можливим здійснення більш чіткого контролю за витратами в розрізі конкретних підрозділів і банківських продуктів або послуг.

На **другому етапі** з метою коректного розподілу окремих статей прямих і непрямих витрат доцільно попередньо розподілити всі підрозділи банку на дві групи:

– підрозділи, що безпосередньо беруть участь у процесі надання послуги;

– підрозділи, які опосередковано беруть участь у цьому процесі (аппарат управління, служби, що здійснюють технічне обслуговування, забезпечують функціонування банку).

Рішення про віднесення керівників підрозділів, безпосередніх учасників, до складу своїх підрозділів банк бере самостійно, виходячи зі змісту посадових обов'язків керівника, масштабів банку та інших факторів.

Досить часто проблематичним є віднесення окремого підрозділу до певної групи, якщо він одночасно бере учать у здійсненні декількох банківських операцій. Підрозділ або група підрозділів, що відокремлені та здійснюють певні банківські операції, в економічній літературі отримали назву ***центр відповідальності або бізнес–одиниця банку*** (чи просто бізнес). Розподіл на центри відповідальності залежить від цілей фінансового аналізу і може бути різним.

*Центрами відповідальності можуть виступати*:

– реальні підрозділи банку (управління, відділи, філії, відділення);

– стратегічні одиниці банківського бізнесу або сегменти банківського ринку, на яких банк здійснює свою діяльність («роздрібний» банк, «оптовий» банк);

– групи клієнтів (корпоративна клієнтура, приватна клієнтура);

– окремі операції і послуги (емісія векселів, операції з банківськими картами тощо);

На **третьому етапі** необхідно класифікувати основні витрати за способом включення в собівартість банківського продукту на прямі та непрямі. Всі акумульовані витрати бізнесів–центрів з метою аналізу і контролю можна розділити на такі групи: власні (прямі, непрямі), накладні.

***Власні витрати*** ініціюються керівником бізнес–центру та затверджуються керівництвом банку і фіксуються в бюджеті центра прибутку.

До *прямих витрат* відносяться: вартість ресурсів і витрати на персонал.

До *непрямих витрат* відносяться:

– витрати на утримання майна;

– витрати на інформаційне та програмне забезпечення;

– заробітна плата керівника центру прибутку;

– витрати на господарські потреби та устаткування;

– інші витрати.

*Накладні витрати* визначаються керівництвом банку. Керівники центрів прибутку можуть вносити свої рекомендації і мають дорадче право.

До накладних витрат відносять витрати центрів витрат.

**Четвертий етап** калькулювання собівартості банківських продуктів та послуг полягає в перерозподілі непрямих та накладних витрат, що віднесені до центру відповідальності, за конкретними продуктами.

Для цього необхідно вибрати відповідний *фактор витрат*, дотримуючись декількох умов: *по–перше,* такий фактор має давати чітке пояснення витрат, понесених кожним центром; *по–друге*, фактор витрат повинний дозволяти легко здійснювати вимір, тобто дані мають бути такими, які легко одержати та ідентифікувати з конкретним банківським продуктом або послугою [69, с. 157–159].

**Рекомендована література**

Основна [1, 21, 26, 64, 69]; додаткова [6, 9, 66, 68].

**Запитання для самоконтролю**

1. Що являє собою цінова політика банку і яке місце в загальнобанківській політиці вона займає? Які підходи застосовують для розуміння сутності цінової політики?

2. Прокоментуйте залежність цінової політики банку від його типу.

3. Охарактеризуйте фактори, критерії якісної оцінки та особливості цінової політики банку. Обґрунтуйте або спростуйте наявність між ними зв'язку.

4. Розкажіть про структуру цінової політики банку. Чому значна увага при формуванні цінової політики приділяється цілям?

5. Дайте визначення поняттю «цінова стратегія банку». Окресліть стандартні і асортиментні стратегії банківського ціноутворення. Прокоментуйте цінові стратегії банку при впровадженні нового продукту.

6. Опишіть основні етапи розробки цінової політики. Доведіть або спростуйте доречність проведення аналізу витрат, попиту та життєвого циклу банківських продуктів під час розробки цінової політики.

7. Охарактеризуйте методи розрахунку цін на банківські продукти. Якими документами забезпечується процес визначення ціни? У чому полягає принципова відмінність між витратними та ціннісними методами?

8. З'ясуйте етапи розробки цінової стратегії банку.

9. Дайте визначення поняттю «собівартість банківського продукту». Чим відрізняються собівартість банківського та промислового продуктів? З чим пов'язані труднощі підрахунку собівартості банківського продукту?

10. Окресліть основні види витрат, які включаються до собівартості банківських продуктів за витратного ціноутворення.

11. Охарактеризуйте основні види собівартості банківських продуктів та послуг.

12. Прокоментуйте основні етапи процесу технології визначення собівартості банківських продуктів (послуг) та процесу її калькулювання.

### *Творчо–аналітичні завдання*

**Завдання 1.** Порівняйте ціни на аналогічні продукти п’яти вітчизняних банків та п’яти іноземних банків, які мають ліцензію НБУ (на вибір). Зробіть висновки щодо політики ціноутворення банків на ці продукти.

Таблиця порівняльного аналізу цінової політики на банківські продукти вітчизняних та іноземних банків за _____201__ року

| Банк | Ціна на банківський продукт | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Продукт А | Продукт Б | Продукт В | Продукт Г |
| **Вітчизняні банки** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Іноземні банки** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**Завдання 2**. На прикладі діяльності будь–якого відомого банку, враховуючи результати табличного аналізу, визначте, які з методів цінової стратегії може використати банк для кожної із запропонованих банком послуг (продукту).

Таблиця вибору методів цінової стратегії для банківських продуктів

| Метод цінової стратегії | Банківський продукт | | | |
|---|---|---|---|---|
| | А | Б | В | Г |
| | | | | |

**Завдання 3**. Проведіть дослідження продуктового ряду та цін (оберіть декілька депозитних та кредитних продуктів і складіть для кожного таблицю)

Таблиця дослідження продуктового ряду та цін на банківські продукти/послуги

| Банк | Параметри | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ставка (ціна) | термін | мінімальна сума | … | … | … | … |
| | | | | | | | |

Оцініть залежність ставок (цін) за різними продуктами від інших виділених параметрів (строк, мінімальна сума тощо). Для оцінки залежності використайте бальний метод з таким алгоритмом: банк з найкращим значенням параметра отримує 10 балів, з найгіршим – 0 балів, зі середнім – 5 балів [69, с. 148]

Обсяг виконання будь–якого завдання – не менше однієї сторінки.

# РОЗДІЛ 7. ПРОДАЖ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

**7.1. Канали збуту банку: сутність, класифікація**
**7.2. Філіальна мережа банків**
**7.3. Збутова (дистрибуцій на) політика банку**
**7.4. Інтеграція вітчизняних банків у світову фінансову систему**

## 7.1. Канали збуту банку: сутність, класифікація

Система збуту та пропозиція банківських продуктів і послуг має прямий зв'язок з формуванням продуктової політики банку.

Посилення конкурентної боротьби та розвиток сучасних інформаційних технологій призводить до того, що система збуту банківських продуктів стає одним з основних інструментів підвищення ефективності банківської діяльності й змушує банки активно застосовувати і впроваджувати різноманітні канали доставки продуктів для залучення нових та утримання існуючих клієнтів з метою задоволення їхніх потреб.

Основні етапи еволюції каналів збуту банківських послуг наведено в додатку П.

До системи каналів збуту висуваються високі вимоги:

– окупність інвестицій;

– надійність та безпека для клієнта і самого банку;

– максимальне завантаження потужностей;

– комфортність у користуванні;

– єдина корпоративна культура;

– єдиний стандарт високого сервісу [87].

Суть поняття «канал збуту банку» розкривається у двох площинах: в організаційній та комерційній:

***канали збуту*** банку – це:

– сукупність філій, відділень, технічних засобів, посередників, які беруть участь у процесі доведення банківських продуктів і послуг до клієнтів [6, с.393];

– наявні в банку можливості вибору цільових груп клієнтів для реалізації їм банківських продуктів [73].

З орієнтацією на дані трактування на рис. 7.1 наведена класифікація каналів збуту банку залежно від способу взаємодії клієнтів з банком.

Розгорнута класифікація каналів збуту наведена в додатку Р.

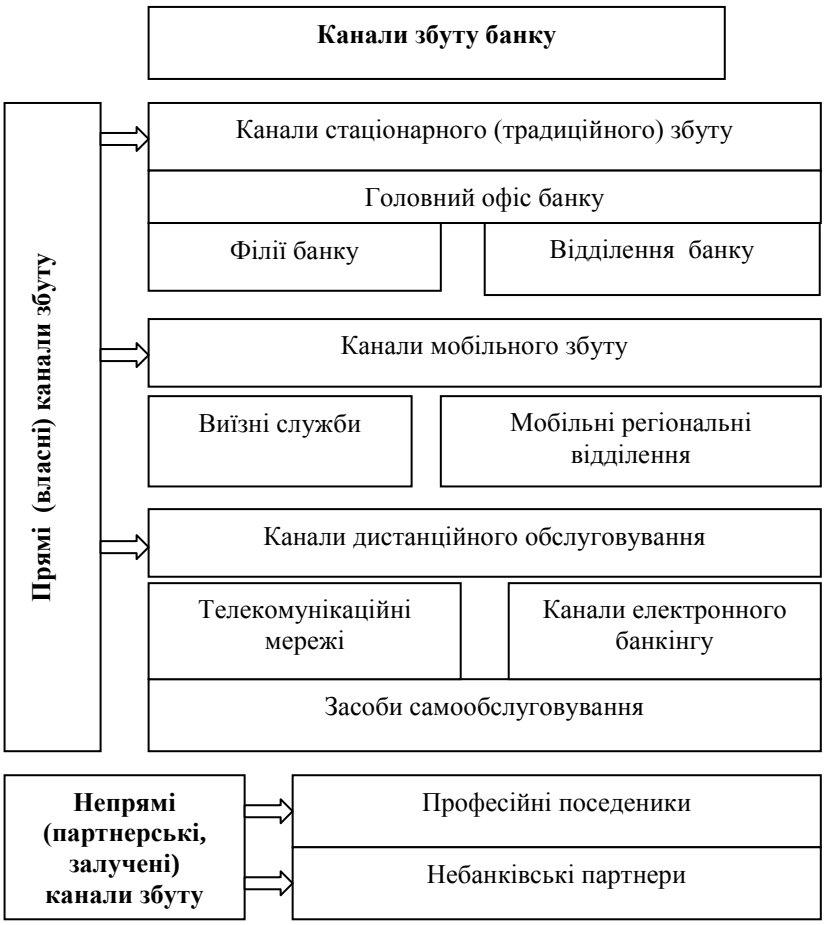



***Рис. 7.1. Класифікація каналів збуту залежно від способу взаємодії клієнтів з банком***

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с. 222; 72; 74, с. 13].*

У ринковій економіці може застосовуватися як *пряма,* так і *непряма система збуту*.

Для банківського бізнесу характерною є, як правило, ***пряма система збуту,*** тобто продаж банком своїх послуг безпосередньо кінцевим споживачам без участі посередників. Працівник банку у фронт–офісі (організаційна структура банку наведена на рис. 1 додатка С, більш докладно організаційна структура розглянута в підрозділі 9.1) є по суті продавцем товару. Однак, на відміну від продавця в магазині, банкір бере безпосередню участь у створенні товару.

☝ *Особливості банківського продукту обумовлюють неможливість у більшості випадків застосування досить поширеного в процесі збуту товарів послідовного їх проходження через систему оптових і роздрібних посередників. Однак це не виключає повністю застосування непрямої системи збуту*.

**Прямі (власні) канали збуту банку** прийнято поділяти на канали стаціонарного (традиційного), мобільного та дистанційного збуту.

Історично першими та найбільш розповсюдженими залишаються саме ***традиційні канали збуту*** банківських послуг.

Традиційні канали збуту мають такі характерні ознаки [83]:

1. Необхідність наявності стаціонарного локалізованого офісу. Залежно від рівня структурно відокремленого підрозділу це може бути офісне приміщення з різними будівничими параметрами, проте кожне з них потребує витрат на спорудження та оздоблення, утримання штату фахівців, оснащення технічними засобами та засобами безпеки, забезпечення поточними витратними матеріалами.

2. Обов'язковість фізичної присутності клієнта в місці надання банківської послуги у визначений час роботи офісу, що позбавляє споживача можливості вільно та економно витрачати власний час.

3. Наявність ризиків, пов'язаних із некоректною оцінкою та/або зміною оцінки прибутковості стаціонарного банківського офісу у зв'язку з неадекватною оцінкою маркетингової потужності регіонального ринку або внаслідок зміни ринкової потужності регіональної ділянки з причин активізації дій конкурентів, зміни зовнішньої інфраструктури, локального виснаження економічних потреб місцевого населення.

4. Можливість отримання клієнтом усього спектра послуг відповідно до договору та в межах законодавчого правового поля (через відділення клієнт може здійснити будь–яку операцію в межах власних фінансових ресурсів).

5. Висока вартість обслуговування (комісія за надання обслуговування), особливо для осіб, які не є клієнтами банківської установи.

6. Операціоністом у процесі банківського обслуговування виступає кваліфікований працівник банку, а клієнт є лише замовником банківських послуг.

Наведені ознаки є достатніми, але далеко не вичерпними з числа тих, що неодмінно демонструють слабкі сторони традиційного банківського збуту.

До ***традиційних каналів збуту*** належать:

– *головний офіс (head–office)* є вищим (провідним) підрозділом системи банку, що має повну господарсько–економічну та адміністративну самостійність і діє на підставі уставу банку. Продаж банківських послуг через головний офіс здійснюється переважно у випадку централізованої моделі обслуговування клієнтів;

– *філії та відділення банку* (відокремлені підрозділи банку) функціонують у режимі продажу широкого спектра послуг різної якості шляхом безпосереднього контакту клієнта з менеджером банку.

Більш докладно філіям та відділенням банку присвячено матеріали підрозділі 7.2.

Специфікою *каналів традиційного (стаціонарного) збуту* є необхідність постійної персональної ідентифікації клієнта. У свою чергу канали дистанційного обслуговування потребують такої ідентифікації тільки під час встановлення першого контакту з банком, надалі клієнт отримує можливість отримувати банківські послуги дистанційно, що скорочує час обслуговування та зменшує завантаженість у приміщеннях стаціонарного збуту.

☝ *Слід мати на увазі, що не існує в чистому виді збут тільки через головний офіс або збут тільки через філію. У першому випадку ми отримаємо безфіліальний банк (що може бути допустимим тільки на етапі створення банку і початку його діяльності), а в другому – кожний філіал буде розглядатися як окремий банк, що в принципі є неможливим* [9, с. 167].

*Перехід від традиційного обслуговування клієнтів у філіалах і відділеннях до використання центрів самообслуговування або терміналів самообслуговування необхідно розглядати лише як проміжний етап на шляху системної трансформації каналів продажу банківських послуг та їхнього перетворення з реальних на віртуальні* [81].

**Канали мобільного збуту** (рис. 7.1) відрізняються від каналів стаціонарного збуту тим, що банк пропонує свої послуги та продукти за місцем знаходження клієнта.

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 виступають заможні приватні особи, що не працюють по найму, а також багаті фірми. Оскільки витрати на виїзну службу є достатньо високими, такий метод збуту може бути рентабельним лише в деяких вибраних сегментах ринку.

Банки почали освоювати торговельні центри, створюючи у них свої відділення. Таке явище присутнє майже в усіх розвинених країнах. Позитивними рисами цього каналу збуту є невисока вартість відкриття відділення та велика кількість потенційних клієнтів, підвищення рівня впізнаваності бренду. В Україні банки почали освоювати мережу супермаркетів, починаючи з 2007 року. Зокрема, це були такі банки, як ПАТ «Дельта Банк», ПАТ «Родовід Банк» та ПАТ «Альфа Банк».

***Мобільні регіональні відділення*** можуть використовуватися банками за їх діяльності у великих районах із малою густотою населення, у яких витрати на методи стаціонарного збуту практично завжди будуть перевищувати доходи [9, с. 173].

**Канали дистанційного обслуговування (віртуальні канали).** Визначальним напрямом розвитку банків у сучасних умовах є активне використання інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування як основної форми обслуговування клієнтів, яка дозволяє розширити та покращити якість клієнтської бази, результативні показники діяльності, зміцнити конкурентні позиції, підвищити доступність банківських послуг у віддалених регіонах, а також позитивно впливає на імідж банку, його позиціонування як високотехнологічного фінансового інституту. Дистанційне банківське обслуговування активно впроваджується в практику вітчизняних банків [94, с. 207].

Оскільки попит формує пропозицію, і попит на послуги, що надаються в електронному вигляді і поставляються електронними каналами, лише зростатиме, банки інтенсивно розвиватимуть сервіси дистанційного управління на базі цифрових технологій.

Впровадження дистанційного обслуговування має забезпечити максимально зручний сервіс для клієнтів, разом с тим суттєво знижуючи витрати банку на утримання філій та відділень. Дистанційне обслуговування в основному пов’язане із активним використанням електронних грошей клієнтами банку [74, с.38].

Виділяють чотири ***стадії переходу від традиційного обслуговування до домінування дистанційного***:

*І стадія* – традиційний банкінг. Альтернативні канали практично не використовуються, доля трансакцій через віддалені канали складає менше 10 %;

*ІІ стадія* – освоєння електронних каналів. Банк і клієнт освоюють такі форми дистанційного банківського обслуговування (ДБО), як «банк–клієнт», інтернет–банкінг. Зростає використання альтернативних каналів, доля трансакцій через віддалені канали складає до 30 %;

*ІІІ стадія* – багатоканальне обслуговування, включаючи традиційне обслуговування і обслуговування через електронні канали. У доповнення до інтернет–банкінгу освоюються мобільний банкінг та інші технології дистанційного банківського обслуговування. Зростає якість послуг, а самі клієнти все більше надають перевагу багатоканальному обслуговуванню, замість візиту до банку. Обслуговування майже повністю відбувається через віддалені канали (доля трансакцій складає 50–60 %). Однак широкий спектр послуг надається, як і раніше, через відділення банку. Щодо ефективності систем ДБО, то спостерігається підвищення рівня рентабельності банків, що впроваджують системи дистанційного банківського обслуговування.

*IV стадія* – домінування дистанційного банківського обслуговування. Всі основні банківські продукти обслуговуються і продаються через ДБО. Передбачається високотехнологічне обслуговування існуючих клієнтів з переведенням на 100 % трансакції дистанційно. Вважається, що відділення банку обслуговують лише складні банківські продукти, наприклад, іпотеку, певну категорію населення, для якої важливим є безпосередній контакт з працівником банку [94, с. 211].

Для клієнтів поширення дистанційного обслуговування зі сторони банків безумовно створює певні переваги. Це відображається у створенні банками таких умов для клієнтів, за яких отримання банківських послуг для них буде найбільш зручним. Такі вдосконалення банків значно оптимізують час клієнтів, які вже не змушені витрачати його на відвідування структурних підрозділів банку. Особливо позитивним скорочення кількості відділень та філій банків є для молоді, яка найбільш активно використовує сучасні засоби телекомунікації.

Крім зручного сервісу для клієнтів, що досягається банками через впровадження онлайн–обслуговування, існує інша позитивна сторона скорочення філіальної мережі банківських установ. Так, знижуючи витрати на утримання філій та відділень, банки можуть досягти певного здешевлення кредитів для клієнтів, що безумовно несе тільки плюси для населення та юридичних осіб–клієнтів банків [74, с. 40].

Канали дистанційного обслуговування поділяють на три групи (рис. 7.1):

- ***засоби самообслуговування*** – банкомати (АМТ), термінали самообслуговування);
- ***телекомунікаційні мережі*** (пошта, електронна пошта, веб–сайт банку);
- ***канали електронного обслуговування*** [74, с.13].

Система онлайн–банкінгу (online banking) стає все більш популярною. Вона може здійснюватися за допомогою: телефону – телебанкінг (telebanking); персонального комп'ютера – е–банкінг (e–banking); Інтернету – Інтернет–банкінг (Internet banking); портативних пристроїв – мобільний банкінг (mobile banking). Існують і послуги, що засновані на системі віддаленого доступу: відео–банкінг

(video–banking) – отримання банківських послуг за допомогою відеоконтакту зі співробітниками банку; цифровий телевізійний банкінг (DVT–banking) – надання віддаленого доступу до банківських операцій з телевізора [48].

Обслуговування за допомогою систем віртуального банкінгу докорінно змінює формат взаємодії зі споживачем банківських послуг таким чином, що фокус системи банківського обслуговування переноситься на канал доставки банківських послуг – електронний банкінг як на технологію (а не на продукт), що дає змогу забезпечити потреби клієнтів у банківському обслуговуванні дистанційно (табл. 7.1).

Нині системи електронного банкінгу використовують багато українських фінансових установ, і найпопулярнішою серед них є система Інтернет–банкінгу.

Найбільшими і найбільш технологічними учасники ринку вважають Інтернет–сервіси «ПриватБанку», «Альфа–Банку», ПУМБ, «Райффайзен Банку Аваль», «УкрСиббанку» та «Ощадбанку». Проте лідером на ринку Інтернет–банкінгу традиційно залишається «ПриватБанк», онлайн–послугами якого користується максимальна кількість клієнтів. Останнє посилюється тим, що цей банк є єдиним банком, у банкоматах якого можливе отримання коштів без банківської картки з використанням лише Інтернет–банкінгу.

***Характерними ознаками віддаленого банківського обслуговування*** через канали електронного банкінгу є:

1) оперативність – надання послуг та здійснення банківського обслуговування відбувається переважно миттєво;

2) зручність – можливість користуватися послугами в будь–який зручний час та з будь–якої точки Земної кулі;

3) доступність – вартість користування послугами віддаленого обслуговування в декілька разів нижча порівняно з традиційною;

4) різноманітність – багато банків пропонують різні канали віддаленого обслуговування (наприклад, Інтернет, мобільний та стаціонарний телефони тощо);

5) масштабність – можливість обслуговування більшої частки клієнтів та збільшення обсягів збуту тощо [83].

***Таблиця 7.1. Класифікація основних послуг дистанційного банківського обслуговування [94, с.216]***

| Інформаційні послуги | Операційні послуги | Допоміжні послуги |
|---|---|---|
| Інформація про рух і залишки коштів на рахунках з можливістю різноманітних групувань і графічного представлення | Переказ коштів: внутрішньобанківських, міжбанківських, SWIFT | Перехресні продажі: страхові поліси, авіа – та залізничні квитки |
| Інформація про актуальні валютні курси та динаміку їх коливань | Відкриття, поповнення, закриття депозитних рахунків | Оцінка кредитоспроможності, присвоєння кредитного рейтингу, встановлення кредитного ліміту |
| Інформація про доступні й нові продукти та | Погашення кредитів | Налаштування інтерфейсу під клієнта: автоматична |

| | | |
|---|---|---|
| послуги банку | | оплата рахунків, швидке поповнення мобільного телефону |
| Надання можливості взяти участь у навчальних семінарах або прослухати лекції відомих фахівців у режимі онлайн | Продаж–купівля валюти | Програми лояльності, що стимулюють користування певними банківськими продуктами та технологіями, водночас надаючи знижки і бонуси, наприклад: Mastercard, Rewards, Бонус Плюс і т.п. |
| Онлайн–чат з можливістю оцінки оператора, надання побажань, скарг чи пропозицій | Самостійне відкриття рахунків і дистанційне замовлення карток | Різноманітні мобільні додатки, що спрощують користування банківськими послугами за допомогою персональних мобільних пристроїв: планшетів, смартфонів. |

Усе більш поширеною послугою для дистанційного обслуговування банків є ***Інтернет–банкінг (е–банкінг, і–банкінг).***

Надання банківських послуг засобами Інтернет є звичайною справою для системоутворюючих банків в Україні, тому що вони мають найбільше можливостей до впровадження та розширення такого роду відносин з клієнтами. Онлайн–обслуговування клієнтів є набагато дешевшим для банків, оскільки транзакційні витрати суттєво нижчі, ніж касове обслуговування. Тому експерти зазначають, що саме ті банки, які розвиватимуть дистанційне обслуговування клієнтів та інтернет–банкінг, у подальші роки матимуть кращі позиції, ніж банки, що збережуть витратні відділення та філії.

Серед переваг Інтернет–банкінгу основними є: економія часу; безпека; цілодобове обслуговування; зручність, що передбачає проходження онлайн–платежів без затримки та особистої участі власника рахунку; легкість у використанні; значна кількість функцій для комфортного управління коштами; сумісність з усіма основними браузерами [74, с. 39].

До основних можливостей Інтернет–банкінгу в банківських установах відносять управління рахунками без необхідності відвідування банку; виконання грошових переказів; управління пластиковими картами; підключення мобільного банкінгу та інше.

***Мобільний банкінг*** являє собою повноцінний цикл управління власними та позиковими коштами клієнтів. За допомогою мобільного банкінгу клієнт може виконувати більше операцій, ніж через будь–який інший аналогічний канал. Через свій мобільний телефон власники платіжних карток мають можливість дізнатися баланс на карті, поповнити банківський рахунок, рахунок мобільного телефону, переказати гроші з картки на картку і керувати функцією інформування про операції на рахунку, навіть за відсутності Інтернету, за допомогою обміну спеціальними кодовими запитами і підтвердженнями у формі sms–

повідомлень.Тому мобільні банківські додатки сьогодні наповнюються все більшим і більшим функціоналом: трейдинг, страхові операції, кредитний калькулятор [82].

Розрізняють два *основних напрями розвитку мобільного банкінгу:*

1) пропозиція банків–інноваторів своїм клієнтам керувати своїми коштами та платежами за допомогою мобільних додатків. Використання мобільних додатків надає можливості розподілу функціоналу на дрібні частини, що спрощує користування такими додатками для широкого кола користувачів;

2) розрахунки за допомогою мобільних платежів. Це можуть бути: прямі P2P–перекази, адже на сьогодні 6 млрд людей мають P2P–з'єднання, безконтактні платежі за допомогою вбудованих NFC–чіпів [94, с. 223].

Залежно від технологій розрізняють такі *види мобільного банкінгу*:

- *STK–banking (SIM Application Toolkit)* – модель банкінгу, за якої клієнт використовує SIM–карту з інтегрованим платіжним додатком;
- *WAP–banking (Wireless Application Protocol)* – клієнт працює через WAP–сайти;
- *JAVA–banking* – Java–додаток установлюється в телефон клієнта;
- *SMS–banking (Short Message Service)* – SMS–інформування про проведені операції, а за підключення послуги SMS–banking Advance клієнт може робити ряд нескладних фінансових операцій [82].

Найбільші банки світу продовжують створювати підрозділи онлайнового обслуговування – CitiDirect, HSBC Direct, ING Direct, Wells Fargo Mobile тощо.

Електронні канали збуту банківських послуг дозволяють банку отримати ряд конкурентних переваг на ринку, зокрема: збільшити обсяг транзакцій, які здійснюють клієнти банків; залучити нових клієнтів за рахунок простоти обслуговування; зменшити витрати часу на надання банківської послуги; спростити доступ до послуг банку; здешевити собівартість платіжних транзакцій та, як результат, ціну на банківські послуги для клієнтів; зменшення витрат на утримання персоналу, оренду приміщень, придбання офісного обладнання тощо (табл. 7.2).

Однак, незважаючи на чиленні перелічені переваги електронних каналів збуту банківських послуг, повна відмова від традиційних філій та відділень у структурі мережі каналів збуту банківських послуг є недоцільною з ряду причин:

– за допомогою дистанційних каналів збуту банківських послуг наразі неможливо надати весь спектр банківських послуг з технологічної точки зору;

– невисокий рівень технологічної грамотності населення у ряді населених пунктів країни;

– з наданням послуг у відділенні банку клієнт може відчувати більш персоналізований підхід до обслуговування, близкість до банку [74, с. 52].

***Таблиця 7.2. Основні відмінності між різними видами банківського обслуговування [83]***

| Ознаки | Традиційна система | Віртуальна (віддалена) система |
|---|---|---|
| Часові рамки здійснення обслуговування | Обмежені. Обслуговування здійсню- | Необмежені. Можливість цілодобо- |

| | | |
|---|---|---|
| | ється в чітко установлений час | вого доступу. |
| Швидкість обслуговування | Залежить від кваліфікації та досвіду співробітника банку | Швидкість обслуговування миттєва |
| Підхід до обслуговування | Гнучкий, проте обмежується невеликим різновидом каналів обслуговування | Гнучкий та здійснюється через будь– який зручний для клієнта канал |
| Вартість обслуговування | Висока, враховуючи витрати банку на утримання персоналу та відділень | Низька, досить часто послуги надаються безкоштовно |
| Масштаби обслуговування | Обмежені розгалуженістю філіальної мережі та кадровим забезпеченням | Необмежені, можуть виходити за рамки географічного розташування банку |
| Статус операціоніста в процесі обслуговування | Функції операціоніста виконує співробітник банку | Функції операціоніста виконує клієнт банку |
| Порядок ознайомлення з новими послугами та акціями | Потребує часу та затрат на рекламу | Здійснюється оперативно, через sms– та email–розсилку |
| Витратна компонента функціонування системи обслуговування | Ключовими є статті на утримання персоналу та відділень | Ключовими є статті на придбання і утримання серверів і програмний комплекс |

За даними консалтингової компанії McKinsey&Company, для банківського сектору України, попри всі зусилля банківських установ, і донині характерний низький рівень використання Інтернету та мобільного банкінгу. Усього 9% роздрібних клієнтів користуються Інтернет–банкінгом, а мобільним банкінгом – 3%. У Польщі, наприклад, ситуація кардинально відрізняється – Інтернет–банкінгом користуються 61% роздрібних клієнтів, мобільним банком – 15% клієнтів.

**Партнерські (непрямі, залучені) канали збуту** (рис. 7.1) можуть бути представлені професійними посередниками, фінансовими супермаркетами та небанківськими партнерами.

До ***професійних партнерів*** відносять інші комерційні банки, страхові та лізингові компанії тощо.

***Канали небанківських партнерів*** формуються за рахунок посередників інших галузей господарювання [72].

Системи непрямого збуту функціонують у таких формах:

1) Заснування банком дочірніх фірм або його участі в капіталі інших фірм, які спеціалізуються на наданні певного виду послуг (страхових, лізингових, фінансових, іпотечних, інвестиційних тощо);

2) Укладення угод про кооперацію зі самостійними посередниками, роздрібними і оптовими продавцями, підприємствами сфери послуг, представниками вільної професії. Як приклад можна навести посередництво торговців автомашинами чи будівельних підрядчиків. В обох випадках банк використовується як наслідок. Так, спочатку клієнт приймає рішення про покупку 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 відмовитися від посередницьких угод [9, с.175].

Сучасні світові тенденції розвитку фінансової галузі підтверджують появу нового виду фінансового посередника – фінансового супермаркету. У країнах Західної Європи, США, Японії ця ідея вже давно й успішно реалізується. Натомість на українському фінансовому ринку належного розвитку вона ще не отримала.

Стрімке зростання конкуренції і разом з тим зниження прибутковості специфічних ділянок бізнесу в розвинених країнах стали основними причинами для консолідації зусиль. Як результат, на ринку виникли офіси, сформовані *переважно на основі банківських підрозділів,* яких об'єднує одне завдання – надати клієнту якомога ширший пакет різних фінансових продуктів. У спробі завоювати прихильність клієнтів фінансові посередники починають позиціонувати себе як фінансові супермаркети [79].

Однозначного трактування поняття «фінансовий супермаркет» не існує. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» трактує *фінансовий супермаркет* (англ. *financial supermarket*) як бізнес–модель роздрібного банку, спрямовану на надання широкого кола банківських та небанківських фінансових послуг.

> 🗁 ***Фінансовий супермаркет*** – це інтегрована форма фінансового інституту з наданням широкого набору фінансових продуктів, збалансований пакет послуг страхування, пенсійного забезпечення, банківського обслуговування, інвестування, консалтингу тощо [79].

Головне завдання інтегрованого фінансового посередника – завоювати прихильність клієнта шляхом комплексного надання йому банківських операцій (прийом вкладів, обмін валют, кредитування, обслуговування пластикових карт, переказ грошових коштів, сейфінг), а також небанківських фінансових послуг (розміщення коштів на фондовому ринку, паїв інвестиційних фондів, різних видів полісів страхування та ін.).

Фінансові супермаркети пропонують комплексний підхід до обслуговування клієнтів (максимальне збільшення обсягу перехресних продажів банківських і небанківських фінансових послуг), розвивають великі роздрібні мережі, підвищують якість обслуговування клієнтів. Взаємодія банків з небанківськими фінансовими посередниками в рамках створення фінансових супермаркетів сприяє досягненню стратегічної мети будь–якого успішного фінансового посередника – забезпечити комплексне фінансове обслуговування своїх клієнтів на високому

рівні й отримати синергетичний ефект за рахунок об'єднання своїх конкурентних переваг.

Поява таких супермаркетів, як свідчить світовий досвід, – явище закономірне і знаменує перехід на новий щабель розвитку ринку фінансових послуг, де акцент у залученні нових клієнтів робиться на приватних клієнтів.

Основними передумовами і причинами утворення фінансових супермаркетів є:

– перенасичення фінансового ринку великою кількістю учасників і, як наслідок, гостра конкуренція між ними;

– потреба у великих обсягах фінансових ресурсів;

– бажання розширити сферу впливу і сектор ринку;

– бажати збільшити фінансові результати та обсяги діяльності;

– воліти мінімізувати витрати [79].

Можна виокремити три **види фінансових супермаркетів.**

До першого належить ***холдинг***, який об'єднує в собі низку дочірніх компаній, що пропонують клієнтам не тільки фінансові, а й страхові послуги. Важливою особливістю є те, що всі компанії працюють під загальним брендом. Подібні структури створюються за участю великих корпорацій.

До другого типу належать ***компанії*** (страхові, банки, компанії з управління активами), ***які між собою укладають партнерський договір*** і спільно пропонують на ринку як свої основні послуги, так і послуги партнерів, використовуючи при цьому свої канали продажів.

До третього типу фінансових супермаркетів належать ***брокери,*** які акумулюють інформацію про всі послуги фінансових компаній, представлених на ринку, і пропонують клієнту необхідний продукт у кожному конкретному випадку.

До ***найефективніших моделей економічної співпраці*** у вигляді надання єдиного комплексу фінансово–посередницьких послуг сьогодні можна віднести:

- спільне надання єдиного комплексу послуг на основі договору про співпрацю фінансових компаній;
- надання послуг на основі злиття банку і страхової компанії (найбільш поширена модель співпраці в Україні);
- заснування банком нової страхової компанії;
- поглинання дрібних компаній великими [79].

Створення подібних об'єднань в Україні базується на відповідних правових передумовах, що містяться у вітчизняному фінансовому і банківському праві. Так, згідно зі законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», фінансові установи мають право на добровільних засадах об'єднувати свою діяльність, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України та вимогам законів із питань регулювання окремих ринків фінансових послуг [22].

***Продуктовий ряд фінансового супермаркету*** може включати: споживчі кредити; банківські депозити; банківські пластикові картки; іпотечне кредитування; послуги інвестиційних фондів; брокерське обслуговування клієнтів на ринку цінних паперів; довірче управління цінними паперами; оформлення страхових полісів (страхування майна, автотранспорту, ОСАЦВ, виїзд за кордон); недержавні пенсійні програми; сейфи; валютно–обмінні операції; прийом

комунальних платежів; грошові перекази; консультаційні послуги; юридичні послуги; продаж і передплата карток різних торгово–сервісних підприємств, турпутівок, лотерейних квитків тощо.

☝ *Найбільш ефективним, як свідчить світова практика, є фінансовий супермаркет на базі банку, що передбачає здебільшого створення фінансового супермаркету як відділення банку.*

В Україні такою формою функціонування фінансового супермаркету представлений АКБ «Укрсоцбанк» та ін. Крім того, існує можливість створення супермаркету як установи з початково незалежних один від одного фінансових одиниць, при цьому структури банку та небанківських фінансових установ є інтегровані між собою переважно на рівні фронт–офісних структурних підрозділів, що забезпечують спільне використання каналів продажу фінансових послуг (ПрАТ «Українська фінансова группа», ТОВ «Омега–Профіт» та ін.) [79].

Усі учасники фінансового супермаркету отримають свої переваги від такого об’єднання (табл. 7.3).

***Таблиця 7.3. Переваги фінансових супермаркетів для учасників***

| **Переваги для клієнтів** | **Переваги для банків** | **Переваги для компанії–партнера банка** |
|---|---|---|
| – можливість отримання широкого асортименту фінансових послуг в одному місці;<br>– економія часових витрат клієнтів, оскільки усі види фінансових послуг можуть бути отримані в одній і тій самій установі;<br>– виникнення нових фінансових послуг як наслідок інтеграції банківських, страхових, інвестиційних лізингових послуг;<br>– надання консультаційної допомоги клієнтам;<br>– можливість використання спеціальних програм лояльності;<br>– високі стандарти якості, що є наслідком суттєвої ролі іміджу та репутації в забезпеченні сильних конкурентних позицій фінансового супермаркету на ринку. | – розширення набору послуг, що надаються банком;<br>–збільшення обсягів продажу, клієнтської бази за рахунок розширення асортименту;<br>–можливість створювати більш універсальні та цікаві фінансові програми, як для корпо–ративних клієнтів, так і для фізичних осіб;<br>–отримання додаткових комісійних доходів;<br>–володіння значним пакетом акцій компанії–партнера, що сприятиме підвищенню капіталізації спільного бізнесу;<br>диверсифікація та мінімізація ризиків;<br>– підвищення лояльності клієнтів до банку;<br>– посилення конкурентних позицій на рину банківських послуг;<br>– отримання доступу до нових каналів збуту банківських послуг;<br>– економія маркетингових, технологічних, адміністративних, управлінських ресурсів. | – використання розвинених мереж філій банків по всій території країни;<br>– «ефект довіри» – клієнти сьогодні більше довіряють банкам;<br>– бренд великого банку більш відомий, продаючи продукти під його ім'ям, компанії можуть отримати більшу лояльність клієнтів та більш вагомий результат;<br>– зацікавленість інвестиційних компаній в інтеграції з банками (доступ до кредитних ресурсів, вирішення проблем, пов'язаних з проведенням платежів за операціями з цінними паперами (оперативність і незалежність), отримання доходів від банківського бізнесу, зниження кредитних ризиків);<br>– інвестиційні компанії залучають клієнтів своєю доступністю і мобільністю;<br>– прямий доступ до нової, лояльної клієнтської бази;<br>–зменшення залежності від традиційних дистриб'юторських каналів;<br>– економія загальних витрат і збільшення прибутковості;<br>– розвиток нових фінансових продуктів. |

*Джерело: побудовано за матеріалами* [74, с. 16; 79].

Поряд із перевагами є і ***перешкоди впровадження фінансових супермаркетів.*** Першою перешкодою для впровадження таких продуктів є висока вартість ІТ–платформ, необхідних для їх реалізації. Дозволити собі такі масштабні інвестиції, строк окупності яких з великою ймовірністю затягнеться на довгі роки, може далеко не кожний банк чи страховик. Ще однією перепоною на шляху створення в Україні повноцінних фінансових супермаркетів є небезпека, що витрати на створення і забезпечення діяльності такого фінансового посередника можуть не покриватися доходами через низький попит населення на фінансові послуги, зокрема інвестиційного характеру, зумовлений його низькими доходами [79].

На відміну від інших видів каналів збуту, фінансові супермаркети передбачають інвестування більшого обсягу грошових ресурсів, а також більші витрати, зокрема на утримання персоналу, орендні виплати тощо [74, с. 16].

## 7.2. Філіальна мережа банків

На сучасному етапі розвитку банки мають трирівневу систему управління збутом.

*1–й рівень: головний банк* (або центральний офіс), який формує завдання обслуговування клієнтів. Керівний орган.

*2–й рівень: регіональні центри* контролюють роботу філій та відділень. Формуються, зазвичай, за географічною належністю.

*3–й рівень: торговельні майданчики*. Це філії та відділення банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів.

Згідно із законодавством, за своєю структурою банки можуть мати мережу філій або бути безфіліальними.

*За децентралізованої моделі обслуговування клієнтів філії та відділення банку є основними каналами збуту*.

Відповідно до ст.23 закону України «Про банки і банківську діяльність», банк має право відкривати відокремлені підрозділи – філії та відділення [1], поряд з цим законодавство не містить трактування термінів «філія банку» та «відділення банку».

🗁 ***Філія банку*** – це відокремлений структурний підрозділ, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську та іншу діяльність від імені банку [2, с.34].

Філії та відділення банків мають двояку природу: з одного боку, філія відділення – це інвестиційний проект банку (вкладення коштів у реальні активи на ринку капіталу), з іншого боку, філія відділення – це банк, що має обмежений рівень юридичної самостійності, але з дозволу головного банку може надавати практично весь спектр банківських послуг.

Натепер філії та відділення є найбільш поширеними структурними підрозділами, що відкриваються банками по всій території України. На сучасному етапі розвитку вітчизняного банківництва філіальна мережа банків

безумовно є найкращим засобом комунікації із клієнтами та відповідно надання їм банківських послуг [74, с. 31].

Відкриття філій банком розглядається як окремий бізнес–проект. Банк постійно здійснює моніторинг і оцінку ефективності функціонування усіх територіальних представництв, що дозволяє вдосконалювати і впроваджувати нові банківські послуги. Формування відбувається за принципом «зручне розташування, висока якість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта». У кожному випадку банк обирає «свого клієнта», як правило, переважно представника малого і середнього бізнесу і, звичайно, саме населення – споживача кінцевої продукції [84].

Питання відкриття філій та відділень банку регламентується Розділом IV «Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів» [ 57].

Основною метою діяльності філії, зрозуміло, є надання повного спектра банківських послуг, залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового та інших секторів української економіки, підтримка соціальної сфери, а також одержання прибутку шляхом здійснення певного спектра банківських операцій.

Філії банків за рівнем спеціалізації умовно можна розділити на дві групи: *універсальні,* в яких надають повний комплекс послуг, і *спеціалізовані*, які надають лише спеціалізовані послуги (наприклад, інвестиційні, іпотечного кредитування та ін.).

Спеціалізація філій дозволяє підвищити якість послуг і рівень обслуговування клієнтів, зменшити кількість помилок, пов'язаних з оформленням договорів. Спеціалізація сприяє накопиченню необхідної інформації для більш глибокої сегментації клієнтів та удосконалення банківських продуктів і технологій їх реалізації [26, с. 223].

Предметом діяльності філії є надання банківських послуг та продаж продуктів згідно з розробленим банком «Положенням про філію» ( п.1.3. Розділу IV [57]).

☝☝ *Із зразком «Положення про філію публічного акціонерного товариства «Державний експортно–імпортний банк України» в м. Дніпро» в редакції 2017 року можна ознайомитися за посиланням https://www.eximb.com/upload/app_links/polojennya–dnipro.pdf.*

Зараз в Україні діють філії банків, утворені трьома основними способами, представленими на рис. 7.2.

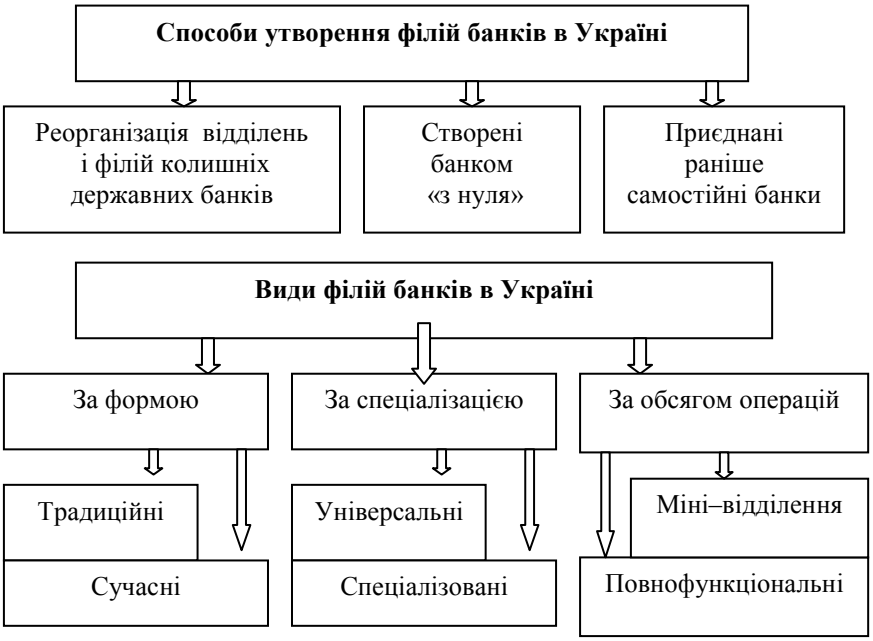



***Рис. 7.2. Способи утворення філій та їх види***
*Джерело: побудовано за матеріалами [ 80; 84; 87]*

Розрізняють традиційні та сучасні філії.

***Традиційна філія*** характеризується:

– по–перше, великою кількістю персоналу (у деяких великих банках досягає 50, й більше штатних працівників);

– по–друге, капітальними 2–3–поверховими будівлями;

– по–третє, представляє банк у мініатюрі (з власними допоміжними службами та широкими повноваженнями щодо організації бізнесу).

У такій філії кількість працівників фронт–офісу може бути навіть меншою від чисельності у бек–офісу та адміністрації (рис. 1 додатка С).

Багато функцій головного офісу та філії дублюються внаслідок значної автономії. Створення та трансформація такої філії є дуже складним проектом для будь–якого банку.

Такий підрозділ самим своїм зовнішнім виглядом має свідчити про солідність банку. Відкрита філія має запрацювати досить швидко та вийти на необхідні обсяги, щоб генерувати повернення інвестицій.

***Сучасна філія*** має багато різновидів, вид такого типу філії єдиний лише за стилем, але дизайн, масштаб, розташування, повноваження, функції широко варіюються. Сучасна філія обладнується пристроями для відеоконференцій, що використовується для нарад керівників філій, а також для дистанційних консультацій експерта клієнту. Однак існують непоодинокі випадки в українському банківському секторі, коли тривалий час середній за розміром, а частіше – малий банк, функціонують без жодного регіонального підрозділу. Інша ситуація, коли банк має лише 3–5 відділень, які працюють як допоміжні, бо всі ключові клієнти та ключові депозити й кредити зосереджені у центральному офісі.

☝ *Специфікою українських місцевих банків є те, що центральний (головний) офіс є не лише центром управління, але й центральною філією банку.*

За обсягами операцій виокремлюють повнофункціональні філії та міні–відділення.

***Повнофункціональні філії*** виконують практично всі види операцій, за винятком тих, що є ексклюзивними послугами казначейства. Такі філії займають окремі або вбудовані офісні приміщення площею від 100 м$^2$. Окрім працівників фронт–офісу тут працюють і служби бек–офісу (бухгалтерія), а також радник і кредитний експерт. Офіс включає також зону самообслуговування – у коридорі або в окремому приміщенні, що відкрите цілодобово або продовжений робочий час.

Філія може мати спеціальну кімнату для переговорів з клієнтом, робочих засідань та обладнане приміщення для індивідуальних сейфів.

***Міні–відділення*** займають компактні приміщення, що ізольовані або відкриті (наприклад, обладнані в торговому залі чи приміщенні вокзалу), найчастіше – орендовані. Відводиться місце для робочих місць 2–3 операціоністів (касирів), зони для розміщення клієнтів, а також 1 банкомату чи Інтернет–кіоску.

Міні–відділення являють собою відносно дешевий канал порівняно зі звичайною філією унаслідок низьких операційних витрат. Такі офіси банк може швидко відкрити серіями. Зазвичай вони працюють від конкретної філії банку. Продуктовий ряд досить обмежений і стандартний [87].

Філії та відділення банку об´єднуються у філіальну мережу (рис. 7.3).

Розвинена мережа філій передбачає присутність банку в усіх провідних регіонах країни (або у цільових регіонах, якщо банк концентрує свій бізнес в двох–трьох областях).

Диверсифікація по регіонах дозволяє банку розподіляти стратегічні, кредитні ризики на випадок значного коливання рівня економічної та соціальної активності в областях. Мережа філій сприймається клієнтами, вкладниками та позичальниками як складова репутації, символ надійності, довговічності [87].

Виділяють чотири **типи філіальних мереж.**

***Регіональний тип*** – найбільш розповсюджений, за якого головна організація розташовується в регіональному центрі, а філії розміщуються у межах відповідного регіону. Іноді такий банк розміщує 1–2 філії і за межами базового регіону (зазвичай у таких великих банківських центрах, як Київ і Дніпро). Але це не змінює чіткої орієнтації банку на охоплення своїми послугами клієнтів на адміністративно обмеженій території. Практично в кожній області вже є 2–3 такі регіональні банківські мережі.

***Зональний тип*** – нечасте поки явище, за якого філії розміщуються переважно в межах великого економічного району або зони (промислового вузла).

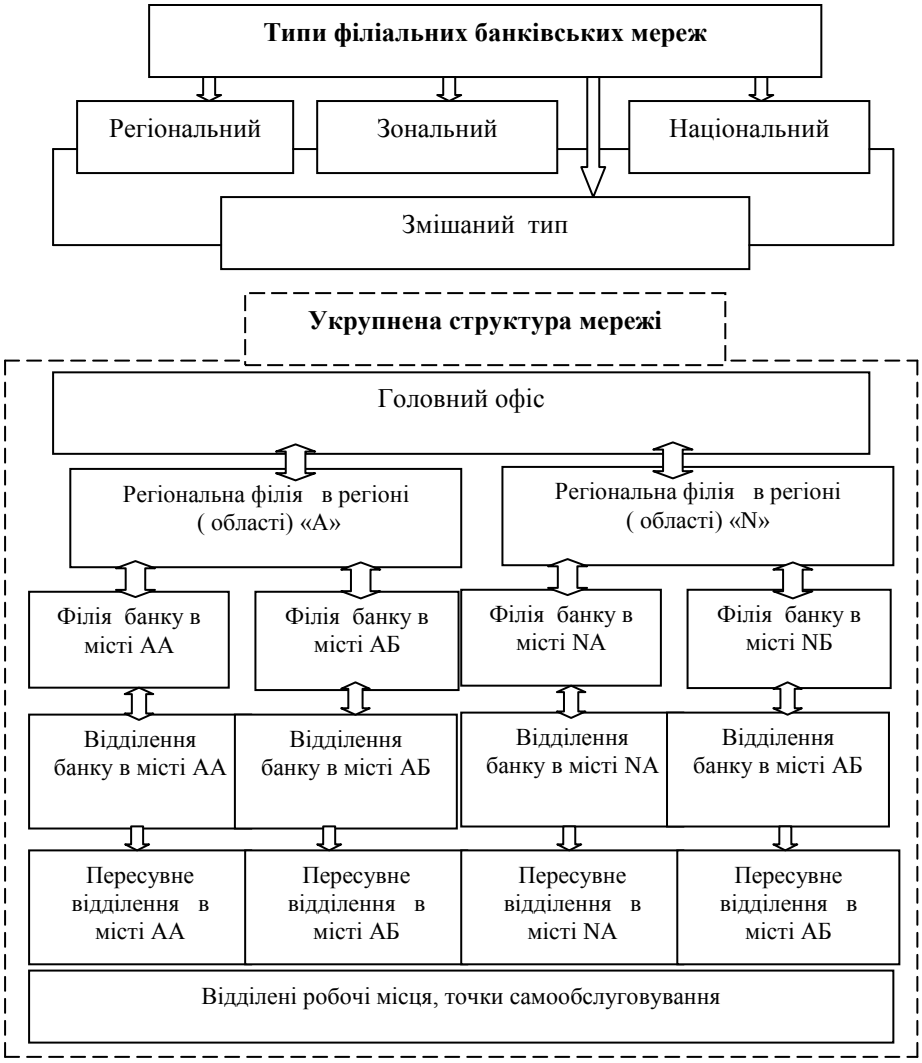



***Рис. 7.3. Філіальні мережі банків України: типи та укрупнена структура***

*Джерело: побудовано за матеріалами [ 84; 87].*

***Національний тип*** – характерний для банків, що мають філії по всій території України без вираженої орієнтації на охоплення яких–небудь окремих регіонів.

***Змішаний тип*** – поєднує у собі характерні риси перших трьох типів [80; 84].

До філіальної мережі банків входять також відділення.

***Відділення банку*** – це відокремлений структурний підрозділ, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську та іншу діяльності від імені, за рахунок і в інтересах банку, використовує емблему, логотип та найменування банку [2, с.34].

Відділення банку діє на підставі «Положення про відділення банку».

☝☝ *Із зразком «Положення про відділення «Київське відділення № 1» ПАТ «АСВІО БАНК»–за посиланням: https://www.asviobank.ua/tl_files/about/kyiv1.pdf?150422.*

Основним завданням відділення, як правило, є залучення та розміщення вільних грошових коштів фізичних та юридичних осіб; поліпшення рівня обслуговування клієнтів, розширення їх кола та сфери послуг за рахунок висококваліфікованого обслуговування та впровадження прогресивних банківських технологій; забезпечення виконання рішень органів управління банку, наказів та розпоряджень керівників банку (табл. 7.4).

Відповідно до роз´яснень Департаменту банківського нагляду НБУ територіально відокремлені безбалансові відділення комерційних банків мають право виконувати лише: касове обслуговування клієнтів; ведення рахунків клієнтів (резидентів) та здійснення розрахунків за їх дорученням (у національній валюті України); залучення депозитів фізичних осіб, ведення валютних рахунків клієнтів та неторговельні операції [75].

Розрізняють ***спеціалізовані відділення*** таких різновидів:

– *іпотечні центри* (для кредитування під заставу нерухомості та для її фінансування, мають штат висококваліфікованих експертів, працюють з клієнтами, котрі рекомендуються філіями або приходять у відділення за власною ініціативою);

***Таблиця 7.4. Основні послуги, що надаються відділеннями банку та центрами самообслуговування [74, с. 95]***

| Відділення банку | Центр самообслуговування |
|---|---|
| *1. Касово–розрахункові операції* | |
| Приймання через касу банку готівки для зарахування на рахунок<br>Видача готівки з рахунку клієнта<br>Приймання готівки для переказу<br>Виплата отримувачу суми переказу грошових коштів у готівкові формі<br>Здійснення платежів за послуги (комунальні платежі, користування мобільним зв’язком, мережею Інтернет тощо)<br>Здійснення переказів на інші рахунки | |
| Обмін валюти | |
| Розрахункове обслуговування (наприклад, відправлення платіжних доручень) | |
| *2. Обслуговування карткових рахунків* | |
| Відкриття карткового рахунку<br>Окремі операції із рахунком | Зміна пін–коду<br>Окремі операції із рахунком Поповнення карткового рахунку<br>Поповнення рахунку LiqPay<br>Управління рахунком, онлайн–банкінг |
| Виписка з рахунку | |
| *3. Операції з депозитами та кредитами* | |
| Поповнення депозитного рахунку, погашення кредиту<br>Виписка з депозитного рахунку | |
| Відкриття депозиту<br>Отримання кредиту | |

| *4. Інше* | |
|---|---|
| Надання індивідуальних банківських сейфів | |

– *відділення по роботі з приватними клієнтами* («приватного банкінгу», для обслуговування дуже заможних клієнтів, такі відділення влаштовуються у центральних районах великого міста, у приміщеннях з вишуканим інтер'єром, тут надається повний перелік усіх фінансових послуг – від банківських до страхових та інвестиційних, від консультацій до довірчого управління активами);

– *відділення для виключно роздрібного бізнесу* банку (обслуговують лише населення, приватних підприємців або певний сегмент клієнтури, наприклад у студентських містечках) [87].

Відповідно до п.1.8. Розділу IV «Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів», банк має право створювати ***пункти дистанційного обслуговування*** на території сіл і селищ, військових частин у структурі банку філії відділення, облаштування яких відповідає вимогам нормативно–правового акта Національного банку з питань організації захисту приміщень банків в Україні [57].

Пункт дистанційного обслуговування, розташований у приміщенні будівлі або малої архітектурної форми, що працює сезонно або не кожного робочого дня, повинен мати в доступному для огляду місці оголошення з графіком, що визначає дні та час його роботи, номери контактних телефонів банку, за якими клієнти банку можуть отримати необхідну інформацію, адресу найближчого відокремленого підрозділу банку.

***Віддалені робочі місця*** розташовані зазвичай у точках продажу товарів довгого користування, коштовностей, автомобілів.

Працівник банку завдяки зв'язку через персональний комп'ютер може оперативно скласти та відправити кредитну заявку покупця певного товару, перевірити його особу, надані документи, розрахувати графік платежів за кредитом, отримати схвалення на кредит від центрального офісу та оформити кредитну угоду.

Іноді обробка кредитної заявки доведена до такого рівня стандартизації, що триває не більше 0,5 год. [87].

☝ *У формуванні територіально розгалуженої мережі банківської установи найбільш суттєву роль відіграють власне відділення та центри самообслуговування. Це пояснюється відносно нижчою вартістю їх створення та підтримки, швидкістю обслуговування, що дозволяє надати послуги більшої кількості клієнтів* [74, с. 21].

Стратегія банку щодо організації роботи мережі філій входить до другої групи банківських стратегій (рис. 4.3), а саме: до визначення пріоритетів збутової (дистрибуційної) стратегії банку.

Розвинена мережа відокремлених підрозділів передбачає присутність банку в усіх провідних регіонах країни (або у цільових регіонах, якщо банк концентрує свій бізнес у двох–трьох областях). Диверсифікація за регіонами дозволяє банку

розподіляти стратегічні, кредитні та інші ризики на випадок значного коливання рівня економічної та соціальної активності в областях.

Велике значення відокремлених підрозділів у наближенні до цільових клієнтів. Банк відкриває відокремлені підрозділи зазвичай у тому місці, де визначена цільова клієнтура або активно розвиває свій бізнес існуюча клієнтура банку. Одним з основних критеріїв вибору банку клієнтом є наближення бізнесу до відділення банку.

Найчастіше перший контакт клієнта із банком відбувається у відділенні в центрі міста (характерно для всіх міст) або у відділенні біля будинку в спальному районі (характерно для великих міст–мільйонників, де такі відділення досить поширені). Ще один варіант першого контакту з банком – це банківські представники в магазинах, які оформляють кредити на побутові товари. Проте ці представники не сприймаються клієнтами як повноцінне банківське відділення. Вони більше асоціюють їх з магазином, ніж з банком [26, с. 227].

Останніми роками в розвитку світової та вітчизняної банківської системи простежується стійка тенденція до згортання мережі підрозділів. За п’ять років кризи кількість відділень банків в Європі скоротилася більш ніж на 20 тис. – до 218,7 тис. відділень фінансових установ.

Скорочення кількості філій та відділень пояснюється прагненням банків не тільки зменшити витрати та уповільнити падіння прибутків, а й поточними тенденціями щодо постійного зростання популярності серед клієнтів Інтернет–банкінгу. До того ж, за підрахунками Deutsche Bank витрати на оренду приміщень та зарплату працівників у філіях та відділеннях банків складають близько 60 % витрат роздрібного банківського бізнесу. У разі скорочення таких витрат банки можуть зекономити зазначену суму протягом наступних років.

Банки в Україні намагаються слідувати світовим тенденціям та впроваджують ті технології, які активно використовуються в банківських системах провідних країн світу. Основною причиною закриття відділень банків по всій території України протягом останніх останніх років експерти вважають оптимізацію банками власної мережі з метою підвищення ефективності діяльності, в тому числі й для забезпечення необхідного рівня рентабельності. Натомість банки впроваджують такі засоби зв’язку з клієнтами та їх обслуговування, що реалізуються шляхом використання дистанційних технологій та не вимагають присутності структурних підрозділів банку в регіоні, області, місті. Така ситуація неодмінно впливає на реорганізацію всієї банківської системи України [74, с.29–36].

Позитивні та негативні наслідки скорочення традиційних каналів збуту наведено в додатку Р.

За даними НБУ, на 1 жовтня 2017 року в Україні зареєстровано 9715 відділень банків.

***Таблиця 7.5. Банки, що найбільше скоротили та збільшили мережу відділень за рік [78]***

| Банки | Кількість відділень станом на: | | Зміна за рік |
|---|---|---|---|
| | 01.10.2016 р. | 01.10.2017 р. | |
| ***Скоротили мережу відділень*** | | | |
| Ощадбанк | 3798 | 3307 | –491 |
| ПриватБанк | 2329 | 2244 | –85 |
| УкрСиббанк | 407 | 338 | –69 |
| Райффайзен Банк Аваль | 551 | 502 | –49 |
| Правекс–Банк | 99 | 52 | –47 |
| Сбербанк | 149 | 121 | –28 |
| ВТБ | 54 | 31 | –23 |
| Айбокс Банк | 60 | 40 | –20 |
| Укрсоцбанк | 261 | 245 | –16 |
| ***Збільшили мережу відділень*** | | | |
| Альфа–Банк | 104 | 189 | +85 |
| Кредит Оптима | 1 | 35 | +34 |
| Укрбудінвестбанк | 11 | 30 | +19 |
| Акцент–Банк | 190 | 204 | +14 |
| Укргазбанк | 228 | 241 | +13 |

Для того, щоб філії/відділення в умовах масового впровадження дистанційного банкінгу залишалися важливим каналом надання банківських послуг, вони також мають змінитися, характеризуватися як більш інноваційними.

Альтернативою відкриттю нових філій та відділень стало відкриття невеликих відділень у супермаркетах, що супроводжується нижчими витратами. Подібна тенденція спостерігається як за кордоном, так і в Україні.

Протягом останніх років за кордоном банківські філії почали набувати різноманітних сучасних форм. Зокрема, ***створення інформаційно–платіжних кіосків***. Інколи вони створюються у формі центрів самообслуговування, доступ до яких клієнти мають цілодобово. Серед банків України, що активно відкривають такі види відділень, відзначимо ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «ПриватБанк», АТ «Укрексімбанк». У таких кіосках клієнт має вільний доступ до управління фінансами на своїх карткових рахунках,тривале, зручне користування ними; швидке здійснення операцій, спектр яких може бути досить широкий на території країни.

Сучасною формою представлення банку на ринку є ***флагманські філії*** або так звані ***«flagship branches».*** Вони являють собою філії, які цілодобово надають широкий спектр послуг клієнтам. Наприклад, цікавим є досвід Citibank, яким було створено флагманську філію, обладнану сучасною банківською та комп'ютерною технікою, доступом до Інтернет. Клієнти мають можливість не тільки отримати консультацію, управляти рахунками, але й здійснити обмін широкого ряду іноземних валют. Протягом робочого дня клієнтів обслуговують

банківські працівники. До подібної практики приєднуються також такі великі зарубіжні банки як Standard Chartered, NAB, Umpqua, Westpac, Barclays.

Відзначимо, що деякі банки (наприклад, Wells Fargo) наразі в посткризовий період надають перевагу створенню невеликих порівняно із традиційними філіями відділень, також обладнаних інноваційною технікою для обслуговування та самообслуговування клієнтів. Ці так звані ***«сусідські філії»*** дозволяють утримувати широку філіальну мережу банку та бути представленими в усіх регіонах, при цьому витрати на виплату орендних платежів та утримання персоналу значно знижаються [88].

☝ *Мережа відділень як канал продажів не втратить своєї актуальності, навпаки – банки підвищуватимуть вимоги до ефективності роботи своїх відділень.*

*Акцент для мережі поступово перейде на продаж продуктів і послуг, які вимагають більш глибокої консультації для того, аби клієнт міг ухвалити рішення про співпрацю з банком. Крім того, попри високий темп освоєння сучасних технологій у світі, слід пам'ятати і про усталені відносини між банком і клієнтом. Завжди існуватимуть клієнти, які будуть більше довіряти традиційній практиці отримання фінансової послуги у відділеннях банку* [94].

## 7.3. Збутова (дистрибуційна) політика банку

Принципи організації маркетингової діяльності передбачають не тільки розробку та впровадження якісних банківських продуктів та встановлення прийнятної для потенційного клієнта ціни. Не менш важливим є вирішення питання вибору шляхів і методів доставки банківських послуг до наявних і потенційних споживачів. Розв'язання цих завдань покладається на збутову політику, яка є невід'ємною складовою комплексу маркетингу в будь–якій сфері діяльності, в тому числі у банківському бізнесі [9, с.164].

Дистрибуційна політика (політика збуту банківських продуктів) відіграє важливу роль у доведенні банківських продуктів до споживачів. Через ефективну організацію систем збуту банк має можливість безпосередньо впливати на своїх клієнтів, стимулюючи попит на банківські продукти, тим самим розширюючи обсяги їхнього продажу [76].

Збутова політика банку є складовою його загальної політики (див.рисунок 5.1 та додаток Є). Вона суттєво впливає на формування загальної політики економічного розвитку банку і має підпорядкований характер.

🗁 ***Збутова (дистрибуційна) політика*** – це:

– послідовний комплекс рішень щодо організації консультаційно–інформаційної роботи з клієнтами, продажу банківських продуктів та їх подальшого обслуговування [26, с.216];

– поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких установа збирається дотримуватися у сфері побудови каналів розподілу свого продукту [77, с.22];

– комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю з метою

забезпечення ефективних продажів у межах визначених цільових ринків [87].

✍ *Між збутом і збутовою політикою існують відмінності*.

На формування збутової політики впливають просторові та часові фактори (рис. 7.4).

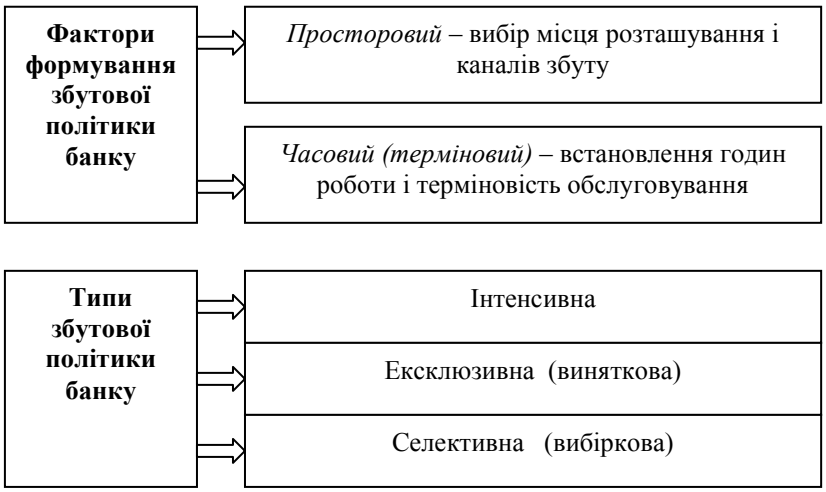



***Рис. 7.4. Фактори формування та типи збутової політики банку****
*Джерело: побудовано за матеріалами [73; 87].*

***Просторовий фактор*** – вибір місця розташування і каналів збуту. Банківські продукти не можуть зберігатися, тому банки надають їх, як правило, протягом дня. Винятком є кредитні операції. У зв'язку з їх ризикованістю видачі кредиту передує перевірка кредитоспроможності позичальника, а іноді й узгодження рішення про видачу кредиту на різних ступенях банківської ієрархії. У цьому випадку від подачі кредитної заявки до видачі позички може минути кілька днів.

***Часовий (терміновий) фактор*** – встановлення годин роботи і терміновість обслуговування. Основним змінюваним часовим параметром збуту банківських продуктів є час роботи банківської установи. Суттєве розширення тимчасових рамок банківського обслуговування досягається в результаті автоматизації банківської справи, бо грошові автомати і багатофункціональні банківські термінали працюють цілодобово [87].

Збутову політику банку поділяють на три типи, залежно від видів, обсягів та способів надання банківських послуг.

***Інтенсивна збутова політика банку*** – це політика, що використовує залучення максимальної кількості каналів збуту банківських продуктів і послуг, базується на широкій мережі філій та відділень банку і спрямована на охоплення найбільшої кількості споживачів, широке опанування ринку, закріплення на ньому. Головна мета банку при цьому – забезпечити широкий ринок збуту продуктів та послуг і високий прибуток. Таку політику використовують, як правило, середні за розміром банки, але вона має ряд недоліків, серед яких:

– банк не може розраховувати на відповідний рівень обслуговування в усій роздрібній мережі, оскільки занадто велика кількість роздрібних точок ускладнює контроль центрального офісу за їх діяльністю;

– банк вимушений докладати більше зусиль до стимулювання збуту продуктів і послуг;

– банк ризикує втратити контроль за продуктами, що може погіршити його імідж й змінити точне позиціонування на ринку.

Натомість ***ексклюзивна збутова політика*** банку необхідна для підвищення привабливості банківських послуг і продуктів серед клієнтів, та відповідного покращення якості обслуговування клієнтів. Банк зазвичай зберігає право продавати свої послуги та продукти, використовуючи тільки окремі канали збуту або окремих клієнтів, що набувають таким чином ексклюзивне право купувати послуги та продукти банку. Такою політикою банк обмежує своє товарне покриття ринку, але суворо контролює канал збуту.

Особливості надання ексклюзивних прав: чітке визначення асортименту продуктів та послуг; визначення групи і категорії клієнтів для кожного відділення банку; обумовлення питань ціноутворення на продукти та послуги банку; узгодження заходів з реклами і стимулювання збуту продуктів та послуг банку; зобов'язання щодо підвищення рівня кваліфікації співробітників банку.

***Селективна збутова політика*** банку передбачає відбір, селекцію каналів збуту без надання клієнтам ексклюзивного права на купівлю банківських продуктів [73].

Основні елементи збутової політики банку представлено на рис. 7.5.

Головна **мета збутової політики** полягає у максимальному задоволенні платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку в поточному періоді та в майбутньому, довготривала ринкова стійкість шляхом створення позитивного іміджу на ринку та визнанні його з боку громадськості [77, с. 23].

**Цілі збутової полутики**. У складі мети збутової політики банку необхідно виділити цілі першого та другого рівня.

***Цілі першого рівня***:

1) зростання обсягів збуту банківських продуктів і послуг;

2) забезпечення стабільного економічного стану банку.

***Цілі другого рівня***:

1) задоволення споживчого попиту клієнтів банку;

2) досягнення переваг над банками–конкурентами;

3) збереження частки банківського ринку.

Перераховані цілі мають рівну значущість для збутової діяльності банку і надалі конкретизуються напрямами їх досягнення, конкретними завданнями та підкріплюються контролем результатів збутової політики банку [73].

***Рисунок 7.5. Взаємозв'язок елементів збутової політики банку****
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с.216–225; 61, с.10; 73;76].*

**Завдання збутової політики** банку різняться, а до основних можна віднести [26, с.216]:

– дослідження сучасних технологій збуту банківських продуктів;
– налагодження ефективної збутової мережі банківських продуктів;
– здійснення ефективного обслуговування клієнтів.

Зазначені завдання дистрибуційної політики вимагають комплексної роботи щодо збуту банківських продуктів, яка починається з аналізу інформації та сучасних тенденцій і детально зосереджується на фізичному процесі продажу та обслуговування клієнтів.

Збутова політика виконує ***комерційну та технологічну функції***, в межах яких здійснюють заходи передпродажу, формування збутових каналів і збутової логістики [77, с. 22].

**Аналіз макро– і мікросередовища**. Збутова політика банку залежить від внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування і для її розробки потрібен їх комплексний аналіз.

Ефективні маркетингові рішення банку мають базуватися на якісній і кількісній оцінках умов і чинників, які впливають або діють у самому банку й

поза ним. Тому необхідно правильно виявити і оцінити всю сукупність чинників, що визначають реальний стан середовища, в якому банк працює.

Перспективи маркетингової збутової політики насамперед пов'язані з пошуком і аналізом інформації про складові зовнішнього середовища. Зовнішні чинники можуть мати різний по силі вплив на банк, починаючи від негативного (наприклад, дії конкурентів, платіжна криза) до позитивного (підйом економіки, зниження рівня ризиків).

Якщо аналіз макросередовища банку дозволяє виявити основні тенденції розвитку економіки та її банківського сектору, то, аналізуючи мікрооточення, слід орієнтуватися на вивчення клієнтів і конкурентів.

У межах збутової політики банку надзвичайно важливе місце посідає процес **визначення місця збуту банківських продуктів та послуг.**

Під ***місцем збуту*** розуміють вибір географічного місця розміщення банку або його мережі з метою надання банківських послуг. На якість вибору місця збуту впливають: густота населення, міграційні процеси, рівень економічної активності в даній географічній місцевості, розвиненість інфраструктури. Важливе значення для встановлення зони дії банку в регіоні мають рівень конкуренції та показники діяльності банків–конкурентів. На основі порівняльного аналізу згаданих факторів банк має вивчити всі можливі варіанти розміщення своїх відділень [73].

З метою вибору точного місця розташування для відповідного розміру (типу) філії (відділення) банку служба маркетингу проводить детальний аналіз розміщення підприємств, офісів, торговельних центрів тощо, а також концентрації працюючого населення. На карті міста (району) окреслюються зона покриття (у вигляді кола, якщо в рамках великого чи середнього міста) або неправильної форми площина, яка включає найближчі до банку об'єкти.

Цінність зони розміщення можна визначити через розрахунок показника очікуваного річного споживання послуг (формула (7.1) [26]:

$$ОРСП = ЧК * ПК (\%) * ОРСП, \qquad (7.1)$$

де, *ЧК* – чисельність потенційних клієнтів, які входять у сегмент зони;

*ПК* – частка (відсоток) потенційних клієнтів, які користуються послугами в даній зоні;

*ОРСП* – очікуваний річний рівень споживання послуги в розрахунку на одного клієнта.

Зона покриття відокремленого підрозділу банку має враховувати ряд умов.

Так, з метою запобігання непорозумінням між керівниками різних підрозділів щодо розподілу доходів, збільшення зацікавленості філій (відділень) у розвитку інших каналів доставки, банки запроваджують розподіл частини доходів від здійснення трансакцій через банкомати на відповідні філії.

У великому місті такі зони не повинні перекриватися, щоб не виникало конкуренції між підрозділами банку, тому їх розташовують поблизу один одного лише в районах з великою концентрацією бізнесу.

Розвиток каналів віддаленого обслуговування призводить до скорочення відвідувань відділень клієнтом.

Офіс для філії (відділення) банк може реконструювати, переміщувати, розширювати та зменшувати. Банк має планувати витрати на модернізацію інтер'єру та обладнання, меблів кожні п’ять–сім років.

Переміщення доцільно тоді, коли зона покриття стала занадто конкурентною або застійною, непривабливою. Це виправдано і в разі переміщення ключових клієнтів, або закриття й неможливості знайти достойної заміни в клієнтській базі. Наприклад, філії необхідно залишати точку продажу, оскільки значна частина клієнтів просто залишає банк, якщо він виходить з доступної зони обслуговування.

✍ Розширення *відбувається у разі зміни профілю відокремленого підрозділу, значного й перспективного зростання клієнтської бази, скарг клієнтів на великі черги та інші незручності. Слід пам’ятати, що таке розширення завжди означає додаткові інвестиційні та поточні витрати.*

Скорочення робочої площі є типовим для модернізації філії банку. Це пояснюється намаганням набути максимальної віддачі від кожної одиниці, скоротити невиправдані витрати.

Основними умовами для скорочення можна назвати автоматизацію частини операцій завдяки запровадженню дистанційного обслуговування та централізацію функцій обробки трансакцій, аналізу забезпечення в головному офісі [26, с. 224].

**Стратегії збуту.** Збутова стратегія банку входить до другої групи стратегій, наведених на рис. 4.3.

Виділяють такі типи стратегій збутової політики банку (рис. 7.5):

***Стратегія збуту, спрямована на індивідуалізацію банківських продуктів та персоналізацію банківського обслуговування*** передбачає надання послуг в одному місці, використовуючи широку мережу філій та відділень. Вона орієнтується на тих клієнтів, які цінують персоналізоване обслуговування і готові за це платити.

У межах цієї стратегії банкам необхідно розвивати ті продукти, які мають високий рівень індивідуалізації (фінансові консультації, податкове планування, управління активами), а також вкладати кошти в дизайн своїх філій та відділень, навчання персоналу методам високопрофесійного спілкування з клієнтами.

***Стратегія збуту, спрямована на гомогенізацію банківських продуктів*** **(***гомогенізація – це змішування продуктів до повної однорідності склад*у), полягає в наданні найбільш дешевих банківських продуктів тим клієнтам, які шукають найбільш вигідні для себе умови.

Реалізувати таку стратегію можна лише за рахунок реального зниження затрат завдяки оптимізації внутрішньої структури, економії на масштабах, використанню сучасних технологій; ця стратегія вимагає проведення агресивної рекламної кампанії.

***Стратегія інтегрованого збуту банківських продуктів*** базується на використанні комплексного підходу та поєднанні традиційних і альтернативних каналів збуту. Ця стратегія є найоптимальнішою, оскільки враховує як потреби і уподобання клієнтів, так і фінансові й ресурсні можливості самого банку.

Банк у межах загальної збутової стратегії розробляє стратегії продажу філіалів.

Обираючи дистрибуційну стратегію, слід враховувати, що задоволення потреб клієнтів має бути вирішальним, коли мова йдеться про розширення мережі філій, введення щоденного режиму роботи, відмову від комісійних за деякі види банківських операцій, або під час упровадження альтернативних форм збуту. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів, збільшити обсяги продажу банківських продуктів, що сприятиме збільшенню банківських доходів та підвищенню ефективності банківської діяльності [76].

Одним із сучасних напрямів розвитку банків та побудови ефективної системи збуту власних продуктів (послуг) сьогодні визначають ***стратегію багатоканального збуту***.

***Багатоканальна система збуту*** – це «пул каналів збуту», який містить усі канали збуту: фронт–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 [87].

Згідно зі стратегією багатоканального збуту, банк, прагнучи підвищити якість пропонованих ним продуктів (послуг), має досить чітко розбивати на сегменти (групи однотипних клієнтів) власну клієнтську базу. Реалізувати це можна тільки за наявності у власному розпорядженні широкоформатного набору каналів збуту. За допомогою каналів реалізації банк не тільки реалізує продукти та послуги, але й забезпечує зворотний зв'язок з клієнтами, що дає можливість постійно розширювати знання банку про них та їх потреби (рис. 7.6).

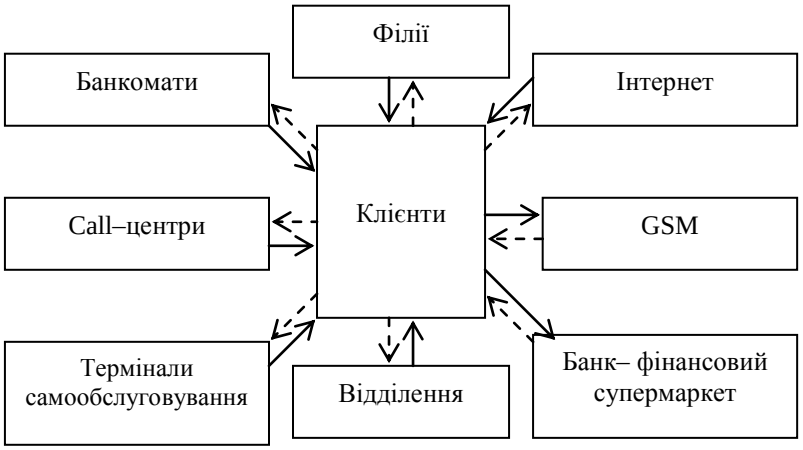



***Рис. 7.6. Структура багатоканальної стратегії банку [26, с.226]***

***Реалізація багатоканальної стратегії банку*** може відбуватися в декілька етапів:

1) максимально точна сегментація споживчого ринку (повна відмова від принципу «продавати всім за всіма каналами», що суттєво підвищує ціни на банківські продукти (послуги)), з вибором каналів для реалізації тих чи інших продуктів на основі інформації про існуючих і потенційних клієнтів, їх потреби;

2) планування роботи з просування продуктів (послуг) банку на ринок – починаючи від виду продукту чи послуги, каналу його продажу, обов'язків та кількості персоналу і закінчуючи часом обслуговування клієнтів та споживчим попитом;

3) визначення технологічної платформи роботи банку – для массового обслуговування вона повинна бути наділена високою пропускною спроможністю і здатністю полегшеного тиражування, наділеними високим ступенем централізації системами і процесами, підвищеними вимогами до їх надійності та безпеки. Такий комплексний підхід багатоканальної стратегії до діяльності банку дозволяє вирішувати задачу максимізації прибутку за рахунок формування надійної клієнтської бази та зниження витрат на її обслуговування [26, с.226].

За дослідженнями консалтингової компанії Accenture та агенції Financial Brand, до *сучасних тенденцій у формуванні збутових стратегій банку,* належать:

1. ***Активне використання цифрових технологій***. Ця тенденція впливає на зміну каналів збуту банківських послуг, характер маркетингової діяльності, структуру банківських послуг.

2. ***Зміна характеру розрахункових операцій***. Посилення конкуренції з боку небанківських фінансових інституцій, які дозволяють здійснювати платіжні транзакції без посередництва банків (peer–to–peer transactions).

3. ***Оптимізація регіональної мережі***. Створення як безфіліальних банків, так і зменшення загальної кількості мережі стаціонарних відділень та філій банків.

4. ***Персоналізація банківського обслуговування***. Сучасний клієнт банку має високий рівень поінформованості та, відповідно, вимагає значного рівня персоналізації комунікацій, а також банківських послуг.

5. ***Фокусування на потребах клієнта.*** Відхід від стратегії фокусування на власних потребах банку, пов'язаних із підвищенням прибутковості, та перехід до стратегії клієнтоорієнтованості.

6. ***Спрощення банківських продуктів та послуг*** [74, с.47].

**Канали збуту.** Канали збуту розглянуто в попередньому параграфі (рис. 7.1).

***Збутова мережа банків*** будується в кілька ліній:

– банківські автомати, що встановлюються якнайближче до споживачів, розраховані на те, щоб клієнт, навіть не заходячи до банку, міг швидко скористатися визначеними стандартизованими послугами;

– пересувні банківські відділення в малозаселеній сільській місцевості чи невеликі стаціонарні відділення (3 – 4 службовців) поблизу транспортних розв'язок і в нових міських мікрорайонах, які надають найпростіші послуги;

– головні відділення в діловій частині міста, які надають увесь спектр послуг [87].

## 7.4. Інтеграція вітчизняних банків у світову фінансову систему

Однією з основних тенденцій міжнародного розвитку банківської сфери є інтеграція національних банківських систем у світову фінансову систему. З одного боку, банки кожної країни прагнуть обслуговувати своїх клієнтів не лише в національних кордонах, а й у міжнародних операціях в інших країнах, а з

іншого – транснаціональні і великі національні банки прагнуть діяти на нових ринках, поглиблюючи географічну диференціацію своєї діяльності.

***Світова фінансова система*** являє собою сукупність кредитно–фінансових інститутів, через які відбувається рух капіталів (фінансових потоків) у сфері міжнародних економічних відносин [51, с.406].

До таких інститутів належать: міжнародні фінансові центри; центробанки окремих країн; комерційні банки, міжнародні банки (рис. 7.7).

***Міжнародні фінансові центри*** – це адміністративне місце зосередження банків і парабанків (інвестиційно–фінансових фондів, страхових компаній, кредитних спілок та інших організацій, які пов'язані із фінансовими операціями, але не належать до банків), які здійснюють широкий спектр міжнародних фінансових операцій: депозитні, кредитні, реалізують угоди з цінними паперами, валютою та золотом. Основні фінансові центри історично склалися в Лондоні, Нью–Йорку і Токіо. У Європі міжнародними фінансовими центрами виступають Брюссель, Франкфурт–на–Майні та Цюріх. В Азії виникли нові офшорні фінансові центри, такі як Гонконг, Сінгапур, Бахрейн, Багамські острови та інші, що пов'язано, насамперед, з економічною свободою та лібералізацією національних фінансових ринків.

***Міжнародні банки*** – це банківські установи, в яких міжнародною є не тільки діяльність, але і склад капіталу та система управління. Міжнародні банки створюються, здебільшого, шляхом придбання частки капіталу зарубіжного банку, але відбуваються і злиття та поглинання на міжнародному рівні. Останнім часом найбільш значними були об'єднання Merita Bank (Фінляндія) та Nordbanken (Швеція), Deutsche Bank (Німеччина) та Bankers Trust (США) [85, с. 212].

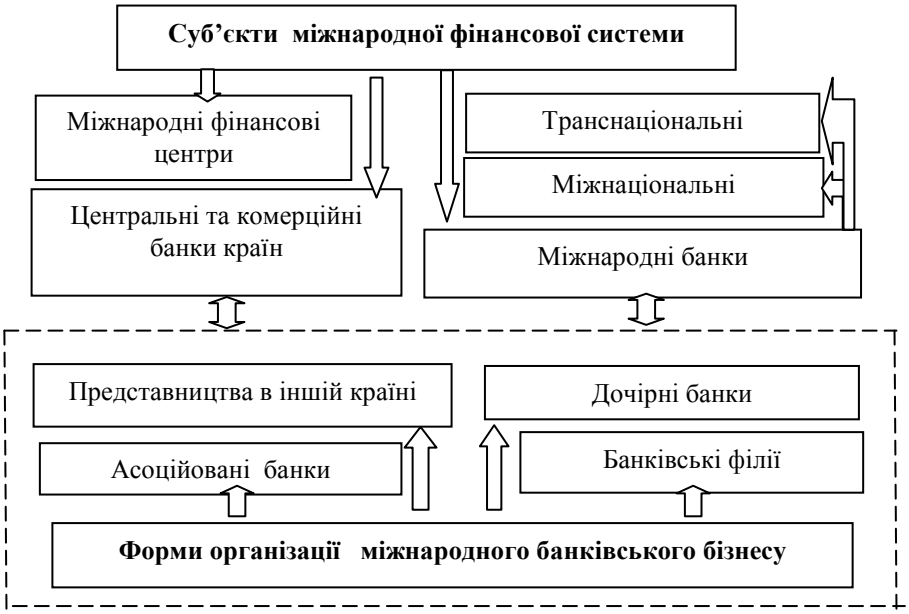



***Рис. 7.7. Взаємозв'язок суб'єктів фінансового ринку з формами організації міжнародного банківського бізнесу [51, с.406]***

***Транснаціональні банки*** – це, як правило, найбільші національні банківські установи універсального типу, які мають широко розгалужену і тісно

інтегровану систему зарубіжних підрозділів і активно працюють на світових фінансових ринках. Транснаціональні банки намагаються вийти за національні межі, щоб забезпечити стабільну мобілізацію капіталу за рахунок доступу до іноземних кредитних ресурсів. Нові ринки, як уже зазначалося, сприяють диверсифікації банківської діяльності і значно розширюють джерела банківського прибутку.

Провідними транснаціональними банками світу є банки Великобританії, Франції, Швейцарії, США та Японії [51, с.408].

Транснаціоналізація банків, поява їх іноземних філій сприяє розширенню спектра міжнародних банківських продуктів і послуг, оскільки таке розширення зумовлене, по–перше, об'єктивною потребою залучення бізнесом додаткових ресурсів на внутрішні ринки для забезпечення його стабільного розвитку. По–друге, воно органічно поєднується з транснаціональним характером банківництва як різновидом комерційної діяльності й підпорядковується закономірностям диверсифікації розвитку бізнесу як такого.

У банківській діяльності все більшу роль відіграють ***міжбанківські об'єднання***. Їх утворюють з метою координації дій, підвищення ефективності операцій та захисту професійних інтересів учасників, розробки етичних норм і правил взаємовідносин між банківськими установами, банками і клієнтами [85, с.206].

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1] вітчизняні банківські установи мають право створювати дві групи об'єднань: банківські групи, банківські спілки та асоціації. Відповідно до ст.13 Закону України «Про банки і банківську діяльність», з метою захисту та представлення інтересів своїх членів, розвитку міжрегіональних та міжнародних зв'язків, забезпечення наукового та інформаційного обміну і професійних інтересів, розробки рекомендацій щодо банківської діяльності, банки мають право створювати ***неприбуткові спілки чи асоціації.*** Банківські спілки та асоціації не мають права займатися банківською чи підприємницькою діяльністю і не можуть бути створені з метою отримання прибутку. Асоціація (спілка) банків є договірним об'єднанням банків і не має права втручатися в діяльність банків – членів асоціації (спілки) [1].

*В Україні наслідком впливу глобалізації й міжнародної фінансової інтеграції стало входження іноземних банків у вітчизняні фінансові ринки.*

Існує два основних **способи проникнення іноземного капіталу в банківську систему**:

1) створення банку з нуля і поглинання існуючого банку. У першому випадку виникає нова юридична особа;

2) зміна вітчизняних власників іноземними без збільшення кількості банків у системі [51, с. 397].

Нині спостерігається загальна тенденція поступового зменшення іноземного капіталу в банківській системі України. Деякі банки з іноземним капіталом залишили роздрібний ринок в Україні і вирішили зосередити свою діяльність виключно на корпоративному, малому та середньому бізнесі.

✍ *Необхідно відрізняти поняття «іноземний банк» і «банк з іноземним капіталом».*

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність»

🗁 ***банк з іноземним капіталом*** – це банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10% [1].

Поряд з поняттям «банк з іноземним капіталом» НБУ виокремлює поняття «**іноземний банк»**, головними ознаками якого є розташування центру прийняття стратегічних рішень за кордоном і контроль іноземних власників.

Інтеграція банку в міжнародну банківську систему охоплює три етапи (рис. 7.8).

Розглянемо більш докладно ці етапи.

**Варіант 1.**

***Розроблення плану виходу на ринок*** передбачає аналіз внутрішніх потреб та можливостей банку за такими напрямами:

– цілі виходу банку на ринок інших країн;

– фінансове забезпечення організації та функціонування закордонної структури банку;

– наявність кваліфікованого персоналу.

***Дослідження внутрішнього законодавства***, що регламентує можливість виходу банку на ринок інших країн, за такими напрямами:

– порядок надання центральним банком дозволив уповноваженим банкам (банкам, що мають ліцензію на проведення валютних операції) на участь у статутному капіталі банків й інших кредитних організацій, а також відкриття філій за кордоном;

– відповідність внутрішнього законодавства міжнародним стандартам і капіталу банків, що діють в іншій країні.

***Аналіз чинних норм і правил інших країн***, що регламентують діяльність іноземних банків на їхній території, з погляду найбільшої легкості для входження вітчизняного банку на відповідний ринок [86].

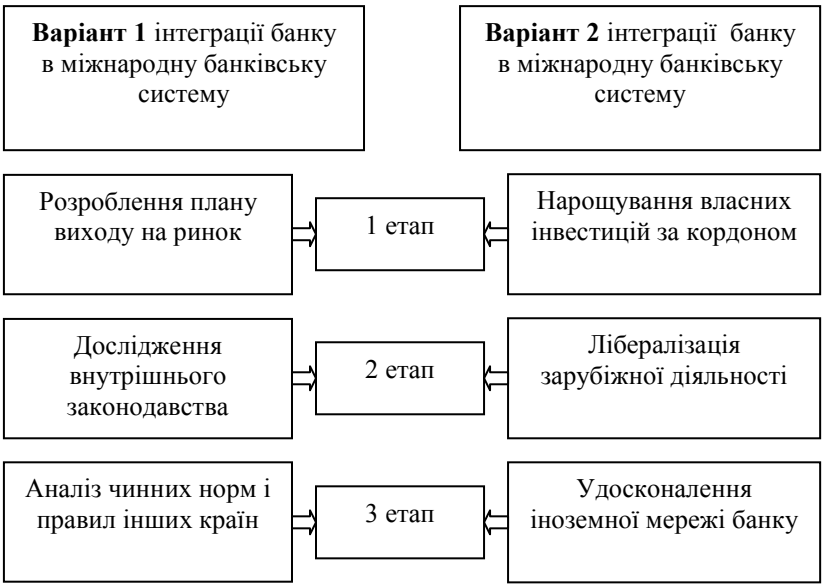



***Рис. 7.8. Варіанти поетапної інтеграції вітчизняних банків в міжнародну банківську систему****

*Джерело: побудовано за матеріалами [6, с.390–400; 86].*

**Варіант 2.** Інтеграції вітчизняних банків у світову фінансову систему передбачає така послідовність дій:

1) на основі сприятливої кон´юнктури світового ринку нарощувати власні інвестиції за кордоном, кооперуючи зусилля з підприємствами, продукція яких користується попитом на відповідних зовнішніх ринках;

2) лібералізувати зарубіжну діяльність.

🗁 ***Лібералізація*** **–** це форма зовнішньоекономічної політики, що є комплексом заходів, спрямованих на сприяння зовнішньоекономічної діяльності, поступове скасування наявних обмежень у зовнішній діяльності під час здійснення зовнішньоекономічних операцій.

3) якісно удосконалити структуру, географію, форми, характер та види операцій іноземної мережі банку.

Інтеграція банків у світову фінансову систему передбачає:

а) **встановлення кореспондентських відносин** з іноземними банками.

🗁 ***Кореспондентські відносини*** **–** це договірні відносини між банками з метою виконання кожним із них для іншого певних операцій та послуг, пов'язаних з розрахунками між клієнтами та з власними відносинами [90].

*Іншими словами кореспондентські міжбанківські відносини – це:*

– різноманітні форми співробітництва між двома банками, які ґрунтуються на коректному, чесному та узгодженому виконанні взаємних доручень;

– договірні відносини між банками про здійснення платежів, розрахунків та інших послуг, що їх виконує банк за дорученням і на кошти іншого (згідно з банківським законодавством України).

Кореспондентські банківські відносини реалізуються через кореспондентські рахунки.

б) **організація міжнародних розрахунків.**

🗁 ***Міжнародні розрахунки*** **–** це регулювання платежів по грошових вимогах і зобов'язаннях, що виникають у зв'язку з економічними, політичними й культурними відносинами між юридичними особами і громадянами різних країн [2, с. 222].

Міжнародні розрахунки здійснюються банківськими установами на підставі складених у письмовій формі відповідних угод між головними банками–юридичними особами, що зареєстровані в різних країнах. Серед нормативних документів, які регламентують питання міжнародних розрахунків основними є Господарський кодекс України (стаття 344), Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Інструкція про міжбанківський переказ коштів в Україні», «Положення про відкриття та функціонування кореспондентських рахунків банків – резидентів та нерезидентів в іноземній валюті та кореспондентських рахунків банків–нерезидентів у гривнях».

**в) одержання міжнародних рейтингів** і аудиторських висновків провідних спеціалізованих компаній.

**г) вихід на міжнародні фінансові ринки** та взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями.

д) **використання міжнародних платіжних систем.**

🗁 ***Міжнародна платіжна система*** – платіжна система, в якій платіжна організація може бути як резидентом, так і нерезидентом і яка здійснює свою діяльність на території двох і більше країн та забезпечує проведення переказу коштів у межах цієї платіжної системи, у тому числі з однієї країни в іншу [89].

Найбільш стандартизованою в міжнародній банківській справі є міжнародна мережа, що пов'язує національні клірингові та банківські мережі, утворюючи світову фінансову систему телекомунікацій ***S.W.I.F.T.*** (Society for Worldwide Interbank Financial Telekomunication). Нині система SWIFT об'єднує понад 4800 банків і фінансових організацій, розташованих у 155 країнах світу (у тому числі 2700 банків) [2, с. 224].

Міжнародні розрахунки в ЄС здійснюються за допомогою однієї з таких систем: транс'європейської автоматизованої експрес–системи валових розрахунків у режимі реального часу – ТАРГЕТ; Європейської клірингової системи при Європейській банківській асоціації; національних платіжних систем; міжбанківських платежів через систему кореспондентських відносин і клірингу великих європейських банків [86].

Інтеграційні процеси створили якісно нові умови для діяльності банків. Економічна інтеграція посилила концентрацію і централізацію банківського капіталу як всередині окремих європейських країн, так і на міжнародній арені. Вона стимулювала розширення зв'язків між західноєвропейськими банківськими системами.

Процес банківської інтеграції в найбільш вираженій формі спостерігається в міжнародних банківських центрах, таких як Лондон, Париж, Франкфурт–на–Майні та ін. Тут іноземні банки інтегровані в національні кредитні системи, відбувається їх злиття між собою та з місцевими банками. Банківська інтеграція об'єднує національні банківські ринки в єдиний ринок, у межах якого забезпечується можливість відкриття банків–країн членів співтовариства та надання усього спектра банківських послуг [51, с. 401].

**Рекомендована література**

Основна 1, 57, 89, 90, 26,
Додаткова 2, 6, 9, 74, 85, 87

**Запитання для самоконтролю**

1. Розкрийте суть поняття «канал збуту банку».
2. Наведіть класифікацію каналів збуту банку. Прокоментуйте канали прямого та непрямого збуту.
3. Охарактеризуйте канали мобільного збуту банківських продуктів та послуг.
4. Окресліть основні характерні риси каналів дистанційного обслуговування.
5. В яких формах функціонують канали непрямого збуту? Що являє собою фінансовий супермаркет? Яке його призначення?.

6. Дайте визначення філії та відділення банку. Якими нормативними документами регламентується відкриття та функціонування відокремлених підрозділів?

7. Прокоментуйте способи утворення філій в Україні та типи філіальних мереж.

8. Охарактеризуйте новітні тенденції щодо розвитку філіальних мереж банків.

9. Дайте визначення, охарактеризуйте призначення та типи збутової політики банку.

10. Прокоментуйте суть основних елементів збутової політики. Які стратегії застосовують банки у збутовій діяльності?

11. Обґрунтуйте доцільність інтеграції вітчизняних банків у світову фінансову систему.

12. Охарактеризуйте основні суб'єкти міжнародної фінансової системи та варіанти інтеграції до неї вітчизняних банків.

## Творчо–аналітичні завдання

**Завдання 1.** Ви працівник відділу маркетингу вітчизняного банку. Підготуйте план маркетингового дослідження з метою аналізу каналів збуту банку.

**Завдання 2**. Розробіть анкету для проведення опитування населення «Оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення/філії банку» (зразок анкети подано в додатку С).

На основі анкетування заповніть таблицю узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки ймовірності відвідування клієнтами відділення обраного вами банку.

*Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення банку «ААА»*

| Номер респондента | Запропоновані критерії оцінювання (додаток С) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Графік роботи | Швидкість обслуговування | Якість роботи персоналу | Якість пішохідної зони поблизу відділення банку | Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку | Можливість дістатися до відділення банку за допомогою громадського транспорту | Фасад будівлі, де розташовано відділення банку |
| 1 | 1 | 9 | 3 | 5 | 8 | 6 | 9 |
| 2 | 0 | 8 | 10 | 8 | 8 | 2 | 9 |
| 3 | 1 | 10 | 9 | 8 | 9 | 2 | 6 |
| 4 | 2 | 7 | 4 | 6 | 6 | 8 | 10 |
| … | | | | | | | |
| 20 | 3 | 8 | 5 | 6 | 7 | 5 | 8 |

**Завдання 3.** Розробіть анкету для проведення опитування населення «Якість обслуговування клієнтів» (зразок анкети подано в додатку С).

На основі анкетування заповніть таблицю узагальнення даних опитування респондентів щодо якості обслуговування клієнтів відділення обраного вами банку.

Таблиця . Узагальнення даних опитування респондентів при оцінюванні якості обслуговування клієнтів відділення банку «ААА»

| Номер респондента | Запропоновані критерії оцінювання | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| … | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | |

Обсяг виконання будь–якого завдання – не менше 1 сторінки.

## РОЗДІЛ 8. КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА БАНКУ

**8.1. Сутність комунікаційної політики банку**
**8.2. Елементи комунікаційної політики банку**
**8.3. CRM–система та соціальні медіа у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку**
**8.4. Підходи до просування банківських продуктів і послуг**

### 8.1. Сутність комунікаційної політики банку

Кожна економічна система створює свій комплекс маркетингових комунікацій згідно зі своїми можливостями. Ця система розвивається паралельно з економічними і політичними структурами. Але існує безпосередній зв’язок між рівнем економічного розвитку суспільства і рівнем розвитку системи маркетингових комунікацій, що визначається як технічним рівнем переданої інформації, так і ідеологією конкретної економічної системи.

🗁 ***Комунікації*** **–** це процес, у результаті якого повинно досягатися однозначне сприйняття комунікаційного повідомлення суб’єктами, що його посилають і одержують [26, с.248].

Комунікацію не можна розглядати тільки як обмін інформацією між суб'єктами суспільства. Вона охоплює ще змістовний аспект соціальної взаємодії.

*✍ Комунікація – це мистецтво ведення ділових переговорів (письмових і усних), форма вітання, імідж (зовнішній вигляд, манера поводження, руху, параметри мови і т.д.), а також безпосереднє спілкування. Тобто комунікація передає емоційний і інтелектуальний зміст.*

Сам термін «комунікації» походить від «communicatio» (лат.) – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом «communico» (лат.) – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від «communis» (лат.) – спільний. Іншими словами – комунікація є процес передачі певної інформації [26, с.149].

🗁 ***Маркетингові комунікації*** – це сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу з метою інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність [94, с.7].

Спілкування з фактичними чи потенційними клієнтами банку є комунікаціями, завдяки ефективності яких у них створюється позитивний імідж банку, його продуктів, що сприяє зростанню обсягів продажу і зміцнює його конкурентоспроможність.

Головним призначенням маркетингових комунікацій банку є інформаційне забезпечення цільового ринку про можливості здійснення вибору запропонованих продуктів і послуг, місце їх придбання і самої фінансової установи [92].

У 90–х роках XX ст. завдяки розвитоку ідей щодо комплексного підходу до маркетингових комунікацій створюються ***концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК).*** Згідно Ф.Котлеру

🗁 ***Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК)*** – це концепція планування маркетингових комунікацій, що базується на оцінці стратегічної ролі кожної з окремих напрямів маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж і т.д.) [44].

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 [93].

В умовах посилення конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг банківські установи значну увагу приділяють своїй комунікаційній політиці, яка

покликана привертати увагу наявних та потенційних клієнтів до банку та його діяльності.

У різних джерелах по–різному трактується поняття «комунікаційна політика банку».

🗁 ***Комунікаційна політика банку*** – це:

– комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля [6, с.414];

– комплекс заходів, які покликані дати цільовій аудиторії уявлення про загальну маркетингову стратегію установи шляхом направлення їй спеціальних повідомлень про послугу, її ціну, способи продажу з метою викликати до неї інтерес або переконати прийняти певну точку зору [26, с.249];

–система засобів взаємодії банку з потенційними та реальними клієнтами, яка спрямована на спонукання до споживання, формування прихильності та лояльного ставлення споживачів до послуг певного банку [72];

– управлінська діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку [92].

Таким чином, комунікаційну політику банку можна розглядати і як комплекс заходів, і як управлінську діяльність.

## 8.2. Елементи комунікаційної політики банку

Склад комунікаційної політики представлений на рис. 8.1.

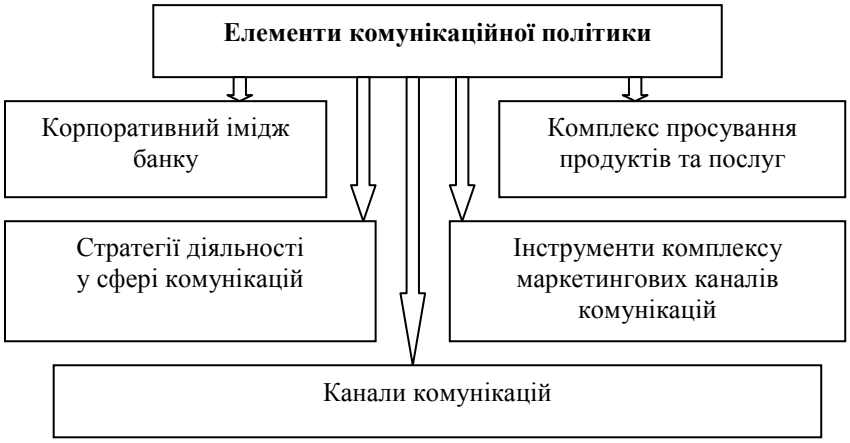



***Рис. 8.1. Елементи комунікаційної політики****

*Джерело: побудовано за матеріалами [6, с.414; 9, с.185; 99].*

У рамках комунікаційної політики банку можна виділити дві її основні цілі [9, с.185]:

– створення, підтримка і вдосконалення іміджу банку та його послуг у суспільстві;

– просування банківських продуктів і послуг з метою нарощування продажу (рис. 8.2).

Зазвичай виділяють дві основні групи способів, які визначають найбільш вигідні для банку напрями діяльності та відповідний набір методів, прийомів і технологій.

*Перша група – маркетингові способи*. До них відносять такі заходи як організація прямих продажів, участь у спеціалізованих виставках і ярмарках, проведення PR–заходів, рекламування та ін.

*Друга група – організаційно–економічні способи*. Найбільш важливі способи із цієї групи – це створення фонду розвитку іміджу, визначення структури менеджменту іміджу банку та системи її функціонування, що включає в себе організацію спеціалізованих служб і розподіл відповідальності за забезпечення іміджу між ними, а також побудова системи стимулів створення сприятливого іміджу, яка передбачає розроблення психологічних, соціальних та економічних механізмів стимулювання зацікавленості членів колективу компанії у формуванні її позитивного іміджу [97].

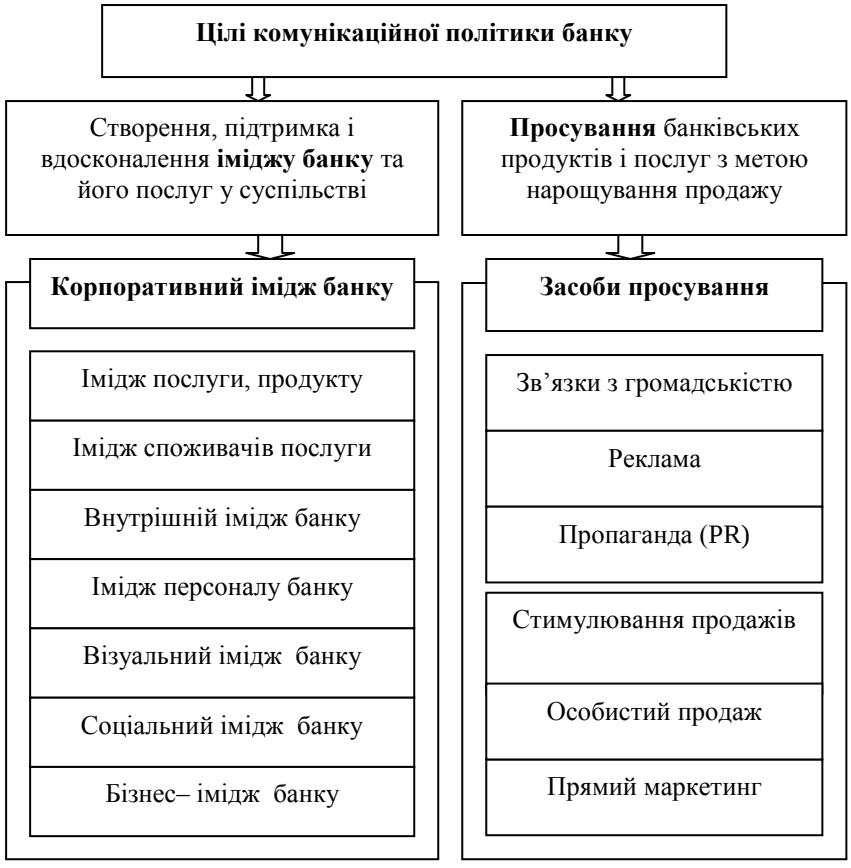



***Рис. 8.2. Цілі комунікаційної політики банку ****

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.185; 72; 93; 95].*

### 8.2.1. Імідж банку

Створення системи, що сприяє реалізації програми формування та підтримує імідж, є одним із найскладніших завдань банку.

🗁 ***Імідж банку*** – це відносно стійкий образ, уявлення про нього серед персоналу банку, його клієнтури, у фінансових колах, різних контактних аудиторіях і в широких шарах суспільства [95].

Складники іміджу банківської установи наведено на рис. 8.3.

***Рис. 8.3. Складники іміджу банківської установи [52]***

Вивчати імідж банківської установи найбільш доцільно з використанням функціонального підходу, тобто розглядати імідж банку як корпоративний імідж.

**Корпоративний імідж** (імідж банку) має на меті підвищення конкурентоспроможності банку, його престижу, збільшення зворотного ефекту засобів просування (реклама, PR та ін.); спрощення бар'єрів на шляху введення нових послуг(товарів) на ринок.

Корпоративний імідж має власну структуру та окремі складники (рис. 8.2), за якими доцільно розглядати та оцінювати імідж банку загалом [96, с. 217–220].

***Імідж послуги (продукту)*** – уявлення людей про унікальні характеристики, які, на їхню думку, має послуга, такі як: функціональна цінність продукту, послуги та додаткові цінності – те, що забезпечує відмінні властивості послуги або продукту.

***Імідж споживачів послуги*** – уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

***Внутрішній імідж банку*** – уявлення співробітників про свою організацію (культура і соціально–психологічний клімат).

***Імідж керівника*** (або основних керівників) – уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівника.

***Імідж персоналу*** – це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси, такі як: професійна компетентність; соціально–демографічні і фізичні дані.

***Візуальний імідж банку*** – уявлення про банк, що базуються на сприйнятті інтер'єру офісу, операційної зали, фірмової символіки тощо.

***Соціальний імідж банку*** – уявлення широкого загалу про соціальні цілі та роль банку в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

***Бізнес–імідж банку*** – уявлення про банк як суб'єкта ділової активності. Його складниками є ділова репутація, відносна частка ринку, гнучкість цінової політики тощо. Бізнес–імідж має відносну стабільність.

Для ефективної діяльності банку в сучасних умовах ринку банківських послуг є надзвичайно важливим визначитись із просуванням банківських продуктів.

### 8.2.2. Комплекс просування: реклама, PR, прямий маркетинг

До **комплексу просування** (основних засобів маркетингових комунікацій, типів інструментів комунікаційного впливу**)** належать (рис. 8.2):

**а) зв'язки з громадськістю**. Головною метою використання в комунікаційній діяльності банку зв'язків з громадськістю є формування позитивної думки в суспільства шляхом благодійної діяльності та спонсорства, підвищення якості обслуговування, створення іміджу надійного партнера, зниження показників плинності кадрів і залучення висококваліфікованого персоналу.

Реалізація зв'язків з громадськістю 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;

– лобіювання: 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;

**б)** ***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 [93].

***Банківська реклама*** – це форма неособистого представлення певних ідей, послуг чи банку в цілому через посередництво специфічних платних засобів комунікації з метою інформування і переконання вибраних цільових аудиторій у необхідності здійснення дій, які бажає банк–рекламодавець [9, с.198].

Рекламну діяльність банку забезпечують спеціальні відділи реклами у складі маркетингових підрозділів. На них покладається розробка і реалізація рекламної стратегії банку. Досить часто відділи реклами тісно співпрацюють з потужними рекламними агенціями, особливо на стадії розробки стратегії та проведення широкомасштабних рекламних акцій [9, с.198].

Особливості рекламної діяльності обумовлені специфікою банківського продукту. У цьому відношенні відзначимо наявність труднощів, пов'язаних з абстрактним характером переважної більшості банківських послуг. Це вимагає як об'єкт реклами показу не тільки банківських послуг, але і корисного ефекту, якого можна досягти за їх допомогою. Труднощі реклами абстрактних банківських послуг вирішуються за використання цілого ряду спеціальних засобів, які роблять банківські послуги більш наглядними і доступними.

До таких засобів відносять використання формулярів, плакатів і проспектів, що містять аргументовану інформацію, показ осіб, які потребують банківських послуг і показ осіб, які їх продають, представлення інформації про переваги і використання окремих послуг, додаткові роз'яснення через ЗМІ.

Специфіка банківської реклами обумовлена також необхідністю врахування особливої природи грошей і подолання відчуження споживачів від банків, їхньої недовіри і боязні вступати у тривалі та постійні відносини з банками. Реклама повинна переконати потенційних клієнтів у тому, що відносини з банками не обмежують їхніх прав, а навпаки – відкривають ширші можливості для їх реалізації [9, с.198].

☝ *Реклама кредитного інституту спрямована не на збут конкретної послуги, а на залучення уваги споживачів до певного банку.*

Розглянемо послідовність дій для ***створення механізму формування банківської реклами.***

1. *Визначення стратегічних цілей*. Перш за все виникає потреба ознайомлення з ситуацією на ринку. Необхідно розглянути потреби потенційних клієнтів та пропозиції конкуруючих банків, їх особливості та переваги. Головна мета комерційної реклами банків полягає у створенні сильної марки, а вже на цьому фоні створюються та просуваються різноманітні продукти.

2. *Визначення об'єктів впливу*. Виникає необхідність зорієнтуватись на певну категорію (клієнтура, партнери, тобто комерційна мережа або бізнес–середовище), стосовно якої буде здійснюватися інтенсивна рекламна політика.

3. *Визначення творчої концепції*. Це основна творча ідея, навколо якої будується вся рекламна кампанія. Це якийсь умоглядний образ, створений на основі маркетингової стратегії компанії. Він поєднує в собі креативну концепцію товару і споживчі в очікування цільової аудиторії, змушує звернути на себе увагу, викликати інтерес і, як наслідок, придбати товар/послугу [101].

Головна риса такої реклами – це однорідність запропонованих послуг. У всіх банках вона однакова – гроші. Крім того, банківські продукти задовольняють потреби покупців лише опосередковано [102].

З погляду банківської специфіки, особливе значення має класифікація видів банківської реклами залежно від рекламованих об'єктів. Практика банківництва виробила декілька видів реклами (рис. 8.4).

Сьогодні багато українських банків використовують переважно ***іміджеву (престижну) рекламу***.

***Іміджева (престижна) реклама*** – це реклама банку, яка підкреслює особливості діяльності, що вигідно відрізняють банк від конкурентів, створює позитивний корпоративний імідж банку [93].

Мета іміджевої реклами полягає, по–перше, у формуванні позитивного образу банку та підкресленні індивідуального підходу до кожного клієнта, по–друге – у позиціонуванні банку за критеріями «надійність», «якість послуг».

***Продуктова реклама*** має на меті ознайомлення потенційних та існуючих клієнтів з певним банківським продуктом або послугою. Необхідно зазначити, що під час створення продуктової реклами доцільно керуватися таким правилом: кожне рекламне повідомлення має містити інформацію стосовно однієї рекламної послуги. Це дозволить підвищити ефективність рекламного звернення та знизити ризик несприйняття цільовою аудиторією головного змісту реклами. Крім того, ефективність каналу комунікацій залежить від потужності, спрямованості, репрезентативності та наповнення рекламного звернення [72].

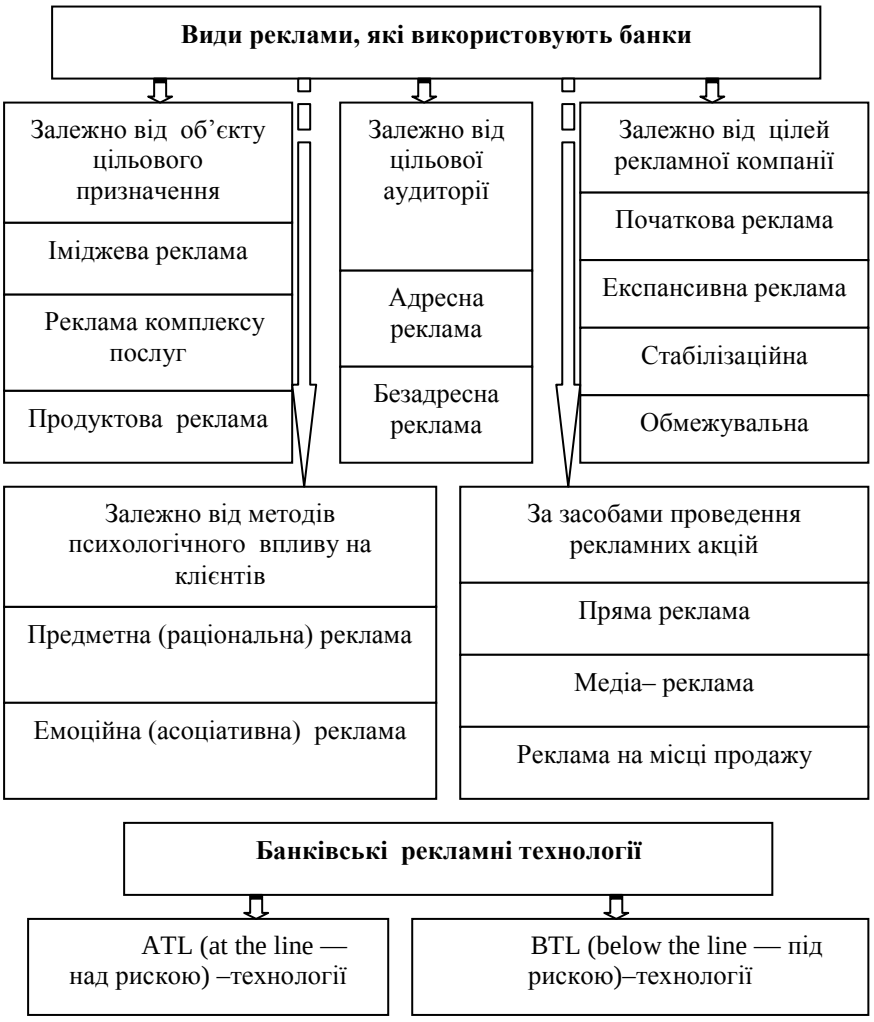



***Рис. 8.4. Класифікацій основних видів реклами та технологій, які використовують банки****

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.199; 72, 91, 99].*

***Адресна реклама*** спрямована на вузьке коло потенційних споживачів і містить, крім загальної інформації, додаткові дані, які можуть викликати інтерес у певного клієнта. Засобами доведення її до потенційних клієнтів слугують особисті рекламні листи, реклама в спеціалізованих журналах, особисті бесіди, подарунки, посередники тощо. Методи адресної реклами в значній мірі є близькими до методів особистого продажу банківських послуг.

***Безадресна реклама*** спрямована на масового споживача і містить найбільш суттєву інформацію про предмет реклами в лаконічній і зрозумілій формі. Така реклама доводиться до споживачів за допомогою ЗМІ, банківської вітрини, телефонних довідників, каталогів, рекламних щитів, буклетів і проспектів, банківської символіки.

***Початкова реклама –*** використовується з метою ознайомлення з банком і сферою його діяльності.

***Експансивна реклама*** спрямована на розширення частки ринку.

***Стабілізаційна реклама*** проводиться в цілях підтримки і збереження частки ринку.

***Обмежувальна реклама*** передбачає скорочення окремих операцій банку [9, с.199].

***Предметна або раціональна реклама*** інформує, звертається до потенційного покупця та наводить на переконливі аргументи. У рекламі багатьох банків використовуються продумані аргументи та цифрові дані [99].

До видів реклами, які виконують допоміжні функції, належать [93]:

– реклама у 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, мультивізовані плакати, електрифіковані панно, реклама з використанням програмного забезпечення);

– реклама на транспорті (рекламні написи на зовнішній поверхні транспортних засобів, друковані оголошення у салонах транспортних засобів, вітрини з рекламними буклетами на вокзалах і в аеропортах);

– комп'ютерна реклама (реклама в мережі Інтернет з використанням технології WorldWideWeb).

Усі 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 [93].

Сучасним напрямом у розвитку реклами банку є використання ***BTL–технологій.***

Термін «*BTL*–технології» з'явився порівняно недавно. Приблизно в середині минулого століття один з керівників великої компанії Procter & Gamble складав кошторис майбутніх витрат на маркетинг. Включивши до нього стандартні

елементи (реклама в пресі, на ТБ і радіо, розробка нової упаковки т.ін.), він підвів риску й згадав, що не врахував роздачі безкоштовних зразків товару, витрати на організацію міського свята, на якому люди будуть «випробовувати» вироблену компанією продукцію. Порахувавши всі додаткові витрати, він склав остаточний кошторис, а за переліками закріпилися назви ***ATL (at the line — над рискою) і BTL (від англ. below the line — під рискою).***

На сьогодні не існує загальновизнаної класифікації ATL та BTL заходів. Вважається, що *ATL заходи* пов'язані з розміщенням реклами в традиційних засобах масової інформації. До складників ATL відносять: рекламу (друковані ЗМІ, радіо, телебачення, кіно (у т.ч. product placement), зовнішню рекламу (у т.ч. рекламу на транспорті), а також indoor–video.

До складу *BTL заходів* включають: стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рілейшнз, директ–маркетинг, подвійний маркетинг, спонсорство, мерчандайзинг, POS–матеріали та інші. Нині BTL – це інтегрований комплекс маркетингових заходів, який не включає традиційних медіа [91, с.8]. Причинами зростання популярності BTL–технологій у світі є:

– падіння ефективності традиційних засобів просування;

– зміна структури продажів (розвиток системи самообслуговування). У місцях продажів приймається від 60 до 80 % рішень про здійснення покупки. При використанні BTL–технологій продажу ростуть у 2–4 і до 10 разів;

– порівнянно з традиційною рекламою в ЗМІ BTL–комунікації сприймаються набагато позитивніше (BTL – це більш–менш новий, додатковий, унікальний інструмент реалізації рекламної стратегії банку з метою підвищення обізнаності споживачів про банківський продукт (послугу), із залученням споживачів у комунікацію.

Необхідно прагнути до того, щоб традиційні ЗМІ (пряма реклама) або BTL–заходи та PR–акції взаємно доповнювали одна одну [23].

Реклама на телебаченні, радіо, біг–бордах є найменш ефективною, може бути використана лише для швидкого поширення інформації або популяризації бренду. Даний інструмент актуальний лише для великих банків. Для середніх та малих установ більш доцільним є використання більш конверсійних інструментів таких, як реклама в пошуковій та контекстно–медійній мережі, лідогенерація [50, с.145];

**а) PR (пропаганда, public relations)** – це одна з функцій управління, що сприяє встановленню і підтриманню спілкування, взаєморозумінню, прихильності і співробітництва між банком і громадськістю.

PR включає в себе вирішення різноманітних проблем, проте насамперед забезпечує керівництво банку інформацією про громадську думку і надає йому допомогу у виробленні відповідних заходів; підтримує керівництво банку в стані готовності до різноманітних перемін шляхом прогнозування тенденцій [39].

До *основних інструментів PR* належать: контакти з пресою, створення репутації продуктів (послуг), корпоративні комунікації, зустрічі представників банку з контактними аудиторіями тощо. Основною особливістю є незалежність, а отже об'єктивність інформаційного джерела, що збільшує довіру потенційних

клієнтів комерційного банку. Інструменти PR у першу чергу направлені на формування іміджу та бренду.

*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 [93];

**б) особистий (персональний) продаж** – головний засіб поширення банківських продуктів і послуг – 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. На етапі впровадження нових або трансформованих банківських продуктів і послуг особливого значення набуває персональний продаж.

Існує три ***типи персонального продажу***:

– *прийняття замовлення* – обробка замовлень наявних банківських продуктів і послуг;

– *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 складається в перші 4–5 хв. спілкування і залишається таким протягом подальших контактів. Тому важливими є професійна майстерність, привітність, пунктуальність, ввічливість, спокійність банківського службовця.

Процес персонального продажу пов'язаний з можливими ускладненнями, а саме: із 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, погодитися з ним, запропонувавши докладніше обговорення;

– рішуче відкинути заперечення, якщо клієнт наводить несуттєві аргументи;

– проігнорувати заперечення;

**в) 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 продуту чи послуги. 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 мережі філій банку, персоналу торговельних мереж, які є партнерами банку тощо;

**г) прямий маркетинг** – це надання банком комерційно важливої інформації про продукти чи послуги безпосередньо цільовим клієнтам з метою здійснення продажу. Сутність прямого маркетингу розкривається у таких аспектах:

– прямий маркетинг – це інтерактивна система, тобто потенційний клієнт може вступити у зворотний з банком зв'язок;

– замовлення може бути зроблене в 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 [72, 93].

Кожний засіб маркетингових комунікацій використовує свої специфічні прийоми. Наприклад, рекламу можна подати в ЗМІ в електронному чи іншому вигляді. У персональному продажу 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, мобільних телефонів, комп'ютерів.

### 8.2.3. Інструменти маркетингових каналів комунікацій

Для формування комунікаційної політики слід визначитись з **інструментами маркетингових каналів комунікацій**, які відповідають цілям та завданням маркетингової діяльності банку. Існує декілька підходів до класифікації зазначених інструментів.

Один з поширених підходів до систематизації маркетингових інструментів комунікацій – поділ інструментів на вхідні, вихідні та особистісні (табл. 8.1).

***«Вхідні» маркетингові інструменти*** (*англ. inbound marketing)* охоплюють заходи, які, по–перше, створюють умови для двосторонніх комунікацій, по–друге, спонукають потенційного клієнта самостійно звернутись до компанії, по–третє, несуть певну цінність для клієнта, по–четверте, залучають клієнта до співпраці або ж містять освітній елемент. Вхідний маркетинг передбачає контакт із споживачем через мережу Інтернет. [50, с.142].

***Таблиця 8.1. Найбільш ефективні інструменти маркетингових комунікацій у сфері банківського бізнесу [92]***

| Напрям | Маркетингові комунікації та технології |
|---|---|
| 1. Вихідний | Рекламні кампании – зовнішня та контекстна реклама. SMM. |

| | |
|---|---|
| маркетинг | Заходи паблік–рілейшнз. Брендинг. Е–розсилки. Івент–маркетинг: виставки, семинари, конференції, |
| 2. Вхідний маркетинг | Контент–маркетинг. Маркетинг у соціальних мережах. Форуми. Оптимизація сайту, посадочні сторінки, SEO (пошукового просування) |
| 3. Особистий контакт | Особисті зустрічі. Презентації банківських продуктів |

У процесі реалізації заходів вихідного маркетингу банк привертає увагу аудиторії, формує свій імідж, та пізнаваність (брендінг). Така задача найкращим чином вирішується шляхом традиційної маркетингової діяльності (реклама в ЗМІ, Інтернеті, зовнішня реклама, прямі поштові розсилки і масштабні заходи т.д.). Головна задача звернення на даному етапі не продаж, а формування інтересу до банку як надійної та відомої установи.

А протилежність «вхідному» маркетингу, ***«вихідний» маркетинг*** (англ.outbound marketing) включає заходи PR, формування бренду, рекламні кампанії, івент–заходи (семінари, конференції, виставки).

*Ціль вихідного маркетингу – завоювати довіру споживача, який дав дозвіл на звернення*. Цей процес починається з привертання уваги і переходить у діалог, який повинен бути вигідним для споживача. Основними каналами для закріплення стосунків між банком та клієнтом є соціальні мережі, власний сайт із усім спектром супроводження та зворотного зв'язку з клієнтами, що формує знання, лояльність, прихильність до нього та його продуктів. Саме цей етап може сприяти трансформації ліда у реального клієнта банку або «обірвати» процес лідогенерації із втратою потенційного клієнта.

***Концепція індивідуального (особистого) маркетингу*** передбачає концентрацію зусиль на збільшенні продажів існуючим клієнтам, а не на пошуку нових, адже завоювання нового клієнта коштує компанії в шість разів дорожче, чим організація повторних продажів існуючому покупцю, а повернення незадоволених клієнтів – у 25 разів дорожче. Цей етап необхідний для трансформації разового клієнта в постійного, який з часом трансформується у лояльного клієнта, або, навіть, партнера банку [92].

Інша класифікація основних інструментів комплексу маркетингових каналів комунікацій передбачає їх поділ на три групи (рис. 8.5).

***Контент–маркетинг*** останні кілька років отримує все більшу популярність серед найбільших компаній та банків світу. Його особливість полягає в тому, що дані інструменти дозволяють формувати спільноту однодумців, які сповідують цінності банку, без зобов'язань придбати той чи інший продукт. Реалізується за допомогою блогів, груп у соціальних мережах, проведенні семінарів та конференцій, які можуть бути не пов'язаними безпосередньо з діяльністю банку.

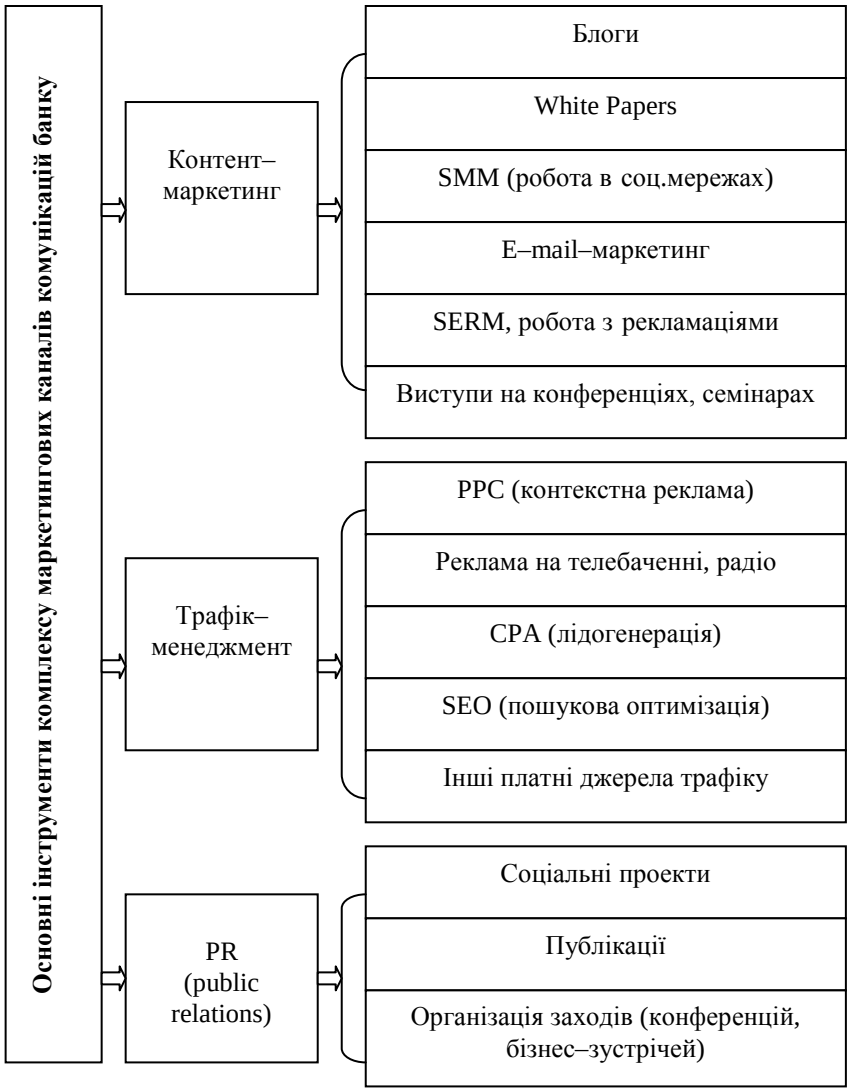



***Рис. 8.5. Основні інструменти комплексу маркетингових каналів комунікацій сучасного банку [50, с.141]***

***Корпоративні блоги*** практично не використовуються українськими банками. Офіційно веде блог ПАТ КБ «Приватбанк», де відображаються новини банку, інформаційні та навчальні матеріали для клієнтів банку. Ряд українських банків ведуть свої блоги також в соціальних мережах, публікуючи там останні новини банку.

Найбільш активно банки України представлені в мережах Facebook.

***Лідогенерація*** являє собою процес або рекламну активність, направлену на збір контактних даних потенційних клієнтів, зацікавлених у товарі чи послузі. Дані таких осіб, які самостійно виявили зацікавлення до отримання інформації про певний продукт чи послугу, називають лідами. Мінімальна інформація, яку може містити лід, складається з ім'я та номера телефону. Для банків, окрім мінімальних даних, ліди мають містити уточнюючу інформацію, наприклад, вид послуги, до якої проявлено інтерес та ціна питання.

***Контент–маркетинг, SEO (пошукова оптимізація сайтів), SMM та SMO*** (ведення груп та сторінок у соціальних мережах) не надають такого швидкого результату, але неодмінно мають використовуватись у довгостроковій

перспективі. Вони входять до групи інструментів так званого «вхідного» маркетингу [50, с.142–145].

Кожен із зазначених інструментів може виконувати різну задачу, враховуючи життєвий цикл клієнта (табл. 8.2).

В останні роки поступово банки почали використовувати нові для українського ринку інструменти пошуку клієнтів, у тому числі ***послуги лідпровайдерів***.

Напрям ***трафік–менеджменту*** дозволяє збирати цільову аудиторію для подальшої роботи з продажу їм продуктів та послуг.

Такі інструменти, як ***PPC (контекстна реклама) та CPA (лідогенерація),*** надають найшвидший результат та якісну аудиторію, оскільки мають найвищі показники конверсії, проте є найдорожчими серед зазначених методів.

*Із урахуванням клієнтоорієнтованого підходу існують особливості побудови системи маркетингових комунікацій у контексті впровадження інноваційних технологій* [92].

***Таблиця 8.2. Застосування маркетингових інструментів на різних етапах життєвого циклу клієнтів [50, с.148]***

| Етап життєвого циклу | Інструмент | Задачі |
|---|---|---|
| Залучення | Лідогенерація, контекстна реклама | Розповсюдження інформації про банк широкому колу потенційних клієнтів, підвищення відомості бренду |
| Утримання | Маркетинг репутації, цінові інструменти, розробка нових продуктів | Задоволення потреб клієнтів шляхом пропозиції кращих рішень, інноваційних продуктів (характерно для групи новаторів) |
| Розвиток | Контент–маркетинг (блог, конференції, соціальні проекти) | Підвищення фінансової грамотності клієнтів з метою зацікавлення додатковими продуктами та послугами, формування цікавого контенту, яким клієнти можуть ділитися з друзями та знайомими |

### 8.2.4. Стратегії та канали комунікацій

Комплекс маркетингових комунікацій відноситься до контрольованих факторів. У рамках загальної стратегії маркетингу банк розробляє комунікаційну стратегію, яка виконує не тільки суто інформаційну функцію, тобто доносить до

клієнтів інформацію про банк та його послуги, вона також стимулює клієнтів до споживання банківського продукту саме цього банку та забезпечує зворотній зв'язок між банком та клієнтом, що дає можливість аналізувати та корегувати загальний імідж банківської установи (табл.8.3).

✍ *Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту [39].*

***Таблиця 8.3. Цілі комунікаційної стратегії банку [98]***

| Мета | Спосіб досягнення |
|---|---|
| Залучення нових клієнтів | Інформування та 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 відносин зі споживачами може впливати на продаж нових послуг. У цьому зв'язку, доцільно організовувати телефонну послугу, яка буде інформувати споживачів про нові послуги банку |
| Перевірка ведення рекламації | 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 комунікації, для просування послуг банку, які присутні на ринку тривалий час. При забезпеченні та підтримці запуску нових послуг банку доцільно використовувати засоби масової інформації та відносини із громадкістю |

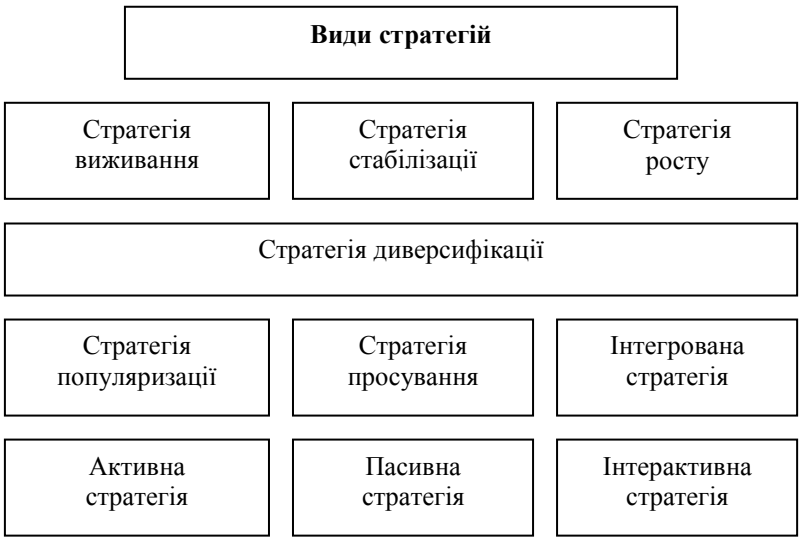



***Рис. 8.6. Види стратегій банку у сфері комунікацій***

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.185–186; 50, с.144***].**

Залежно від комплексу маркетингових каналів комунікацій банк обирає такі види стратегій (рис. 8.6) [50, с.144]:

– ***стратегія виживання*** – оптимальний комплекс маркетингових комунікацій: відділення, інтернет–банкінг, call–центр;

– ***стратегія стабілізації*** – оптимальний комплекс маркетингових комунікацій: пошукова оптимізація сайту, маркетинг у соціальних мережах, контекстна реклама;

– ***стратегія росту*** – оптимальний комплекс маркетингових комунікацій: лідогенерація, реклама на телебаченні, інші платні джерела залучення клієнтів.

🗁 ***Лідогенерація*** являє собою процес або рекламну активність, направлену на збір контактних даних потенційних клієнтів, зацікавлених у товарі чи послузі [50, с.145].

Дані таких осіб, які самостійно виявили зацікавлення до отримання інформації про певний продукт чи послугу, називають лідами. Мінімальна інформація, яку може містити лід, складається з ім'я та номера телефону. Для банків, крім мінімальних даних, ліди мають містити уточнюючу інформацію, наприклад, вид послуги, до якої проявлено інтерес та ціна питання. Найпопулярніша схема роботи лід провайдера – це система підбору продукту. Вона полягає в тому, що клієнт, відвідуючи сайт, спочатку вводить свої дані та критерії відбору продукту, далі система аналізує наявні пропозиції банків та надає найбільш релевантні. Клієнт обирає пропозицію, які відповідає його вимогам та заповнює заявку чи переходить на сайт відповідного банку. *Такий механізм використовує www.prostobank.ua*;

– ***стратегія диверсифікації*** – оптимальний комплекс маркетингових комунікацій: соціальні проекти, публікації в професійних виданнях, конференції [50, с.144].

З метою досягнення поставлених цілей банк може обирати такі стратегії діяльності у сфері комунікації:

– стратегія популяризації;

– стратегія просування;

– інтегрована стратегія.

***Стратегія популяризації*** спрямована на створення і підтримку іміджу, формування та популяризацію бренду банку і створення в майбутньому франшизної вартості продуктів даного банку. Просування продуктів ставиться в пряму залежність від іміджу банку, що склався в наявних і потенційних клієнтів. Топ–менеджмент банку базує свою діяльність на принципі готовності клієнта заплатити бренд–премію (франшизу) за продукт даного банку. Інструментами реалізації такого типу стратегії виступають активне використання засобів PR (Public Relations) та іміджева реклама.

***Стратегія просування*** орієнтується насамперед на послуги банку. Всі комунікаційні заходи носять переважно інформативний характер (інформація про нові продукти, нові точки і канали збуту, умови продажі послуг тощо). Реалізується такий тип стратегії інструментами реклами особистої продажі та методами стимулювання збуту [9, с.185].

✍ *До основних стратегій просування послуг, які використовують банки, відносяться раціональні та емоційні або асоціативні реклами [99].*

***Інтегрована стратегія*** є стратегією комбінованого (змішаного) типу двох попередніх стратегій за якої в повній мірі використовується весь набір інструментів комунікаційної політики без надання переваги будь–якому з них [9, с.185].

Залежно від інтенсивності комунікаційного процесу і очікуваного ефекту від його реалізації виділяють:

– ***пасивну комунікаційну стратегію*** (доводить інформацію, створює умови але не формує передумов для зворотної реакції клієнтів);

– ***активну комунікаційну стратегію*** (передбачає обов'язкову зворотну реакцію);

– ***інтерактивну або діалогову комунікаційну стратегію*** (передбачає не тільки зворотну реакцію клієнта і створює передумови для неї, але і передбачає можливість наступних дій з боку банку).

Вибір типу комунікаційної стратегії банку та відповідних йому інструментів обумовлюється дією таких основних чинників:

– характером загальної стратегії діяльності і розвитку банку;
– типом цільового ринку, на який спрямовується комунікаційний вплив;
– характером і рівнем спеціалізації банку;
– рівнем і гостротою конкуренції на ринку;
– можливостями банку;
– структурою і розгалуженістю філіальної мережі [9, с.186].

**Канали комунікацій (табл. 8.4)**

🗁 ***Канали комунікацій –*** це засоби та носії поширення інформаційних потоків [6, с.414].

✍ *Канали комунікацій є складовою каналів збуту.*

Канали комунікацій поділяються на канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації [6, с.414].

***Канали особистої комунікації*** – канали, якими двоє або кілька осіб спілкуються один з одним. Це спілкування, наприклад, двох співрозмовників, лектора з аудиторією, телефонний контакт і навіть особисте листування.

Канали особистої комунікації поділяються на:

– роз'яснювально–пропагандистські (персонал банку);
– експертно–оцінювальний канал (незалежні особи);
– громадсько–побутовий (друзі, сусіди, колеги, члени сім'ї).

***Канали неособистої комунікації*** – канали комунікації, що поширюють повідомлення, коли немає особистого контакту або зворотного зв'язку; включають у себе основні засоби масової інформації, специфічну атмосферу і організацію різних заходів. Тобто неособисті канали розподілу передають звернення без особистої участі.

Вони формуються, як правило, за соціальним принципом. Вважається, що суспільство складається з невеликих соціальних груп, члени яких взаємодіють між собою більше, ніж з членами інших груп; кожна з таких груп ізольована від

проникнення нових ідей. *Завдання маркетолога* – досягти більшої відкритості в групах за допомогою сполучних ланок і мостів. Сполучною ланкою може бути людина, яка з'єднує кілька груп, однак не належить до жодної з них. Міст – це людина, що належить до однієї групи, однак пов'язана з представниками іншої [100].

***Таблиця 8.4. Ефективність рекламного повідомлення за основними каналами комунікацій [50, с.150]***

| Канал комунікації | Середній показник, % |
|---|---|
| Пошук в Інтернеті (контекстна реклама) | 60,75 |
| Обговорення з друзями | 58,95 |
| Обговорення в Інтернеті на форумах або в блогах | 56,87 |
| Обговорення в статтях, у газетах і журналах | 54,69 |
| Обговорення на ТБ / радіо | 52,75 |
| Ролики на телебаченні | 52,08 |
| Рекламні статті в журналах / газетах | 51,61 |
| Реклама в журналах | 48,91 |
| Реклама в газетах | 48,53 |
| Ролики на радіо | 44,70 |
| Зовнішня реклама (щити на вулицях) | 47,49 |
| Рекламні банери в Інтернеті (медійна реклама) | 45,88 |
| Листівки | 48,01 |
| SMS з рекламою нових можливостей / послуг | 46,26 |
| Спонсорство на ТБ | 41,62 |
| Product Placement (англ. «розміщення продукції» або «прихована реклама») — рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. | 34,05 |

## 8.3. CRM–система та соціальні медіа у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку

Необхідною передумовою ведення банківського бізнесу є наявність клієнтської бази. Розвинена клієнтська база формує основу універсальної банківської установи.

Більша кількість банків виявляють особливу увагу розширенню кола своїх клієнтів і зміцненню відносин з ними. Виходячи з цього, всі аспекти банківського бізнесу повинні бути орієнтовані на формування клієнтської бази банку, достатньої для забезпечення прибутку як основного результату функціонування банку [26, с.53].

🗁 ***Клієнтська база*** визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як невипадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами [26, с.257].

Клієнтська база є невід'ємною складовою кожної банківської установи. До неї входять фізичні та юридичні особи, державні та громадські організації, резиденти і нерезиденти, які потребують оперативного, персоніфікованого та якісного обслуговування часто не одним, а декількома підрозділами банку.

Реалізація стратегії і тактики формування та розвитку клієнтської бази в більшості вітчизняних банків проводиться на основі застосування ***клієнтоорієнтованого маркетингового підходу*** – ***CRM*** *(Customer Relationship Management)* – управління взаємовідносинами з клієнтами. У межах цього підходу ефективність роботи банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази [106].

🗁 ***CRM (Customer Relationship Management*** – це бізнес–стратегія банку, спрямована на побудову взаємовигідних відносин з клієнтами, на основі використання передових інформаційних технологій.

***CRM–система*** – це комп'ютерна програма, що реалізує принципи клієнтоорієнтованої роботи [106].

Сучасні CRM–системи як інструмент автоматизації CRM–стратегії дозволяють банкам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяг реалізації банківських продуктів. CRM–системи забезпечують координацію дій різних організаційних підрозділів банку на основі загальної платформи взаємодії з клієнтами.

☝ *Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM–систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін., які виконують оперативні, аналітичні та коллаборaційні функції.*

Як ключевий інструмент для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор у роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності у сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування. Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних варто відзначити і недоліки впровадження CRM–систем, такі як значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал, складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати, тощо [106].

**CRM–система** заснована на використанні передових інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про свого клієнта на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, збереження, лояльніст (рис. 8.7).

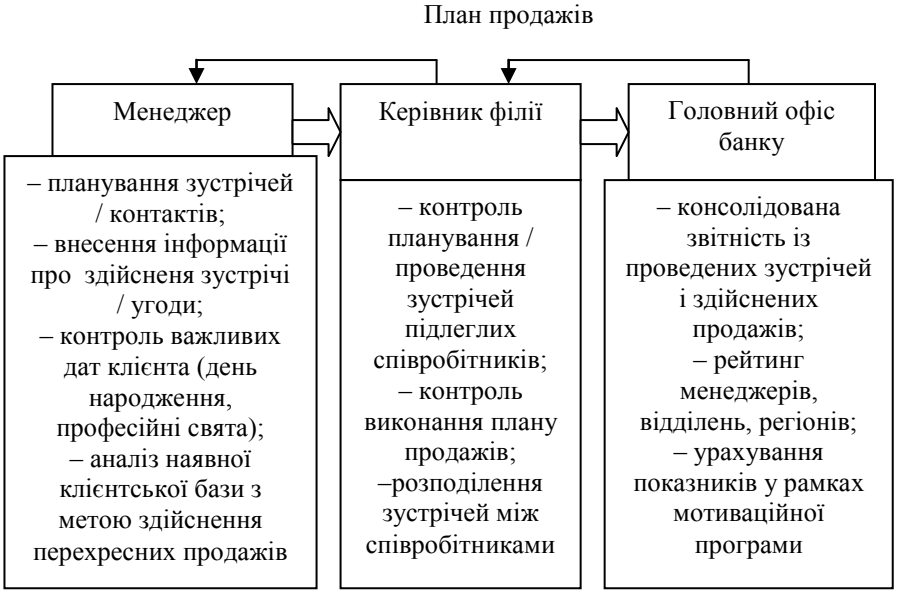



***Рис. 8.7. Схема управління процесом продажів за допомогою CRM–системи [12, с.222]***

Так, з метою виконання планів продажів на рівні відділення слід оптимально використовувати час і ресурси. Усі зустрічі з клієнтами, проведені менеджерами, повинні бути запланованими та внесеними до *CRM*, що дозволяє: максимально ефективно підготуватися до проведення зустрічі та розподілити навантаження (як для одного менеджера, так і для відділення). Керівникові відділення інформація дозволяє: контролювати кількість та ефективність проведених менеджерами зустрічей із клієнтами і визначати / перерозподіляти навантаження між менеджерами в разі потреби (наприклад, відпустка). Отже, за допомогою *CRM*–системи управління процесом продажів можна більш ефективно: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, ураховуючи історію попередніх контактів клієнта з банком [12].

*✍ Використання банком CRM–системи дає змогу провести сегментацію клієнтів з подальшим збереженням найбільш цінних із них, підвищити ефективність залучення нових клієнтів, створити комплексну систему маркетингу та продаж, знизити витрати і підвищити продуктивність праці, що внаслідок збільшує прибутки банку.*

Найкраще функціональність сучасної CRM–системи розкривається через 11 компонентів Бартона Голденберга, якими вона наділена [107]:

– управління контактами;
– управління продажами;
– продажі телефоном (телемаркетинг);
– управління часом (тайм менеджмент);
– підтримка та обслуговування клієнтів (гаряча лінія, післяпродажний сервіс);
– управління маркетингом (анкетування, опитування та розсилки);
– звітність для керівництва;
– інтеграція з іншими системами;
– синхронізація даних;

– управління електронною торгівлею (інтеграція із сайтом банку, портал для клієнтів чи партнерів);

– управління мобільними продажами (будь–який віддалений доступ).

За цільовим використанням CRM–системи поділяють на оперативні, аналітичні та коляборацiйні.

***Оперативні CRM–системи*** призначені для забезпечення швидкого доступу до інформації за взаємодії банку з клієнтом у процесі продажу та обслуговування.

***Аналітичні CRM–системи*** передбачають ґрунтовний аналіз даних, які характеризують як сам банк, так і його клієнтів.

***Коляборацiйні CRM–системи*** характеризуються участю клієнта в діяльності банку і можливістю його впливу на виробничі процеси [107].

Усе більшої популярності у світі набуває банківський маркетинг у сфері соціальних медіа та соціальних мережах.

***Соціальні медіа*** – це новий канал комунікації з клієнтами та інструмент дослідження уподобань аудиторії, який активно використовують зарубіжні фінансові установи. Ця тенденція поширюється і на вітчизняному банківському ринку [12].

Соціальні медіа визначаються як Інтернет–платформи та технології, які дозволяють користувачам взаємодіяти і сприяють створенню та обміном із користувачем контентом, а саме:

– загальнотематичні соціальні мережі: Facebook, «Вконтакті» та ін.;

– багатоосібні / групові комунікації та платформи для співробітництва, сервіси мікроблогів: Twitter та ін.;

– сервіси питань–відповідей: відповіді Google;

– соціальні закладки: Memori, Mister Wong та ін.;

– багатоосібні / групові комунікації та платформи для співробітництва (наприклад Twitter).

***Робота в соціальних мережах*** має проводитись у декількох напрямах [104]:

1) *маркетинговий канал* – реклама у соціальних мережах, продажі за допомогою соціальних мереж, відстеження та підтримка репутації;

2) *підтримка клєінтів* – проактивне спілкування, консультування, вирішення проблем клієнтів, допомога з фінансових питань;

3) *соцільні платежі* – платежі за допомогою спеціальних додатків до соціальних мереж, що розроблені банківською або небанківської фінансовою установою, що дозволяють у режимі реального часу здіснювати мікроплатежі між користувачами соціальної мережі;

4) *соціальна CRM система* – використання даних щодо інтересів аудиторії спільноти, щоб краще зрозуміти, хто ж насправді є клєінтом банку;

5) *скорингові системи*, побудовані на даних із соціальних мереж – оцінка кредитоспроможності, що базується на даних профілю в соціальних мережах, репутації користувача, рівні довіри інших користувачів до даного користувача;

6) *соціальне кредитування та заощадження*.

Послуги в Інтернеті надають понад 300 американських банків. Chase Manhattan Bank, наприклад, із кінця лютого 1999 року запровадив нову послугу,

що дає змогу клієнтам здійснювати доступ до своїх банківських рахунків і проводити оплату через Інтернет. Групи банків (наприклад, Citibank) фінансують і впроваджують масштабні проекти. Сім провідних світових фінансових інституцій – Bank of Amerika, Credit Suisse First Boston, Goldman Sachs, HSBC, J.P. Morgan, Morgan Stanley Dean Witter і UBS Warburg – сповістили 6 червня 2000 року про запуск нової системи онлайнового доступу до торгів на валютному ринку Fxall.com. Клієнтам пропонується дешева система цілодобового онлайнового доступу до світового ринку купівлі–продажу валют, щоденний оборот якого становить 1,4 трлн доларів, автоматизує процес торгів валютою та дає змогу клієнту спілкуватися безпосередньо зі своїм валютним дилером, а також отримувати всю необхідну інформацію про стан справ на ринку [14].

*☝ Для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно обрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним із користувачами соціальної мережі, оскільки негативна інформація дуже швидко розповсюджується, виділяти активних користувачів.*

Привабливість соціальних мереж у тому, що банки мають можливість:

– анонсувати нові банківські продукти, прес–релізи, інформувати наявних і потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути корисні для клієнтів;

– моніторити потенційних клієнтів на стадії підготовки до видавання кредиту (оцінити активність, постійність, коло спілкування, характер бізнесу та ін.);

– захищати від небажаних дій користувачів, які навмисно запустили негативну інформацію про банк;

– оперативно обмінюватися інформацією між співробітниками банку в режимі он–лайн, інструктажі, навчання, передання досвіду, вирішення аналогічних завдань і схожих проблем, робочі групи за проектами;

– підвищувати відвідування сайта банку та підтримувати події;

– рекрутингу банківського персоналу;

– надавати допомогу клієнтам (під час стихійних лих);

– популяризувати бренд та підвищувати його пізнаваність;

– проводити рекламні кампанії;

– використовувати дані зворотного зв’язку в режимі реального часу, відстежувати відгуки про послуги, тенденції;

– зменшувати витрати часу, вартість на створення та підтримку групи в соціальній мережі, ніж на розроблення і просування сайта–візитки [13].

Дуже цінними можуть виявитися також пропозиції банківських клієнтів щодо вдосконалення вже наданих послуг і розроблення нових банківських продуктів. За правильного вибору стратегії просування в соціальних мережах формується ядро лояльних клієнтів банку і користувачів його продуктів, які активно рекомендують їх своїм друзям і знайомим.

✍ Прикладами активного запровадження цифрового мерчандайзингу та інноваційного підходу щодо оформлення самого відділення можна навести практику американського банку «Umpqua Bank» [12], відділення банку

представлено на зразок магазину або кафе, де можна випити каву та за допомогою інтерактивних екранів дізнатися про фінансові послуги. Навчання дистанційних каналів обслуговування (інтернет–банк і мобільний банк) є однією з основних функцій таких відділень.

Можна навести приклади таких банків: «CheBanca» (Італія), «Jyske Bank» (Данія), «Bankinter» (Іспанія), «Caja Navarra» (Іспанія), «Deutsche Bank» (Німеччина), тут між співробітниками банку і клієнтами немає жодних перегородок. Окрему увагу приділено технічному оснащенню відділень – скрізь присутні інтернет–термінали для самообслуговування та інтерактивні панелі зі сенсорними екранами для ознайомлення з продуктами банку. У такій обстановці клієнти охоче і якісніше освоюють інтернет–банк і мобільний банк, а потім виконують усі операції самостійно з дому, що економить витрати банків на персонал і здійснення трансакцій.

У відділеннях також передбачені дитячі ігрові куточки, зона відпочинку, де можна випити каву, почитати газети і журнали, тут періодично проводяться виставки або невеличкі концерти.

Перелічимо деякі ***сфери застосування цифрового мерчандайзингу:***

1) клієнти зможуть навчитися використовувати фінансові сервіси, наприклад мобільний банкінг;

2) з використанням сенсорних екранів та інших інтерактивних пристроїв можна надати банкірам більш ефективні інструменти комунікацій та продажу, ніж друковані брошури. Можна програмувати сценарії і формувати продукти, що відповідають індивідуальним запитам клієнтів;

3) можна інтерактивно спілкуватися з персоналом (підготовка кадрів);

4) для клієнтів значно знижується час очікування, можна провести його з користю (пізнати щось нове);

5) є можливість задати клієнтам питання на різні фінансові теми в режимі онлайн, поки вони, наприклад, чекають у черзі або обдумують важливе рішення. Отримані відповіді (їх правдивість буде набагато вищою, ніж відповіді за допомогою простого анкетування) впливають на зміст контента;

6) інтеграція маркетингових кампаній, які використовуються в контакт–центрах, галузевих продажів, телемаркетинг і веб–сайтів [12].

Поточна фінансово–економічна ситуація тільки прискорить розвиток цифрового мерчандайзингу у фінансовому роздробі як найефективнішого і керованого інструменту для продажу банківських продуктів. Банки активніше використовуватимуть потенціал своїх відділень, віддаючи перевагу маркетингові всередині цих складових банківської мережі, у місці, де ухвалюються клієнтські рішення, а не рекламі на ТБ та зовнішній рекламі.

## 8.4. Підходи до просування банківських продуктів і послуг

Сьогодні здійснення комунікаційної діяльності банків є неможливим без врахування сучасних потреб клієнтів, які вже є досвідченими користувачами сфери банківських послуг. Результатом вивчення різноманітних аспектів взаємодії банків і їх клієнтів є визнання необхідності активного впровадження ***клієнтоорієнтованого підходу***, тобто спроможності банку максимально за-

довольняти потреби клієнтів з метою досягнення ефективності діяльності та довгострокових переваг на ринку банківських послуг [12, с.222].

Існує декілька методів, які допомагають встановити зв'язок з клієнтами, дізнатись про їх потреби і, як наслідок, продати їм банківські послуги (рис. 8.8).

***Рис. 8.8. Методи встановлення зв'язків банків з клієнтами****

*Джерело: побудовано за матеріалами [102; 103].*

***Метод заздалегідь відпрацьованого підходу*** використовується під час формування попиту клієнта на нескладні банківські послуги, найчастіше застосовується під час залучення потенційних клієнтів. В його основу покладена завчасно підготовлена розповідь про необхідну клієнту послугу. До цієї зустрічі робітник банку повинен відзначити для себе певні фрази, слова, які, на його погляд, зможуть переконати клієнта у виборі послуги.

***Презентація*** має сценарій та поступово веде до мети такими сходами:

Увага → Зацікавленість → Бажання → Переконання → Дії [103, с. 172].

Особливість цього методу полягає в тому, що подібну презентацію можна використовувати постійно, слід лише вносити незначні зміни та дещо вдосконалювати її. Підготовка до такої презентації не потребує суттєвих зусиль, оскільки менеджер демонструє практично одну й ту саму інформацію. Таким методом сміливо можуть користуватись навіть початківці. У нього бо вінвключає всі відповіді на потенційні запитання клієнтів.

Наступний метод – це ***задоволення потреб та запитів клієнта***. Виділяють два випадки їх застосування:

– коли між клієнтом та менеджером встановлені довірчі відносини, а менеджер володіє необхідною інформацією про діяльність, потреби, проблеми клієнта;

– коли клієнт відноситься до певної групи підприємств за однаковим профілем та потребами.

Цей метод націлений на те, щоб мати можливість з'ясувати та проаналізувати всю необхідну інформацію про діяльність клієнта, його підприємства, фінансову та кредитну історію тощо. Дізнавшись про бізнес клієнта, менеджер чітко встановлює його потреби та розробляє варіанти вирішення проблем.

Головна перевага цього методу в тому, що він є основою підготовки презентації. Під час його практичного використання наявність вже розробленої бази спрощує процес продажу банківського продукту та дає змогу менеджеру підкреслювати цінність послуги.

***Метод формування потреб клієнта*** потребує особливого професіоналізму, оскільки вважається найскладнішим. До зустрічі з клієнтом менеджер ретельно готується, складає необхідні запитання та під час зустрічі уважно слухає, роблячи для себе певні висновки стосовно потреб клієнта. Існує спеціальна технологія відкритих та уточнюючих запитань, прийомів подачі спеціального сигналу. Саме її і використовують під час подібних зустрічей. Після цього за допомогою резюмування формулюються проблема та варіанти її вирішення.

До основних споживчих трендів належать [133]:

− тотальна економія з боку споживача, що примушує його шукати альтернативні пропозиції за меншу ціну та займатися економічним плануванням;

− клієнт вимагає більшої уваги до власних потреб;

− з'явилася потреба в надійних та достовірних каналах перевірки інформації про банк;

− підвищена чуттєвість до інформації та якості обслуговування;

− зменшення довіри до банку призвело до дуже прискіпливої клієнтської перевірки всіх його послуг;

− від банка вимагається демонстрування його патріотизму та соціальної відповідальності.

*☝ Незважаючи на різні підходи кожного методу, вони все ж таки мають спільну рису.*

*Загальне правило полягає в тому, що менеджер під час розповіді про продукт/послугу повинен акцентувати увагу на вигоді та цінностях, які клієнт отримає, якщо скористається будь–яким з методів* [102].

Головними цілями використання цих методів є задоволення клієнтів, вирішення їх проблем, збільшення продажів банківських продуктів та, відповідно, збільшення доходів банку.

Існує певний перелік **правил ефективного просування банківського продукту,** за умови використання якого в банку з'являється можливість бути конкурентоспроможним та досягати мети [3].

**Правило 1.** ***Продаж – це мистецтво***. Коли ми дивимося на професійного менеджера з продажу, у нас складається враження, що це в нього з народження. Але насправді це клопітлива праця, яка не дається одразу та вимагає безлічі зусиль. Менеджер повинен постійно вдосконалюватись, тому що з часом будь–яка навіть найсильніша база знань може стати застарілою. Суспільство розвивається, відповідно змінюються потреби, виникає необхідність створення чогось нового. Це також стосується і нових підходів, нових прийомів. Тому менеджеру необхідно вдосконалювати свою майстерність.

**Правило 2.** ***Продаж починається зі знань***. Знання – це сила, це фундамент роботи професійного менеджера, який він повинен знати все про клієнтів банку, їх потреби та бізнес.

Таємниця полягає в тому, щоб знайти особливий підхід до клієнта, ввійти в довіру та спілкуватися з ним не тільки на рівні постачальника банківського продукту, але й як радник, консультант, якому можна довіряти. Він не тільки просуває продукт, але й допомагає розвивати бізнес клієнта. Менеджер не повинен приділяти увагу лише керівнику, необхідно спілкуватись зі звичайними робітниками підприємства, часто перебувати на виробництві, зав'язувати нові знайомства. Крім цього, менеджер зобов'язаний знати характеристику продукту, його особливості, переваги для клієнта, чим продукт відрізняється від аналогічних продуктів конкуруючих банків, а також сильні та слабкі сторони як свого банку, так і банків–конкурентів.

Лише після застосування отримання цих знань можна починати бесіду з клієнтом.

**Правило 3.** Вміння слухати. Деякі вважають, що основою успіху є лише вміння красиво говорити. Але насправді найголовнішим завданням менеджера є вміння слухати та стимулювати клієнта до бесіди. Тоді як особисте мовлення повинно складати не більше 45 % спілкування. Потрібно постійно давати навідні питання та визначати потреби клієнта, якщо менеджер зможе розговорити клієнта, то це допоможе виявити, чого саме він потребує. Після цього можна пропонувати способи вирішення його питань, демонструвати, як саме банківські продукти зможуть задовольнити його потреби.

**Правило 4.** Клієнти купують вигоду. Під час пропозиції клієнту банківського продукту менеджер повинен розуміти, що потенційного клієнта цікавить лише вигода, тобто те, що він отримує, а не сам продукт. Відповідно, на цьому потрібно постійно акцентувати увагу, а не вести бесіду виключно про властивості продукту.

Для того щоб зрозуміти, яку саме вигоду потрібно пропонувати клієнту, необхідно дати йому можливість розповісти про те, чого саме він бажає. Варто не забувати уважно слухати клієнта, визначити, що більш за все хвилює його. А вже потім можна показувати, яку вигоду отримуватиме клієнт, використовуючи ці властивості банківського продукту.

**Правило 5.** Не забувати ставити себе на місце клієнта, перед тим, як пропонувати клієнту ту чи іншу послугу. Це допоможе виявити, що все ж таки є значимим для покупця [3].

## Рекомендована література

Основна [9, 26, 91]
додаткова [6, 96, 103, 105].

## Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте суть комунікаційної політики банку. Яка мета її розробки? Яку роль відіграють комунікації в банківській діяльності та питаннях збуту продуктів?
2. Наведіть класифікацію елементів комунікаційної політики. Прокоментуйте кожен з них.
3. Дайте характеристику корпоративному іміджу банку та його складовим.

4. Назвіть елементи комплексу просування банківських продуктів та послуг. Яке місце в ньому належить рекламі?

5. Розкажіть про особливості, види реклами банківської реклами та рекламні технології.

6. Прокоментуйте такі елементи комплексу просування, як PR, особистий продаж, стимулювання продажу та прямий маркетинг.

7. Охарактеризуйте інструменти маркетингових каналів комунікацій. Чим принципово відрізняються інструменти вхідного та вихідного маркетингу?

8. Прокоментуйте цілі та види комунікаційних стратегій банку, наведіть їх призначення.

9. Обґрунтуйте доцільність застосування CRM–системи та соціальних медіа у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку.

10. Назвіть підходи до просування банківських продуктів та послуг.

## Проблемні завдання

**Завдання 1.** Банк «А» планує встановити 100–й банкомат в обласному центрі. Завдання: Запропонуйте суспільну подію, що має відбутися у зв'язку з встановленням банкомату. Підготуйте текст прес–релізу.

**Завдання 2**. Банк «Б» відкриває філію в спальному районі обласного центру. Філія буде спеціалізуватися на депозитах населення, споживчих кредитах та розрахунках. На цей період у районі функціонують ще три філіали системних банків та один місцевий банк.

Сформулюйте ідею та основний зміст комунікаційного звернення до мешканців району. Запропонуйте ефективний комунікативний канал.

**Завдання 3.** Наближається 10–та річниця створення універсального банку «А», який має філії в усіх обласних центрах України.

Розробіть ювілейний продукт для банку «А». Підготуйте текст рекламного звернення на телебаченні (включаючи характеристику аудіовізуального супроводження) та план рекламної кампанії банку на період святкування річниці, включаючи кошторис. Бюджет кампанії – 1 млн. грн.

**Завдання 4.** На внутрішньому ринку України різко знизилися відсоткові ставки. Банк «В» вимушений запропонувати приватним клієнтам зниження відсоткової ставки по депозиту в середньому на 2,5 % річних.

Розробіть анкету для вивчення думки клієнтів щодо можливого зниження відсоткової ставки. Заплануйте основні напрями PR–акції, що призначена зберегти позитивне відношення клієнтів до банку. У рамках цієї акції накресліть заходи щодо стимулювання залучення депозитів приватних клієнтів [108, с.42].

**Завдання 5.** Ви – працівник відділу маркетингу вітчизняного банку. Підготуйте план маркетингового дослідження з метою аналізу комунікаційних каналів банку.

# РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

**9.1. Основи організації маркетингової служби в банку**
**9.2. Функціональна організаційна структура банку та маркетингової служби**
**9.3. Дивізіональна структура банку та маркетингової служби**
**9.4. Проектна та матрична структури банку і маркетингової служби**

## 9.1. Основи організації маркетингової служби в банку

Організація маркетингу в банку передбачає розробку організаційної структури управління реалізацією маркетингових функцій. Організаційна структура маркетингу в банку, незалежно від її розміру та місця серед інших структур банку, повинна ефективно виконувати покладені на неї завдання.

На кожному рівні організаційної структури банку створюються власні маркетингові підрозділи, зокрема:

– *на рівні головного офісу* банку засновуються департаменти (управління) маркетингу, що підпорядковуються голові правління банку або одному з його заступників. Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з неї наказом голови правління за рішенням правління банку. У складі департаменту огранізовуються структурні підрозділи (групи, бюро, сектори, відділи) за основними напрямами маркетингової діяльності (наприклад, відділ маркетингових досліджень, відділ маркетингового планування, відділ з розробки банківських продуктів, відділ ціноутворення, рекламний відділ та ін.). Діяльність працівників департаменту регламентується посадовими інструкціями, які розробляє директор департаменту і затверджує голова правління або один з його заступників;

– *на рівні філій банку* створюються маркетингові служби (зазвичай у формі відділів), між працівниками яких розподіляються основні маркетингові функції;

– *на рівні безбалансових відділень* (торговельних майданчиків) банку підрозділи з маркетингу, як правило, не створюються, окремі маркетингові функції виконують керівники та працівники відділень, які безпосередньо обслуговують клієнтів [26, с.287].

Завдання, покладені на організаційну структуру управління маркетингом, повинні бути формалізовані. Тобто, має існувати ***положення про маркетинговий підрозділ***, у якому передбачаються функціональні обов'язки співробітників та керівника підрозділу, вимоги до рівня освіти та кваліфікації відповідних осіб, формулюються основні завдання підрозділу. Таке положення є частиною комплексного положення про функціонування всіх структурних підрозділів банку.

Затверджуючи положення про відділ (підрозділ) маркетингу, необхідно врахувати всі вертикальні та горизонтальні зв'язки, рівні прийняття тактичних та стратегічних рішень, ступінь відповідальності посадових осіб за якість проведеної роботи та доцільність рішень, що приймаються [11, с. 216].

*☞ З прикладом «Положення про відділ маркетингу банку» можна ознайомитися за посиланням: http://bankmarketing.ucoz.ua/_fr/0/pologennja.pdf*

Для ефективного функціонування підрозділу маркетингу в банку необхідно з особливою увагою підходити до визначення службових обов'язків співробітників підрозділу та здійснювати постійний моніторинг відповідності затверджених обов'язків дійсній ситуації. Адже підрозділи маркетингу в банку на сьогодні є одними з наймолодших у банках і ще далекі від ефективності традиційних операційних чи продуктових підрозділів.

***Процес визначення та організації службових обов'язків працівників*** маркетингового підрозділу банку складається з таких основних стадій [11, с.218]:

– розгляд організаційної структури маркетингу в банку та визначення зв'язків кожної посади одна з одною всередині цієї структури;

– опис у деталях обов'язків та відповідальності для кожної посади;

– оцінка часу, що є необхідним для виконання кожного з обов'язків;

– рангування кожного із службових обов'язків за складність, вимогами до кваліфікації співробітника та рівнем стресогенності;

– групування всіх службових обов'язків за типами операцій (наприклад, діловодство, бюджетування, креативність, комунікації, організація тощо);

– описування службових обов'язків для кожної посади як подвійної комбінації виконання маркетингових завдань банку та задоволення професійних і особистих запитів співробітника;

– детальний опис вимог, які пред'являються до співробітника, що займатиме конкретну посаду (освіта, навички, здібності і т. ін.);

– періодичне коригування визначення та організації службових обов'язків після перевірки висновків на практиці, або корегування, якщо це необхідно, окремих елементів таких обов'язків.

Процес визначення службових обов'язків полягає в зборі інформації про найбільш важливі аспекти роботи, що пов'язані з діяльністю співробітника маркетингової служби банку [11, с.218].

Таким чином, організація маркетингу передбачає визначення спеціальних підрозділів і структур банку, відповідальних за реалізацію поставлених маркетингових цілей і завдань (рис. 9.1).

Діяльність підрозділів з маркетингу – департаментів, відділів, бюро, секторів, служб має базуватися на **системі принципів,** основними серед яких є:

– ***принцип цілеспрямованості*** – організація маркетингу відповідає місії, цілям, цінностям, стратегії політиці банку, спрямовується на реалізацію конкретних маркетингових цілей і завдань та здійснюється в інтересах споживачів банківських послуг;

– ***принцип чіткої побудови*** – функції маркетингових підрозділів чітко розподіляються, не дублюються та відповідають напрямам і цілям діяльності банку. Крім того, забезпечуються єдність керівництва маркетинговою діяльністю банку та підконтрольність виконавців;

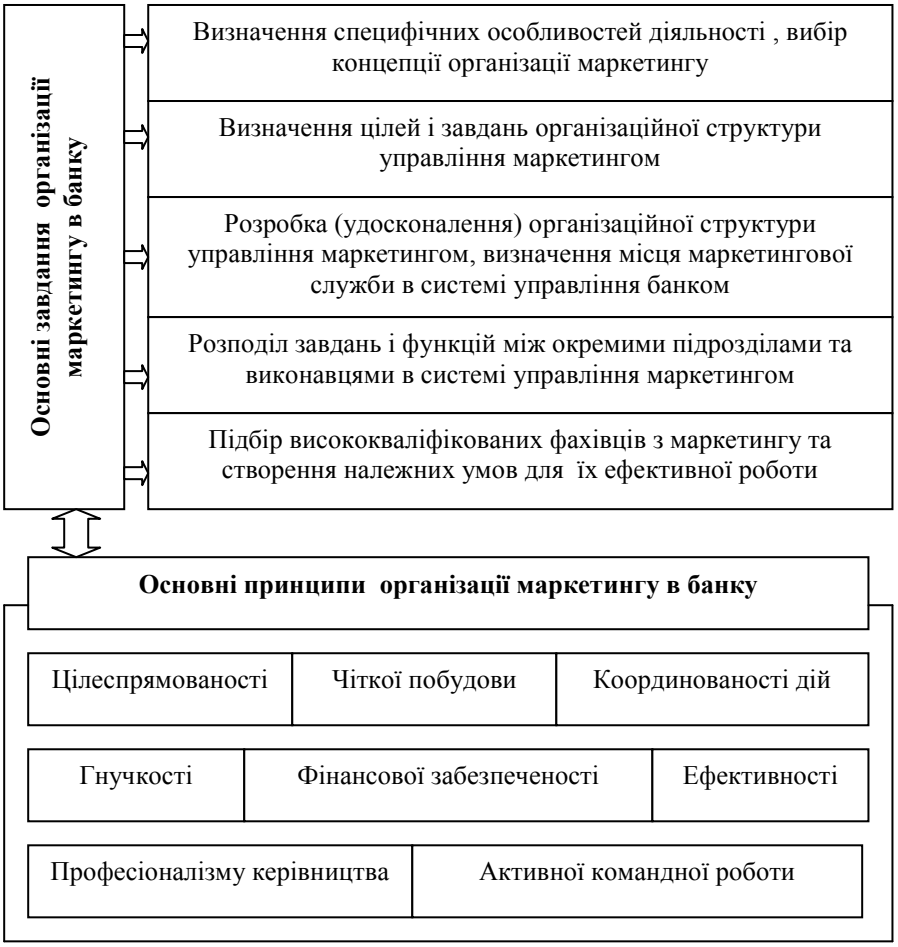



***Рис. 9.1. Взаємозв'язок основних завдань та принципів організації маркетингової служби банку****

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с.285–286].*

– ***принцип координованості дій*** – досягнення поставлених маркетингових цілей здійснюється завдяки узгодженості дій окремих підрозділів банку з використанням комплексного підходу;

– ***принцип гнучкост***і – постійний моніторинг за змінами в навколишньому бізнес–середовищі та своєчасне реагування на них;

– ***принцип фінансової забезпеченості*** – достатність фінансових ресурсів для досягнення поставлених маркетингових цілей, виконання необхідних маркетингових заходів і впровадження системи мотивації праці працівників маркетингових підрозділів;

– ***принцип ефективності*** – маркетингова діяльність сприяє отриманню банком прибутку; доходи від реалізації маркетингових заходів покривають витрати на їх впровадження;

– ***принцип професіоналізму керівництва та працівників*** маркетингових підрозділів – висока кваліфікація спеціалістів з маркетингу, постійний професійний розвиток і навчання працівників;

– ***принцип активної командної роботи*** – стимулювання активності та ініціативності працівників маркетингових підрозділів, реалізація їх творчого потенціалу, підпорядкованість цілей працівників загальним цілям банку, існування командного духу в колективі [26, с.286].

Важливою умовою ефективної роботи створеного банку є вибір його оптимальної організаційної структури для успішного здійснення функцій управління, максимального задоволення інтересів клієнтів у різноманітних банківських послугах з метою досягнення банком основних стратегічних цілей.

🗁 ***Організаційна структура маркетингу у банку*** – це комплекс підрозділів банку, що виконують маркетингові функції [11, с.212].

Організаційна структура банку визначається структурою:

– структурою органів управління, яка включає вищий орган управління, контролюючий орган, спостережний орган, орган оперативного контролю, виконавчий орган;

– структурою функціональних підрозділів і служб банку (рис. 2 та рис. 4 додатка С).

Сучасна класифікація видів організаційних структур побудови маркетингової служби в банку наведена в таблиці додатка С.

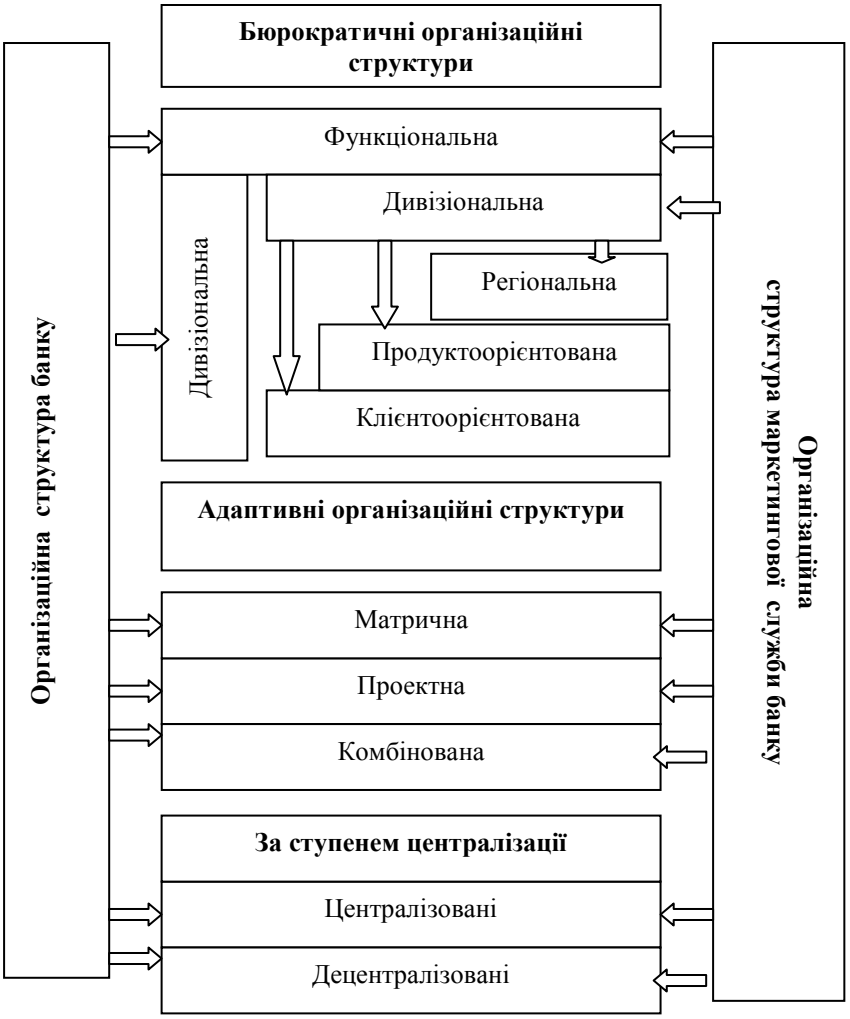



***Рис. 9.2. Найбільш розповсюджені організаційні структури банку та його маркетингової служби****

*Джерело: побудовано за матеріалами [2, с.52; 26, с.294; 113].*

Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує.

Нині практикуються такі групи організаційних структур (рис. 9.2):

а) організаційні структури за типом бюрократії;

б) адаптивні організаційні структури;

в) організаційні структури з різним ступенем централізації [113].

Правові підвалини управлінської структури банку закріплено законодавством України. Відповідно до ст. 37 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1] вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку, що вирішують будь–які питання його діяльності.

На організаційну структуру банку впливають такі чинники, як величина банку і кількість працівників, спеціалізація банку, наявність ліцензій на певні види діяльності, економія витрат.

*☝ Як немає двох однакових людей, так немає двох однакових банків, кожний з них буде мати свою, притаманну тільки йому організаційну структуру. Але серед багатьох різноманітних організаційних структур є те, що буде характерним, притаманним усім банкам, те, що складає типову структуру банку* [2, с.52].

## 9.2. Функціональна організаційна структура банку та маркетингової служби

***Бюрократичні (традиційні, класичні) організаційні структури управління***. Поняття бюрократії, введене на початку ХХ ст. відомим німецьким соціологом М. Вебером, означає *ідеальну модель побудови організації.*

Бюрократична побудова організації передбачає налагоджену роботу всіх ланок управління, чіткий розподіл праці, сувору регламентацію діяльності кожного службовця і підбір кадрів відповідно до їх компетентності. Такі класичні вимоги до організаційної структурі лягли в основу діяльності більшості організацій.

*☝ Для банків найхарактернішою є департаменталізація, тобто структурування за основними напрямами діяльності та формування підрозділів, що мають виконувати певні, важливі для банку завдання.*

У бюрократичній організаційній структурі заведено виокремлювати функціональну та дивізіональну департаменталізацію. Банки можуть використовувати обидві форми [114].

За ***функціональної структури банку*** (див.рис. 9.2) банківські підрозділи формуються в суворій відповідності до своїх функціональних призначень і видів вирішуваних завдань (рис. 2 додатка С). У межах даної структури кожний з напрямів роботи банку представлений окремим підрозділом. При цьому величина підрозділу відповідатиме величині банку й обсягу послуг, що ним надаються.

*☝ Функціональна і лінійно–функціональна організація департаментів виникає при угрупуванні підрозділів навколо ресурсів банку* [111].

Типовими для банків є департамент продажів, департамент коплаєнсу, департамент операційного обслуговування, казначейство, департамент персоналу, департамент ІТ та ін.

🗁 ***Комплаєнс*** – здатність діяти відповідно до закону, набору правил та норм або встановлених вимог та внутрішніх процедур [Міжнародна асоціація комплаєнсу (International Compliance Association)], тобто інструмент системи внутрішнього контролю та елемент процесу корпоративного управління в банку.

Така організаційна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, підвищення їхнього професіоналізму та використовується здебільшого в невеликих банках [114].

***Функціональна організаційна структура маркетингової служби в банку*** передбачає розгляд маркетингу як самостійної управлінської функції банку, підрозділ маркетингу за такого підходу формується відповідно до основних функцій маркетингу.

*Департамент маркетингу* є структурним підрозділом Головного банку (центрального офісу). Організаційну структуру Департаменту, завдання його внутрішніх структурних підрозділів, функціональні посадові обов'язки, організацію системи внутрішнього контролю, межі компетенції у прийнятті рішень, принципи підпису документів та обігу кореспонденції, компетенції в межах нагляду за внутрішніми структурними одиницями Департаменту визначаються «Організаційним положенням департаменту».

До основних завдань Департаменту маркетингу належать:

– координація і забезпечення розробки маркетингової політики банку, яка включає клієнтську, продуктову та цінову політику, а також політику продажу банківських продуктів;

– створення та управління системою маркетингової інформації;

– розробка системних рішень у частині сегментації клієнтів роздрібного ринку та забезпечення їх впровадження і функціонування (спільно з Департаментом корпоративного бізнесу, Департаментом роздрібного бізнесу та Департаментом карткового бізнесу);

– дослідження потреб окремих сегментів клієнтів у банківських продуктах і послугах;

– здійснення досліджень ринку і конкуренції та циклу життя продуктів, запропонованих клієнтам банку, а також аналіз результатів таких досліджень;

– дослідження рівня задоволення клієнтів продуктами і послугами банку, формування пропозицій з метою покращення якості обслуговування клієнтів;

– розробка системи управління відносинами з корпоративними та роздрібними клієнтами, її впровадження та управління її функціонуванням;

– планування маркетингових та рекламних заходів у системі Банку, розробка річних та квартальних бюджетів на маркетингову діяльність та заходи рекламного забезпечення продажу банківських продуктів (на підставі пропозицій структурних підрозділів, відповідальних за продаж);

– адміністрування бюджетом, призначеним на маркетингову діяльність (крім витрат на іміджеву підтримку, звязки з громадськістю, представницьких витрат, спонсорства і благодійності);

– аналіз ефективності рекламних кампаній, що проводяться в системі Банку;

– моніторинг реалізації планів продажу банківських продуктів і послуг корпоративним і роздрібним клієнтам та підготовка пропозицій щодо активізації продажу на окремих напрямах і ринках;

– здійснення маркетингових акцій за рекомендаціями структурних підрозділів Головного Банку, що реалізують завдання у частині роздрібного та корпоративного бізнесу [117].

До складу департаменту маркетингу банку, створенного за функціональним підходом, можуть входити відділи, наведені на рис. 9.3.

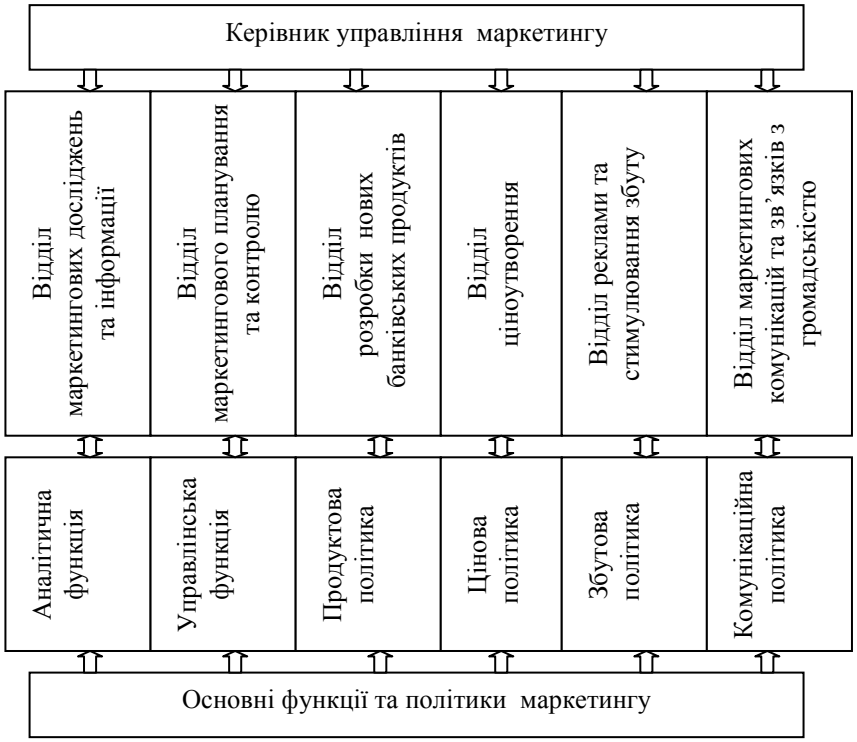



***Рис. 9.3. Приклад функціональної організаційної структури маркетингової служби банку [26, с.298]***

За функціональної структури чітко простежується взаємозв'язок між функціями (політиками) маркетингу та відділами служби маркетингу.

*☝ Для застосування функціональної структури необхідною умовою є стабільність ситуації. Оскільки на практиці стабільність встановлюється досить рідко, то банки частіше використовують інші типи організаційних структур.*

*Функціональний підхід до організації маркетингових служб є найбільш поширеним серед дрібних і середніх банків з відносно обмеженою географією діяльності.*

## 9.3. Дивізіональна структура банку та маркетингової служби

***Дивізіональна структура банку*** (рис. 3 додатка С).

Для великих банків ефективніша дивізіональна департаменталізація.

У вітчизняній банківській системі найпоширенішими залишаються дивізіонально–регіональні структури, утворені за місцем розміщення філій та відділень банку. Основна мета такої будови організаційної структури полягає в забезпеченні адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища завдяки чіткому визначенню відповідальності, орієнтації на реалізацію завдань головного банку, урахуванню специфіки регіону [114]. Її суть полягає в групуванні підрозділів відповідно до класів обслуговуваних споживачів. У деяких великих банках як «дивізіони» виступають не департаменти, а бізнеси, що складаються з департаментів (наприклад, корпоративний бізнес, індивідуальний бізнес). У цьому випадку бізнеси фактично перетворюються на самостійні банки, побудовані за функціональною моделлю зі своїм кредитним управлінням, управлінням цінними паперами, бухгалтерією, аналітичною службою тощо.

*☝ На відміну від функціональної структури, формування дивізіонів відбувається не навколо ресурсів, а навколо результату або кінцевого користувача продукції* [111].

Дивізіональні структури вирізняються вищою контрольованістю процесів, кращою координацією і узгодженістю дій підрозділів банку. Проте в рамках даної структури може відбуватися дублювання функцій окремих підрозділів (тобто кожен бізнес створює свою бухгалтерію, аналітичну службу тощо), що призводить до зростання витрат у процесі використання даної моделі та до неможливості оперативного аналізу і контролю стану справ по банку в цілому [2, с.59].

***Дивізіональні структури маркетингової служби в банку*** передбачають виокремлення структурних одиниць у департаменті маркетингу не за функціональним принципом, а за:

– видами банківських продуктів (продуктового ряду) – продуктоорієнтована організаційна структура маркетингової служби;

– групами споживачів банківських послуг – клієнтоорієнтована організаційна структура маркетингової служби;

– регіонами, у яких функціонує банківська установа, – регіональна організаційна структура маркетингової служби (див. рис. 9.2).

***Організація служби маркетингу за продуктовим принципом*** використовується найчастіше в банках, що надають своїм клієнтам настільки значний обсяг банківських послуг, ефективне управління збутом яких потребує виокремлення спеціалізованих структурних одиниць у межах окремої одиниці продукту. Продуктоорієнтовані структури організації маркетингової служби передбачають зосередження функцій управління наданням банківських послуг у межах окремо виділених підрозділів відповідно за кожним конкретним продуктом [26, с.299] (відділ кредитних операцій юридичним особам, відділ споживчого кредитування, відділ факторингу, відділ лізингу тощо).

*✍ До участі у проектах розроблення і модифікації продуктів залучають фахівців багатьох функціональних підрозділів банку. Під кожен проект створюється тимчасовий організаційний підрозділ – група проекту, очолювана керівником відповідного продуктового напряму* (рис. 9.4).

У великих банках зазвичай у складі відділень створюються також секції, де зосереджуються службовці, що займаються вузькоспеціалізованими операціями.

***Рис. 9.4. Приклад організаційної структури тимчасового підрозділу, очолюваного керівником відповідного продуктового напряму***
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с.299; 112].*

Наприклад, видача короткострокового кредиту передбачає збір інформації про клієнтів, оцінку їх кредитоспроможності, укладення кредитних договорів. Ця операція поділяється на окремі етапи, реалізація яких входить у коло функціональних обов'язків службовців різних відділів. Стикаючись з необхідністю здійснення великого різноманіття функцій, банки включають у штат фахівців, які могли б кваліфіковано оцінювати різні проекти, проводити інженерно–економічну експертизу, фахівців, що мають досвід у роботі з нерухомістю та ін. [113].

*✍ Крім фахівців банку, до складу проектної групи можуть входити й зовнішніх підрядники. Це дозволяє банку успішно управляти витратами, разом з тим час залучаючи більш кваліфікованих фахівців із профільних компаній.*

Організацію проекту й управління банк веде відповідно до прийнятих у банку принципів проектного управління. Як відомо, у кожному банку система управління продуктовим портфелем побудована з урахуванням притаманних тільки йому особливостей, але навіть при цьому зберігаються багато спільних ознак [112].

Даний підхід до організації служби маркетингу в банку відрізняється від інших тим, що особлива увага приділяється процесу управління щодо надання кожної окремої банківської послуги клієнтам. Побудова маркетингової служби за продуктовим принципом можлива лише у тому випадку, коли сама організаційно–управлінська структура банку є продуктоорієнтованою [26, с.300].

Організація роботи маркетингової служби в банку за ***клієнтським принципом*** зумовлена необхідністю більш якісного та повного задоволення потреб споживачів банківських послуг, що згруповані в значні за масштабом обслуговування ринкові сегменти. Згадані сегменти споживачів досить кардинально відрізняються між собою (наприклад, юридичні та фізичні особи; корпорації, середній та малий бізнес тощо).

До складу департаменту маркетингу банку входять окремі сектори (відділи) по роботі з чітко визначеними клієнтськими групами (рис. 9.5).

На практиці в рамках реалізації клієнтоорієнтованого підходу до побудови організаційної структури маркетингової служби у вітчизняних банках зазвичай виокремлюють такі ***групи клієнтів*** [26, с.302]***:***

– роздрібний бізнес, у межах якого в системних банках окремо виділяють департамент по роботі з приватними клієнтами та департамент по роботі з мікробізнесом;

– корпоративний бізнес;

– казначейський бізнес (рис. 4 додатка С).

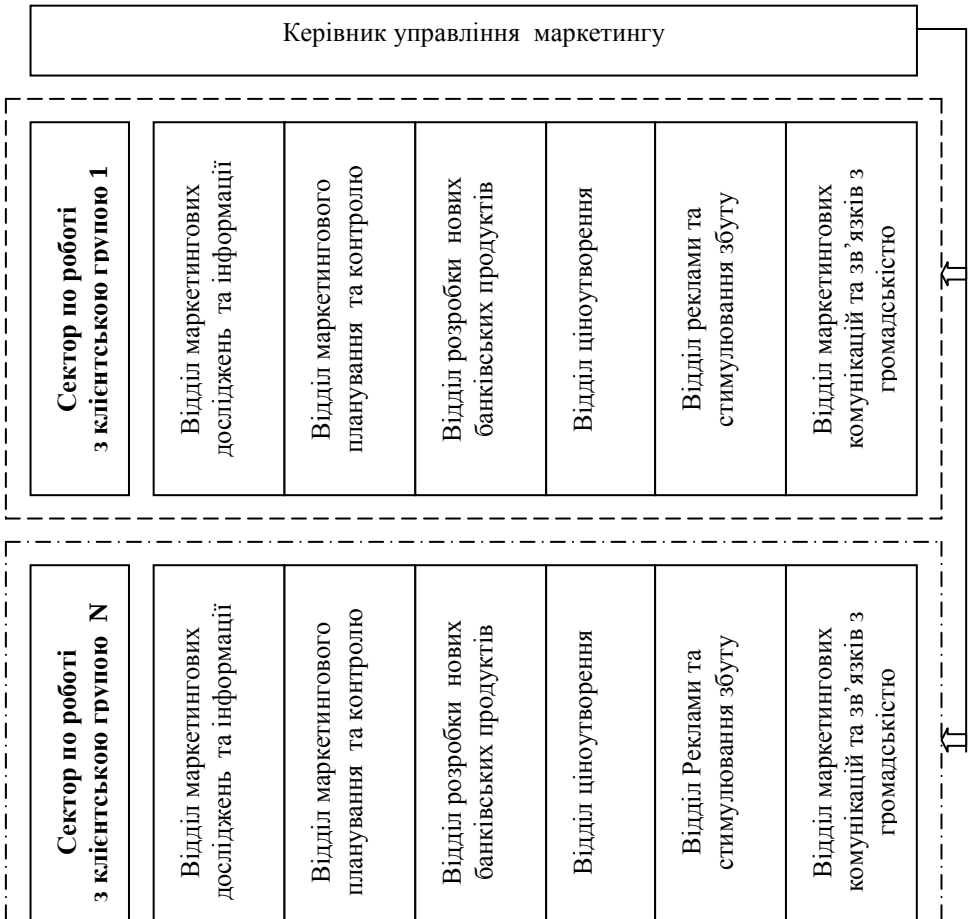


***Рис. 9.5. Приклад клієнтоорієнтованої організаційної структури маркетингової служби в банку****

*Джерело: доопрацьовано [26, с.301].*

Найперспективнішим напрямом розвитку в банківському секторі є сегмент роздрібного бізнесу (рис. 9.6) [114].

***Рис. 9.6. Приклад структури роздрібного бізнесу зарубіжного банку, спрямованої на пріоритетні напрями обслуговування [115, с.51]***

У світовій практиці отримали поширення шість ***моделей банків, що обслуговують корпоративних клієнтів:***

*1) модель на базі керуючого відділенням*, згідно з якою робиться акцент на відповідальності керівника за обслуговування корпоративних клієнтів у рамках географічного регіону своєї діяльності;

*2) модель на базі відділень, що обслуговують головні корпорації*. Подібні відділення спеціально створюються для роботи з головними корпораціями та мають розширені права у сфері надання послуг, зокрема, надання кредитів;

*3) модель на базі службовців, відповідальних за ведення рахунків.* За одним службовцем може закріплюватися навіть декілька порівняно невеликих корпорацій, а за обслуговування великих клієнтів, як правило, відповідають кілька банківських працівників, з яких один головний. Така модель на практиці забезпечує максимальний облік усіх запитів корпоративних клієнтів і тому швидко завойовує популярність у багатьох європейських банків. Однак із–за високих витрат на утримання великого штату працівників докола клієнтів, яких обслуговують за допомогою даної системи, зазвичай включають великі підприємства, що приносять банку солідний прибуток;

*4) модель на базі менеджера по продуктах*. Така модель дозволяє значно розширити спектр запропонованих послуг і навіть системних продуктів. В

обовязки менеджерів по продуктах входять розробка планів маркетингу з продуктів, забезпечення постійного розширення переліку послуг і робота зі збільшення збуту нетрадиційних продуктів;

*5) модель на базі менеджера зі зв'язків з громадськістю*. Це вдосконалений варіант моделі на базі службовців, відповідальних за ведення рахунків. Менеджер зі зв'язків з громадськістю виконує функції сполучної ланки між банками і наділений повноваженнями виступати від імені банку. Через нього здійснюються всі операції;

*6) змішані моделі.* Перелічені моделі постійно вдосконалюються і модифікуються, що призводить до виникнення змішаних моделей. У них поєднуються найбільш доречні в даних ринкових умовах властивості інших відомих моделей. Це дозволяє поліпшити якість інших корпоративних рахунків, розширити набір послуг та збільшити обсяг реалізації продуктів.

У межах корпоративного бізнесу в практиці вітчизняних банків виділяють департамент по роботі з великими корпоративним клієнтами; департамент по роботі з мультинаціональними компаніями; департамент по роботі з малим бізнесом; департамент державного сектору та торгового фінансування; департамент по роботі з банками та фінансовими установами [26, с.302].

Якщо для діяльности банку характерним є широке охоплення різних регіонів, то в її основу може бути покладений принцип ***регіональної організаційної структури***. У цьому випадку вся робота банку будується через мережу відділень, що пропонують свої послуги клієнтам у різних регіонах. Щоб завдання виконувалися успішно, необхідне досконале знання характерних особливостей різних регіонів, клієнтів яких банк обслуговує [113].

Приклад регіональної організаційної структури маркетингової служби в банку наведено на рис. 5 додатка С.

## 9.4. Проектна та матрична структури банку і маркетингової служби

Адаптивні структури почали отримувати поширення в періоди різкого зростання конкуренції з боку небанківських інститутів. Адаптивна організаційна структура покликана забезпечувати своєчасну реакцію на неадекватну зміну ринкових ситуацій, яка зазвичай не може бути якісно забезпечена на базі бюрократичних структур. Адаптивні структури створюються на тимчасовій або постійній основі для вирішення та реалізації додаткових завдань.

У світовій практиці набули поширення три види адаптивних структур:

– проектна організаційна;

– матрична організаційна;

–конгломеративна організаційна [113].

***Проектні структури банку с***творюються з метою ефективного управління процесом розробки, впровадження та реалізації проектів створення нових продуктів.

*☝ За проектної структури банку підрозділи групуються залежно від того, яке завдання на даний момент вирішується, при цьому вони можуть перегруповуватися, якщо змінюється завдання.*

Структурна схема, побудована за проектним типом, постійно змінюється, мобілізуючи ті ресурси банку, що необхідні для вирішення конкретного завдання в конкретний проміжок часу [2, с.60].

***Проектна організаційна структура маркетингової служби банку.*** На період реалізації окремих масштабних проектів формуються спеціальні проектні команди, до складу яких входять працівники всіх відділів департаменту маркетингу. Останні забезпечують реалізацію проекту в межах своїх основних функціональних обов'язків (рис. 9.7)

***Рис. 9.7. Приклад проектної організаційної структури маркетингової служби в банку [26, с. 305]***

Після виконання поставленого завдання проектна команда розпускається.

Найбільш складною структурою, з організаційної точки зору, є ***матрична структура банку.***

*Її особливість полягає у тому, що вона поєднує в собі проектну і функціональну структури, а кожен виконавець має подвійне підпорядкування: з одного боку, він є частиною деякого функціонального підрозділу, а з іншого – учасником реалізації певного проекту.*

За даною структурою працівники консультаційної служби, бухгалтерії і відділу автоматизації підпорядковані своїм безпосереднім керівникам поточної роботи та керівникам трьох означених проектів у рамках їх реалізації. Матричні структури, незважаючи на відносну складність і незручності, пов'язані із системами подвійного підпорядкування, що неминуче виникають в її рамках, все ж поєднують у собі всі позитивні властивості функціональної і дивізіональної моделі. Безліч важливих поточних і перспективних завдань банку можуть оптимально вирішуватися в рамках окремих проектів і швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому його середовищі [111].

Модель матричної структури досить складна, проте, за оцінкою ряду менеджерів і економістів, у сучасних умовах вона є найбільш ефективною (рис. 1 додатка С).

Правові підвалини щодо орієнтації вітчизняних банків на модель матричної структури управління закладені в Положенні НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [21]. Відповідно до п.3.1. даного Положення, операційну діяльність банку безпосередньо забезпечують працівники банку, які виконують функції фронт–офісу та бек–офісу, що мають бути чітко визначені та розподілені між учасниками операційного процесу банку відповідно до внутрішніх процедур банку.

! ***Фронт–офіс (front office)*** *– операційний підрозділ банку та інші його структурні одиниці, які відповідають за розвиток і управління взаємовідносинами з контрагентами* [21].

У фронт–офісі відбувається безпосереднє спілкування з клієнтами, первинна верифікація наданих клієнтами даних, збір і аналіз поданого пакету документів, підготовка угод з клієнтами тощо. Виконувати функції фронт–офісу банку можуть працівники казначейства, кредитного підрозділу, підрозділу, що здійснює операції з цінними паперами, а також інших підрозділів банку, які відповідають за ініціювання операцій з клієнтами банку, у тому числі здійснюють оцінку активів та зобов'язань банку (визначають їх справедливу вартість та зменшення корисності), розраховують ефективну ставку відсотка за фінансовими інструментами тощо [п. 3.5 21].

! ***Бек–офіс (back office)*** *– операційно–обліковий підрозділ банку, який забезпечує роботу підрозділів, що беруть участь в управлінні активами та пасивами, і здійснює діяльність щодо оформлення, обліку та реєстрації угод з цінними паперами, а також розрахунків з клієнтами* [21].

Завдання працівників, які виконують функції бек–офісу прописано в п.3.7. Положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України. Серед них: формування кредитних справ і безпосереднє оформлення видачі кредиту, оцінка якості кредитного портфеля, відкриття рахунків, здійснення бухгалтерських операцій; документарне оформлення та супровід угод, укладених трейдерами компаній–контрагентів у фронт–офісі; маркетингова діяльність тощо» [п.3.7. 21].

Залежно від організаційної структури банку його бек–офіс може складатися з одного департаменту або включати кілька підрозділів, пов’язаних з оформленням документації, управлінням ризиками, обліком та розрахунками, маркетингом.

Деякі банки об’єднують частину функцій, що виконують бек–офіс у так звану функцію мідл–офісу – підрозділу, який забезпечує підготовку та прийняття рішень [2, с.60].

! ***Мідл–офіс (middle office)*** *– підрозділ банку, в якому зосереджена сукупність бізнес–процесів, процедур, нормативних документів (регламентів), довідників, друкованих форм, організаційно–штатних документів, що забезпечують процеси підготовки та ухвалення рішень* [21].

Мідл–офіс забезпечує дотримання законодавчих вимог та внутрішньобанківських правил і лімітів під час проведення казначейських операцій банку. Основна його функція полягає в проведенні аудиту операцій, здійснених працівниками фронт–офісу, в режимі моніторингу. Всі повідомлення, що надходять з фронт–офісу, фіксуються в комп'ютерній мережі мідл–офісу та контролюються на предмет відповідності лімітам, встановленим як за клієнтськими, так і за власними операціями банку.

Прикладом підрозділів мідл–офісу можуть бути: підрозділ перевірки позичальників у службі безпеки, підрозділ управління ризиками, підрозділ кредитного скорингу тощо [2, с.61].

Складність функціонування ***матричної організаційної структури маркетингової служби в банку*** обумовлена взаємодією керівника проекту з двома групами підлеглих: з одного боку, з постійними членами проектної команди, з іншого – з працівниками підрозділів маркетингової служби, що підпорядковані йому тимчасово (рис. 9.8 та 9.9).

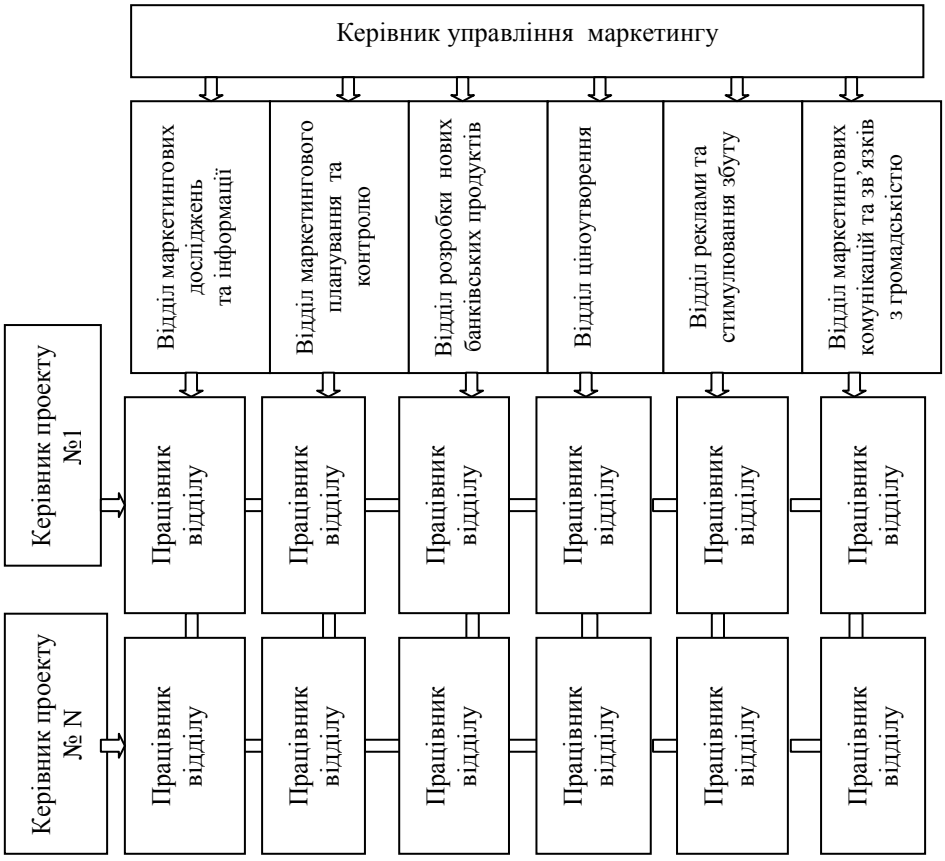



***Рис. 9.8. Приклад матричної організаційної структури маркетингової служби в банку [26, с.306]***

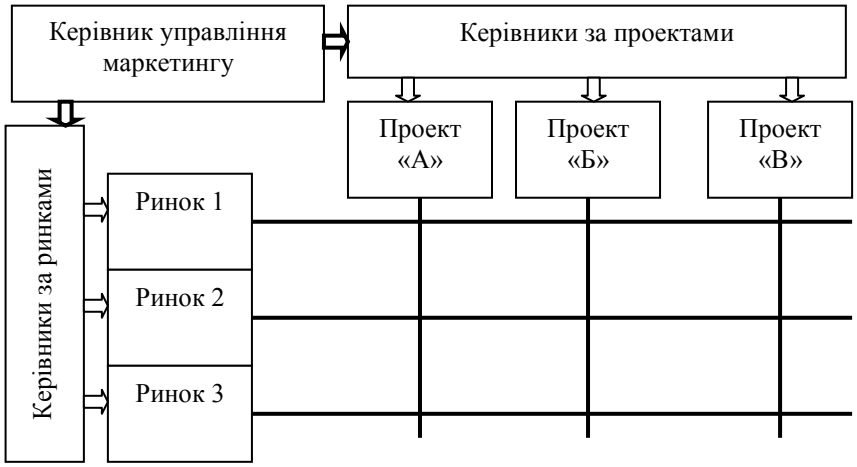



***Рис. 9.9. Приклад матричної організаційної структури маркетингової служби в банку***

На практиці банками використовуються організаційні структури, що поєднують в собі окремі елементи, розглянуті вище. Це так звані ***комбіновані (змішані) структури***, необхідність у яких виникає у зв'язку з їх спроможністю відобразити індивідуальні особливості роботи банку.

Світова практика виробила і ***конгломератні організаційні структури.*** Ця організація являє собою з'єднання невеликих структур, дозволяє банку гнучко реагувати навіть на незначні зміни ринкових умов. Конгломерат передбачає наявність керівництва з єдиного центру, але при цьому банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо в плані прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності. Тому банки, організовані за типом конгломератів, можуть своєчасно реагувати на невдалі або, навпаки, успішні дії своїх окремих підрозділів у певних ринкових сегментах [113].

Приклад організаційної структури, побудованої за конгломеративним принципом, наведено на рис. 6 додатка С.

## 9.5. Маркетинг–аудит: сутність, види, підходи до оцінки ефективності діяльності банку

Одним із сучасних методів контролю маркетингу є маркетинговий аудит. Термін «маркетинговий аудит» порівняно недавно з'явився в зарубіжній та вітчизняній економічній літературі, тому його однозначно ще не визначено.

Ідея проведення маркетингового аудиту виникла у 50–х роках минулого століття. Рудольф Далмеєр, колишній керівник компанії Booze–Allen–Hamilton, згадує про проведення маркетингового аудиту на початку 1952 р. Роберт Лавідж, президент Erik's and Lavidge, стверджує, що маркетинговий аудит проводився його компанією ще в 1940 р..

Американська асоціація маркетингу опублікувала підбор матеріалів з маркетингового аудиту під назвою «Analyzing and Improving Marketing Performance» («Аналіз та вдосконалення маркетингової діяльності»). У 1960–х роках маркетинговий аудит дедалі частіше згадується в переліку маркетингових послуг консалтингових фірм, що спеціалізуються на проблемах менеджменту. Втім, лише на початку 1970–х років, у період економічної кризи, керівництво

багатьох підприємств почало сприймати маркетинговий аудит як можливу відповідь на проблеми, пов'язані зі зменшенням доходів споживачів і спадом споживання. Іншими причинами уваги до контролю маркетингових операцій зазначають підвищення іноземної конкуренції та борги, що накопичились у багатьох компаній у 1980–х роках у результаті хвилі придбань у США. Різні автори неоднаково визначають поняття маркетингового аудиту, але в останнім часом більшість науковців з маркетингу визнають прогресивність цього напряму [118].

Аудит (*від лат. audit*) – означає слухати когось, одержувати інформацію. На сьогодні поняття «аудит» застосовується в різних сферах управління та контролю, але аудит бухгалтерської документації, або фінансовий аудит, залишається найбільш розповсюдженим.

Для кращого розуміння поняття «маркетинговий аудит» в табл. 9.1 наведено порівняння суті маркетингового та фінансового аудиту.

***Таблиця 9.1. Порівняння маркетингового та фінансового аудиту [119, с.8]***

| Ознака порівняння | Маркетинговий аудит | Фінансовий аудит |
|---|---|---|
| Обов'язковість виконання | Необов'язковий, згідно з чинним законодавством | Обов'язковий, згідно з чинним законодавством |
| Методика проведення | Вільна методика | Точна методика |
| Інформація | Заснований на релятивно (відносно) неточній інформації | Заснований на релятивно (відносно) точній інформації |
| Форма | Має форму «ex post» (фактично) і «ex ante» (планово) | Має форму «ex post» (фактично) |

*☝ В Україні, оцінюючи фінансову звітність банків, аудитор керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», П(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», «Про аудиторську діяльність», Положеннями НБУ «Про здійснення банками фінансового моніторингу», «Про організацію внутрішнього аудиту в банках України», Інструкцією НБУ «Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України» тощо.*

*Нормативна або законодавчо встановлена методика проведення маркетинг–аудиту відсутня.*

Поняття «маркетинговий аудит» по–різному розглядається науковцями та практиками.

🗁 ***Маркетинговий аудит*** – це:

– комплексне, системне, незалежне і регулярне спостереження маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій і діяльності з метою визначити проблемні сфери, можливості і заходи для поліпшення

ефективності маркетингу підприємства [44];

– систематизоване, критичне і об'єктивне вивчення на регулярній основі стану зовнішнього середовища фінансової установи, його цільових установок і стратегій у сфері маркетингу, маркетингових заходів, здійснюваних у банку для того, щоб визначити існуючі і перспективні можливості для подальшого ефективного розвитку банківського бізнесу, можливі проблеми і розробити план дій, за допомогою якого можна засобами маркетингу поліпшити становище банківської інституції [26, с.334].

Маркетинговий аудит можна розглядати у трьох аспектах (рис. 9.10) як:

– ***етап процесу стратегічного маркетингового планування,*** під час якого маркетинговий аудит має дати відповіді на запитання: «Яка позиція?», «Як до цього прийшли? », «Куди далі йти?». Згідно з цим підходом ***маркетинговий аудит*** є етапом процесу маркетингового планування, процедурою аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища з метою виявлення прихованих або недостатньо використовуваних можливостей банку; підвищення ефективності його маркетингової діяльності;

– ***напрям функції контролю***, який включає два аспекти: а) контроль результатів (контроль збуту, частки ринку, прибутковості, неекономічних показників); б) маркетинговий аудит (аудит макро– та мікросередовища, цілей і стратегій маркетингу, маркетингових заходів «4Р», аудит організаційної структури). За таким підходом маркетинговий аудит є складовою, напрямом або видом аналітичної функції маркетингу – контролю і спрямований на визначення проблем внутрішнього і зовнішнього середовища банку і вироблення рекомендацій щодо їх запобігання і усунення. З цієї точки зору ***маркетинговий аудит*** – це перевірка маркетингу, що здійснюється керівництвом банку і передбачає процедуру перегляду або істотного корегування стратегії й тактики маркетингу, комплексу маркетингу тощо в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;

– ***незалежний метод глибокого стратегічного та оперативного контролю*** діяльності всієї сукупності маркетингової активності банку [119, с.11–13].

***Рис. 9.10. Сучасні підходи до розуміння сутності маркетингового аудиту та його основні види****

**Джерело: побудовано за матеріалами [119, с.11–15].*

Проведення аудиту маркетингової діяльності може бути виконано власним контрольним підрозділом банку (***внутрішній маркетинговий аудит***) або сторонніми консультантами спеціалізованої фірми за домовленістю, які не беруть участі у внутрішніх взаємовідносинах банку та, приймаючи рішення і судження мають більший ступінь незалежності (***зовнішній маркетинговий аудит***).

Зовнішній аудит маркетингу дозволяє досягти необхідного ступеня незалежності, хоча його може бути досягнуто й іншим способом – шляхом створення окремого відділу або спеціальної групи робітників, не пов'язаних з відділом, що перевіряється. До інших переваг зовнішнього аудиту відносять комплексність та системність, мінімізацію ризиків, пов'язаних з низькою компетентністю виконавців.

За внутрішнього маркетингового аудиту майже всі поточні проблеми можуть бути вирішені оперативно, внутрішні спеціалісти зберігають конфіденційність.

Структура органів контролю в цілому та необхідність у створенні власної системи маркетингового аудиту в банку визначається потребами менеджменту та власників, але в обох випадках є власні переваги та недоліки, яких можна уникнути, якщо будуть виконуватися загальновизнані принципи маркетингового аудиту: всебічність, системність, періодичність та незалежність [118].

***Основною метою проведення маркетингового аудиту*** є визначення проблем у системі маркетингу, превентивне виявлення невідповідності стану банку вимогам його ринкового середовища, а також розробка рекомендацій щодо зменшення таких можливих розбіжностей, викликаних особливостями ринкової ситуації, специфікою функціонування банку [119, с.19].

*Маркетинговий аудит доцільно проводити під час структурних змін у банку або на ринку, за появи перших ознак зниження рівня продажів, що не пов'язані з кон'юнктурою ринку, або зменшення частки ринку, перед початком роботи нового напряму діяльності або запровадженні та реалізації нового продукту* [118].

Для маркетингового аудиту характерні такі ***принципові риси***, як (рис. 9.11):

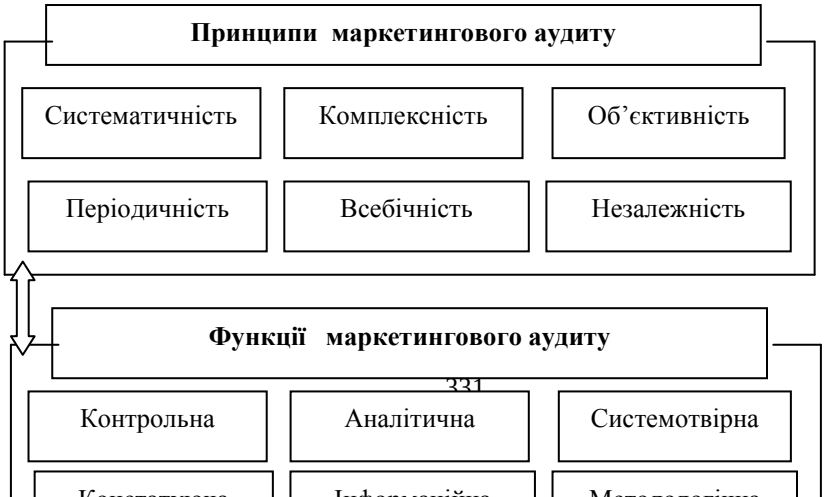


***Рис. 9.11. Принципи та функції маркетингового аудиту****
*Джерело: побудовано за матеріалами [118; 119, с.20; 120].*

– *систематичність та періодичність* – має здійснюватися щорічно чи в будь–який інший календарний період. Періодичність маркетингового аудиту може коливатися від одного до трьох років, але більшою мірою вона залежить від зовнішніх умов;

– *всебічність і комплексність* – аудит повинен охоплювати всі фактори маркетингового середовища і елементи системи маркетингу банку, а не лише проблематичні чи ті, по відношенню до яких виникають найбільші сумніви. Зосередження уваги виключно на деяких маркетингових рішеннях, які викликають найбільші побоювання, може дати керівництву хибне уявлення про причини основних труднощів;

– *послідовність* – перевірка маркетингової діяльності має складатися з процедур, що виконуються в певній послідовності;

– *об'єктивність і незалежність* – перевірка маркетингової діяльності має здійснюватися людьми, достатньо незалежними від відділу маркетингу, з метою забезпечення об'єктивності їхньої думки. Слід користуватися послугами сторонніх фахівців, які більш досвідчені в проведенні таких перевірок і достатньо добре знайомі зі сферою діяльності банку [120].

Виділяють такі ***функції маркетингового аудиту*** [119, с. 20]:

– *контрольну* – перевірка діяльності контрольованих об'єктів;

– *аналітичну* – пошук і визначення причинно–наслідкових зв'язків маркетингової діяльності банку;

– *системотвірна* – розгляд банку як відкритої системи, що випробовує вплив довкілля і сама впливає на нього;

– *методологічна* – визначення прийомів і способів перевірки. Під час аудиту застосовуються такі методи, як спостереження, опитування, порівняння, вимірювання. Головним методологічним прийомом проведення маркетингового аудиту в банку є складання програми аудиторської перевірки, що охоплює такі питання, як повнота, обґрунтованість, правильність, раціональність формування, які зумовлюють ефективність проведення процедури аудиту [26, с.335];

– *профілактична* – попередження щодо можливого здійснення відхилень;

– *прогностична* – виявлення тенденцій розвитку явищ, які вивчаються, відповідно до об'єктивних законів їх розвитку;

– *синтетична* – формування, визначення рекомендацій для поліпшення ефективності діяльності банку [119, с.20].

***Об'єктом маркетингового аудиту*** є зовнішнє та внутрішнє середовища банку. Об'єкт маркетингового аудиту деталізує його предмет.

Як правило, ***предметом аудиту банківського маркетингу*** можуть бути всі елементи маркетингу: цілі і стратегії банку у сфері маркетингової політики; ефективність цінової політики банку; наявна збутова мережа та напрями її розвитку (система банківських філій і відділень); форми реклами і просування банківських продуктів на ринку; зміни в асортименті банківських послуг, що

надаються клієнтам; достовірність прогнозів збуту; правильність вибору цільового сегмента тощо.

Основним предметом інтересу під час проведення аудиту є середовище маркетингу і контрольовані чинники маркетингу, або так звані «4Р»: товар, ціна, канали розповсюдження банківських послуг і стимулювання збуту (*product, price, place, and promotion*) [26, с. 335].

Аудит здійснюється на підставі програми аудиту.

🗁 ***Програма аудиту*** – це документ, що містить завдання аудиту для конкретного об'єкта; процедури, необхідні для виконання поставлених завдань; обсяг і термін їх виконання.

**Програма аудиторської перевірки маркетингу** містить шість основних критеріїв оцінки (рис. 9.12):

***Рис. 9.12. Основні критерії оцінки програми аудиторської перевірки****
*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с.340.].*

1. **Маркетингове середовище, у якому здійснює свою діяльність банківська установа**. Оцінка маркетингового середовища, в якому функціонує банк, передбачає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Під час аудиту зовнішнього середовища здійснюється оцінка демографічних, економічних, науково–технологічних, політичних параметрів; під час дослідження внутрішнього середовища – аналізується ринок фінансових послуг, споживачі, конкуренти, збутова мережа, інфраструктура. По суті всі ці питання так чи інакше пов’язані з визначенням можливих ризиків у процесі здійснення банківського бізнесу і з перевіркою готовності фінансового інституту подолати їх або мінімізувати їх вплив.

Проте ризики – це лише одна сторона досліджуваного об’єкта маркетингового аудиту. Аналіз чинників макроекономічного плану дозволяє також виявити нові можливості для розвитку, спеціалізації або диверсифікації банківського бізнесу. У будь–якому випадку йдеться про кращу адаптацію банку до умов ведення бізнесу, що склалися або складаються в тому чи іншому регіоні.

2. **Маркетингова стратегія** (стратегічні установки, цілі, завдання здійснення маркетингової політики в банківській установі). Аудит маркетингової стратегії покликаний показати спроможність і досяжність головної мети банківської установи та основних цілей у сфері маркетингу, а також уточнити, чи правильний вектор розвитку вибрала фінансова установа, наскільки її стратегії є оптимальними та раціональними для реалізації поставлених цілей.

Перелік питань, що повинні ввійти до аудиторської програми перевірки маркетингової діяльності у сфері стратегії:

- оцінка головної мети (місії);
- оцінка цілей у сфері маркетингу;
- оцінка стратегії маркетингу [26, с.340].

За результатами аудиту маркетингових стратегій ***альтернативними для банку є такі підходи***:

− «***нічого не робити***» – означає таку ситуацію, за якої банк продовжує дотримуватися поточних стратегій, незважаючи на зміну зовнішніх умов;

− «***відступити***» – це вибір, за якого часткове або повне припинення діяльності в конкретній області буде найбільш розумним вибором;

− «***консолідувати операції***» – передбачає зміну методів діяльності банку, хоча набір цільових продуктів та ринків може залишатися незмінним. Наприклад, збереження частки на швидко зростаючому ринку;

− «***повніше охопити ринок***» – завжди існує стратегічна можливість для розширення присутності банку на ринку. Підвищення якості послуг або розширення ассортименту продуктів, упровадження фінансових інновацій, посилення маркетингу – все це може бути засобом повнішого охоплення ринку. Банкам, які відстають від природного зростання ринку, необхідно наздоганяти лідерів у подальшому, коли конкуренція стає більш інтенсивною, а можливості скорочуються. У такому випадку ті, що відстають, втрачають перевагу першого кроку та отримують інші переваги, тому що переймають досвід інших банків;

− «***розроблятиа та впроваджувати нові продукти***». Часто банки відчувають, що консолідація їх продуктів або ринків не приносить очікуваних результатів, тому шукають альтернативи. У випадку розробки нових продуктів банк, продовжуючи зміцнювати свої позиції на традиційних ринках, паралельно збільшує кількість нових продуктів;

− «***проникати на нові ринки***». Як і в попередньому випадку, банк підтримує наявні продукти, одночасно захоплюючи нові сфери ринку. Це означає пошук нових сегментів, використання нових методів у просуванні продуктів або захоплення нових регіональних ринків;

− «***диверсифікувати діяльність***» – це розширення діапазону діяльності. В основі диверсифікації лежать стратегії, за яких банк намагається відійти від концентрації на кількох продуктах або ринках [121].

3. **Організація маркетингу** (особливості управління маркетингом, операційна ефективність виконання основних функцій маркетингу). Аудит системи організації управління маркетингом дозволяє зробити висновки щодо оптимальності та обґрунтованості розподілу функцій маркетингу, ефективності виконання повноважень і реалізації відповідальності в банку, ефективності

взаємодії між структурними підрозділами, що займаються різними аспектами маркетингової діяльності.

Основними питаннями тут можуть бути такі [26, с.342]:

- організаційна структура побудови маркетингової діяльності (підрозділи 9.2–9.4);
- ефективність маркетинг–комплексу.

Практика виробила значну кількість методик визначення ефективності маркетингу в банку. Згідно з однією з них, ефективність комплексу маркетингу банківських установ можна визначити за допомогою ***інтегрального показника ефективності,*** який складається з низки показників [122, с.10]:

– інтегрального показника ефективності продуктової політики *($E_{prod}$)*:

$$E_{prod} = \sqrt[3]{\Delta MS_a \times MS_k \times MS_d}\,, \qquad (9.1)$$

де $\Delta MS_a$ – зміни частки ринку за розміром чистих активів;
$MS_d$ – частка депозитного ринку;
$MS_k$ – частка кредитного ринку;

– ефективності цінової політики маркетингу *($E_{price}$)*:

$$E_{price} = \frac{\sqrt[5]{r_a \times spread \times NIM \times R_{nm} \times ROA}}{r_d}\,, \qquad (9.2)$$

де *ra* – середня ставка розміщення ресурсів;
*spread* – чистий спред;
*NIM* – чиста відсоткова маржа;
$R_{nm}$ – маржа невідсоткова доходу;
*ROA* – віддача активів;
$r_d$ – середня ставка залучення.

– ефективності збутової політики *($E_{place}$)*;

$$E_{place} = \sqrt[3]{\log_{10} K \times \log_{10} D \times \log_{10} P}\,, \qquad (9.3)$$

де *K* – кредити клієнтам у розрахунку на 1 структурний підрозділ, тис. грн;
*D* – залучені кошти клієнтів у розрахунку на 1 структурний підрозділ, тис. грн;
*P* – чистий прибуток у розрахунку на 1 структурний підрозділ, тис. грн.

– ефективності комунікаційної політики *($E_{prom}$)*:

$$E_{prom} = \frac{1}{\sqrt[3]{\frac{R}{A} \times \frac{R}{P} \times \frac{R}{\Delta MS_a}}}\,, \qquad (9.4)$$

де *R* – витрати на рекламу, тис. грн;

$A$ – чисті активи, тис. грн;

$P$ – прибуток, тис. грн.

Інтегральний показник ефективності маркетингового комплексу банківських установ ($E$) розраховується у такий спосіб:

$$E = 10E_{prod} + 10E_{prsce} + E_{place} + \frac{1}{10}E_{prom}. \quad (9.5)$$

Коефіцієнти зважування показників (10, 1/10) необхідні для того, щоб агреговані показники за окремими напрямами були зіставними [122, с.10].

4. **Маркетингова система** (маркетингово–інформаційна система, планування, контроль).

У сучасних умовах потреба в маркетинговій інформації постійно зростає – і фахівці з маркетингу часто відчувають брак достовірних, актуальних і вичерпних даних. Спроби вирішити проблеми збору та використання маркетингової інформації полягають у створенні систем, що акумулюють маркетингову інформацію, – маркетингових інформаційних систем (рис. 9.13).

🗁 ***Маркетингова інформаційна система (МІС)*** – це люди, обладнання та методологічні прийоми, призначені для збору, класифікації, аналізу, оцінювання і розповсюдження інформації для прийняття маркетингових рішень [122].

Маркетингова інформаційна система виконує такі ***функції:***

– збір і акумулювання інформації з різних джерел – від споживачів, конкурентів тощо;

– спрощення процесу аналізу зібраної інформації шляхом використання формалізованих методів подання інформації, що дає змогу виконувати низку розрахунків різної складності за участю та без участі дослідника, і оцінювати вплив маркетингу на результативні показники ефективності діяльності банку;

– розповсюдження інформації або направлення проаналізованих даних певному працівнику банку в потрібний час для прийняття рішення [122].

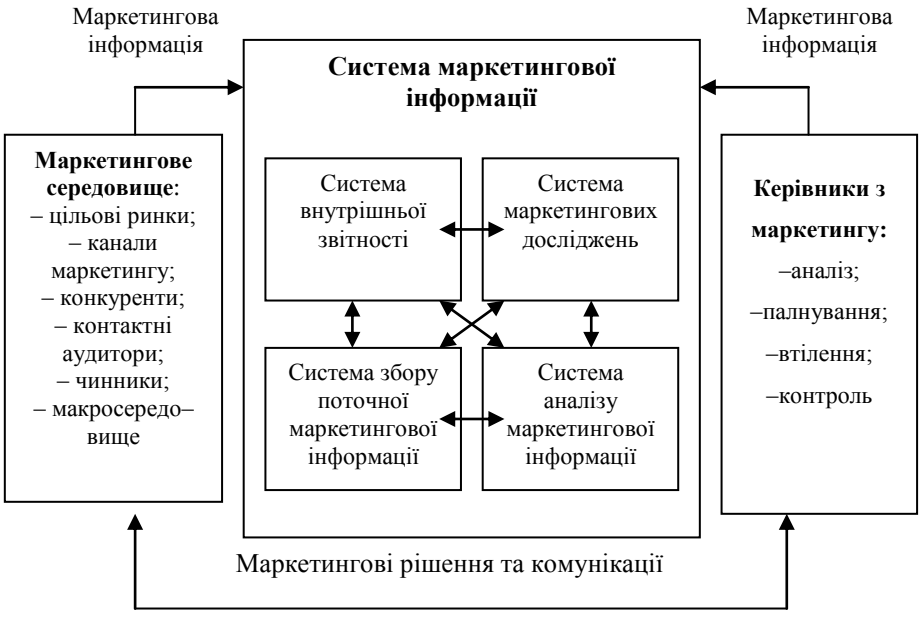



***Рис. 9.13. Маркетингова інформаційна система [122]***

У практиці маркетингу як стандартні розглядають чотири ***системи МІС:***

а) *система внутрішньої звітності*, яка дає змогу стежити за показниками, що відображають рівень поточного збуту, суми витрат, рух готівки, дані про дебіторську та кредиторську заборгованість, інші показники внутрішньої звітності. Ця система акумулює дані про фінансовий стан і результати діяльності банку;

б***)*** *система збору поточної маркетингової інформації* – це комплекс джерел і процедур, який застосовується для отримання щоденної інформації про різні події, що відбуваються на ринку. Це сукупність прийомів і методів, які дають змогу провадити моніторинг зовнішнього середовища. Одержана інформація стосується конкурентів, посередників, споживачів, органів державного регулювання, чинників зовнішнього середовища;

в) *система маркетингових досліджень*, що дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження. Ця система охоплює безперервний процес планування, збору, аналізу і представлення даних, необхідних відповідно до поточної та майбутньої маркетингової ситуації. Функціонування цієї системи забезпечується застосуванням методів збору первинної інформації та відбору вторинної інформації;

г***)*** *аналітична система маркетингу*, що охоплює прогресивні засоби аналізу даних і проблемних ситуацій. Вона складається з таких елементів:

– *статистичний банк* – сукупність сучасних статистичних методів оброблення інформації, що дають змогу виокремити найважливішу інформацію (регресійний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз тощо). Функцією статистичного банку аналітичної системи маркетингу є оброблення статистичних даних, їхній аналіз та узагальнення;

– *банк моделей* – це набір математичних моделей, які допомагають менеджеру з маркетингу приймати найоптимальніші маркетингові рішення. Кожна модель складається із сукупності взаємозалежних змінних, які відображають певну реальну систему. Розроблено чимало моделей, які полегшують прийняття маркетингових рішень;

– *база (банк) даних* – це маркетингова інформація, згрупована за певними ознаками та представлена у зручному для користувачів вигляді. Наявність таких баз даних суттєво скорочує час пошуку інформації та полегшує її використання [122].

5. **Маркетингова продуктивність** (фінансова ефективність маркетингових заходів та оптимальність бюджету банківського маркетингу).

🗁 ***Ефективність маркетингової діяльності*** означає співвідношення між результатом (ефектом) від маркетингових заходів і витратами, які пов’язані з ним.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на банківську установу, маркетингові стратегічні та тактичні заходи (рис. 9.14).

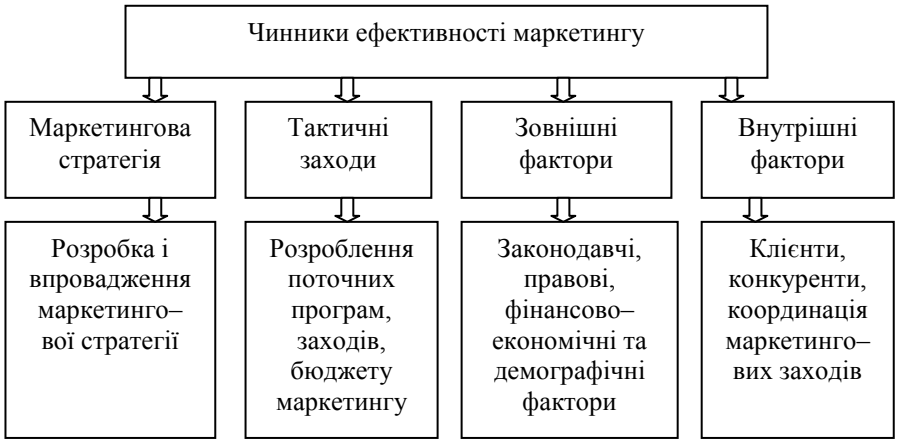



***Рис. 9.14. Чинники ефективності маркетингу****

*Джерело: доопрацьовано [123].*

На сьогодні не існує єдиної думки щодо способів вимірювання ефективності маркетингової діяльності, як і до вибору критеріїв класифікації та об'єктів, які повинні братися до уваги під час її оцінювання (додаток Ф).

До ***об'єктів оцінки ефективності належать*** [123]:

–комплекс маркетингу (*Р1* – товар (Product); *Р2* – ціна (Price); *Р3* – просування (Promotion); *Р4* – дистрибуція (Place) та інші комплекси маркетингу, серед яких товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, окремі маркетингові заходи);

– функції маркетингу (аналітична, виробнича, збутова, функція управління);

– результати та мотиваційний механізм діяльності маркетологів;

– комерційна і комунікативна ефективність реклами, ефективність участі у виставках, ярмарках тощо; процес планування;

– організаційна структура управління маркетингом, зокрема кваліфікація маркетологів;

– процес контролю виконання окремих функцій, довгострокові взаємовигідні партнерські відносини, системи маркетингового менеджменту,

– маркетингові стратегії, внутрішні зв'язки; процес контролю виконання окремих функцій маркетингу;

– маркетингова інформаційна система (МІС – система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система збирання зовнішньої поточної інформації, аналітична система маркетингу).

За критеріями способу оцінювання**,** усі сучасні найпоширеніші ***методи оцінки ефективності*** можна поділити на дві категорії:

– ті, в основі яких лежать експертні оцінки;

– ті, що розраховують на основі визначення фінансової оцінки.

*Підхід, заснований на експертній оцінці* (додаток В) побудований на вивченні думки експертів, використовується для таких функцій, як: дослідження ринку, сегментування ринку і вибір цільових сегментів ринку, позиціонування товару, розроблення ефективного товарного асортименту, введення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту і організація збутової діяльності, ефективна комунікаційна діяльність [123]. Основними функціями управління є планування і організація, тому від

того, наскільки якісними і об'єктивними будуть плани маркетингу та ефективною побудова служби маркетингу, залежить успіх всієї маркетингової діяльності. Цю експертну оцінку здійснюють фахівці служби маркетингу. Засобом такого оцінювання є використання спеціально розроблених анкет.

Застосовуючи ***методи на основі визначення фінансової оцінки,*** в розрахунках серед інших використовують і такі показники, як:

- відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їхнього здійснення;
- показник ефективності комплексу маркетингу (маркетинг–міксу), який може вимірюватися в натуральних (речовинних і нематеріальних) і вартісних формах;
- економічна ефективність реклами – може визначатися співвідношенням між результатом, одержаним від реклами, і розміром витрат (матеріальних, фінансових) на здійснення рекламних заходів за фіксований проміжок часу [123];
- показник оцінювання ефективності маркетингових витрат (*EMB*) [7]:

$$EBM = \left(\frac{A(t)b}{A(t-1)b}\right) \times \left(\frac{A(t-1)bc}{A(t)bc}\right) \times \left(\frac{MB(t-1)b}{MB(t)b}\right), \qquad (9.8)$$

де *EMB* – показник оцінки ефективності маркетингових витрат;

*A*(*t*)b, *A*(*t–1*)b – активи досліджуваного банку у звітному і попередньому роках;

*A*(*t–1*)bc, *A*(*t*)bc – загальні активи в банківській системі в цілому у звітному і попередньому роках;

*MB*(*t–1*)b, *MB*(*t*)b – витрати на маркетинг у досліджуваному банку у звітному та попередньому роках;

- рентабельність маркетингових інвестицій(*PMI*. У науковій та навчальній літературі інколи маркетинговий бюджет розглядається не як витрати, а як інвестиції. Відповідно до цього формується система показників ефективності маркетингової діяльності, що базується на показниках ефективності інвестицій. Підхід до маркетингового бюджету не як до поточних витрат, а як до інвестицій дає змогу привести до спільного знаменника кінцеві цілі комерційної і маркетингової діяльності банку, що полягають у максимізації прибутку від інвестиційних витрат на маркетингову діяльність. Це означає, що банк цілком закономірно може очікувати віддачі на кожну додаткову грошову одиницю, затрачену на маркетинг [131].

Процес вибору й визначення пріоритетності маркетингових інвестицій істотно відрізняється від аналогічного процесу для капітальних вкладень, що вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності й дає змогу ефективніше використовувати показник рентабельності інвестицій.

Припущення, які впливають на значення *PMI,* регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і видатків на маркетинговий канал. Тому процедури виміру *PMI* є гнучкими й динамічними, фокусуються на кожному конкретному рішенні про додаткові інвестиції.

За твердженням Дж. Ленсколда, у тому випадку, коли йдеться про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій може дати повну картину як прибутків, так і інвестицій [128].

Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховують за такою формулою [123]:

$$PMI = \frac{П_{марк.заходів}}{В_{марк}} \times 100\% = \frac{Д_{марк} - В_{марк}}{В_{марк}} \times 100\%, \qquad (9.6)$$

де $П_{марк}$ – прибуток, отриманий від упровадження маркетингових заходів;

$Д_{марк}$ – дохід, одержаний від маркетингових заходів;

$В_{марк}$ – витрати на маркетингові заходи.

Рентальність інвестицій *(PMI)* вимірюється у відсотках з урахуванням того, що *позитивне значення відповідає фінансовій вигоді, негативне – збитку*, а валовий прибуток визначається різницею між виручкою та повною собівартістю [131].

- капітал та ступінь успіху бренда.

🗁 ***Капітал бренда (Brand Equity)*** – це комплекс поняття про ринкові можливості фірми, що має розглядатися як додатковий актив, який повинен збільшити вартість бізнесу [129].

Існують такі ***методи оцінки вартості бренда***, як:

– витратний метод – оцінює бренд відповідно до витрат на його створення;

– ринкова оцінка бренда – здійснюється на підставі даних про продажі брендів, які порівнюються, чи компаній;

– метод роялті – передбачає оцінку суми, яку компанія повинна була б заплатити третій стороні, якби вона не володіла своєю торговою маркою, а придбала права на її використання;

– економічний метод – оцінює чистий внесок бренда в бізнес, при цьому наявні доходи бренда множаться на типовий коефіцієнт;

– метод дисконтування грошових потоків *(DCF*) –в основу його покладено використання всіх грошових потоків, які генерує бренд.

Питання ***успішності торгової марки*** доволі складне. Визначивши, що є критерієм успіху, можна буде з'ясувати й пріоритети у створенні та просуванні бренда. Успішність встановлюють як відношення отриманого результату до затрачених ресурсів. Обчислюючи показник успішності бренда, слід враховують сукупність параметрів:

1) показники активності торгової марки:

– ступінь лояльності;

– ступінь обізнаності про бренд;

– рентабельність бренда.

2) показники суттєві, але такі, що складно оцінити:

– час, необхідний на виведення нового товару під брендом;

– динаміка показника бренда [123].

Ступінь успіху знаходять за таким співвідношенням:

$$C_{успіху} = \frac{PALVIS}{BT}, \quad (9.7)$$

де $P$ – цінова премія бренда;

A – ступінь обізнаності споживачів про бренд;

L – показник лояльності споживачів до бренда;

$V$ – вартість бренда;

$I$ – інтенсивність покупок;

$S$ – частка ринку бренда;

$B$ – бюджет;

$T$ – час, що минув від моменту виведення бренда до поточного часу [130].

- ключові показники ефективності (*KPI* – Key Performance Indicators) – фінансова та нефінансова системи оцінки, яка допомагає банку досягти стратегічних цілей. Ключові показники ефективності можна визначити за допомогою систем Business Intelligence. Їх використання дає можливість оцінити свій стан і допомогти у формуванні стратегії. *KPI* уможливлює контроль ділової активності в реальному часі. Дуже часто показники ефективності застосовують, щоб оцінити отримання вигоди від складних величин, наприклад, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування та задоволення [123].

6. **Результативність у дослідженні ринку** за основними компонентами формату маркетингових досліджень.

Завершується аудиторський процес у банку детальною розробкою плану корегувальних дій (з урахуванням короткострокових і довгострокових цілей), що передбачає підвищення ефективності маркетингу в банку[26, с.338].

**Рекомендована література**

Основна 21, 26,

Додаткова 6, 11, 105, 113, 119, 122, 133.

**Запитання для самоконтролю**

1. Окресліть завдання та принципи, на яких базується діяльність підрозділів маркетингу в банку. Прокоментуйте їх взаємозв'язок.

2. Що являє собою організаційна структура і які групи структур практикуються в банківській сфері? Чим організаційна структура банку принципово відрізняється від організаційної структури банківського маркетингу?

3. Охарактеризуйте організаційну структуру, побудовану за функціональним принципом. Обґрунтуйте взаємозв'язок цієї структури з маркетинговими політиками банку.

4. Розкрийте сутність та наведіть види дивізіональної структури банку та маркетингової служби. У чому полягає принципова різниця в будові структури за продуктовим та клієнтським принципом?

5. Охарактеризуйте особливості проектної та матричної структури банку і маркетингової служби. Чому саме матричній організаційній структурі банку приділено увагу в нормативних документах НБУ?

7. Наведіть переваги, недоліки та доречність побудови організаційної структури маркетингу банку за бюрократичним або адаптивним принципами.

8. Дайте визначення маркетинг–аудиту в банку, окресліть його цілі, принципи, функції та види.

9. Що являє собою і для чого призначена програма аудиторської перевірки маркетингу банку? Які основні критерії оцінки вона містить?

10. Прокоментуйте основні показники, які визначаються в ході аудиторської перевірки ефективності комплексу маркетингу банківських установ.

11. Назвіть методи фінансової оцінки, які застосовуються під час маркетинг–аудиту банку. Прокоментуйте їх.

## Творчо–аналітичні завдання

**Завдання 1.** Сформулюйте посадові обов'язки спеціаліста маркетингового відділу банку, що відповідає за створення нових банківських продуктів.

**Завдання 2.** Визначте службові обов'язки спеціаліста з реклами маркетингового відділу банку.

**Завдання 3.** Яка, на вашу думку, мінімальна кількість співробітників, які повинні формувати штати маркетингового підрозділу в малому банку (банк у регіоні й без філіалів)? Сформулюйте назви посад та основні робочі завдання для осіб, що їх займають [108, с.47].

**Завдання 4.** Маркетингова складова діяльності банку характеризується такими параметрами: універсальний; розгалужена мережа філій, широкий асортимент продуктів (послуг); рівень централізації управління – незначний.

Визначте, який тип організаційної структури управління маркетинговою діяльністю в цілому банку є найбільш прийнятним, і охарактеризуйте його.

**Завдання 5.** Побудуйте схему організації маркетингу в банку, який функціонує лише на території однієї області (декількох областей, в усіх областях) [26, с.320].

**Завдання 7.** Служба внутрішнього аудиту банку здійснює перевірку маркетингової діяльності філії. Складіть план і календарний графік аудиторської перевірки.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА


1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121–III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121–14.

2. Демчук Н.І. Банківські операції [текст]: навч. посібн. / Н.І. Демчук, О.В. Довгаль, Ю.П. Владика. – Дніпро: Пороги, 2017. – 460 с.

3. Романенко О.О., Банківський маркетинг і маркетингова стратегія / О.О. Романенко, Д.С. Антонюк // Молодий вчений. – 2015. – № 11(26). – С. 6–10.

4. Тарасевич Н.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в банківській сфері / Н.В. Тарасевич, С.С. Назлуханян // Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 10. – С. 665-669.

**5. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг**: підручн. [Електронний ресурс] / Л.Ф. Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 344 с. – Режим доступу: https://textbook.com.ua/bankivska–sistema/1473440874

**6. Лютий І.О. Банківський маркетинг**: підручн. ~~[для студ. вищ. навч. закл.]~~ [Електронний ресурс] / І.О. Лютий, О.О. Солодка. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 776 с. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_53.html

7. Козьменко С.М. Маркетинг банківських інновацій / С.М Козьменко, Т.А. Васільєва, С.В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1.– С. 13-28.

8. Поняття, сутність та особливості маркетингу в банківській сфері [Електронний ресурс]. – Режим доступу: banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/marketing/1.doc – напис з екрану

**9. Ткачук В.О. Маркетинг у банку** ~~[2-ге, вид. доп. і перероб.]~~: навч. посібн. / В.О. Ткачук. – Тернопіль: ТАЙП, 2010. – 270 с.

**10. Брітченко І.Г.~~, Бєлявцев М.І., Тягунова Н.М.~~ Маркетинг у банках:** навч. посібн. / І.Г. Брітченко, М.І. Бєлявцев, Н.М. Тягунова; під ред. проф. Брітченко І.Г. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 345 с.

**11. Нікітін А.В. Маркетинг у банку**: навч.-метод. посібн. ~~для самост. вивч. дисц.~~ / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот; за заг. ред. А.В. Нікітіна. – К.: КНЕУ, 2010. – 474 с.

12. Торяник Ж.І., ~~Антомоник К.В.~~ Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Ж.І. Торяник, К.В. Антомоник // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 1 (16). – С. 219-224.

13. Зайцев О. Социальные бизнес-сети / О. Зайцев // Банковская практика. – 2012. – № 3. – С. 40-46.

14. Марценюк М.М. Зарубіжний досвід організації та надання якісних послуг як фактор підвищення конкурентоспроможності банку / М.М. Марценюк, В.Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 72-75.

15. Бєлова Т.Г. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг» усіх форм навчання / Т.Г. Бєлова. – К.: НУХТ, 2010. – 131 с.

16. Ревуцька Т.Ю. Формування системи маркетингових досліджень на ринку банківських послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intkonf.org/revutska–tyu–tiha–oa–formuvannya–sistemi–marketingovih–doslidzhen–na–rinku–bankivskih–poslug/

17. Ревуцька Т.Ю. Дослідження ринку банківських продуктів (послуг) [Електронний ресурс] / Т.Ю. Ревуцька, О.А. Тиха. – Режим доступу: http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/mdb/Tema6.pdf – напис з екрану

18. Бондаренко Л.А. Ринок банківських продуктів і послуг: поняття та сегментування [Електронний ресурс] / Л.А. Бондоренко, І.О. Жук // ~~Електронне наукове фахове видання «~~Ефективна економіка»~~.~~ – 2013. – № 6. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2121]

19. Окландер М.А. Маркетинг і логістика в підприємництві // Міжнародний кодекс Міжнародної торгової палати і Європейського комітету з маркетингу по практиці маркетингових і соціальних досліджень. – Одеса, 1996. – С. 87-101.

20. Організація та етика маркетингових досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/mdb/Tema4.pdf – на~~зва~~пис з екран~~а~~у.

21. Про організацію операційної діяльності в банках України: Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 18.06.2003 р. № 254 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0559–03

22. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 р. № 2664–III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2664–14/paran84#n84

23. Рахман М.С. Маркетингові інновації як засіб вдосконалення банківських послуг України / М.С. Рахман, Д.В. Мангушев // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – Вип. 90. – 2016. – С. 51-63. – (Серія: Економічна).

24. Вовчак О. Суть та особливості банківської конкуренції в Україні в умовах сьогодення / О. Вовчак // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 2 (6). – С. 253-257.

25. Гайдукович Д.С. Характеристика інструментів маркетингового аналізу в сфері банківських послуг / Д.С. Гайдукович // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 3(43). – С. 50-55.

**26.** Васильєва Т.А. **Маркетинг у банку**: навч. посібн. / Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.; за заг. ред. проф. Т.А. Васильєвої // Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 353 с.

27. Шестопалова О.В. Конкурентоспроможність вітчизняних комерційних банків, шляхи її досягнення: монографія / О.В. Шестопалова // Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів. – 2015. – С. 196-208.

28. Конституція України: закон від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:// http://zakon3.rada.gov.ua/

29. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96–ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96

30. Момот О.М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / О.М. Момот, І.Г. Брітченко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 315 с.

31. Мокляк М.В. Маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності банку / М.В. Мокляк, М.І. Бондарчук // Науковий журнал «Вісник ХНУ». – 2016. – № 4. – С. 173-178.

32. Жердецька Л.В. Неструктурні моделі оцінки конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг України / Л.В. Жердецька, О.С. Татарова // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – № 12 (90). – С. 44-53. — (Науки: економіка, політологія історія.).

33. Радова Н.В. Передумови забезпечення конкурентоспроможності банків України // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 659-665.

34. Кількість банків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://index.minfin.com.ua/bank/stat/count.php

35. Рейтинг самих надійних банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forinsurer.com/rating–banks

36. Рейтинг стійкості банків за підсумками II квартала 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/

37. Курач В.П. Курс лекцій «Маркетинг у банку». Тема 5. –Конкурентне середовище комерційного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dnu.dp.ua/metodi/feconom/Bankivska.../Marketyng_v_banku_lekciya.doc – напис з екрану.

38. Хмарський В.Ю. Особливості маркетингових стратегій комерційних банків в Україні / В.Ю. Хмарський // Вісник Одеського національного університету. – 2015. – Т. 20. – Вип. 5. – С. 249-252. – (Серія: Економіка).

39. Крухмаль О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка [Електронний ресурс] / О.В. Крухмаль, О.А. Барановська // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52665/6/Krukhmal_Konkurentospromozhnist_banku.pdf

40. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – [5-е изд., перераб. и доп.] — 2015 –М.: Альпина Паблишер, 2015.

41. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібн. –[для студ. вищ. навч. закл.] / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 732 с.

42. Майлс Р., Сноу Ч. Strategies for Corporate Succes. Классики менеджмента / Р. Майлс, Ч. Сноу. – СПб.: Питер, 2011. – 359 с.

43. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.

44. Писаренко В.В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства / В.В. Писаренко,

О.В. Маркова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2010. – Вип. 97. – С. 222-228.

45. Варцаба В. І. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки / В.І. Варцаба, Є.В. Дюлай // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 3. – С. 106-110. – (Серія: Економіка).

46. Руденко В.О. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки / В.О Руденко // Банківська система України: виклики сучасності: збірник тез наукових робіт учасників І Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції з банківської справи (Черкаси, 16-17 вересня 2016 р.). – 2016. – С. 33-39.

47. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.] – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

48. Шквиря Н.О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків / Н.О. Шквиря // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2 (34). – С. 62-65.

49. Яценко О.В. Механізм взаємодії банка з клієнтами: дис. кандидата екон. наук: 08.00.08 / О.В. Яценко. – Одеса – 2016. – 210 с.

50. Демчук Н.І. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібн. / Н.І. Демчук, І.М. Мазур, І.В. Вишнякова. – Дніпро: Пороги, 2016. – 300 с.

51. Ховрак І.В. Банківський маркетинг: комунікація з клієнтами та формування цінностей / І.В. Ховрак, А.О. Бородай // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Вип. 6 (11). – С. 288-292.

52. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємств державного сектору від 16.03.2015 р. / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/ Documents/Detail?lang=uk–UA&id=774f2cbc–0f6b–4413–8848–bdee7d3751e1&title=StrategichneIFinasovePlanuvannia

53. Ткачук С.В. Маркетинг послуг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» денної та заочної форм навч. / С.В. Ткачук. – К.: НУХТ, 2015. – 119 с.

54. Маслова Н.О. Інноваційний розвиток маркетингу в банках України / Н.О. Маслова // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: VIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 19 березня 2015 р.); відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – С. 161-162.

55. Семенюк Л.П. Сучасні підходи до планування комплексу маркетингу банку / Л.П. Семенюк // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 1 (25). – С. 256-269.

**56. Головко С.І. Маркетинг в банку:** навч.-метод. посібн. ~~для самост. вивч. дисципліни~~ / **С.І. Головко, В.С. Котковський, О.В. Шварц**. – Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2010. – 270 с.

57. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів: затверджене постановою Правління Національного банку України від 08.09.2011 р. № 306; редакція від 20.06.2017 р.

[Електронний ресурс].–
Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1203–11/page.

58. Ларіна Я.С. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств / Я.С. Ларіна, А.Л. Діченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 3. – С. 108-114. – (Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство).

59. Формування продуктового ряду банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/ department/banking/discip/marketing/10.doc – назвапис з екрану.

60. Бєлова І.В. Технологія розробки і реалізації банківського продукту як складова механізму ціноутворення в банківські продукти / І.В. Бєлова, Л.Д. Павленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2014. – № 3 (21). – С. 91-97.

61. Данилюк Є.Ю. Вплив маркетингової політики на ефективність банківської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Є.Ю. Данилюк. – К., 2013. – 22 с.

62. Гнатик І.І. Теоретичні основи формування цінової політики комерційного банку / І.І. Гнатик // Економіка, фінанси, право. – 2014. – № 1. – С. 33-36.

63. Вовк В.Я. Моделювання динаміки ціни банківських продуктів і послуг з використанням синергетичного підходу / В.Я. Вовк, А.В. Воронін // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Вип. 32. – С. 195-205.

64. Маслак Н. Г. Ціноутворення на банківські продукти: монографія / Н.Г. Маслак, О.А. Криклій. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 121 с.

65. Угвіненко Р.Р. Функціонування ринку банківських продуктів і послуг, попит і пропозиція на ньому / Р.Р. Угвіненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 5. – С. 88-91.

66. Савицька Н.Л. Управління попитом: навч.-метод. посібн. / Н.Л. Савицька, О.М. Прядко. – Харків: ХДУХТ, 2016. – 197 с.

67. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України: затверджено постановою Правління НБУ від 06.09.2007 р. № 324 [Електронний ресурс] / Документ v0324500–07, доступний з офіційного сайту Верховної ради України. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0324500–07

68. Павленко Л.Д. Ціноутворення на банківські продукти з урахуванням економічної цінності: дис. кандидата екон. наук: 08.00.08 / Л.Д. Павленко. – Суми, 2015. – 286 с. – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/12797/dis_pavlenko_l_d.p df

69. Кузнєцова Л.В. Ціноутворення в банківській справі: підручн. ~~3-тє видання: доп. та доопр.~~ / Л.В. Кузнецова, Л.В. Жердецька. – Одеса: ОНЕУ, ~~Вид.-во «~~Атлант~~»~~, 2016. – 378 с.

70. Чигиринська О.С. Теорія економічного аналізу / О.С. Чигиринська, Т.М. Власюк. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 232 с.

71. Васильєва Т. Порівняльний аналіз підходів до визначення собівартості інвестиційного банківського кредиту / Т. Васильєва // Забезпечення сталого

розвитку банківської діяльності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (11 жовтня 2007 р.). – 2007. – С. 61-64.

72. Бихова О. М. Маркетинг у банківській сфері / О.М. Бихова, П.А. Орлов // Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку: наук. вид. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – С. 94-107.

73. Данилюк Є.Ю. Основи класифікації маркетингової збутової політики банку [Електронний ресурс] // ~~Електронне наукове фахове видання «~~Ефективна економіка~~»~~. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1573

74. Чернявський І.Б. Управління каналами збуту банківських послуг в Україні: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / І.Б. Чернявський. – Суми, 2015. – 291 с.

75. Щодо переліку операцій, які мають право здійснювати територіально відокремлені безбалансові відділення комерційних банків: роз'яснення Департаменту банківського нагляду Національного банку України від 05.11.1996 р. – № 10. – 106/2837 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v2837500–96.

76. Семенюк Л.П. Сучасні підходи до планування комплексу маркетингу банку / Л.П. Семенюк // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг: зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 2 (22). – С. 256-269.

77. Шарапа О.М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.М. Шарапа. – К., 2015. – 224 с. – Режим доступу: http://btsau.edu.ua/sites/default/files/news/pdf/dis_sharapa.pdf

78. Банки відмовляються від відділень. Мінфін. – 10.11.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minfin.com.ua/ua/2017/10/10/30355381/ – на~~зва~~пис з екран~~а~~у.

79. Костецький В. Фінансовий супермаркет як складова моделі системи підвищення якості фінансових послуг / В. Костецький, А. Бутор // Світ фінансів. – 2017. – № 3 (52). – С. 60-72.

80. Вітряк А.М. Стратегічний аналіз розвитку філіальної мережі банку / А.М. Вітряк // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 2 (23). – С. 95-98.

81. Пасічник І. Трансформація каналів продажу банківських послуг в контексті забезпечення конкурентоспроможності банків / І. Пасічник, К. Баладзе // Вісник Національного банку України. – 2014, жовтень. – С. 28-33.

82. Виноградня В.М. Напрями підтримки конкурентоспроможності банківських продуктів у сучасних умовах / В.М. Виноградня // Международный электронный научный журнал. – 2016. – Т. 2. – № 10. – С. 1.22-1.30.

83. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу / І.В. Домінова // Вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 24. – Ч. 2. – С. 83-88. – (Серія: Економічні науки).

84. Якимова А.М. Розміщення філій банківських установ на території України [Електронний ресурс] / А.М. Якимова, Д.О. Дил. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/ pdf/22_2010/11.pdf.

85. Холодна Ю.Є. Банківська система: навч. посібн. / Ю.Є. Холодна, О.М. Рац. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. – 316 с.

86. Солодка О.О. Інтеграція комерційних банків України у світову фінансову систему / О.О. Солодка // Наукові праці НДФІ. – 2013. – № 3 (64). – С. 98-105.

87. Тема 9 Маркетингові дослідження збуту банківських продуктів (послуг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/mdb/Tema9.pdf – назваписк з екрану.

88. Малиш Г.А. Розгалужена мережа філій банків: переваги та недоліки / Г.А. Малиш // Економіка, фінанси та бізнес: проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 25-26 жовтня 2013 р.). – Сімферополь: Economics, 2013. – Ч. 2. – С. 37-38.

89. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 05.04.2001 р. № 2346–III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/ laws/show/2346–14

90. Про відкриття та функціонування в уповноважених банках України рахунків банків-кореспондентів в іноземній валюті та в гривнях: положення № 118, затверджене постановою Правління Національного банку України 26.03.1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0231–98

91. Король І.В. Маркетингові комунікації: навч.-метод. посібн. / укл. І.В. Король. – Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. – 151 с.

92. Маслова Н.О. Сучасні інструменти маркетингових комунікацій банку / Н.О. Маслова, Є.О. Карпенко // Молодий вчений. – 2016. – № 12. – С. 792-795.

93. Мокляк М.В. Маркетингові комунікації комерційного банку / М.В. Мокляк, І.В Литвин, Г.В. Ярмош // Науковий вісник Херсонського університету. – 2015. – Вип. 10. – Ч. 2. – С. 107-110. – (Серія: Економічні науки).

94. Примостка Л.О. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі [Елетронний ресурс]: монографія / за ред. проф. Л.О. Примостки. – К.: КНЕУ, 2017. – 380 с.

95. Мокляк М.В Формування іміджу банківської установи / М.В. Мокляк, Ю.М. Стороженко, Ю.В. Колибельник // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 529-532.

96. Васильєв Г.А. Основи іміджу організації / Г.А. Васильєв, В.А. Поляков. – Харків: Олді-Плюс, 2013. – 720 с.

97. Сагінова О.І. Маркетингове управління корпоративною репутацією комерційного банку / О.І. Сагінова, І. Скоробогатов, В. Графт // Маркетинг. – 2014. – № 35. – С. 52-65.

98. Бондарь О.М. Комунікаційна стратегія банку та її інструменти / О.М. Бондарь // Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та аспірантів (23-24травня 2013 р.). – Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2013. – С. 31-33.

99. Мороз Л.І. Удосконалення маркетингової політики комунікацій банківських послуг / Л.І. Мороз // Управління у сфері фінансів, страхування та

кредиту: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (8-10 листопада 2007 р.). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – С. 111-114.

100. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/197999/mod_resource/content/0/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B08.pdf. – назвапис з екрану.

101. Функції реклами // Теорія та практика рекламної діяльності // Індустрія реклами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://adindustry.ru/doc/1121.

102. Тарасевич Н.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в банківській сфері / Н.В. Тарасевич, С.С. Назлуханян // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – С. 665-559.

103. Ухличева Л.І. Технології встановлення та розвитку взаємовідносин з клієнтами / Л.І. Ухличева // Маркетинг у банку. – 2008. – 172 с.

104. Кинг Бретт. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Б. Кинг; пер. с англ. М. Мацковской. − М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. − 512 с.

**105. Ухличева Л.И. Маркетинг в банке**: учебн. пособ. / Л.И. Ухличева. – Одесса: ОГЭУ, 2007. – 279 с.

106. Рац О.М. Напрями удосконалення системи формування розвитку клієнтської бази вітчизняних банків / О.М. Рац, В.О. Тороєва // Економіфка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 599-604.

107. Приймак П.В. Розвиток інформаційних технологій у банківській системі України / П.В. Приймак // Науковий вісник НЛТУ. – 2012. – Вип. 22.12. – С. 342-348.

108. Кадирус І.Г. Маркетинг у банках: навчальні завдання і методичні рекомендації до проведення практичних занять для студентів денної форми навчання факультету менеджменту і маркетингу напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» / І.Г. Кадирус. – Дніпро: ДДАЕУ, 2017. – 62 с.

109. Банківські операції: навч. посібн. / О.І. Копилюк, О.М. Музичка. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К.: ЦУЛ, 2012. – 536 с.

110. Банківські операції: навч.-метод. посібн. для самостійного вивчення дисципліни / ДВНЗ «УАБС НБУ»; уклад. С.В. Башлай. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 142 с.

111. Тищенко В.В. Організаційна структура банку та її вплив на фінансову стійкість / В.В. Тимщенко // Незалежний аудитор. – № 2 (IV). – 2012. – С. 20-25.

112. Андрос С.В. Процесний підхід в удосконаленні організаційної структури управління банком / С.В. Андрос // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 264-271.

113. Маслова Н.О. Маркетинг у банку / Н.О. Маслова. – К.: КНТЕУ, 2012. – 320 с.

114. Волкова О.К. Оптимізація організаційної структури банку / О.К. Волкова // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 2 (23). – С. 103-108.

115. King B. Bank 2.0: how customer behavior and technology will change the future of financial services / Brett King. – Singapore: Marshall Cavendish Business, 2010. – 399 с.

116. Мельник П.В. Банківські системи зарубіжних країн [Електронний ресурс] / П.В. Мельник, Л.Л. Тарангул, О.Д. Гордей. – Київ: Алерта, 2010. – 586 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15941024/bankivska_sprava/organizatsiyni_bankivski_strukturi

117. Організація маркетингової діяльності ПАТ «КРЕДОБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://banki.bobrodobro.ru/ 14629. – назваписис екрана.

118. Перерва П.Г. Становлення та розвиток маркетингового аудиту в Україні та світі / П.Г. Перерва. – Бізнес-інформ. – 2012. – № 1. – С. 191-193.

119. Корягіна С.В. Маркектинговий аудит навч. посібн. / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. – К.: Центр навч. літ-ри. – 2014. – 320 с.

120. Гайдукович Д.С. Формування комплексу маркетингу банку в умовах конкуренції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08. – гроші, фінанси, кредит / Д.С.Гайдукович. – Одеса. – 2012. – 21 с.

121. Охрименко І. До питання удосконалення маркетингової стратегії банку в умовах фінансової глобалізації / І. Охрименко, К. Долгоп'ятова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (29-30 березня 2017 р.). – К.: КНЕУ, 2017. – С. 60-62. – назваписис ~~титул.~~ екрану.

122. Григорчук Т.В. Маркетинг: навч. посібн. для дистанційного навчання / Т.В. Григорчук. – К.: Університет «Україна», 2007. – 380 с.

123. Костюк О.С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О.С. Костюк, Н.В. Тижай, Н.В. Фаєк. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – С. 79-84.

124. Маркетинг – менеджмент: научн. изд. / под ред. Туган-Барановского М., Балабановой Л.В. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.

125. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учебн. пособ. / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

126. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебн. для вузов / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.

127. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб: Питер, 2000. – 320 с.

128. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетингових компаний / Дж. Ленсколд; пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова и М.А. Карлика. – СпБ.: Питер, 2005. – 272 с.

129. Савчук В.П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга» [Електронний ресурс]. – Режим доступа:~~// Консалтинговая компания «Стратегический партнер»:~~ http://s–p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=41

130. Старостіна А.О. Маркетинг: підручн. / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 565 с

131. Ткачук В. Ефективність маркетингової діяльності / В. Ткачук, Н. Соколовська // Наука молода. – 2010. – № 14. – С. 135-137.

132. Завадська Д.В. Маркетинг у банку: теорія та методологія: монографія / [Д.В. Завадська, Л.В. Жердецька, Л.В. Кузнєцова]. – Одеса: Вид. во «Атлант», 2010. – 717 с.

Додаток А

Зміст і методи проведення окремих видів маркетингових досліджень [5]

| Напрям дослідження | Мета досліджень | Методи дослідження |
|---|---|---|
| Розмір ринку | Показати межу розширення діяльності банку на ринку. Визначити граничні можливості зростання ринкового потенціалу. | Камеральні дослідження урядових даних і публікацій у пресі. Визначення розмірів конкуренції. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку. |
| Частка ринку | З'ясувати позицію у конкурентній боротьбі. | Узагальнення даних досліджень клієнтів. Вивчення даних про розмір операцій конкурентів.Проведення бесід з ключовими учасниками ринку. |
| Динаміка ринку | Визначити політику впливу на ринок (збут). | Огляд статистичних даних.Аналіз зміни обсягу операцій конкурентів.Інтерв'ювання, бесіди з експертами. |
| Канали збуту | Виявлення найбільш ефективних способів доведення продуктів до ринку. | Інтерв'ювання клієнтів з метою визначення, чому вони користуються даним каналом розподілу.Отримання даних про канали конкурентів. |
| Рішення споживачів | З'ясувати, як було прийнято рішення про користування даним продуктом. | Інтерв'ювання клієнтів, визнання їх пріоритетів щодо ціни, якості, ступеня доступності продукту та рівня обслуговування. Спостереження за впливом зміни ціни на продукт та інструментів просування продукту на остаточний обсяг. |
| Ціни | Визначити конкурентні ціни. | Отримання відкритої інформації про ціни. Інтерв'ювання кінцевих споживачів і метою з'ясування, чи пропонували їм цінові знижки.втримання інформації за рахунок проведення експериментів. |
| Просування продукту | З'ясувати, як просувають продукти конкуренти та які відомі продукти ринку. | Огляд журналів, газет та інших комунікаційних каналів..З'ясування у клієнтів, де вони отримали інформацію про продукт, Зясування, як багато витрачають конкуренти на просування продуктів |

Додаток Б

Аналіз специфіки застосування інструментів маркетингового аналізу [25]

| Інструменти | Сутність методу | Специфіка застосування до маркетингових послуг |
|---|---|---|
| SWOT–аналіз | Виявлення та класифікація маркетингової інформації за критеріями віднесення до зовнішнього або внутрішнього середовища, а також за характером впливу – позитивного чи негативного | Застосовується як до традиційного, так і до внутрішнього маркетингу |
| SNW–аналіз | Аналіз інформації про внутрішнє середовище суб'єкта управління; класифікація інформації за критеріями сильних, слабких сторін, відповідності усередненими показниками; максимальна об'єктивізація ключових факторів | Застосовується до всіх видів маркетингу. Для традиційного маркетингу є часткою загального аналізу, проведеного в рамках SWOT–аналізу, для внутрішнього маркетингу та маркетингу взаємодії – як самостійний інструмент. Може бути застосований на стадіях відстеження та коригування реалізації маркетингової стратегії |
| PEST–аналіз | Аналіз зовнішнього середовища далекого оточення. Можливість виявлення структурних взаємозв'язків по вертикалі на різних рівнях управління | Застосовується на стадії обробки маркетингової інформації разом із SWOT–аналізом для традиційного маркетингу |
| VMOST–аналіз | Взаємозв'язок факторів внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта управління з пріоритетами розвитку, побудова системи цілей, стратегії і тактики реалізації послуги; чітке структурування цілей і завдань маркетингу | Застосовується на другому етапі обробки даних після використання інструментів PEST і SWOT для всіх видів маркетингу в рамках моделі маркетингу послуг |
| GAP–аналіз | Виявлення «білих плям», «прогалин» між існуючою ситуацією і припущеним баченням стану суб'єкта управління | Застосовується після розробки пріоритетів для всіх видів маркетингу в рамках моделі маркетингу послуг як безпосередньо при розробці маркетингової стратегії, так і при реалізації та оцінці окремих компонентів маркетинг–мікс |

| | | |
|---|---|---|
| Модель ADL/LC | Послуга, як і окремо взятий бізнес, як і окрема галузь, сектор економіки може знаходитися на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати саме згідно з цією стадією | Модель застосована для традиційного маркетингу на різних стадіях не тільки життєвого циклу послуги та організації (галузі, сектора економіки) в цілому, а й для коригування маркетингової стратегії і поведінки на ринку |
| Матриця І. Ансоффа | Аналіз якісних характеристик наданої послуги при одночасній оцінці можливостей ринку | Може бути використаний на різних етапах реалізації маркетингового комплексу для традиційного маркетингу |

Додаток В

Таблиця В 1. Укрупнена класифікація експертних методів та процедур проведення експертних оцінок *

| ***Експертні методи*** | |
|---|---|
| Групи експертних методів | Види та різновиди експертних методів, що входять до групи |
| Методи індивідуальних експертних оцінок | Метод інтерв'ю, аналітичні записки тощо |
| Методи створення колективних рішень | Метод «мозкового штурму», метод обміну думок, методи комісій, метод «сценаріїв», методи групових дискусій тощо |
| Методи структуризації | Методи «дерева цілей» тощо |
| Методи стратегічного аналізу та діагностики | Метод STEP–аналізу, метод SWOT–аналізу, метод портфельного аналізу, SPACE–аналіз, . GAP–аналіз, PIMS–аналіз, метод вивчення профілю об'єкта, модель Мак–Кінсі тощо |
| Методи експертних оцінок | Метод «Дельфі», метод SEER, метод Черчмена–Акоффа, метод Терстоуна тощо |
| Морфологічні методи | Метод Цвіккі, метод систематичного покриття поля, метод запереченні і конструювання, метод морфологічного ящика (ММЯ) тощо |
| Методи складних експертиз | Метод ПАТТЕРН, метод парних порівнянь Т.Сааті, метод вирішальних матриць Г.С.Поспєлова, методи на основі інформаційного підходу, метод QUEST тощо |
| Кількісні методи аналізу експертних оцінок | Методи: еталонних бальних оцінок, надання переваг, узгодження ранжувань, багатовимірного ранжування об'єктів, аналізу ієрархій, попарних зіставлень, перевірки узгодженості думок експертів на основі коефіцієнта конкордації та розрахунку коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена та Кендала, графічної інтерпретації результатів експертизи за допомогою функцій належності |
| ***Процедури проведення експертних оцінок*** | |
| Процедури | Характеристика процедур |
| Методики ранжування | Упорядкування експертом набору об'єктів за їх перевагою. Існують два способи: у першому експерту надається весь перелік об'єктів для яких він проставляє ранги; у другому способі, експерту надається частина об'єктів для проставляння відповідного рангу, після чого решта об'єктів має бути |

| | |
|---|---|
| | віднесена до того чи іншого вже існуючого рангу. |
| Методики парних та множинних порівнянь | Створюється матриця парних (множинних) порівнянь і експерт повинен порівнюючи об’єкти між собою виявити який з них має перевагу |
| Методика безпосередньої чисельної оцінки | Відомі два способи: 1) оцінювання об’єктів у балах (діапазон зміни оцінюваної властивості розбивається на декілька інтервалів, кожному з яких надається певна оцінка; 2) метод середньої точки – застосовується за великої кількості об’єктів. |
| Методика гіперупорядкування | Експерт не лише ранжирує об’єкти, але й впорядковує різниці їх оцінок |
| Кваліметричний підхід | Підхід передбачає виконання таких дій:<br>1.побудова ієрархічної структури показників.<br>2. визначення абсолютних показників.<br>3. визначення еталонних абсолютних показників.<br>4. визначення вагових коефіцієнтів.<br>5. визначення комплексної оцінки. |

Джерело: Комплексне забезпечення фінансово–економічної безпеки [текст]: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей усіх форм навчання/ Г.Є.Павлова, Л.І.Катан, І.П.Приходько, Н.І.Демчук.– Дніпро: Пороги, 2017. – С.280–282.

Додаток В

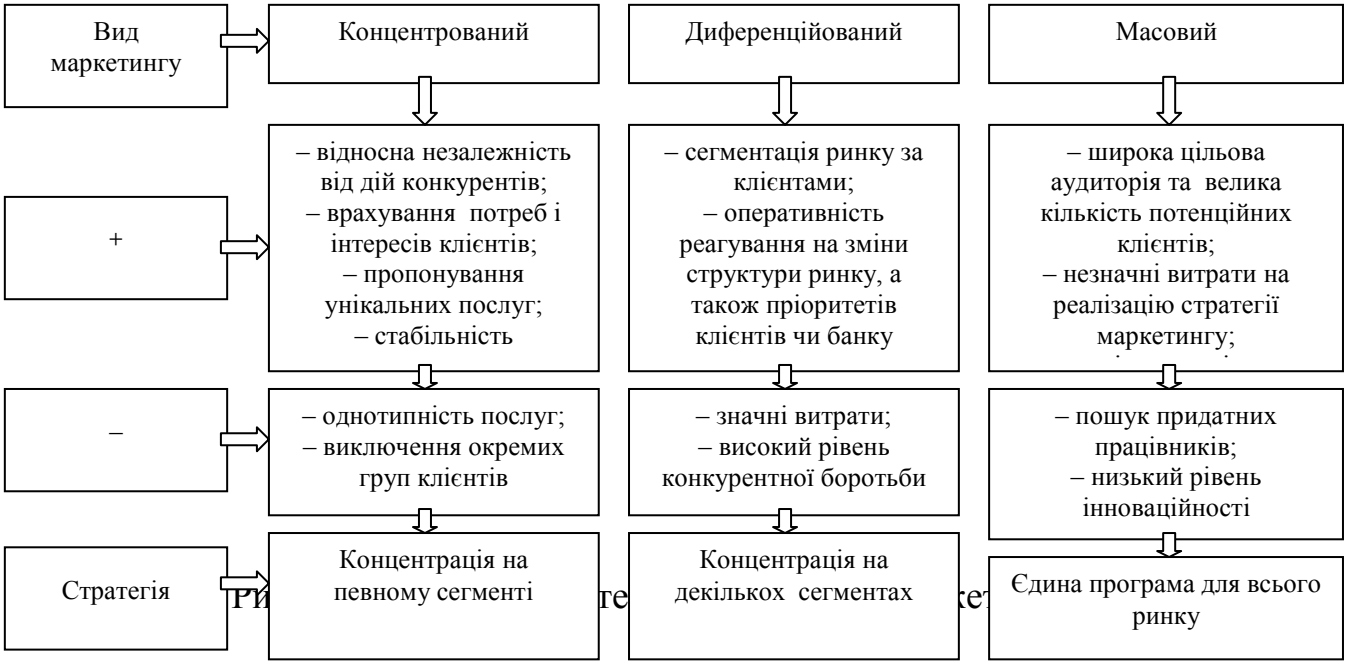
Таблиця В 2. Анкета для оцінки впливу чинника конкуренції на ринку банківських послуг України [50, с.195]

| № | Фактори конкуренції | Експертна оцінка* | Прогноз зміни чинника** |
|---|---|---|---|
| **1. Ситуація в галузі** | | | |
| 1.1. | Число та розмір банків у галузі | | |
| 1.2. | Зміна платоспроможного попиту | | |
| 1.3. | Рівень стандартизації банківських послуг | | |
| 1.4. | Витрати на перехід до іншого банку | | |
| 1.5. | Уніфіковані сервісні послуги | | |
| 1.6. | Бар'єри входу на ринок | | |
| 1.7. | Бар'єри виходу з ринку | | |
| 1.8. | Стан на суміжних ринках | | |
| 1.9. | Стратегії конкурентів | | |
| 1.10. | Привабливість ринку банківських продуктів | | |
| **2. Вплив потенційних конкурентів** | | | |
| 2.1. | Проблеми входу на ринок | | |
| 2.2. | Доступ до каналів розподілу | | |
| 2.3. | Галузеві переваги | | |
| **3. Вплив постачальників ресурсів (сфера депозитних послуг)** | | | |
| 3.1. | Унікальність каналів залучення ресурсів | | |
| 3.2. | Значимість клієнтів, постачальників коштів | | |
| 3.3. | Частка окремого постачальника ресурсів | | |
| **4. Вплив покупців ресурсів (сфера кредитних та розрахунково–касових послуг)** | | | |
| 4.1. | Статус споживачів | | |
| 4.2. | Значимість продукту для клієнта | | |
| 4.3. | Стандартизація продукту | | |
| **5. Вплив послуг–замінників** | | | |
| 5.1. | Ціна | | |
| 5.2. | Вартість «переключення» | | |
| 5.3. | Якість основної послуги | | |

* **1 бал** – чинник не має впливу на ринок банківських послуг, **2 бали** – якщо чинник має певний вплив на ринок, **3 бали –** якщо чинник здійснює значний вплив на ринок банківських послуг.

** **«+1»** – експертом прогнозується зниження ролі чинника на ринку банківських послуг; **«0»** – не прогнозується зміна ролі чинника; **«–1»** – пронозується зростання впливу чинника на ринок банківських послуг.

Додаток В




Ри ге ке

Додаток Д

Таблиця. Характеристика ділових та функціональних стратегій банків [50, с.121]

| Вид стратегії | Опис |
|---|---|
| | ***Ділові стратегії банку*** |
| Виживання | Визначає необхідність обґрунтованого вибору ринку, на якому працює банк та формуванні такого продуктового асортименту, що дозволить вийти на самоокупність банку |
| Стабілізації | Дозволяє визначити основні джерела зростання продажів і прибутку банку в довгостроковому періоді та сфокусуватись на найбільш рентабельних сегментах ринку та продуктовому асортименті |
| Росту | Визначає збалансованість асортименту банку, встановлює принципи, послідовність і акценти в розвитку кожної продуктової групи, визначає нові привабливі ринки |
| Диверсифікації | Визначає спосіб входу на нові ринки, принципи охоплення ринків, методи зміцнення і підвищення конкурентоспроможності продуктів банку на ключових ринках продажів |
| Стійкий стан | Передбачає можливість впровадження інновацій та експериментальних продуктів, пошук нових нетрадиційних ринків збуту |
| | ***Функціональні стратегії банку*** |
| Асортиментна | Описує принцип розвитку і значення кожної продуктової групи в портфелі банку, визначає широту і правила ротації асортименту, принципи диференціації продуктів між собою. Включає план по розробці нових продуктів |
| Рросування | Визначає цільовий ринок для просування і основні цілі комунікації, включає план рекламних заходів, відображає ключові медіапоказники рекламних компаній бренду, принципи підтримки новинок і основного асортименту банку, визначає розмір рекламного бюджету |
| Дистрибуції | Визначає метод дистрибуції, ключові канали продажів, принцип роботи з фінансовими посередниками і встановлює цілі по кількісній та якісній дистрибуції продуктів банку |
| Ціноутворення | Встановлює принцип цінової конкуренції в галузі, правила розрахунку цін, розміри знижок та акцій для споживачів, принципи підвищення цін і рівень рентабельності продуктів та послуг банку |
| Цільового ринку | Визначає основні принципи сегментації ринку і основні сегменти для просування продуктів та послуг банку в галузі |

Додаток Е

Класифікація маркетингових стратегій банку, які банк використовує при розробці загальної стратегії розвитку банку*

| Елементи загальної стратегії | Різновиди стратегій |
|---|---|
| Стратегії, пов'язані із клієнтами | Збільшення чисельності клієнтів; підтримання існуючої чисельності клієнтів; зменшення чисельності клієнтів; якісного відновлення клієнтів; презентаційна стратегія, психологічна стратегія; інтерактивна стратегія |
| Стратегії залежно від економічного стану банку | Стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання (інтенсивного зростання, інтеграційного зростання, диверсифікації) |
| Сратегії залежно від методу обраного цільового ринку | Стратегія товарної спеціалізації, стратегія сегментної спеціалізації, стратегія одно сегментної концентрації, стратегія вибіркової спеціалізації, стратегія повного охоплення |
| Продуктові стратегії | Якісне відновлення продуктів; просування продажів; персоналізація; пакетне обслуговування; нові продукти; виокремлення певних видів послуг; зменшення пропозиції |
| Цінові стратегії | Стратегія «зняття вершків»; активний маркетинг; вибіркове проникнення; широке проникнення; пасивний маркетинг; конкурентне ціноутворення; «середні витрати плюс прибуток»; стратегія забезпечення цільового прибутку, врахування цінності продукту; стратегія врахування взаємин з клієнтурою; цінові знижки та надбавки; стратегія поділу цін «психологічної» ціни. |
| Збутові стратегії | Стратегії інтенсивного, вибіркового та ексклюзивного збуту |
| Комунікаційні стратегії | Стратегія виштовхування; стратегія втягнення; змішана стратегія |
| Іміджеві стратегії | Стратегія популяризації – формування й удосконалення іміджу, просування бренду; стратегія просування банківського продукту. |
| Конкурентні стратегії | Стратегії утримання конкурентних переваг за М. Портером, стратегії зростання. маркетингові стратегії за Р. Майлзом та П. Сноу. конкурентні стратегії за Ф. Котлером |

*Джерело: доопрацьовано матеріали [11, с.108; 39, 47, 49].*

Додаток Ж

Таблиця Ж 1. Різноманітність цілей складових стратегії банку [52]

| Мета | Показники ефективності | Оцінювальні показники | Програм–не забезпечення |
|---|---|---|---|
| 1. Фінансів | Вартість банку | | |
| | Рентабельність активів (ROA) | Прибуток/активи | Автоматизовані банківські |
| | Рентабельність капіталу (ROE) | Прибуток/капітал | |
| | Оборотність активів | Обіг/активи | |
| | Рентабельність діяльності | Прибуток/обіг | |
| **За ключовими сегментами ринку** | | | |
| 2. Маркетингу | Клічові фактори успіху | Усереднені за групою експертів і відібрані за рівнем 80 % привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху | Аналітичні CRM–системи |
| | Купівельна задоволеність | Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху | |
| | Ступінь лояльності клієнтів | Тривалість обслуговування клієнта в банку; частка кредитових оборотів клієнта в анному банку відносно до його сумарних оборотів | |
| | Частка ринку | Відсоток обсягу обслуговування клієнтів відносно до загального обсягу обслуговування клієнтів за даним сегментом | |

Закінчення таблиці Ж 1

| Мета | Показник ефективності | Оцінювальний показник | Програмне забезпечення |
|---|---|---|---|
| **За ключовим бізнес–процесом** | | | |
| 3. Бізнес–процесів | Ступінь зрілості окремих процесів | Шкала Зрілості | Orgware/ Work–Flow |
| | Ступінь зрілості системи процесів | Сума від нормованих зважених оцінок за сукупністю ключових процесів (за рівнем 80 % важливості) | |
| | Кількість порушень процедур роботи | Випадків за звітний період | |
| **За ключовими фахівцями** | | | |
| 4. Розвитку персоналу | Ключові фактори комфорту персоналу | Усереднені за групою експертів і відібрані за рівнем 80 % привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху | HRM–системи |
| | Задоволеність співробітників | Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху | |
| | Ступінь лояльності співробітників | Відсоток звільнень відносно до загальної кількості працюючих | |
| | Зростання кваліфікації | Кількість перепідготовок за звітний період | |

Додаток Ж

Таблиця Ж 2. Напрями цілей і завдань, які можуть бути досягнуті в межах реалізації стратегічного маркетингу [26, с.120]

| Мета | Завдання |
|---|---|
| Формування ринкової позиції банку | 1. Аналіз та прогнозування потреб і попиту.<br>2. Аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку.<br>3. Аналіз та прогнозування факторів конкурентних переваг банку.<br>4. Аналіз зв'язків банку із зовнішнім середовищем.<br>5. Аналіз та прогнозування якості та ресурсомісткості аналогічних продуктів конкурентів.<br>6. Прогнозування відтворення циклів банківських продуктів.<br>7. Аналіз та прогнозування організаційно та техніко–технологічного рівня послуг конкурентів та власної банківської організації.<br>8. Прогнозування обсягів ринків відповідно до сегментів.<br>9. Прогнозування лімітних цін на майбутні послуги.<br>10. Прогнозування конкурентоздатності майбутніх послуг на конкретних ринках.<br>11. Розробка й економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоздатності майбутніх продуктів.<br>12. Кінцевий вибір цільових ринків на визначений період.<br>13. Розробка нормативів конкурентоздатності майбутніх продуктів.<br>14. Документарне оформлення ринкової стратегії організації на визначений період. |
| Реклама та стимулювання збуту | 1. Формування системи цілей комплексу реклами.<br>2. Визначення методів, правил і засобів реклами.<br>3. Формування стратегії стимулювання збуту товарів і зростання прибутку. |
| Забезпечення маркетингових досліджень | 1. Розробка структури служби маркетингу організації.<br>2. Інформаційне забезпечення та створення нормативної бази маркетингових досліджень.<br>3. Кадрове забезпечення досліджень.<br>4. Забезпечення технічними заходами.<br>5. Забезпечення внутрішніх і зовнішніх зв'язків служб маркетингу. |
| Реалізація концепції маркетингу | 1. Участь у проектуванні організаційної структури банку.<br>2. Участь у розробці положень і посадових інструкцій організації.<br>3. Вхідний маркетинговий контроль (на предмет дотримання концепції маркетингу) усієї нормативно–методичної й технічної документації, яка розробляється організацією.<br>4. Розробка, узгодження й документарне оформлення плану заходів щодо впровадження концепції маркетингу в діяльність банку в зазначеному періоді.<br>5. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності банку.<br>6. Узгодження вартості банківських продуктів із споживчими можливостями.<br>7. Узгодження довгострокових контрактів і договорів.<br>8. Встановлення схеми зворотного зв'язку відповідно до стадій життєвого циклу банківських продуктів. |

Додаток З

Особливості застосування концепції маркетингу в банківській сфері [72]

| Елемент комплексу маркетингу | Сутнісний зміст | Особливості застосування у банківській сфері |
|---|---|---|
| Продуктовий маркетинг (product) | Орієнтована на ринок маркетингова політика з фор–мування асортиментного ряду товару (продукту, послуги), якості, упакування, брендингу, іміджу торгової марки | Рішення про структуру базового асортименту продукта приймається на етапі створення банку; комплексність послуг – важлива конкурентна перевага; використання стратегії диференціації; критерії якості банківської послуги: стандарт обслуговування, надійність і репутація банківської установи, компетентність персоналу, індивідуальний підхід |
| Ціновий маркетинг (price) | Орієнтована на ринок програма ціноутворення, розроблення механізму цінового впливу на конкурентів та клієнтів | Об’єкти цінової політики банку: відсоткові ставки за кредитами та депозитами; мінімальна величина вкладу, премії, знижки, комісійні; відсутність чіткого взаємозв’язку споживчої вартості банківської послуги з її ціною; складність визначення реальних витрат за кожним видом банківських послуг |
| Збутовий маркетинг (place) | Вибір оптимальних каналів збуту та посередників | Використання переважно прямої форми збуту: надання послуг у головному відділенні банку; надання послуг у філіях і відділеннях банку; збут послуг з використанням автоматів та комп’ютерів |
| Маркетинг комунікацій (promotion) | Система інформування потенційни х клієнтів, створення позитивної думки про товар і фірму за допомогою методів стимулювання збуту | Важливу роль відіграють зв’язки з громадськістю; використання продуктової реклами (реклами окремої послуги) та престижної реклами (реклами банку) |
| Маркетинг відносин (people) | Механізм взаємодії між суб’єктами ринкових відносин, розроблення кадрової політики компанії | Підвищена увага до компетентності та професіоналізму персоналу; підвищення індексу чистої лояльності працівників банку; навчання клієнтів |

Додаток К

Основні етапи життєвого циклу банківського продукту/послуги*

| Етап | Характеристика | Коментар |
|---|---|---|
| Розробка продукту | Прибутки «мінусові», витрати, пов'язані зі створенням продукту | «Нульовий» етап. Продукт ще не існує, послуга не представлена до продажу |
| Впровадження на ринок | Постійні витрати, пов'язані з впровадженням.Змінні витрати зростають. Наприкінці стадії впровадження прибутки з «мінуса» переходять на «плюс». | Класичний перший етап. Споживач ще не сформував стійкий попит. Досліджуються можливості нарощування попиту. Конкуренція майже відсутня. ***Стратегія – розширення ринку*** |
| Зростання продажу | Відсутні постійні витрати, пов'язані з упровадженням. Надходження більші за витрати і швидко зростають. Обсяги продажів наприкінці етапу досягли максимуму | Класичний другий етап. Попит сформований і зростає із насиченням ринку. Витрати на рекламу зменшуються. Зростає кількість конкурентів. ***Стратегія – глибоке проникнення на ринок.*** |
| Зрілість | Надходження і витрати збалансовані. Обсяги продажів стабільні, але не збільшуються | Класичний третій етап. . Можуть бути ознаки насичення ринку, швидке падіння темпів зростання. Кількість конкурентів значна, але не збільшується. Проддукт/послуга починає морально застарівати. ***Стратегія – захист існуючої частки ринку.*** |
| Спад | Продажі падають. Надходження падають | Класичний четвертий етап Потрібно або виводити продукт з ринку, або модифікувати, або стимулювати попит. У випадку успіху – «крива з повторним циклом». ***Стратегія – елімінації.*** |

*Джерело: доопрацьовано матеріали [11, с.127; 54, с.29].*

Додаток З

Таблиця З 1. Залежність цінової політики від типу банку[26, 183]

| Тип банку | Мета банку | Бажані варіанти маркетингової та цінової політики |
|---|---|---|
| Банк– «одноденка» | Накопичити найбільшу кількість грошових ресурсів, а потім вивезти їх за кордон з аступним банкрутством банку | –встановити найбільший строк до моменту повернення коштів, щоб зібрати максимальну кількість грошових коштів і встигнути зникнути до моменту їх повернення;<br>– залучити найбільш прибуткові підприємства галузі засновниками;<br>– обрати метою цінової політики короткострокову максимізацію обігу грошових коштів за рахунок підвищення депозитних ставок |
| Банк– «новатор» | Позиціонувати себе на ринку як лідера у створенні новітніх банківських технологій і нових банківських послуг | – організувати масову рекламну компанію з акцентом на інновації;<br>– здійснювати максимальну просторову експансію, щоб першими пропонувати свої інновації новим регіональним группам клієнтів;<br>– проводити цінову політику «зняття вершків», виправдовуючи її інноваційністю |
| Банк–«лідер» | Позиціонувати себе на ринку як найбільш надійного і ефективного постачальника високоякісних банківських послуг (вузького чи широкого асортименту залежно від можливостей банку) | – проводити сфокусовану рекламну кампанію з орієнтацією на клієнтів, що потребують якості банківських послуг;<br>– формувати таку ціну на банківські продукти, щоб клієнт зрозумів логіку зв'язку відмінностей в якості з відмінностями в ціні |
| Банк– «агрессор» | Зайняти найбільшу частку на ринку, перехопивши клієнтів у банків, які вийшли на ринок раніше | – організувати масову, несфокусовану рекламну кампанію;<br>– інвестувати кошти в розвиток мережі філій;<br>– здійснювати політику цінового проникнення (зниження цін) |
| Банк–системо–утворююча установа | Позиціонувати себе на ринку як найбільш надійний банк, що відкритий для будь–яких клієнтів | –проводити широку, несфокусовану рекламну кампанію «підтримуючого типу»;<br>– проводити нейтральну цінову стратегію |

Додаток К

Таблиця З 2. Види цінових стратегій банку [68, с. 219–221]

| Група цінових стратегій | Види стратегій | Характеристика |
|---|---|---|
| Стратегії «ціна–цінність» | Стратегія високих цін («зняття вершків») | Встановлення банком високої ціни на власну продукцію по відношенню до її економічної цінності |
| | Стратегія низьких цін | Встановлення цін суттєво нижче рівня, який сприймається більшістю покупців до відповідної економічної цінності продукту |
| | Стратегія середніх цін | Сутність даної стратегії полягає не тільки у відмові використання цін для збільшення охоплення сектора банківського ринку, але і в припущенні того, що ціна може будь–яким чином впливати на зменшення частки у даному секторі |
| Конкурентні стратегії ціноутворення | Стратегія «додержування лідера» | Не передбачає встановлення ціни на продукцію в суворій відповідності до рівня цін провідних банків – мова може йти лише про те, що необхідно враховувати політику цін–банку лідера |
| | Стратегія переважної ціни | Ціна може встановлюватися нижче цін конкурентів за наявності переваг в управлінні витратами банку, а також вище цін конкурентів – за наявності переваг в якості продукції з метою оцінки її клієнтами як більш престижної та унікальної |
| | Стратегія недопущення конкурентів на ринок | Продаж банківської продукції за надзвичайно низькими цінами для того, щоб уникнути конкуренції |
| | Стратегія витіснення конкурентів з ринку | Спрямована на проведення агресивної цінової війни по відношенню до конкурентів з метою їх повного виведення з ринку |
| Асортиментні стратегії ціноутворення банку | Стратегія «цінового лідерства» | Клієнти використовуватимуть (купуватимуть) продукцію банку найбільшого вжитку за звичайними цінами, які залучають їх до банку в порівнянні з продукцією банку за особливими цінами |
| | Стратегія «цінової лінії» | Обмеження діапазону цін, де кожна ціна відображає певний рівень якості певного виду продукції банку |
| | Цінова стратегія «комплект» | Базується на встановленні більш низької ціни на базовий вид продукції банку та більш високої ціни на додаткові параметри для базового виду продукції банку |
| | Цінова стратегія «набір» | Створює ефект порівняльної ціни: набір пропонується за ціною, яка начеб то нижча суми цін його елементів (пакетне ціноутворення) |
| | Цінова стратегія «вище номіналу» | Може застосовуватися банком, коли він стикається з нерівномірністю попиту на власну продукцію, що замінює одна одну |
| | Цінова стратегія «імідж» | Застосовується, коли клієнт орієнтується на |

| | | |
|---|---|---|
| | | якість продукції, виходячи з цін на допоміжні види банківської продукції |
| Стратегії диференціації клієнтів | Стратегія демографічної диференціації клієнтів | Розподіл клієнтів за демографічними ознаками: вік, стать, дохід, освіта, сімейний стан тощо, при цьому для кожної групи клієнтів банк встановлює різні ціни на банківську продукцію, але їх характеристики не змінюються |
| | Стратегія географічної диференціації клієнтів | Об'єднання клієнтів у групи відповідно до їх географічного розміщення та встановлення цін для кожної групи з врахуванням їх географічних особливостей |
| Стратегії «прибуток» | Стратегія цільових цін | Цільовим показником є сума прибутку та плановий відсоток прибутку, таким чином, банк може змінювати ціни на власну продукцію, але при цьому обсяг прибутку повинен бути повністю забезпечений |
| | Стратегія фіксованих цін | Встановлення та закріплення цін на банківську продукцію протягом тривалого періоду, змінюючи при цьому окремі її параметри або жертвуючи власним прибутком |
| | Стратегія змінних цін | Спрямована на різке реагування банку на ринкові умови: як тільки змінюються витрати банку, рівень попиту на банківську продукцію або політика конкурентів, банк негайно змінює ціни на власну продукцію |
| Стратегії «гнучкість» | Стратегія єдиної ціни | Банк може встановлювати єдину ціну для усіх категорій власних клієнтів не залежно від обставин, характеристик клієнтів та обсягів операцій з ними |
| | Цінова стратегія гнучких цін | Встановлення цін на банківську продукцію для кожного окремого її виду |

Додаток Л

Взаємозв’язок видів попиту та видів маркетингу [66, с.71]

| Вид попиту | Вид маркетингу | Зміст маркетингової діяльності |
|---|---|---|
| Негативний | Конверсійний | Створення активного попиту, зниження цін, стимулюванням збуту, поліпшенням якості продуктів та послуг |
| Нульовий | Стимулюючий | Надання продуктам та послугам нових характеристик, рекламування, пропонування іншим сегментам |
| Спадний | Ремаркетинг | Надання продуктам та послугам ринкової новизни, репозиціювання |
| Сезонний (нерегулярний) | Синхромаркетинг | Згладжування сезонних коливань, використання гнучких цін, політики знижок |
| Латентний | Розвиваючий | Стимулювання збуту, поліпшення якості продуктів та послуг, рекламування |
| Повноцінний | Підтримуючий | Підтримка попиту, якості продуктів та послуг |
| Ажіотажний | Демаркетинг | Зниження цін, рекламної активності, посилення збутової діяльності |
| Оманливий | Тактичний | Посилення оперативного планування діяльності |
| Небажаний | З метою протидії | Зменшення небажаного попиту |
| Унікальний | Індивідуальний | Розвиток сервісу, персональний продаж |

Додаток К

Таблиця К1. Матриця аналізу ціноутворення банківських продуктів[68, с.213]

| | Попередній аналіз | Поточний аналіз | Підсумковий аналіз |
|---|---|---|---|
| Стратегічний рівень | дослідження стратегічних цілейбанку;<br>– аналіз зовнішніх та внутрішніхфакторів, що мають вплив націноутворення банківськихпродуктів | – аналіз відповідності цілей, які булипокладені в основу розробки цінової політики, стратегічним цілям банку;<br>– аналіз повноти та правильності визначення макроекономічних факторів, які в подальшому мали вплив на формування цінової політики банку;<br>– аналіз правильності оцінки внутрішніх можливостей банку | аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень щодо цінової політики та стратегії;<br>– аналіз ефективності реалізації розробленої цінової політики та стратегії банку |
| Тактичний рівень | аналіз цілей цінової політики та стратегії банку;<br>– аналіз існуючих методів ціноутворення банківських продуктів | – аналіз відповідності обраних методів ціноутворення його ціновій стратегії;<br>– аналіз переваг та недоліків кожного з даних методів | – аналіз ефективності використання обраних банком методів ціноутворення;<br>– аналіз ефективності альтернативних методів ціноутворення |
| Оперативний рівень | –аналіз форм і методів обліку витрат, які застосовуються в банку;<br>– аналіз ступеня автоматизації обліково–аналітичного процесу;<br>– аналіз стану планування і нормування рівня витрат банку;<br>– аналіз кваліфікації спеціалістів, які відповідають за аналіз та управління процесом формування витрат | аналіз відповідних видів щоденної, щотижневої, щомісячної інформації внутрішньої звітності про витрати банку, що дають змогу виявити відхилення, їхні причини і вчасно вжити коригувальних заходів для їх усунення | – аналіз відповідності понесених витрат на формування банківських продуктів встановленим планам та нормативам щодо даних витрат;<br>– аналіз співвідношення собівартості банківських продуктів і ринкової конкурентоздатності ціни на дані продукти |

Додаток М

Таблиця М 2. Характеристика методів ціноутворення банківських продуктів [68, с. 222]

| Метод | Сутність методу |
|---|---|
| **Витратні методи** | |
| Ціноутворення за методом «середні витрати + прибуток» | Базується на розрахунку ціни шляхом визначення витрат на надання банківських продуктів та певної надбавки у вигляді доходу банку. Другий додаток іноді називають націнкою, її розмір залежить від виду банківського продукту, попиту на нього, його вартості, обсягу реалізації тощо. Сутність цього методу полягає в тому, що він відображає основні елементи ціноутворення на основі базової ставки, враховуючи додаткові витрати (премію та ризики).<br>Дана методика ціноутворення залишається популярною у зв'язку з тим, що: продавці значно більше знають про витрати, ніж про попит; у випадку, якщо даний метод використовують всі банківські установи, їх ціни, скоріше за все, будуть приблизно однакові, тобто цінова конкуренція мінімальна |
| Метод на основі аналізу беззбитковості | Метод заснований на вивченні графіка беззбитковості. Такий метод ціноутворення передбачає аналіз різних варіантів цін, їхнього впливу на обсяг надання продуктів. Він необхідний для подолання рівня беззбитковості та одержання бажаного прибутку |
| Метод повних витрат | Сутність методу полягає в сумуванні витрат, які несе банк при створенні певного продукту, і додаванні прибутку, який очікує отримати банк. Даний метод базується на повній калькуляції витрат банку |
| Метод прямих витрат | Установлені ціни шляхом додавання до змінних витрат певної надбавки – норми прибутку. При цьому постійні витрати як витрати банку загалом не розподіляються між окремими продуктами, а погашаються різницею між доходом від реалізації продуктів та змінними витратами.Тобто даний метод базується на неповній калькуляції собівартості |
| Метод граничних витрат | Розрахунок цін базується на калькуляції собівартості. Його сутність проявляється так: як тільки досягається рівень продаж, при якому покриваються всі затрати, то можна знизити ціну. Тобто потрібно покрити собівартість обслуговування одного додаткового клієнта і тоді будь–яка ціна, що перевищує цю додаткову собівартість дає додатковий прибуток. Оскільки більш низькі ціни збільшують попит, то таким чином можна нарощувати свою частку ринку |

Закінчення таблиці М 2

| | |
|---|---|
| Метод середніх витрат | Установлені ціни шляхом додавання до середніх витрат, понесених на створення продукту, певної надбавки – норми прибутку. При цьому середні витрати визначаються як сума витрат в розрахунку на одиницю банківського продукту |
| **Ціннісні методи** | |
| Ціноутворення на основі економічної цінності продукту | Базується не на врахуванні витрат банку на формування продукту, а на сприйнятті даного продукту клієнтами. Якість, корисність та значущість банківського продукту для клієнта формує його ставлення до нього, звідси й прийнятний рівень цін.<br>Застосовуючи цей метод ціноутворення, банки часто виходять із того, що цінність продукту для клієнта потрібно не просто констатувати, а й підкреслювати і створювати у споживача відповідне уявлення про те, що без продукту такої якості, що надає конкретний банк, вони не зможуть обійтись.<br>Крім цього, цей метод орієнтований на аналіз споживчого попиту, що робить його більш гнучким |
| Ціноутворення з орієнтацією на попит | За даним методом ціна встановлюється під впливом попиту, що склався на цей банківський продукт.<br>Підвищення ціни може зменшити купівельну спроможність покупців, а отже і попит.<br>Тому постає питання про необхідність вивчення і вимірювання попиту. |
| Метод наслідування ринкових переваг | Даний метод передбачає, що кожен банк, встановлює ціни на продукти, поважаючи звичаї ціноутворення і рівень цін, які склалися на ринку, виходячи з реально існуючого рівня цін і при цьому істотно не порушуючи його.<br>Ціна встановлена в такий спосіб повинна визначатися в спеціальній ціновій зоні кожним банком самостійно. |
| Метод наслідування лідера | Даний метод означає, що банк встановлює ціни на продукти, виходячи з рівня цін банків, що володіють великою ринковою часткою, тобто що встановлюють мінімальні ціни на свої продукти та забезпечують максимальний обсяг наданих послуг в банківському секторі. |
| Модель цінового лідерства | Відсоткова ставка визначається як сума базової ставки або прайм–рейт (включаючи бажаний прибуток банку понад розмір операційних та адміністративних витрат) та надбавки для покриття ризику та отримання прибутку |

Додаток Н

Класифікація видів собівартості банківського продукту*

| Критерії класифікації | Вид собівартості | Стисла характеристика |
|---|---|---|
| Залежно від стадії | Виробнича | - Грошовий вираз усіх витрат, які несе банк у процесі виробництва окремого банківського продукту |
| | Повна (комерційна) | - Виробнича собівартість банківського продукту, до якої додаються витрати банку, пов'язані з реалізацією цього банківського продукту споживачам |
| Залежно від виконання плану | Планова | - Величина грошового виразу витрат банку, які плануються для даного продукту, виходячи з оцінки майбутніх цін, тарифів, процентних ставок, визначається до початку планового періоду |
| | Фактична | - Величина грошового виразу витрат банку, яка була оцінена, виходячи з поточних цін, тарифів, процентних ставок |
| | Очікувана | - Грошовий вираз витрат банку на виготовлення та реалізацію окремого банківського продукту, який оцінюється протягом планового періоду, виходячи з прогнозних та поточних цін, тарифів, процентних ставок з метою контролю за витратами ресурсів банку |
| Залежно від місця оцінки | На рівні структурної одиниці банку | - Грошовий вираз витрат окремої структурної одиниці банку, пов'язаної з виготовленням і реалізацією даного банківського продукту |
| | Індивідувальна – на рівні окремого банку | - Середній рівень грошового виразу витрат окремого банку, пов'язаних з виготовленням та реалізацією даного банківського продукту. |
| | Системна – на рівні банківської системи країни) | - Являє собою середній рівень грошового виразу витрат банків країни, пов'язаних з виготовленням та реалізацією аналогічних банківських продуктів |
| Залежно від того, наскільки ефективною є розрахована собівартість | Конкуренто-спроможна собівартість | - Сума витрат на виготовлення продукту, яка дозволяє конкурувати з аналогічними банківськими продуктами конкурентів. |
| | Неконкуренто-спроможна собівартість | - Сума витрат на виготовлення продукту, що визначається заданим рівнем обсягу реалізації, постійними та змінними витратами на одиницю певного банківського продукту, і яка не дозволяє банку витримувати конкуренцію з аналогічними банківськими продуктами інших банків на ринку. |

* *Джерело: систематизовано матеріали [26, с.202; 64, с.121; 70; 71]*.

Додаток П

Основні етапи еволюції каналів збуту банківських послуг [74, с.14]

| Період | Країна | Характеристика етапу |
|---|---|---|
| 2000 р. до н.е. | Ассирія та Вавилон | Надання перших позичок фермерам та торговцям. |
| | Стародавня Греція, Римська імперія | Через деякий час кредитори, крім надання позичок, запровадили ще дві інновації: вони почали приймати депозити та обмінювати гроші |
| | Стародавній Китай, Індія | У цей же період в зазначених країнах також виникли перші операції із кредитування торговців |
| XV ст. н.е. | Італія | Виникнення перших фінансових установ в Італії. Першим банком був «Monte dei Paschidi Siena», створений у м. Сієна в 1472 р., який функціонує і досі |
| | Країни Європи | Видатні родини тогочасних банкірів Перуцці та Барді розпочали створення філій своїх фінансових компаній, які базувалися у м. Флоренція, в інших містах Італії (Венеція, Генуя, Піза, Неаполь), а також у Франції, Великій Британії, Бельгії) |
| Початок та середина XX ст. | США | Активізація виникнення банківських філій, спричинена Амадео Джаніні, головою «Bank of America», 1958 р. – випуск перших пластикових карток банком «Bank of America» |
| 1980–ті роки | Економічно розвинені країни | Поява банкоматів (automated teller machines або атм), а також pos–терміналів,<br>Велика Британія (1989 р.) – поява першого електронного банку «First Direct», який функціонує без філій |
| 1990–ті роки | | Початок надання банківських послуг через мережу Інтернет (Інтернет–банкінг),<br>Фінляндія (1997 р.) – надання першої послуги на основі мобільного банкінгу банком «Merita Bank of Finland» |

Додаток Р

Класифікація каналів збуту банківських продуктів і послуг

| Критерій класифікації | Види каналів збуту |
|---|---|
| Рівень контактів банку з клієнтом | – канали прямого контакту – традиційні технології;<br>– непрямі (дистанційні) канали – інтернет–продукти, банкомати;<br>– альтернативні канали продажу:<br>а) альтернативні канали продажу, котрі не потребують контакту між клієнтами та працівниками банку, проте необхідна фізична присутність клієнта – банкомати, термінали та центри самообслуговування;<br>б) альтернативні канали продажу послуг, котрі потребують безпосереднього контакту клієнтів із представниками банку, однак завдяки застосуванню технічних засобів він суттєво спрощується та вдосконалюється – це робота кол–центрів та відеобанкінг;<br>в) альтернативні канали продажу без необхідності безпосереднього контакту клієнтів із працівниками банків, при цьому якість і швидкість банківського обслуговування суттєво зростає завдяки використанню сучасних засобів комунікацій і зв'язку – до цієї групи входить увесь спектр інструментів електронного обслуговування клієнтів: клієнт – банк, інтернет–банкінг та мобільний банкінг. |
| Система каналів збуту | –одноканальна система;<br>–багатоканальна система |
| Складність каналів | –нульові (первинні) канали – центральні офіси банків, територіально відокремлені підрозділи;<br>–багаторівневі канали – з посередниками та агентами |
| Мобільність каналів | –стаціонарні канали – філії, відділення, обмінні пункти<br>–пересувні канали |
| Форма обслуговування банком свої клієнтів | –самообслуговування – поза офісом банку чи територіально відокремленого підрозділу,<br>–канали традиційного (офісного) обслуговування – центральні офіси, філії, відділення, представництва |
| Рівень охоплення | –універсальні канали;<br>–спеціалізовані на окремих видах банківських продуктів чи послуг |
| Ступінь охоплення споживачів | –універсальні – оптово–роздрібні;<br>– розрізнені канали – оптові, роздрібні |
| Власність | – канали, що належать банку,<br>– канали інших фінансових чи нефінансових посередників |

*Джерело: побудовано за матеріалами [9, с.166; 26, с.223; 81].*

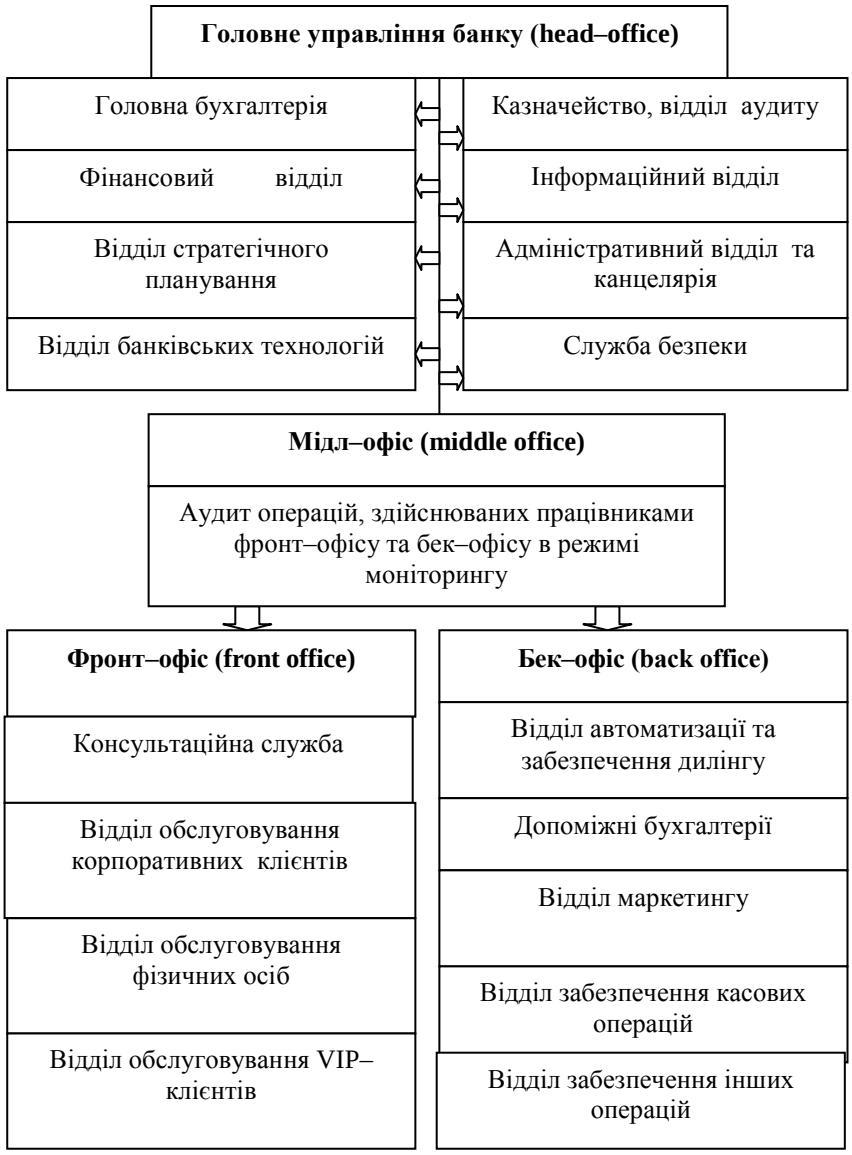



Рисунок С 1. Приклад матричної структури вітчизняного банку [110, с. 20]

Рисунок С 2. Органи управління банку та приклад його функціональної структури

*Джерело: побудовано за матеріалами [1; 2, с. 58].*

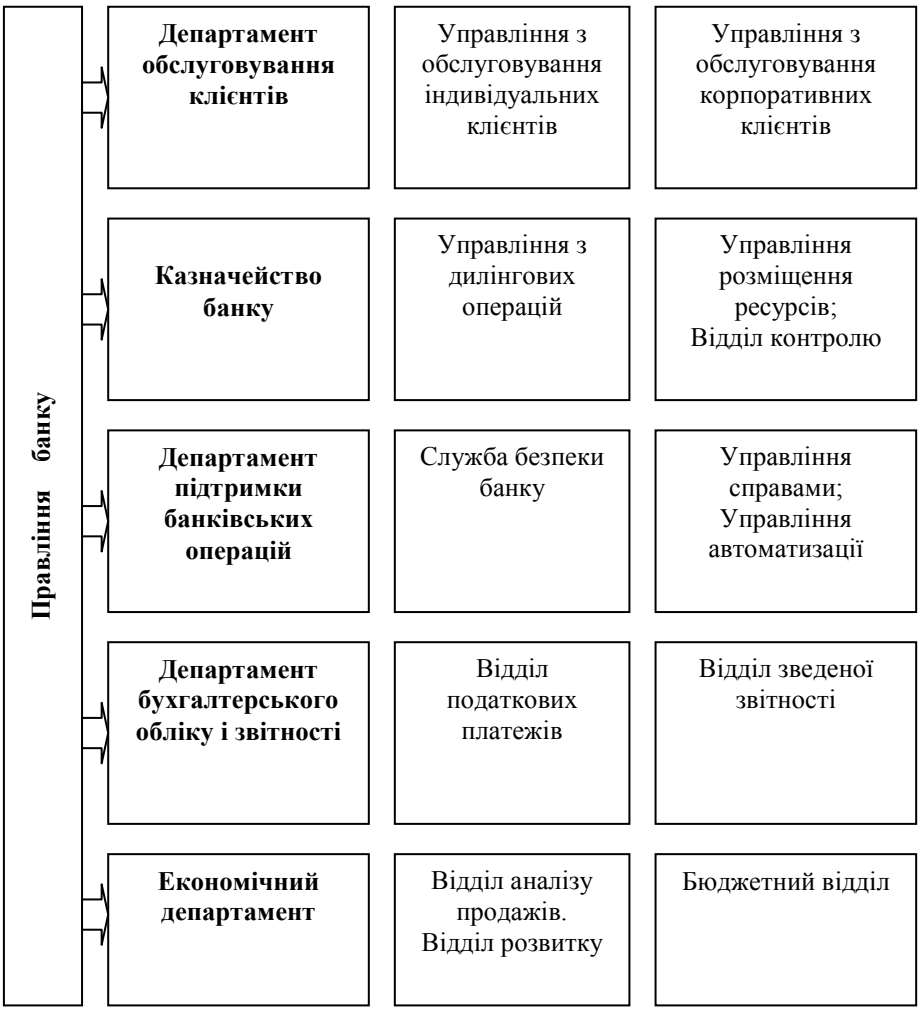



Рисунок С 3 . Приклад дивізіональної структури управління банком [110, с. 20]

Рисунок С 4 . Організація управління маркетингом банку [26, с.302]

Додаток С

Рисунок С 5. Регіональна організаційна структура маркетингової служби банку [26, с. 303]

Додаток М

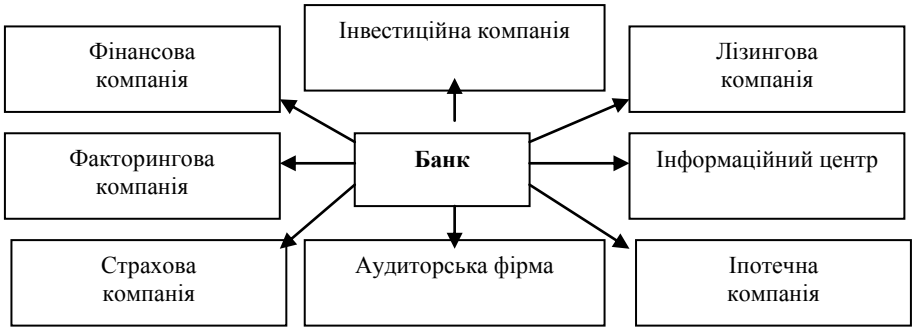



Рисунок С 6. Приклад організаційної структури зарубіжного банку, побудованої за принципом конгломерації [116]

Таблиця С. Класифікація видів організаційної структури маркетингової служби банку

| Класифікаційна ознака | Вид організаційної структури |
|---|---|
| За принципом бюрократії | Функціональні |
| | дивізіональні:<br>а) продуктоорієнтовані;<br>б) клієнтоорієнтовані;<br>в) регіональні. |
| | Орієнтовані на міжнародну діяльність: |
| За рівнем адаптації | проектні, |
| | матричні, |
| | мережеві, |
| | програмно–цільові, |
| | командні (групові), |
| За рівнем централізації | централізовані, |
| | децентралізовані. |

*Джерело: побудовано за матеріалами [26, с.294]*

*☝ Із прикладом структури органів корпоративного управління ПУМБ можна ознайомитись за посиланням https://about.pumb.ua/management*

Додаток Р

Наслідки скорочення мережі банків з розгалуженою мережею філій [74, с.44]

| Позитивні наслідки | Негативні наслідки |
|---|---|
| ***Для банків*** | |
| − скорочення адміністративних та інших витрат;<br>− підвищення прибутковості діяльності банку;<br>− залучення нових клієнтів до банку шляхом впровадження нових технологій (дистанційне обслуговування);<br>− значно легший контроль за здійсненням банківських операцій всієї мережі банку;<br>− можливість розширення ассортименту банківських послуг;<br>− скорочення часу на обслуговування;<br>− позиціонування банку як сучасної фінансової установи;<br>− спрощення внутрішнього контролю за банківськими операціями | − втрачання існуючих та потенційних клієнтів банку;<br>− складність переведення всіх клієнтів на дистанційне обслуговування;<br>− додаткові витрати, пов'язані із встановленням банкоматів та платіжних терміналів;<br>− зниження загального рівня до–віри до банку з боку клієнтів, ймовірність виникнення панічних настроїв у окремих категорій населення |
| ***Для клієнтів*** | |
| − зручний сервіс на основі використання онлайн–обслуговування;<br>− здешевлення кредитів та інших банківських послуг;<br>− простота доступу до ряду банківських послуг, а також можливість управління власними банківськими рахунками незалежно від часу та географічної локації;<br>− скорочення часу на отримання банківської послуги | − відсутність можливості «жи–вого» спілкування з працівником банку;<br>− відсутність необхідних засобів для використання технологій дистанційного обслуговування;<br>− необхідність розвитку певних вмінь та навичок для користування сучасними комунікаційними засобами |
| ***Для працівників банку*** | |
| − перекваліфікація працівників банків на підтримку дистанційного обслуговування (колл–центри);<br>− необхідність обслуговування меншої кількості клієнтів;<br>− спрощення документообігу | − скорочення або звільнення праців-ників внаслідок закриття структурних підрозділів банків |

Додаток С

Анкета для проведення опитування населення в процесі прийняття ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку [74, с. 264]

**Анкета**

Добрий день!

Просимо небагато Вашого часу для заповнення анкети. Ми працюэмо для Вас ы завжди намагаэмося бути кращими. Допомогти нам в цьому можете Ви. Поставте, будь ласка, в останній колонці оцінку в балах выд 1 до 10, на яку, з Вашого погляду, заслуговує відділення банку _____

Ваше ім'я _____

Скільки разів Ви відвідали дане відділення банку протягом останніх трьох місяців?

| № з/п | Критерії привабливості відділення банку | Оцінка |
|---|---|---|
| 1 | Графік роботи | |
| 2 | Швидкість обслуговування клієнтів | |
| 3 | Якість роботи персоналу | |
| 4 | Якість пішохідної зони поблизу відділення банку | |
| 5 | Якість місяця паркування автомобіля на території відділення банку | |
| 6 | Можливість дістатися до відділення банку за допомогою громадського транспорту | |
| 7 | Фасад будівлі, де розташоване відділення банку | |

Додаток У

Анкета для проведення опитування населення щодо якості обслуговування клієнтів відділення банку [74, с.282]

Шановні клієнти!

Просимо Вас ознайомитись із пунктами анкети та оцінити ступінь важливості кожного із критеріїв при обслуговуванні у відділенні банку.

Дане анкетування дозволить нам зрозуміти ваші побажання, реалізувати їх та підвищити якість обслуговування наших клієнтів.

За кожним критерієм Вам пропонується дати відповідь на два запитання:

*1)* Охарактеризуйте Ваші очікування щодо банків загалом: *на скількиважливою при обслуговуванні у банку є дана характеристика особисто для Вас?*

*2)* Охарактеризуйте фактичну якість обслуговування у даному відділенні банку: *який рівень якості обслуговування за даним критерієму даному відділенні банку?*

Будь ласка, надайте оцінку за шкалою від 1 до 7 балів:

Повністю незгоден Повністю згоден

1 2 3 4 5 6 7

| Критерій оцінки якості обслуговування відділення банку<br>Зовнішній вигляд працівників (охайність, приємний вигляд, діловий дрескод, наявність беджу з іменем співробітника) | Важливість критерію для Вас<br>(від 1 до 7) | Оцінка за критерієм да–ного відділен–ня<br>(від 1 до 7) |
|---|---|---|
| Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком | | |
| Персонал виконує зобов’язання перед Вами точно та надійно | | |
| Своєчасність виконання зобов’язань персоналом відділення банку перед Вами | | |

Закінчення таблиці

| Критерій оцінки якості обслуговування відділення банку<br>Зовнішній вигляд працівників (охайність, приємний вигляд, діловий дрескод, наявність беджу з іменем співробітника) | Важливість критерію для Вас<br>(від 1 до 7) | Оцінка за критерієм да–ного відділен–ня<br>(від 1 до 7) |
|---|---|---|
| Персонал відділення відкритий до вирішення Ваших проблем, а також зацікавлений у цьому | | |
| Ініціативність персоналу відділення (пропонують супутні послуги, які можуть бути корисними саме для Вас) | | |
| Надійна репутація відділення банку | | |
| Ви не вимушені чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо | | |
| Ввічливе ставлення персоналу до Вас, доброзичливість | | |
| Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання (персонал завжди в змозі відповісти на запитання клієнта) | | |
| Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення | | |
| Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта | | |
| Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом | | |
| Наявність ефективної системи зворотного зв’язку для звернень, скарг та пропозицій | | |
| Атмосфера у відділенні (приємний дизайн, чистота, тиша в офісі) | | |

Додаток Ф

Деякі підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

| Автори | Підходи |
|---|---|
| М. Туган–Барановський Л. В. Балабанова [124] | Оцінка ефективності маркетингу за напрямами: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність |
| Н. К. Мойсеєва, М. В. Конишева [125] | Розглядають показники маркетингової активності за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнені показники (прибутковість, активність стратегії) |
| Г. Ассель [126] | Ефективність маркетингової діяльності ототожнює з ефективністю витрат на маркетинг |
| Ф. Котлер [44] | Акцентує увагу на зв'язку показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища |
| Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаєк Н.В. [123] | Використовують фінансові показники: відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, показник ефективності комплексу маркетингу (маркетинг–міксу), ефективність реклами, рентабельність витрат на просування і збут, частка маркетингового персоналу в загальній чисельності персоналу |
| М. Мак–Дональдс [127] | Ефективність маркетингу пропонує аналізувати за такими напрямами: внутрішнє ставлення менеджменту компаній до маркетингу; організація цієї діяльності; практичнее виконання функцій маркетингу |
| Дж. Ленсколд [128] | Пропонує розраховувати показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій |
| В.П.Савчук [129] | Стверджує, що у сучасних умовах показником ефективності маркетингової діяльності повинна виступати вартість бренда. |
| В.Ткачук, Н.Сокольська [131] | В основу системи показників слід взяти їх адресне призначення: оцінка діяльності маркетингових підрозділів; порівняльний аналіз маркетингових програм і стратегій; оцінка маркетингової діяльності банку загалом. |

Для нотаток

Навчальне видання

Безус Роман Миколайович, д.е.н., професор
Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент
Кадирус Ірина Григорівна, к.е.н., доцент
Донських Анастасія Сергіївна, к.е.н., доцент
Воловик Дмитро Володимирович, к.е.н., доцент

# МАРКЕТИНГ У БАНКАХ

*НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК*

Редактор: М.П. Гончаренко, Л.Б. Вороненкова

Відповідальний за випуск Воловик Д. В.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет
49600, Дніпро, вул. С. Єфремова, 25
Телефон: (056)713-51-75
E-mail: redvidddaу@i.ua; info@dsau.dp.ua

Підписано до друку 9.07.2019 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Обл.- вид. арк. 16,8. Ум. друк. арк. 15,1.
Тираж 50 прим. Зам. № 420.

Видавництво Журфонд
49000, м. Дніпро, пр. К. Маркса, 60, тел. (056) 745–52–31
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
ДК № 684 від 01.11.2001 р.

Віддруковано: Приватне підприємство «Інтеграл»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
Серія АОО № 767897 від 17.11.2003 р.
49000, м. Дніпро, вул. Воскресенська, 41, к. 122

М26 Маркетинг у банках: навчальний посібник / Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. – Дніпро: Журфонд, 2019. – 320 с.

**ISBN** 978-966-934-206-5

Викладено матеріал, спрямований на формування необхідних теоретичних знань і набуття практичних навичок з дисципліни «Маркетинг у банках» та професійних компетенцій з маркетингової та банківської справи. Підкреслено особливості та проблемні аспекти формування, еволюційного розвитку та застосування сучасних маркетингових технологій в банківській справі.

Запропонований навчальний посібник відповідає вимогам організації освітнього процесу. Рекомендується для студентів закладів вищої освіти, які ведуть навчання за освітньо–професійною програмою бакалавр зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Матеріал знадобиться й магістрам, маркетологам і банківським працівникам для поглиблення і формування системного уявлення про стан та сучасне функціонування маркетингу у банках.

УДК 336.71:339.138(477)(075.8)