

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ**

**Кафедра банківського
менеджменту та обліку**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА
БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ»**

для аспірантів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегія і тактика банківського маркетингу» для аспірантів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Б. Л. Луців, Г. М. Забчук, О. О. Іващук. – Вектор. – Тернопіль, 2019. – 53 с.

Автори: *Луців Богдан Любомирович, д.е.н., професор кафедри банківського менеджменту та обліку;*

Забчук Галина Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри банківської справи;

Іващук Ольга Олегівна, к.е.н., доцент кафедри банківської справи

Рецензент: *Довгань Ж. М., доктор економічних наук, професор кафедри банківського менеджменту та обліку Тернопільського національного економічного університету;*

Малахова О. Л., кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи Тернопільського національного економічного університету

В опорному конспекті лекцій подано зміст основних тем дисципліни «Стратегія і тактика банківського маркетингу». Зокрема, висвітлено питання щодо основних концепцій, складових частин та функцій банківського маркетингу. Значна увага приділена етапам розроблення та реалізації стратегії та тактики банківського маркетингу. Окремі теми охоплюють питання щодо напрямів формування продуктової, цінової та комунікаційної політик комерційного банку, а також організації збуту банківських послуг.

Затверджено

на засіданні кафедри банківського менеджменту та обліку,

протокол № 6 від 25 лютого 2019 р.

Ухвалено

науково-методичною радою факультету банківського бізнесу

Тернопільського національного економічного університету,

протокол № 5 від 27 лютого 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сутність та формування маркетингової стратегії	5
Тема 2. Маркетинговий аналіз ринку банківських послуг	14
Тема 3. Формування продуктової та цінової політик комерційного банку ..	29
Тема 4. Організація збуту банківських послуг та комунікаційна політика у банку	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Маркетинговий підхід в банківській діяльності передбачає першочергову орієнтацію у виборі продуктів та розвитку мережі своїх відділень не на комерційні цілі організації, а на реальні потреби клієнтів. Стратегія банківського маркетингу показує, як досягти поставлених цілей та визначає, на які ринки слід вийти банку, які послуги необхідно надавати клієнтам і яким чином потрібно будувати свої взаємини з партнерами та конкурентами. Знання про те, як саме клієнти обирають конкретні продукти чи послуги серед аналогів, дають змогу банку пристосуватися до поведінки споживача, ефективно управляти його поведінкою та побудувати довгострокові відносини з клієнтом. На основі взаємних відносин банківські установи аналізують зібрану інформацію і виявляють маркетингові можливості; визначають ефективний сегмент для банківського продукту, з метою позиціонування даного продукту на ринку банківських послуг; здійснюють оцінку ефективності засобів комунікативного впливу на споживачів банківських послуг.

Метою дисципліни є підготовка аспірантів такого рівня, які добре володіють основними методами і прийомами аналізу і прогнозування ринку банківських послуг, вибору, розробки і реалізації на цій основі стратегії діяльності і розвитку банку в мінливих умовах навколишнього середовища і гострої конкурентної боротьби. Вивчення дисципліни «Стратегія і тактика банківського маркетингу» допоможе аспірантам сформулювати цілісну систему компетентностей щодо методів та прийомів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища банку, щодо ефективного формування стратегії діяльності банківських установ та реалізації інструментів банківського маркетингу.

Завдання вивчення дисципліни: знати – основи маркетингової стратегії банку, методи дослідження банківського ринку та конкурентного середовища банків, зміст продуктової політики банків, прийоми ціноутворення на банківські продукти; засоби продажу банківських продуктів; вміти – визначати потреби наявних і потенційних клієнтів у банківських продуктах, визначати та здійснювати найбільш ефективні заходи щодо стимулювання збуту банківських послуг, розробляти стратегію комунікації банківських продуктів.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття банківського маркетингу, його основні концепції, складові частини та функції.

1.2. Сутність і мета банківської стратегії.

1.3. Розробка маркетингової стратегії банку.

1.4. Реалізація стратегії банківського маркетингу.

5

1.1. Поняття банківського маркетингу, його основні концепції, складові частини та функції

Банківський маркетинг завдяки своїй специфіці представляє особливу галузь маркетингу. Це – зовнішня і внутрішня ідеологія, стратегія, тактика і політика діяльності банку, що обумовлена конкретною суспільно-політичною й економічною ситуацією. На необхідність освоєння комерційними банками найсучасніших прийомів і способів маркетингу орієнтують універсалізація банківської діяльності, вихід її за межі традиційних операцій, посилення конкуренції з іноземними банками, поява в банків конкурентів в особі небанківських установ, відтік депозитів з банків у результаті розвитку ринку цінних паперів. Банківський маркетинг виступає як сполучення конкретних технічних прийомів роботи з новим мисленням банківських службовців .

Банківський маркетинг традиційно розглядається з двох позицій: як філософія банківського бізнесу і як конкретний спосіб здійснення підприємницької політики банку.

Банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства в цілому.

Необхідність все більш активного застосування прийомів та інструментів маркетингу в банківській сфері обумовлена дією наступних чинників:

- загостренням конкурентної боротьби на ринку фінансових послуг в цілому і його банківському секторі зокрема;
- переважаючою тенденцією універсалізації банківської діяльності, що повинно привести до формування «нового типу трансформованого, сфокусованого і регенерованого універсального банку як сучасної фінансової установи»;
- динамічною зміною обсягів, характеру і структури попиту на банківські продукти та їх постійною диверсифікацією;
- широким запровадженням в банківську діяльність передових інформаційних технологій, що кардинально міняє форми і системи збуту продуктів банку та методи комунікаційних зв'язків з наявними і потенційними клієнтами;
- персоніфікацією традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів;
- формуванням системи партнерських відносин між клієнтами і банком;
- наданням допомоги клієнтам в оцінці вигоди пропозиції нових послуг.

Існує два види концепцій маркетингу: традиційна; сучасна.

Традиційна концепція маркетингу полягає в наданні освоєних банківських послуг інструментами організації збуту для отримання прибутків за рахунок збільшення об'єму збуту. Банківська установа розвиває технологічні та облікові аспекти вдосконалення послуг. Сучасна концепція орієнтується на потреби клієнтів і за рахунок роботи маркетингового відділу досягає збільшення прибутку за рахунок більш повного задоволення потреби клієнта. Ця орієнтація на зусилля і можливості банківської установи на визначенні реальних і потенційних потреб більшості суб'єктів економічних відносин і здійснення пошуків способу їх найбільшого задоволення, виходячи з фінансового, кадрового, організаційного, технологічного, законодавчого та інших обмежень. Наразі для більшості вітчизняних банків характерна традиційна, хоча вже з'являються банки, які використовують сучасну концепцію маркетингу.

Сутність банківського маркетингу реалізується через виконання ним ряду функцій. До основних функцій банківського маркетингу більшість дослідників відносять комплекс «4P»:

- товарна функція(product - продукт);
- цінова функція(price - ціна)
- збутова функція(place - місце збуту);
- комунікаційна функція(promotion - просування).

Детальний аналіз сутності банківського маркетингу вимагає і більш глибокої деталізації його функцій, що у кінцевому підсумку дозволяє виділити наступні функції:

- Аналіз ринку банківських послуг та прогнозування його потреб.
- Реальна оцінка банком своїх можливостей по створенню та реалізації послуг.
- Розробка довгострокової стратегії маркетингової діяльності із визначенням її цілей, завдань, ресурсів і механізмів реалізації.
- Планування продуктової політики і управління асортиментом послуг на основі потреб ринку, виходячи із фінансових, кадрових, організаційних та матеріально-технічних можливостей банку.
- Здійснення оптимальної цінової політики банку.
- Формування попиту та стимулювання збуту банківських послуг.
- Управління збутом банківських послуг.

До принципів банківського маркетингу належать:

1. Концентрація зусиль на задоволенні потреб споживача. Цей принцип реалізується шляхом аналізу ринку, розробки продукту та відповідної цінової і комунікаційної політики.

2. Спрямованість на довгостроковий результат. Реалізується шляхом складання стратегічного плану.

3. Спрямованість на досягнення позитивних комерційних результатів на окремих сегментах ринку. Реалізується шляхом складання тактичного плану, вивчення і планування витрат і доходів від роботи на окремих сегментах ринку, оцінки кінцевих результатів діяльності.

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.

2. Орієнтація банківського маркетингу не тільки на наявних та потенційних клієнтів, але й на персонал банку.

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

4. Висока ступінь державного регулювання банківського бізнесу, яке здійснюється в стратегічному плані через систему спеціального банківського законодавства і в оперативному плані інструментами центрального банку.

1.2. Сутність і мета банківської стратегії

Маркетингова стратегія банку – постановка довгострокових цілей банку та опис заходів для задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку у майбутньому. Маркетингова стратегія являється концепцією управління діяльністю банку, що має бути направлена на вивчення ринку та його кон'юнктури, визначення потреб потенційних та існуючих клієнтів та створення банківських продуктів, що будуть задовольняти ці потреби.

Головними причинами, які призвели до необхідності розробки стратегії банківського маркетингу сучасними комерційними банками є:

- посилення конкуренції в банківському секторі як в сфері запозичення грошових коштів, так і в сфері надання кредитних послуг. Слід зазначити, що конкуренція в банківському секторі відрізняється розвиненістю форм та інтенсивністю, відсутністю вхідних бар'єрів і патентних обмежень;

- обмеження цінової конкуренції на ринку банківських послуг, які пов'язані з державним регулюванням;

- розвиток інформаційних технологій та комунікативних засобів на підставі сучасної техніки, який сприяє розширенню територіальної сфери діяльності фінансово-кредитних інститутів;

- висока міра диверсифікації банківської індустрії: розширення спектра послуг, використання небанківських методів запозичення грошових засобів;

- інтернаціоналізація економічних процесів, яка супроводжується проникненням банків на зовнішні ринки та їх конкуренцією з місцевими банками, тобто глобалізація конкуренції в банківському секторі.

Основними цілями маркетингової стратегії банку є: - збільшення клієнтської бази; - збільшення якості та об'єму пропонованих банківських продуктів; - збільшення чистого прибутку банківської установи; - формування та стимулювання попиту на банківські продукти.

Для досягнення визначених цілей банк виконує наступні задачі: - налагодження партнерських відносин з клієнтом; - маркетингові комунікації по просуванню банківського продукту; - стимулювання робітників банку продажу банківських продуктів.

Стратегія складається з двох самостійних категорій: стратегії та планування. Під стратегією розуміємо мистецтво управління діяльністю комерційним банком,

яке поєднує у собі теорію та практику поведінки з клієнтами. Планування – це інструмент збільшення клієнтської бази.

Таким чином маркетингова стратегія в банку розділяється на дві частини: - формулювання, розробка, постановка цілей та задач банку, а також підтримка відповідності теперішнім цілям та можливостям комерційного банку; - розробка програми дій банку (реалізація вибраної стратегії банку). Суть основних задач розробки маркетингової стратегії банку полягає в максимальному задоволенні вимог клієнтів в об'ємі, властивостях та якості банківських продуктів. ⁸

Таким чином створюються найкращі умови для формування довгострокових ділових партнерських відносин; забезпечення рентабельної роботи банку у постійній невизначеності фінансового ринку; забезпечення ліквідності банку. Ефективна діяльність банку має на увазі наявність добре опрацьованого комплексу різних маркетингових технологій, що сприяють своєчасно реагувати на зміну зовнішньої та внутрішньої ситуацій на фінансовому ринку.

До основних принципів маркетингової стратегії в банку можна віднести: - комплексність процесу роботи маркетингу (розуміння всіх співробітників стратегічних цілей та спрямування їх роботи на досягнення цих цілей); - єдність перспективного та поточного планування маркетингу, що свідчить про наявність розроблених та діючих бізнес-технологій роботи з клієнтами; - контроль прийнятих маркетингових рішень, проведення постійної оцінки якості обслуговування клієнтів. Існує чотири основних маркетингових стратегій, вони наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Типи маркетингових стратегій

Стратегія	Характеристика
Стратегія росту	- продаж існуючих послуг на існуючих ринках; - продаж нових послуг на існуючих ринках; - продаж існуючих послуг на нових ринках; - продаж нових послуг на нових ринках;
Стратегія конкуренції	- лідерство по тарифам; - побудова клієнтських ланцюгів; - ексклюзивне обслуговування окремої групи клієнтів; - збільшення каналів розповсюдження інформації; - збільшення витрат; - використання прорахунків конкурентів.
Стратегія лідерства	- вирішення проблем внутрішньої комунікації; - покращення якості обслуговування клієнтів; - створення клієнтоорієнтованої організації.
Стратегія пріоритетів	- по послугам та збільшенню їх асортименту; - по ринковій ніші; 20 - по існуючим клієнтам; - по зовнішньому комерційному середовищу;

Після визначення структури ринку банк вибирає для себе ту чи іншу стратегію маркетингу для досягнення поставлених цілей. Вибір стратегії визначається з одного боку зовнішніми умовами на ринку фінансових послуг та стратегією середньострокового розвитку банку з іншого.

Перш ніж вибрати маркетингову стратегію необхідним кроком є оцінка ефективності діяльності конкурентів на ринку. Для такої оцінки необхідно порівняти стратегії банків за певними елементами відповідно до критеріїв, що наведені у табл. 1.2.

Елементи маркетингової стратегії банку

Елемент маркетингової стратегії	Критерії ефективності маркетингової діяльності
Продукт	– бренд банку; – широта та глибина продуктового портфеля; – інтегральний показник рівня якості продукту; – якість сервісу; – швидкість зміни обсягів продажів.
Ціна	– рівень цін; – гнучкість цінової політики; – фактори ціноутворення нових продуктів.
Політика збуту	– цільові ринкові сегменти – обсяг реалізації; – кількість робітників маркетингового департаменту банку; – рівень кваліфікації маркетингового департаменту банку; – ефективність роботи філіальної сітки; – використання інструментів прямого маркетингу.
Маркетингові комунікації	– рівень рекламної діяльності (бюджет, види реклами, види ЗМІ, характеристики рекламних кампаній); – рівень та методи стимулювання продажів(скидки, премії, купони, лотереї та конкурси; розмір бюджету стимулювання); – використання персональних продажів (їх обсяг у загальному обсязі реалізації, оплата праці та стимулювання робітників). Використання інструментів зв'язків з громадськістю

Одним із найбільш відповідальних елементів маркетингової діяльності банку є формування його стратегії ринкової діяльності. Зміст і призначення маркетингової стратегії полягає у встановленні довгострокових цілей банку і розробці заходів для їх досягнення.

Основними складовими елементами маркетингового стратегічного плану можна вважати:

- формулювання місії банку;
- визначення передумов діяльності банку та оцінка маркетингового середовища;
- визначення пріоритетів ринку, які мають найсуттєвіший вплив на прийняття стратегічних рішень;
- оцінка сильних і слабких сторін банку, його можливостей і ризиків;
- коректування стратегії в умовах мінливого ринкового середовища;
- вибір часу стратегічних дій;
- очікувані результати від реалізації стратегії.

Вибір та реалізація маркетингової стратегії банку здійснюється з урахуванням певних вимог, а саме:

- відповідність місії банку;
- узгодження з ресурсами і можливостями банку;
- сумісність з планами структурних підрозділів;
- досяжність, але напруженість основних стратегічних завдань;
- забезпечення фінансової життєздатності банку і його зростання;

- забезпечення максимальних дивідендів для акціонерів і максимальної вартості цінних паперів банку на фондовому ринку;
- забезпечення належного добробуту персоналу банку.

Місія банку - декларація, що роз'яснює, з якою метою банк існує та чого прагне досягти. Має вигляд документа, який формулює роль банку на фінансовому ринку, містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, де банк досяг переваг над конкурентами, і тих, де розраховує досягти стійких конкурентних¹⁰ переваг. Місія також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Так, наприклад, Ощадний банк України визначив свою місію наступним чином: «Ми відтворюємо ідею тривалого заощадження коштів населення на принципах справедливої дохідності та надзвичайної надійності і, завдяки копіткій роботі, допомагаємо розвивати економіку України та забезпечувати інтереси її громадян. Заради цього ми зберегли та відбудовуємо найширшу філійну банківську мережу і ставимо собі за мету забезпечити високоякісним сервісом індивідуальних та корпоративних клієнтів приватної та корпоративних клієнтів приватної та державної форм власності по всій Україні. Ставимо собі за мету відбудувати Державний ощадний банк України як фінансово стійку установу, яка обслуговує своїх клієнтів на новому рівні якості і ефективно виконує функції, належні своїм місії, ролі та сутності в економічному просторі України.»

Місія банку визначається на основі чіткого бачення майбутнього, формулюється керівництвом або власниками банку і доводиться як до персоналу, так і до громадськості взагалі. Це формулювання повинно бути простим і доступним як для працівників, так і для клієнтів банку. Всі структурні підрозділи повинні підтримувати місію і орієнтувати на неї свою діяльність.

Для формулювання місії необхідно відповісти на такі питання:

1. Яким повинен стати банк і чому?
2. Які продукти він буде продавати?
3. Яким чином і за скільки часу банк стане таким?
4. Яка ієрархія цінностей банку?
5. Хто буде клієнтами банку?
6. Яка необхідна структура для досягнення місії банку?

Вибір стратегічної мети і місії банку обумовлені такими основними факторами:

- історія банку;
- організаційна структура і внутрішня культура банку;
- маркетингове середовище;
- ресурси комерційного банку;
- психологічний тип та ціннісні орієнтації керівних осіб банку (теоретичні, економічні, політичні, морально-естетичні, релігійні і т.д.).

1.3. Розробка маркетингової стратегії банку

Визначення маркетингової стратегії банку обумовлене наступними факторами: 1) у чому полягає його конкурентна перевага; 2) яке бачення майбутнього банку у подальших планах його власників та керівництва; 3) яке місце займають клієнти в його діяльності; 4) на які сегменти цільового ринку вона розрахована; 5) які існують ресурси для її виконання. Цілями розвитку банку є зменшення чутливості банку до зовнішніх потрясінь із метою запобігання системній кризі, посилення надійності та фінансової стійкості банку. Також розвиток широкого спектру послуг банку та підвищення рівня привабливості банку для клієнтів.

Розробка стратегії банківського маркетингу передбачає аналіз діяльності комерційних банків та коригування її, враховуючи нові тенденції бізнесу та ринкові позиції конкурентів.

Вивчення досвіду провідних українських банків свідчить, що необхідними умовами для впровадження системи маркетингових стратегій є: наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного підрозділу, що планує, виконує та контролює процес реалізації обраної маркетингової стратегії. Крім того, розробка стратегії банківського маркетингу містить ретельне вивчення банківських продуктів, організаційної структури банківської установи, розробку цільових маркетингових програм.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії банку залежить від застосованих маркетингових інструментів. До основних маркетингових інструментів відносять: *концентрований, диференційний та масовий маркетинг.*

Концентрований маркетинг (концентрація на одному сегменті ринку, коли банк концентрується на обслуговуванні одного сегменту споживачів). Дана концепція використовується для виходу на нові ринки. Перевагою є деяка незалежність від дій конкурентів, концентрація на потребах клієнтів певного сегменту, ціленаправленість рекламних кампаній, стабільність прибутків банку. До недоліків відносять складний процес боротьби з конкурентами за той самий сегмент ринку на перших стадіях, концентрацію на задоволенні потреб тільки певної групи споживачів, результатом чого є одноманітність банківських послуг, підтримку постійного контакту зі споживачами. Дану концепцію використовують при обмежених ресурсах, для дрібних банків. Банк вкладає ресурси в ті послуги, де він має переваги у обслуговуванні перед іншими, великими банками, тим самим лідирує за рахунок унікальності та індивідуальності в задоволенні потреб клієнтів і економить свої ресурси. Стратегія концентрованого маркетингу дозволяє банку максимізувати прибуток на одиницю продукції, з невеликими ресурсами конкурувати з великими банками на спеціалізованих ринкових сегментах.

Іншою концепцією концентрованого маркетингу є задоволення однієї потреби всіх груп користувачів. Цю стратегію, як правило, обирають нещодавно створені банки, яким необхідно виділитись серед великої кількості інших банків. В основі вибору даної концепції лежить вибір такої спеціалізації, за якої послуга буде задовольняти широке коло споживачів і в той самий час надавати банку перевагу над існуючими конкурентами. Перевагами даної стратегії є концентрація на

детальному вивченні послуги, що може вдовольнити потреби широкого кола клієнтів і, як результат, банку буде надавати послуги набагато вищої якості, ніж його конкуренти. До недоліків, чи складнощів реалізації даної стратегії відносять складність пошуку та впровадження такого продукту, що міг би конкурувати серед послуг-аналогів конкурентів. А також постійне вдосконалення даного продукту та досить суттєві затрати на рекламні компанії, необхідні щоб охопити широке коло потенційних користувачів послуги.

Диференційований маркетинг полягає у спрямуванні зусиль банку на два чи більше сегментів ринку. Позитивними аспектами даної стратегії є досить швидке пристосування до ринкової ситуації, можливість диференціації при визначенні цінової політики в залежності від платоспроможності клієнтів. Також до плюсів відносять диференціацію ризиків у різні сегменти ринку. Недоліком є значне збільшення затрат на рекламні кампанії, покращення якості продуктів та ін. зразу у двох чи більше сегментах.

Масовий маркетинг – це розробка однієї програми для всіх сегментів ринку, тобто надання послуг споживачам, що входять до споживацьких груп. Така стратегія застосовується коли ринок банківських послуг є однорідним. Перевагами даного методу є досить великий обсяг ринку та легке залучення нових клієнтів, невеликі затрати на рекламні кампанії. Недоліками масового маркетингу є високий рівень конкуренції, труднощі з завоюванням лідируючих позицій на ринку, розсіювання зусиль та ресурсів на багато продуктів.

Розробка маркетингової стратегії банку передбачає наступні основні етапи:

- аналітичні і економічні огляди з метою визначення тенденцій соціально-економічного розвитку регіону, країни, світового господарства в цілому і фінансового ринку зокрема;

- визначення цільових ринків з метою зосередження зусиль на задоволенні потреб певних груп клієнтів та збір інформації про цільові ринки;

- визначення можливостей і ресурсів банку;

- формування цілей банку шляхом зіставлення можливостей розвитку по кожному цільовому ринку з ресурсами банку;

- розробка маркетингових програм і стратегії для кожного цільового ринку з урахуванням цілей банку і ресурсних обмежень (маркетингові програми повинні включати визначення продуктів для даного ринку, методи цінової політики, системи доставки (збуту) і стимулювання);

- розробка планів і бюджетів реалізації маркетингової стратегії;

- моніторинг положення банку на ринку, що забезпечує зворотній зв'язок між заходами банку і змінами ринку та відповідне корегування маркетингової стратегії.

Основні типові помилки при розробці маркетингової стратегії:

- покладання всієї роботи по розробці маркетингового стратегічного плану тільки на служби маркетингу;

- неузгодженість елементів стратегії, які розробляються в різних підрозділах банку.

- недостатність або низька якість інформації.

1.4. Реалізація стратегії банківського маркетингу

Реалізація і впровадження стратегії банку є найважливішим етапом у стратегічному менеджменті банку, тому потребує чіткого розподілу обов'язків і максимальної концентрації працівників банку, всебічного аналізу поточної діяльності банку, ефективного контролю за ходом впровадження, а головне - вибору інструментів та розробки і обґрунтування етапів ефективної реалізації.

Основні інструменти ефективної реалізації стратегії:

- система збалансованих показників ефективності (BSC)³, що дозволяє пов'язати стратегію з оперативним, поточним плануванням;

- бюджетування, планфактний аналіз;

- організація впровадження змін і управління цим процесом (проектне управління);

- мотивація і навчання персоналу для досягнення стратегічних цілей розвитку банку;

- автоматизація всіх бізнес-процесів, необхідних для ефективного планфактного аналізу і моніторингу реалізації стратегії.

Основні етапи в процесі реалізації стратегії:

- Підготовка і навчання персоналу цілям і задачам стратегії, системі BSC, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ініціативи і відповідальності. Психологічні тренінги. Цей етап планується і здійснюється паралельно з розробкою стратегії.

- Розробка і впровадження системи стимулювання і мотивації співробітників відповідно до структури бізнес-процесів, оргструктурою банку і системою показників, прийнятих в стратегії для оцінки і планування кожного підрозділу, співробітника, команди.

- Операційне планування і впровадження (або вдосконалення) системи бюджетування в банку з урахуванням прийнятої системи BSC.

- Періодичне коректування стратегії і системи стратегічних показників з урахуванням зміни зовнішнього середовища і досягнутих результатів роботи.

- Контроль за ходом реалізації стратегії.

Реалізація розробленої стратегії банку неможлива без адекватного стратегічного управління з постійним контролем і оцінкою досягнення поставлених стратегічних цілей.

ТЕМА 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

- 2.1. Основні об'єкти маркетингового аналізу ринку банківських послуг.
- 2.2. Методи маркетингових досліджень ринку банківських послуг.
- 2.3. Аналіз маркетингового середовища та виявлення ринкових можливостей банку.
- 2.4. Фактори впливу на зміст та умови реалізації стратегії маркетингу банку.
- 2.5. Аналіз та оцінка стратегії конкурентів на ринку банківських послуг.

2.1. Основні об'єкти маркетингового аналізу ринку банківських послуг

Ринок банківських послуг – це економічна система взаємовідносин між його суб'єктами, що забезпечують реалізацію попиту на банківські послуги з боку клієнтів та пропозицію цих послуг банками на основі сформованої ціни.

Як і будь-який ринок, ринок банківських послуг за рядом критеріїв можна структурувати. Основними ознаками структурування ринку банківських послуг є:

- поділ залежно від виду банківського продукту;
- за клієнтською ознакою.

Найбільш поширеним, на нашу думку, є поділ ринку банківських послуг на відповідні сектори за продуктовою ознакою, тобто залежно від виду послуг, що надаються. Основними видами послуг, характерними для банків є: депозитні послуги, кредитні послуги, розрахунково-касові послуги, а також ряд нетрадиційних послуг, таких, як трастові, консультаційні, послуги зі зберігання цінностей (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Класифікація ринку банківських послуг за продуктовою ознакою

Класифікацію результатів діяльності комерційних банків найбільш доцільно проводити з огляду на особливості формування й розміщення ресурсів комерційного банку, що зводиться до здійснення трьох основних груп операцій: пасивних, активних та комісійно-посередницьких.

Комісійно-посередницька діяльність комерційних банків на сьогоднішній день є визначальним напрямом у світовій тенденції універсалізації банківської справи, зумовленій розвитком новітніх технологій та зростанням рівня конкуренції на фінансових ринках. Це призводить до постійного пошуку та винайдення нових видів банківського продукту, а також, відповідно, до розширення складу банківських операцій та зростання їх загального обсягу, що виявляється у все більшому вторгненні банків у нетрадиційні для них сфери діяльності (наприклад, страхування,

туризм, угоди з нерухомістю тощо). Проте, усі послуги, що надаються банками, умовно поділяються на чотири типи: стратегічні, поточні, оперативні та спеціальні.

Важливим критерієм структурування ринку банківських послуг є клієнтська ознака, тобто виокремлення складових даного ринку залежно від юридичного статусу клієнтів. Відповідно клієнти банку поділяються на юридичних і фізичних осіб. Споживачами оптових банківських послуг є відповідно юридичні особи, а роздрібних - фізичні.

Для ринку роздрібних банківських послуг, як і для будь-якого ринку, характерними є такі елементи, як попит і пропозиція, конкуренція, ціна. Відповідно на даному ринку є свої об'єкти та суб'єкти. Хоча ринок роздрібних банківських послуг і є складовою ринку банківських послуг, для нього характерна низка особливостей та його можна розглядати як цілком окремий елемент ринкової системи.

Для оцінки параметрів ринку банківських послуг важливою є оцінка його місткості. Місткість ринку – це можливий річний обсяг продаж певного виду продукту в натуральних або вартісних показниках при середньому рівні цін, що склався.

Потенційна місткість ринку – це всі покупці банківських продуктів, усі споживачі, що мають потреби та запити, які в змозі (повністю або частково) задовольнити пропозицію продуктів і послуг банків.

Найбільш важливим тут є не оцінка фактичного об'єму продажів (хоча це може виступати як один з показників місткості ринку), а кількість споживачів, що мають бажання купити або що вже купили даний продукт. Для оцінки потенційної місткості ринку можуть застосовуватися різні показники, що характеризують кількість потенційних споживачів, кількість потенційних покупок послуг (у натуральному або вартісному виразі), сукупний попит на продукцію або послуги. Головне – щоб за допомогою цих показників, можна було:

- оцінити число споживачів у конкретному місці у конкретний час;
- відстежити тенденції зміни місткості ринку і її динаміку, загальні тенденції попиту на продукти і послуги.

Важливо також відзначити, що потрібний не один показник (хай точний або агрегований), а система показників, що дозволяє всесторонньо оцінити місткість ринку та її динаміку, загальні тенденції попиту на продукти і послуги.

Зазвичай для розрахунку потенційної місткості ринку досить вибрати два-три методи з наступних:

1. Визначення кола потенційних споживачів та обробка ймовірної кількості замовлень, які від них можна отримати:

- аналіз статистичних даних по регіону і виявлення потреби в продуктах і послугах;
- визначення потреби в даному продукті найбільш важливих оптових споживачів або на базі портфеля замовлень;
- пробний маркетинг – моделювання первинного збуту продукту в найбільш типовому (для ринку в цілому) невеликому регіоні протягом нетривалого періоду часу (від тижня до 3 місяців) і екстраполявання результатів на весь ринок.

2. Аналіз трендів – вивчення динаміки та структури продажів продукту або

аналога у галузі в цілому, регіоні, інших регіонах тощо:

- визначення річного (квартального, місячного) темпу і обсягу приросту кількості продаж та приросту клієнтів (зазвичай за декілька років) і на цій основі загальної кількості продажів на наступний період;
- побудова тренда (лінійного і експоненціального) та екстраполювання тенденцій минулих періодів на майбутні періоди часу.

3. Виявлення і аналіз чинників впливу на динаміку місткості ринку (зменшення або збільшення). При цьому визначається ступінь зміни темпів зростання або скорочення попиту або відсоток скорочення або розширення потенційної місткості ринку.

Для проведення необхідних розрахунків за оцінкою потенційної місткості ринку, необхідна обширна інформація (табл. 1.1), на відсутність якої зазвичай посилаються ті, хто не утрудняє себе подібного роду аналізом. Дуже часто прогнози продажів, місткості ринку, що складаються без попереднього розрахунку, виявляються не більше ніж даремною витратою часу. Навіть попередня і груба оцінка місткості дозволяє керівництву проекту ухвалити більш обґрунтоване рішення щодо випуску того або іншого продукту (чи варто витрачати час, сили і засоби на його інженерний – конструкторське доопрацювання, виробництво і впровадження). Це особливо необхідно для нових продуктів або для продуктів, призначених для нових ринків.

Таблиця 2.1

Джерела первинної інформації для розрахунку потенційної місткості ринку

Джерела інформації	Необхідні дані
<i>Звіт обласних і міських статистичних управлінь</i>	Дані про демографічний склад населення регіону, кількість і профіль розміщених тут підприємств.
<i>Спеціалізовані видання</i>	Дані про динаміку попиту, зростання кількості продаж (за певний період), чинники впливу на пропозицію продуктів на ринку (які нові продукти вже з'явилися або з'являться незабаром), специфічні чинники впливу на попит.
<i>Ділова преса</i>	Дані про динаміку господарської кон'юнктури, темпи інфляції, темпи зростання економіки в цілому і окремих галузей, про динаміку доходів населення (включаючи регіональний аспект), про платоспроможність підприємств різних галузей, зміни у законодавстві.

2.2. Методи маркетингових досліджень ринку банківських послуг

Під маркетинговими дослідженнями розуміють систематичний збір, відображення і аналіз даних за різними аспектами маркетингової діяльності.

Маркетингові дослідження – це функція, яка через інформацію пов'язує маркетологів з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього середовища маркетингу.

При цьому процес отримання даних можна охарактеризувати як проведення:

- кабінетних і польових досліджень;
- якісних та кількісних досліджень.

Кабінетні дослідження (дослідження на робочому місці) - виконуються на основі аналізу вторинних даних, що отримуються з офіційних джерел, публікацій, довідників тощо Вони проводяться з метою отримання інформації про загальні тенденції і процеси, доступності ринку, дій конкурентів тощо.

17 **Таблиця 2.2**

Переваги і недоліки маркетингових кабінетних досліджень

Переваги	Недоліки
Часто дають повні відповіді на питання поставлені в дослідженні.	Застаріла інформація.
Дешево.	Не повністю задовольняють потреби маркетолога.
Точна і надійна інформація.	Іноді інформацію важко знайти.

Методами проведення кабінетних досліджень є:

- *контент-аналіз;*
- *регресійний і кореляційний аналіз.*

Контент-аналіз є процедурою аналізу текстового масиву, при цьому виявляються найбільш поширені поняття, що часто зустрічаються у ньому, думки, процеси тощо Це дає можливість оцінити важливість, пріоритет того або іншого явища (наприклад, діяльність конкурентів, розвиток нових потреб і потреб населення тощо).

Методом *регресійного та кореляційного аналізу* в математичній формі виявляється залежність значення якого-небудь результативного показника від деяких інших змінних величин. Наприклад, можна визначити кількісно, який вплив на зміну обсягу збуту зроблять зміна ціни, збільшення доходів і зростання чисельності потенційних клієнтів. Необхідно при цьому мати кількісні дані за даними чинниками у динаміці за певний період часу.

Польові дослідження пов'язані з отриманням первинної інформації про стан попиту на продукцію банку з боку окремих споживачів, в певний час і у визначеному місці. Використовуються різні методи збору первинної інформації:

- *спостереження;*
- *експерименти;*
- *опитування.*

Спостереження – найбільш простий метод фіксації процесів, що відбуваються, при якому спостерігач не вступає у безпосередній контакт із об'єктом, за яким відбувається спостереження.

Спостереження припускає безпосереднє вивчення поведінки існуючих і/або потенційних клієнтів у реальній обстановці. Зібрана таким чином інформація дозволяє зробити певні висновки. Дослідник може проводити спостереження різними методами. Тут виключно широкий простір для творчості та уяви.

Експеримент – здійснення якого-небудь процесу з виміром отриманих результатів на основі попереднього «створення ситуації». Експеримент припускає наявність як мінімум двох зіставних між собою груп. Для них створюються різні умови та здійснюється подальший контроль і аналіз отриманих результатів. У процесі експерименту для однієї з груп може створюватися обстановка, що відрізняється від умов, у яких знаходиться інша група (або групи), завдяки зміні одного або декількох чинників. Таким чином виявляється їх вплив на явище, що вивчається. Завдання полягає в тому, щоб виявити дійсні причинно-наслідкові зв'язки, виключаючи при цьому будь-які інші можливі припущення, за допомогою яких також пояснювалися б отримані результати експерименту.

Опитування — це дуже зручний спосіб отримання необхідної інформації, що стосується різноманітних аспектів маркетингового дослідження, що проводиться. Це може бути, наприклад, з'ясування переваг клієнтури в галузі депозитних послуг, вивчення ступеня її обізнаності про пропоновані банківські продукти та рівня задоволеності якістю банківського обслуговування, отримання уявлення про образ банку в очах громадськості тощо.

Для проведення опитування відповідальні особи, що проводять маркетингові дослідження, повинні перш за все визначитися з вибором об'єкту дослідження (скільки чоловік необхідно опитати і яким чином скласти вибірку), обраними знаряддями дослідження (порядком складання анкет), а також з найбільш прийнятними способами встановлення контактів з цільовою аудиторією.

Метою якісних досліджень є отримання даних, що пояснюють спостережуване явище. Тому такого роду дані не виражаються у конкретних цифрах і не піддаються будь-якій статистичній обробці. За допомогою якісних досліджень можна визначити мотиви поведінки споживачів. Методами якісних досліджень є:

- *індивідуальні глибинні інтерв'ю*;
- *групові дискусії* (фокус-група);
- *експертні оцінки* (метод Дельфі тощо).

Глибинні інтерв'ю здійснюються шляхом проведення індивідуального або групового інтерв'ювання з метою отримання відомостей про мотивацію споживчої поведінки. У процесі групового інтерв'ювання (фокус-група) досягається велика глибина у виявленні думок та оцінок опитуваних.

Суть *методу фокус-групи* полягає в тому, що учасники (8-12 спеціально підібраних респондентів) прагнуть обговорити можливо більше кількість різних аспектів проблеми. При цьому керівник дискусії (модератор) мінімально втручається у її процес.

Особливе місце у методичному арсеналі якісних досліджень маркетингу займають *експертні оцінки*. Вони дають можливість достатньо швидко отримати дані про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні та слабкі сторони банку, оцінити ефективність тих або інших маркетингових заходів. Використовують методи Дельфі, «мозкового штурму», «адвокат диявола» тощо.

Метою кількісних досліджень є отримання і аналіз достовірних даних, що підлягають усесторонній статистичній обробці. Кількісні дослідження дозволяють перевірити достовірність думок споживачів, виявлених у процесі якісних

досліджень. Способами кількісних досліджень є опитування з використанням методів статистичної вибірки.

Таблиця 2.3

Зміст і методи проведення окремих видів маркетингових досліджень.

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи проведення досліджень
Розмір ринку	Показати межу розширення діяльності банку на ринку; Визначити граничні можливості зростання ринкового потенціалу.	Кабінетні дослідження статистичних даних і публікацій у пресі; Визначення розмірів конкуренції. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку.
Частка ринку	Визначити позицію в 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 обсягів операцій конкурентів; Інтерв'ювання, бесіди з експертами.
Канали збуту	Виявлення найбільш ефективних способів доведення продуктів до кінцевого споживача.	Інтерв'ювання клієнтів, визначення їх пріоритетів відносно ціни, якості, ступеня доступності продукту і рівня обслуговування. Отримання даних про канали конкурентів
Рішення споживачів	З'ясувати, як було ухвалено рішення про придбання даного продукту.	Інтерв'ювання клієнтів з метою визначення їх пріоритетів відносно ціни, якості, ступеня доступності продукту та рівня обслуговування; Спостереження за впливом зміни ціни на продукт та інструментів просування продукту на кінцеву реалізацію.
Ціни	Визначити конкурентні ціни.	Отримання відкритої інформації про ціни; Інтерв'ювання кінцевих споживачів з метою з'ясування, чи пропонували їм тарифні знижки; Отримання інформації за допомогою проведення експериментів.
Просування продукту	Визначити, які продукти представлені на ринку і як просувають свої продукти конкуренти	Огляд журналів, газет, інших каналів комунікацій; З'ясування у клієнтів, звідки вони дізналися про продукт; Визначення обсягів засобів, витрачених конкурентами на просування (прямі і непрямі методи).

Маркетингові дослідження зазвичай бувають не суцільними, а вибірковими, тобто опитується не вся генеральна сукупність, а тільки частина її представників. Методи статистичної вибірки забезпечують репрезентативність, надійність і точність отриманих результатів. Це і дозволяє отримати достовірні дані, які можна по-різному статистично інтерпретувати.

2.3. Аналіз маркетингового середовища та виявлення ринкових можливостей банку

Маркетингове середовище – це вся сукупність відносин і факторів впливу, що складаються у комерційного банку в процесі його діяльності з іншими економічними суб'єктами і зовнішнім оточенням взагалі та справляють певний вплив на його політику.

Необхідність і значимість аналізу маркетингового середовища визначається тим фактом, що жодний економічний суб'єкт, а комерційний банк тим більше, не може функціонувати, не вступаючи в регулярні відносини з іншими суб'єктами економіки.

При аналізі маркетингового середовища і визначенні механізму його впливу на політику банку виділяють такі фактори:

- фактори мікросередовища;
- фактори макросередовища.

До факторів мікросередовища включають:

- відносини внутрібанківської організації;
- відносини з клієнтами;
- відносини з конкурентами;
- відносини з посередниками;
- відносини з контактними аудиторіями.

Відносини внутрібанківської організації визначаються:

- типом організаційної структури банку;
- розгалуженістю філіальної сітки;
- ступенем централізації управління;
- характером взаємозв'язків між функціональними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії.

Ступінь розвитку, характер і культура відносин банку з наявними і потенційними клієнтами, асортимент послуг і гнучкість цінової політики в значній мірі впливають на фінансові результати діяльності банку. Ці обставини визначають важливість відносин з клієнтами при аналізі маркетингового середовища банку. При аналізі відносин з клієнтами доцільно застосовувати метод їх сегментування, що дозволяє виявити весь спектр їх потреб та особливостей діяльності.

В умовах насиченого ринку банківських послуг суттєво зростає значення своєчасного виявлення і оцінки конкурентів, що в кінцевому результаті повинно привести до відповідного коректування власної стратегії і тактики банку.

Коло посередників комерційного банку обмежується організаціями, що надають маркетингові послуги, послуги по страхуванню банківських операцій, послуги по операціях з цінними паперами. Відносини з посередниками можуть базуватись як на постійній, так і на епізодичній основі. Особливості банківського бізнесу відводять відносинам з постачальниками менш суттєву роль, ніж в інших галузях.

В економічній літературі в число контактних аудиторій відносять засоби масової інформації, державні установи, громадськість, інші фінансові організації, власний персонал банку.

Макросередовище формують більш глобальні фактори, які складають зовнішнє оточення комерційного банку. До них належать політичні, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, фактори культурного устрою. Основна відмінність між факторами мікро- і макросередовища полягає в тому, що фактори мікросередовища перебувають у зоні безпосереднього впливу комерційного банку і він своєю політикою в значній мірі може змінювати їх вплив. Що стосується факторів макросередовища, то окремо взятий комерційний банк практично не в змозі суттєво змінити їх вплив на свою діяльність і його завдання полягає в тому, щоб виявити такі фактори, оцінити ступінь їх впливу і врахувати при розробці і здійсненні своєї стратегії і тактики.

Із всієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність українських комерційних банків справляють політичні та економічні фактори. До числа політичних факторів слід віднести тип грошово-кредитної політики, що здійснюється державою, систему банківського законодавства і загальний розвиток політичної ситуації в суспільстві у напрямку стабілізації або навпаки. Визначальними економічними чинниками можна вважати динаміку загального обсягу і структури валового внутрішнього продукту і національного доходу, стан державного бюджету, платіжного балансу, стан і структуру доходів та видатків населення, рівень заощаджень, динаміку золотовалютних резервів, інвестиційну привабливість економіки, стан і структуру внутрішньої і зовнішньої заборгованості, динаміку валютного курсу тощо. Разом з тим фактори загального розвитку економічної кон'юнктури, особливо на перспективу, враховуються українськими банками в недостатній мірі. Свідченням цього є банкрутства і погіршення фінансової стійкості багатьох комерційних банків. В цьому зв'язку було б доцільно при головних офісах комерційних банків створити групи або сектори висококваліфікованих експертів, які б розробляли прогноз розвитку загальноекономічної ситуації і, виходячи з цього, пропонували б корективи до політики банку на всіх рівнях його організаційної структури.

Вивчення і аналіз демографічних факторів буде мати суттєве значення для тих комерційних банків, які активно працюють на ринку обслуговування фізичних осіб. Врахування факторів науково-технічного характеру дозволяє з однієї сторони постійно вдосконалювати рівень технічного оснащення банків і банківських технологій, а з іншої сторони виявляти найбільш перспективні галузі виробництва і орієнтувати на них свою діяльність. Вплив природних факторів макросередовища може бути достатньо відчутним для тих комерційних банків, значна доля активів яких пов'язана із галузями і виробництвами, результати діяльності яких в значній мірі визначаються природно-кліматичними умовами (аграрний сектор, переробна промисловість, добувна промисловість тощо). Рівень впливу факторів культурного устрою в силу специфіки банківського бізнесу є незначним.

Систематичний аналіз і врахування всіх факторів маркетингового середовища буде сприяти зміцненню позицій комерційного банку на ринку і покращенню стабільності банківської системи в цілому.

2.4. Фактори впливу на зміст та умови реалізації стратегії маркетингу банку

Організація стратегічної маркетингової діяльності банку зумовлює необхідність виявлення, класифікації та оцінки факторів, що впливають на ринкове становище банку, розвиток ринку банківських послуг, поведінку клієнтів, умови конкуренції.

Під факторами стратегії маркетингу банку пропонується розглядати найсуттєвіші умови зовнішнього середовища ринку, банківських послуг та системи управління банку, що впливають на її зміст і процес реалізації. Необхідність вивчення цих факторів пояснюється тим, що успішний розвиток банку, підвищення його конкурентоспроможності та доходів тісно пов'язані з ефективним використанням можливостей зовнішнього середовища з метою якісного задоволення потреб клієнтів. При цьому слід зауважити, що досягнення такого стану має бути більш-менш постійним. Це означає, що маркетингова діяльність має весь час пристосовуватися до зміни стану зовнішнього оточення банку, до розвитку та зміни потреб клієнтів, розвитку технології надання банківських послуг і банківського сервісу в цілому.

Отже, визначення та вивчення факторів впливу на стратегію маркетингу допомагає підрозділам маркетингу організовувати постійний моніторинг зовнішнього середовища. Стратегія маркетингу банку постійно перебуває під впливом великої кількості різноманітних факторів. Їх аналіз свідчить, що вони можуть бути класифіковані за цілим рядом ознак, зокрема за такими, як зміст, місце виникнення та дії, можливість контролю банком. За місцем виникнення та дії уся сукупність факторів впливу на стратегію маркетингу може бути поділена на такі групи:

- фактори зовнішнього макросередовища маркетингу;
- фактори зовнішнього мікросередовища маркетингу;
- фактори системи управління банком (фактори внутрішнього середовища).

У свою чергу, кожна група у своєму складі містить певні підгрупи факторів, об'єднаних за спільними ознаками, що характеризують їхній зміст і форми вияву. Таким чином, з'являється можливість провести подальшу класифікацію факторів впливу на стратегію маркетингу за їхнім змістом.

Фактори зовнішнього макросередовища маркетингу об'єднують чотири підгрупи: економічні, соціально-демографічні, політичні та науково-технологічні (у табл. 2.4 наведені приклади найважливіших факторів кожної підгрупи).

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього макросередовища маркетингу

Економічні	Соціально-демографічні	Політичні	Науково-технологічні
1. Темпи зростання валового національного продукту 2. Рівень безробіття 3. Рівень інфляції	1. Зростання реальних доходів населення 2. Різниця між рівнем життя різних прошарків населення 3. Кількість населення,	1. Стабільність політичної ситуації 2. Стабільність законодавчої бази, що регламентує економічну діяльність	1. Вдосконалення технологій банківської справи 2. Розвиток і

4. Зміни курсу національної валюти 5. Зміни норми процента НБУ 6. Ділова активність 7. Стабільність національної валюти та її купівельна спроможність 8. Грошово-кредитне регулювання економіки	що живе за межею бідності 4. Рівень зростання чисельності населення 5. Вікова структура населення 6. Регіональні демографічні зміни 7. Соціальна структура суспільства 8. Структура споживчого кошика	господарських суб'єктів 3. Система оподаткування 4. Антимонопольна політика держави 5. Законодавство щодо захисту зовнішнього середовища 6. Політика у галузі роздержавлення та приватизації	впровадження передових інформаційних технологій у різних галузях економіки 23
---	--	--	--

Фактори **зовнішнього мікросередовища** маркетингу також можна поділити за їхнім змістом на чинники:

- ринку, тобто розвитку банківських послуг;
- пропонованих банківських послуг;
- конкуренції (у табл. 2.5 наведені приклади найважливіших факторів кожної з визначених підгруп).

Фактори **системи управління банком** – це:

- організаційна структура банку;
- організація процесів прийняття рішень;
- делегування повноважень та відповідальності між вищим, середнім і нижчим рівнями управління банком;
- кваліфікація персоналу;
- система стимулювання діяльності керівників та спеціалістів;
- система контролю результатів;
- система комунікацій;
- інформаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності банку.

Подальша класифікація дає змогу визначити ступінь контролювання факторів керівництвом банку та служби маркетингу. За цією ознакою усю сукупність факторів можна умовно поділити на три групи:

- неконтрольовані;
- частково контрольовані;
- контрольовані.

До **неконтрольованих** можна віднести фактори зовнішнього макросередовища, а також фактори ринку, наведені в табл. 2.5.

До **частково контрольованих** відносять фактори послуг і фактори конкуренції, оскільки вибір того чи іншого набору послуг, а також ринку, на якому їх слід пропонувати, залежить від рішень, що приймаються керівництвом банку. Водночас банк не може безпосередньо впливати на діяльність конкурентів і

поведінку клієнтів, які, приймаючи рішення про придбання тих чи інших видів послуг, порівнюють між собою якість, сервіс і ціни на них різних банках. Ці обставини й зумовлюють частковий контроль банку за впливом факторів послуг та конкуренції.

Таблиця 2.5

Фактори зовнішнього мікросередовища маркетингу

<i>Ринку</i>	<i>Послуг</i>	<i>Конкуренції</i>
1. Потенціал ринку	1. Рівень диференціації послуг	2. Частка ²⁴ ринку, що контролюється банком
2. Тенденції розвитку ринку	2. Рівень і характер банківського ризику	3. Відносна частка ринку
3. Сегментація	3. Рентабельність послуг	4. Кількість конкурентів
4. Темпи розвитку окремих сегментів	4. Рівень оновлення послуг	5. Концентрація конкурентів
5. Рівень задоволення попиту	5. Витрати, пов'язані з наданням послуг	6. Тенденції у зміні кількості конкурентів
6. Фінансові характеристики клієнтів	6. Рівень задоволення потреб у послугах	7. Відносна якість банківських послуг
7. Кількість клієнтів	7. Частота користування послугою	8. Відносна ціна банківських послуг
8. Концентрація клієнтів	8. Сервіс надання послуг	9. Відносні витрати на надання послуг
9. Сезонність попиту		10. Відносні зусилля на маркетинг
10. Бар'єри входу на ринок і виходу з нього		11. Кваліфікація персоналу порівняно з конкурентами
		12. Ефективність системи управління банком

До **контрольованих** факторів належать фактори системи управління банком.

Проведена класифікація факторів впливу на стратегічну маркетингову діяльність банку є одним із можливих шляхів їх систематизації, що дає змогу зосередити увагу теоретиків і практиків на нижченаведених важливих обставинах:

1. Стратегія маркетингу банку перебуває під постійним впливом великої кількості різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ банку. Для ефективного управління стратегічною маркетинговою діяльністю необхідно, по-перше, на кожному етапі розвитку визначити, які саме фактори мають вирішальний вплив на становище банку. По-друге, потрібно чітко знати, як саме впливають ці вирішальні фактори та до яких наслідків це може призвести.

2. Для вирішення таких завдань необхідно забезпечити збір інформації, що характеризує ці фактори, її аналітичну обробку та підготовку рекомендацій, щодо коригування змісту маркетингової діяльності. Таким чином, важливим напрямом організації роботи служби маркетингу є створення маркетингової інформаційної системи, однією з функцій якої повинен стати постійний моніторинг впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на реалізацію стратегії маркетингу.

3. Класифікація факторів за змістом дає змогу об'єднати їх у спеціалізовані групи. Це допомагає конкретизувати сфери впливу тієї чи іншої групи та виявити, які саме джерела інформації мають бути використані для одержання необхідних

даних щодо цих факторів.

4. Класифікація факторів за можливістю банківського контролю підвищує об'єктивність аналітичної роботи та допомагає визначити реальні напрями стратегічних зусиль. За такого підходу вплив неконтрольованих факторів сприймається як об'єктивні умови діяльності банку, до яких потрібно якомога швидше пристосовуватися. З іншого боку, контрольовані фактори слід використовувати, аби досягти максимального підвищення конкурентоспроможності банку. Проміжне положення посідають частково контрольовані фактори, які значною мірою залежатимуть від обраної стратегії маркетингу.

5. Фактори зовнішнього середовища у процесі свого розвитку формують можливості та загрози для стратегічної маркетингової діяльності банку. Тому їх вивчення, аналіз і застосування сприяють найефективнішому використанню можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, й водночас уникненню можливих небезпек для банку.

6. Фактори внутрішнього середовища є джерелом сильних і слабких сторін конкурентоспроможності банку. Тому їх аналіз та регулювання дає можливість ефективно використовувати сильні сторони діяльності банку, водночас зменшуючи негативний вплив слабких сторін конкурентоспроможності банку на його стратегію маркетингу.

2.5. Аналіз та оцінка стратегії конкурентів на ринку банківських послуг.

Відправним моментом в оцінці кожного банку-конкурента на рівні ринкового сегменту або підрозділу банку є оцінка дій, яких можна чекати від цього стратегічного підрозділу. Для отримання інформації можна використовувати доповіді керівництва, оцінку підбору менеджерів для керівництва цим підрозділом. Крім того, по відношенню вищого керівництва до окремо взятого підрозділу можна визначити роль, що відводиться йому у виконанні корпоративної місії. Найбільш наочну інформацію про значущість структурної одиниці черпається з розгляду її технічної оснащеності.

Аналіз, що проводиться в розрізі підрозділів, повинен давати інформацію про основні напрями їх діяльності. Досягнути цього можна, якщо розглянути згадані цілі підрозділів, що вивчаються. Для оцінки цілей структурних одиниць слід дотримуватися наступного плану аналізу.

1) Які фінансові цілі підрозділу мають документальне оформлення? Які орієнтири стоять у сфері рентабельності активів, прибутковості?

2) Які цілі можна виявити, виходячи з дій керівництва підрозділу?

3) Які цілі захоплення частки ринку стоять перед даним підрозділом?

4) Який характер діяльності менеджменту? Які чинники найбільше на нього впливають (економічні, неекономічні або ж особисті амбіції, переконання)?

5) За яких умов і як неекономічні чинники (якщо вони є) замінюються економічними?

6) Як керівництво підрозділу відноситься до питань ризику?

7) Як ризик, що приймається підрозділом, співвідноситься з приростом прибутку, питаннями захоплення, розширення, володіння часткою ринку?

8) Яка розвинена система заохочень і санкцій? Чим ця система відрізняється від прийнятої у нашому банку? Які її переваги чи недоліки? Які критерії застосування заохочень чи санкцій?

9) Як розподіляється відповідальність за ухвалення основних рішень підрозділом?

10) Яка розвинена у підрозділі система контролю?

11) Чи існують будь-які обмеження юридичного плану, що перешкоджають діяльності підрозділу, що вивчається? Чи є будь-які перешкоди соціально-етичного порядку?

12) Хто керує даним підрозділом? Які характеристики його менеджерів? Який рівень їх майстерності, досвіду, підготовки?

13) Яка з наведених рис якнайповніше характеризує керівника організаційної одиниці (приймає на себе частину роботи; наглядач; підприємець)?

14) Чи займає хто-небудь з колишніх керівників підрозділу місце у вищому керівництві банку?

15) Яку історію має даний підрозділ? Чи давно банк став потребувати функцій, що виконуються цим підрозділом?

16) Яке місце, підрозділ, що вивчається, займає в організаційній структурі банку? Слід з'ясувати, кому він підзвітний (безпосередньо голові, його першому заступникові тощо). У багатьох банків спостерігаються суттєві організаційні відмінності. Якщо між його структурними одиницями існує слабка координація дій, то це явна ознака слабкої конкурентоспроможності.

17) Як діяльність підрозділу залежить від діяльності усього банку (перебуває під тиском зверху або користується поблажками)?

18) Яка організаційна структура самого підрозділу?

19) Як налагоджена координація функцій усередині підрозділу?

20) Чи існує будь-яка інтеграція цих функцій з функціями інших організаційних одиниць? Наявність такої інтеграції свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності.

21) У чому виявляється інтеграція даного підрозділу з іншими структурними одиницями? Які економічні відносини складаються між підрозділами?

22) Чи можна назвати аналізований підрозділ постачальником фондів для інших або ж воно є споживачем?

23) Чи здійснюється між підрозділами інтеграція на рівні операцій?

24) У чому виражається географічна інтеграція підрозділів?

25) Чи здійснюється взаємне переміщення засобів між організаційними одиницями? У чому полягає стратегія підрозділу відносно допомоги іншим підрозділам?

26) Які були цілі банку при створенні даного підрозділу?

27) Яке стратегічне значення діяльності цього підрозділу для банку? Чи є функції, що виконуються структурною одиницею, основними в діяльності банку?

28) Як можна визначити місце даного підрозділу в господарському портфелі банку?

29) Яка стратегія господарського портфеля вибрана щодо даної організаційної одиниці?

30) Яке місце у диверсифікаційній стратегії банку відведено підрозділу? На що спрямовані диверсифікаційні перестановки і як вони позначаються на підрозділі?

Після оцінки окремих підрозділів переходять до аналізу банку в цілому, звертаючи при цьому особливу увагу на показники його конкурентоспроможності.

При аналізі стратегії конкурента слід діяти приблизно в таких напрямках:

- ✓ оцінити цілі банку-конкурента;
- ✓ оцінити перспективи поліпшення його діяльності;
- ✓ розглянути сильні та слабкі сторони конкурента;
- ✓ скласти приблизну схему господарського портфеля;
- ✓ оцінити здатність банку пристосовуватися до ринкових умов, що змінюються;
- ✓ на основі історичного аналізу оцінити дії банку;
- ✓ оцінити кваліфікацію персоналу;
- ✓ оцінити діяльність вищого керівництва.

27

Про **мету банку** можна дізнатися з різного роду публікованої інформації, а також на основі приблизного аналізу напрямів діяльності конкурента. Розуміння цілей свого конкурента необхідне для отримання адекватного уявлення про його стратегію.

Оцінка перспектив поліпшення діяльності банку ґрунтується на дослідженні головних тенденцій у зміні окремих показників, що характеризують його роботу. Слід визначити, які темпи зростання можна чекати від конкурента при існуючих (відомих вам) фінансово-економічних характеристиках його діяльності.

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності банку важливий з погляду визначення обґрунтованих можливостей зміни його стратегії у бік розширення (звуження) сфери діяльності, збільшення (зменшення) географії дій тощо. Для цього, перш за все, слід простежити за динамікою потенціалу конкурента, за заходами, які він робить для поліпшення свого становища на ринку.

Уявлення про приблизну схему господарського портфеля дає можливість зрозуміти очікувані тенденції розвитку конкурента. Слід уважно розглянути організаційну структуру банку, виділити підрозділи, у розвитку яких конкурент, на вашу думку, має потребу в першу чергу. З визначенням основних підрозділів тісно пов'язано поняття пріоритетності окремих видів діяльності. При цьому виявляються такі види, які стабілізують, роблять стійким господарський портфель.

Постійно змінні ринкові умови накладають свою регулюючу дію на **стратегію конкурента**. Причому рівень конкурентоспроможності того або іншого банку визначається, перш за все, можливістю чутливо та оперативно реагувати на зміну обстановки та здатністю здійснювати стратегічні зміни. Слід з'ясувати, наскільки готовий конкурент, що вивчається, до боротьби зі своїми супротивниками у сфері цінової політики, розвитку нових послуг, у сфері комунікацій, систем доведення послуг до споживача. Важливим показником сильної конкурентоспроможності є стійкість до зміни зовнішніх чинників.

Історичний аспект дослідження, мабуть, дає найбільш точні результати, оскільки банки в основному незмінно слідують своїм традиціям, що складаються роками. Важливо спробувати знайти будь-які зв'язки між стратегією, політикою, що проводиться банком в даний час і у минулому. За наявності таких зв'язків можна

сміливо стверджувати, що конкуруючий банк діятиме в тому ж напрямку, що і в минулі роки

Для аналізу стратегії конкурента важливо дати оцінку кваліфікації персоналу. Ця оцінка повинна складатися з багатьох складових, серед яких загальний організаційно-технічний рівень майстерності службовців, відгуки клієнтури про працівників, власні спостереження та контакти із службовцями даного банку, а також група таких чинників, як середній вік, вікова структура і досвід роботи. Оцінка кваліфікації персоналу дозволяє зробити висновки про те, який тип службовців з найбільшим успіхом працює в банку-конкурентові. Для отримання якнайповнішого уявлення про працівників аналізованого банку необхідно вивчити взаємини, що складаються між службовцями та керівництвом установи, що робиться за допомогою розгляду системи заохочень і санкцій.

Ніщо так не характеризує банк, як його керівництво, тому оцінка його діяльності дозволяє зрозуміти логіку схвалюваних стратегічних рішень і за певних умов спробувати спрогнозувати або навіть змодельювати його ймовірні дії. Необхідно проаналізувати підготовку та кваліфікацію вищого керівництва у різних сферах його діяльності. Ті сфери, в яких відчувається недостатня підготовленість менеджменту, і де вже траплялися провали в межах здійснення вибраних стратегій, швидше за все, будуть досить довго залишатися без уваги конкурента, що вивчається. Оцінка вищого менеджменту повинна включати детальне вивчення характеру та інтересів керівників і наближених до них осіб. Тільки повна уява про керівництво банку із загальнолюдської та професійної точок зору дозволяє передбачати його поведінку, кроки, що робляться.

Важливим моментом є також розгляд взаємин вищого керівництва з менеджерами структурних одиниць. Це дозволяє виявити ті сфери діяльності, у розвитку яких більше всього зацікавлений керівник. Абсолютно очевидно, що лояльніше (з професійної точки зору) відношення до того або іншого менеджера підрозділу непрямым чином сигналізує про схильність вищого керівництва до цієї сфери. А якщо ще до цього аспекту додати чинник загальнолюдських відносин, оцінити який повною мірою можна, володіючи знаннями в галузі психології, то створюється практично безпомилкове уявлення про пріоритети у діяльності вашого конкурента.

Окрім вище перелічених напрямків аналізу конкурентів, варто, мабуть, також виділити необхідність розгляду відношення різних категорій клієнтів до банку, що вивчається. При цьому треба окремо проаналізувати думку клієнтів банку-конкурента та клієнтів, що обслуговуються в інших банках.

І ще один момент, на якому слід було б зупинитися при аналізі стратегії конкурента, - це відношення згаданого банку до своїх існуючих і потенційних конкурентів. Непогано було б дізнатися, як він сам оцінює вашу діяльність. Це, звичайно ж, складне питання, оскільки в офіційних джерелах така, причому щира інформація навряд чи коли з'явиться. Тому вказане відношення можна оцінити лише побічно за характером і швидкістю вживання у відповідь заходів на кроки, зроблені нашим банком щодо зміцнення своєї конкурентної позиції.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ ТА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИК КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

- 3.1. Цілі та завдання продуктової політики банку.
- 3.2. Алгоритм аналізу продуктової структури ринку.
- 3.3. Аналіз життєвого циклу банківської послуги.
- 3.4. Призначення і об'єкти цінової політики комерційних банків.
- 3.5. Цінова стратегія і тактика банку.
- 3.6. Модель формування цінової політики банку.
- 3.7. Етапи визначення цін на банківські послуги.

29

3.1. Цілі та завдання продуктової політики банку

Маркетингова продуктова політика – комплекс заходів, у рамках якого один або кілька продуктів використовують як основні інструменти досягнення цілей організації.

Процес розробки та реалізації продуктової політики банку включає:

- аналіз сприйняття цільовим ринком торгової марки банку;
- рішення про структуру базового асортименту банку;
- рішення про структуру поточного асортименту банку;
- рішення про форму банківського продукту;
- аналіз концепції життєвого циклу банківських продуктів.

Отже, продуктова політика полягає у визначенні та зміні характеру й асортименту послуг, що пропонуються банком, а також їх обсягу. У свою чергу, в асортиментній політиці розрізняють формування базового та поточного асортименту.

Рішення про структуру базового асортименту банк приймає на етапі його створення. Використання кожного з типів базового асортименту (спеціалізований або універсальний банк) супроводжується певними перевагами та недоліками.

Перевагами спеціалізованого банку є:

- створення передумов досягнення значного рівня якості послуг;
- економія на витратах, яка визначається більшим рівнем продуктивності спеціалізованої праці.

Істотним недоліком спеціалізованого банку є та обставина, що його діловий розвиток залежить від кон'юнктури відносно вузького ринкового сектору. У зв'язку з цим більшість фінансово-кредитних інститутів надають перевагу моделі універсального банку.

Перевагами універсального банку є:

- привабливість різноманітного асортименту як для клієнта (можливість одержувати всі банківські послуги від одного виробника), так і для банку (можливість одержувати всебічну інформацію про клієнта);
- більш рівномірне завантаження банківських потужностей (банк має можливість переміщення персоналу та матеріальних ресурсів з одних ділових секторів до інших залежно від ринкової ситуації);
- можливості використання гнучкого ціноутворення (послуга одного ділового сектору може пропонуватися клієнтам на пільгових умовах унаслідок того, що

послуги іншого дають достатній прибуток);

- диверсифікація підприємницького ризику та можливість стабілізації рентабельності.

При цьому поточний асортимент постійно змінюється в межах визначеної стратегічної базової спрямованості. Такі зміни поточного асортименту можна охарактеризувати як політику асортиментної гнучкості. Засобами її реалізації можуть бути:

- розширення асортименту за допомогою введення до нього нових видів послуг;
- звуження асортименту за допомогою виокремлення певних видів послуг;
- заміна старих видів послуг новими.

У цілому зміст продуктової стратегії банку можна розкрити через циклічну послідовність двох етапів: Аналіз існуючого асортименту послуг та Стратегії розвитку продуктового ряду. На першому етапі формування продуктової стратегії банку оцінюються всі послуги, що надаються банком у даний момент, а на другому — вирішуються питання щодо доцільності зміни структури асортименту, а також щодо необхідності розширення продуктового ряду.

3.2. Алгоритм аналізу продуктової структури ринку

Орієнтація сучасних банківських ринків на потреби клієнта припускає різноманітність і постійне збільшення кількості банківських послуг.

Об'єктами аналізу продуктової структури ринку є:

- **нестача**: відчуття людиною нестачі будь-чого;
- **потреба**: нестача, яка набула специфічної форми згідно з культурним рівнем та особистістю індивідуума;
- **запит**: потреба, яка підкріплена купівельною спроможністю;
- **товар (продукт, послуга)**: все, що задовольняє чи може задовольнити потребу чи нестачу та пропонується ринку з метою звернення уваги, придбання, використання чи купівлі;
- **обмін**: акт отримання від будь-якого об'єкта бажаного з пропозицією чого-небудь на заміну;
- **угода**: комерційний обмін цінностями між двома сторонами;
- **ринок**: сукупність існуючих та потенційних покупців товару.

Основним об'єктом аналізу банківського продуктової політики є продукт або послуга, які поділяються на дві категорії:

- ✓ Нові продукти / послуги.
- ✓ Основні продукти / послуги.

Напрями досліджень маркетологів аналізу ринку нових банківських продуктів / послуг :

- очікуваний життєвий цикл нових продуктів/послуг і графік прогнозованого прибутку;
- конкурентне середовище і банки конкуренти;
- потенційна місткість цільових ринків з урахуванням можливих варіацій попиту на нову банківську послугу;

- оцінка витрат;
- бізнес-план просування нового продукту.

Дії маркетологів при аналізі ринку основних банківських продуктів:

- стадії життєвого циклу продуктів/послуг;
- конкурентоспроможність продуктів/послуг на банківському ринку;
- ступінь відповідності банківського продуктового портфеля структури потреб клієнтів;
- якість обслуговування фізичних і юридичних осіб;
- вплив на імідж банку;
- супутні сервісні послуги;
- причини нарікань або відмов від користування продуктами та послугами з боку клієнтів.

31

Маркетинговий аналіз повинен базуватися на проведенні сегментування та визначення структури і обсягу попиту для кожного сегменту ринку, тобто, банки пропонують своїм клієнтам деяку базову спрямованість їхнього спектра, але поточний асортимент може змінюватися залежно від попиту. Основними інструментами при цьому виступають:

1. Робота з продуктом/послугою (визначення розміру кредиту, строку, умов надання та погашення, вибір назви, властивості, гарантії, технічне обслуговування клієнта, торговельне обслуговування).

2. Визначення ціни – відсоткової ставки, комісійної винагороди, мінімального розміру внеску (встановлення та зміна цін, можливості диференціювання, надання знижок, формулювання умов платежу...).

3. Розподіл (система збуту послуг: філії, відділення (балансові та безбалансові)).

4. Комунікації (реклама, підтримка збуту і робота з громадськістю).

Загальна схема аналізу продуктової політики може передбачати вирішення таких завдань:

- 1) визначення типу можливого ринку збуту;
- 2) оцінка місткості ринку за обсягом потенційних і реальних продаж;
- 3) визначення умов, за яких можливе надання відповідної послуги;
- 4) встановлення переваг і особливостей даного продукту;
- 5) визначення можливостей банку стосовно диференціації умов і способів продажу продукту;
- 6) визначення дохідності банківських послуг, перспектив зниження витрат та можливостей нарощування продаж.

Для визначення типу ринку його поділяють на такі види:

- *безперспективний ринок;*
- *основний ринок;*
- *додатковий ринок;*
- *зростаючий ринок;*
- *потенційний ринок;*
- *непостійний ринок.*
- *доступний;*
- *кваліфікаційний доступний;*

- *освоєний.*

Потенційна місткість ринку - це обсяг продукту, який максимально можуть придбати потенційні споживачі та максимально можлива кількість таких споживачів.

Потенційний обсяг продаж - це та частина потенційного ринку, яку банк реально охопить при умові продажу продукту за певною ціною та здійсненні певних маркетингових зусиль.

Реальний обсяг продаж - це розрахунок обсягу продукту, який банк зможе реально продати за певний час при встановленій ціні, здійснених маркетингових заходах, реакції конкурентів та впливу зовнішніх факторів.

При визначенні умов, за якими можливе надання відповідної послуги, банк встановлює тип і основні характеристики потенційного споживача послуг, вимоги до його фінансового стану, ведення обліку та надання звітності й інші параметри.

Для вирішення четвертого завдання банк визначає такі споживчі характеристики й складові елементи технології надання послуги, що мають певні переваги над аналогами конкурентів та можуть мати суттєве значення для клієнта.

Реалізація наступного завдання передбачає встановлення можливостей банку щодо диференціації умов і способів продажі певних типів банківських продуктів та їх окремих видів. Повинні бути чітко визначені умови, за яких можлива зміна цінкових параметрів послуг на різних рівнях організаційної структури банку, рівня і характеру забезпечення кредитів, обсягу власного покриття клієнта, зміни каналів збуту і способів продажі та інших параметрів.

Заключним етапом маркетингового аналізу банківських послуг є порівняльний аналіз їх дохідності, визначення потенційних резервів зниження затрат та встановлення можливостей збільшення обсягу продаж як наявним, так і потенційним клієнтам.

Наведена схема аналізу банківських послуг може використовуватися як при аналізі окремих банківських продуктів, так і при аналізі їх основних груп. Для цього за відповідними критеріями проводять класифікацію банківських послуг. В якості основних класифікаційних ознак можуть бути:

- суб'єкт послуги (суб'єкти господарювання, фізичні особи, органи влади, кредитно-фінансові установи);
- необхідність попередньої мобілізації ресурсів (ресурсні та безресурсні послуги);
- рівень і характер ціноутворення (платні та безплатні послуги, процентні й комісійні);
- технологія надання (прості або рутинні послуги і послуги, що потребують складної технологічної процедури);
- сфера економічної діяльності клієнта (послуги промисловим компаніям, торговим фірмам, аграрним підприємствам тощо).

Очевидно, що перелік класифікаційних ознак може бути продовжений. Проте, найчастіше банківські послуги класифікують за їх економічною природою та призначенням. У цьому відношенні уся сукупність послуг комерційного банку може бути розділена на чотири групи:

✓ Послуги щодо формування банківських ресурсів, щодо забезпечення готівкового та безготівкового грошового обороту клієнтів, які у свою чергу поділяють на розрахунково-касові та депозитні.

✓ Кредитні послуги банків.

✓ Інвестиційні послуги банків.

✓ Нетрадиційні (інші) послуги комерційних банків:

* трастові операції;

* послуги щодо зберігання цінностей;

* консультаційні послуги;

* інформаційні послуги;

* аудиторські послуги;

* послуги з інженерно-економічної експертизи;

* надання гарантій.

33

Варто мати на увазі, що клієнтський банківський ринок неоднорідний. Розрізняють ще такі його основні види:

- роздрібний (споживчий) ринок, на якому окремі особи отримують товари й послуги для себе;
- оптовий (ринок виробників), суб'єкти якого організації та підприємства — використовують придбані товари і послуги у процесі виробничої діяльності;
- посередницький (також належить до оптового), на якому організації-посередники перепродують придбані раніше товари й послуги, одержуючи при цьому прибуток;
- ринок державних установ, де товари і послуги отримуються з метою їхньої передачі в соціальну сферу;
- міжнародний ринок, що об'єднує усіх потенційних і реальних споживачів за межами країни та який має усі перераховані вище різновиди;
- ринок продавця — типовий прояв економіки дефіциту, коли активним елементом доводиться бути покупцю.
- ринок покупця, навпаки, припускає ініціативу продавця.

3.3. Аналіз життєвого циклу банківської послуги

У будь-якому вигляді діяльності доводиться зважати на те, скільки часу «живе» або «існує» конкретний товар або конкретна послуга. Можна стверджувати, що будь-який товар, будь-яка послуга «запрограмовані» на певний життєвий цикл, тобто вони з'являються, модернізуються, стають більш, а потім менш затребуваними протягом певного періоду часу, тому:

Життєвий цикл банківської послуги (ЖЦБП) – це процес з моменту її появи, подальшого користування клієнтами і до зняття з ринку.

Відносно ЖЦБП існують два постулати, напрацьовані світовою практикою банківської справи.

Постулат перший – кожен банк на даний момент часу має «свою корзину» життєвих циклів послуг, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

Постулат другої – в умовах становлення ринкової економіки кожен банк у своїй діяльності постійно займається розвитком «корзини послуг», модернізуючи

частину з них, вводячи нові та відмовляючись від інших (неперспективних, невігідних).

Класична схема ЖЦБП включає наступні етапи:

1. **Етап впровадження нової послуги.** У даному відношенні необхідно мати на увазі два моменти:

по-перше, нова послуга як абсолютно нова - тобто даний банк вперше пропонує потенційним клієнтам таку послугу, яка ніде, ніким, ніколи і нікому не пропонувалася;

по-друге, нова послуга як відносно нова, оскільки даний банк вперше пропонує її у своїй практиці, а до цього цю послугу надавали і продовжують надавати інші банки. Тому для банку-інноватора важливою є інформація про практику реалізації даної послуги, або інформація типу «як виявляється послуга».

2. **Етап зростання.** Якщо «послуга пішла», то згідно даної ситуації банк ухвалює рішення, спрямовані на розширення клієнтури, модифікацію даної послуги з урахуванням специфіки конкретних клієнтів.

3. **Етап зрілості послуги,** коли «вона добре йде», тобто користується популярністю у клієнтів й одночасно відповідає інтересам самого банку.

4. **Етап спаду послуги,** який настає під впливом цілком певних причин зовнішнього (ринкового) і внутрішнього характеру. На цьому етапі зазвичай оцінюються наступні альтернативні варіанти маркетингових дій «оживляючого» характеру, або виведення з ринку.

✓ «**Пожвавлення послуги**» шляхом її модифікації, внесення будь-яких привабливих моментів для клієнтів.

✓ «**Пожвавлення клієнтів**» за рахунок тих або інших стимулюючих заходів;

✓ «**Виведення послуги**», тобто виведення її з певною швидкістю з асортименту послуг, що надаються банком.

✓ «**Виведення клієнтів**» або поступове введення антистимулюючих заходів, які сприяють відмові клієнтів від даної послуги.

Таблиця 3.1

Характеристики різних етапів ЖЦБП

<i>Чинники</i>	<i>Етапи ЖЦБП</i>			
	Виведення	Зростання	Зрілість	Занепад
Продаж	Невисокий рівень продажів	Зростання продажів, що швидко росте	Пік продажів	Падіння об'єму продажів
Витрати	Високі, з розрахунку на клієнта	Середні, з розрахунку на клієнта	Низькі, з розрахунку на клієнта	Низькі, з розрахунку на клієнта
Прибуток	Від'ємний (збиток)	Зростаючий	Високий	Падіння Прибутку
Тип споживача	“Новатори”	“Ранні послідовники”	“Середня більшість”	“Консерватори”
Конкуренти	Дуже мало	Кількість, що росте	Стабільне число, що починає скорочуватися	Кількість, що скорочується
Маркетингові цілі	Створити можливість ознайомитися з продуктом / послугою	Максимально збільшити частку ринку	Максимально збільшити прибуток, одночасно відстоюючи свою частку ринку	Скоротити витрати і підтримати продажі за рахунок розкрученого бренду

Залежно від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться банківський продукт/послуга, процес управління компонентами комплексу маркетингу видозмінюється:

Таблиця 3.2

Комплекс маркетингу і ЖЦБП

	Впровадження	Зростання	Зрілість	Занепад
1	2	3	4	5
Продукт	Один базовий продукт	Розширення продуктового ряду, підвищення рівня обслуговування	Модифікація, розвиток наступного покоління продуктів	Відмова від слабких продуктів
Ціноутворення	Залежить від продукту (зазвичай застосовується ціноутворення “лідера”)	Розширення діапазону цін	Конкурентне	Зниження цін
Розподіл (продаж)	Вибірковий	Інтенсивний, обмежені цінові знижки	Інтенсивний, великі цінові знижки	Вибірковий, відмова від слабких каналів продажів
Реклама	Великі витрати на інформування ранніх послідовників і посередників	Помірна, для ознайомлення і пробудження інтересу на масовому ринку	Акцент на перевагах продукту і спеціальних пропозиціях	Скорочення до рівня підтримки найтвердіших прихильників продукту
Стимулювання продажів	Інтенсивне, спонукаюче випробувати продукт	Скорочення до помірного рівня	Збільшення з метою перемикання споживачів на даний продукт	Скорочення

Продуктова стратегія банку складається з двох елементів:

1. Аналіз наявних продуктів.

2. Аналіз розвитку продуктового ряду з погляду доцільності:

2.1. Зміни структури запропонованих продуктів:

а) з точки зору оптимізації взагалі;

б) з точки зору відношення до різних етапів життєвого циклу банківського продукту.

2.2. Розширення спектру продуктів за рахунок:

а) продуктів, які не застосовувались конкретним банком.

б) продуктів, які є новими, розробленими безпосередньо банком.

Види кривих об’єму продажів:

- класична;
- крива з повторним циклом (кредити);
- «гребенева» крива (електронні послуги);
- «бум» (немає ознак спаду).

Критерії оптимізації асортиментного ряду розраховують по формулі:

$$a \cdot P(t) - b \cdot R(t) \rightarrow \max \quad (3.1)$$

де, $P(t)$ — сумарний прибуток за період часу t ;

$R(t)$ — сумарна оцінка ризику, банківській діяльності по всіх операціях банку, які проводяться у момент t ;

a, b — адаптивні коефіцієнти.

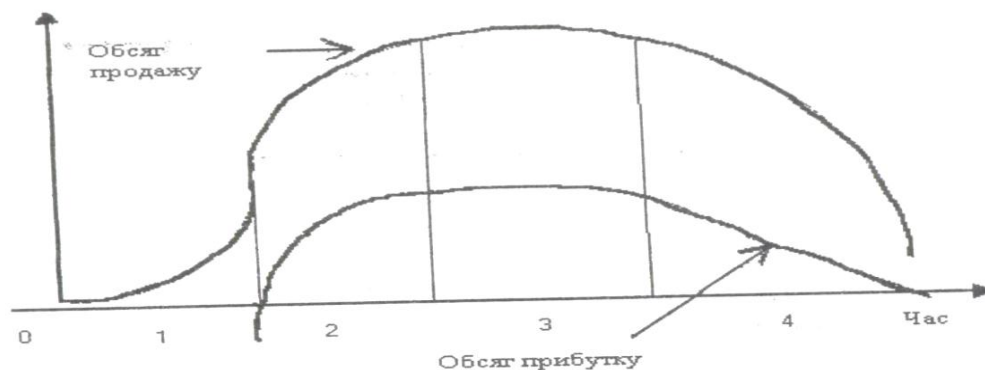


Рис. 3.1. Схема життєвого циклу продукту (класична)

Оцінка асортименту проводиться по параметрах:

«Старі» продукти

- рівень збуту (продажу);
- відносна частка ринку;
- розмір витрат і рівень рентабельності.

«Нові» продукти

- перспективність;
- унікальність;
- ефективність;
- рентабельність;
- сумісність з існуючими продуктами і послугами;
- прибутковість у поєднанні з прийнятним рівнем ризику;
- можливість автоматизації.

Вирішення проблеми балансу здійснюється через диверсифікацію рівня і прибутковості, поєднання старих і нових послуг.

Розробка продукту — новинки .

Процес створення продукту проходить такі стадії:

1. Пошук ідей:

- ✓ пошук і накопичення ідей;
- ✓ відбір придатних ідей;
- ✓ розробка задумів продукту;
- ✓ відбір придатних задумів;
- ✓ визначення стратегії маркетингу.

2. Аналіз маркетингових можливостей:

- ✓ аналіз ринкових можливостей;
- ✓ аналіз можливостей банку;
- ✓ зіставлення наявних перспектив з цілями банку.

3. Безпосередньо розробка продукту:

- ✓ розробка техніки надання послуги;
- ✓ підготовка нормативної документації;
- ✓ навчання кадрів.

4. Випробування продукту:

- ✓ апробація послуги в реальних умовах;
- ✓ перевірка на практиці якості продукту, доступності ціни, наявності потреби в ньому;
- ✓ визначення частоти звернень.

37

5. Комерціалізація:

- ✓ ухвалення рішення про поширення продукту-новинки на ринку;
- ✓ вибір слушного моменту і місця надання послуги з урахуванням результатів аналізу ринкових випробувань;
- ✓ проведення пропагандистської кампанії;
- ✓ розробка інструкцій та формальної документації.

3.4. Призначення і об'єкти цінової політики комерційних банків

Цінова політика банку передбачає встановлення цін на різні банківські продукти та їх розміщення у відповідності із змінами ринкової ситуації.

Ціна є одним із визначальних факторів, які впливають на поведінку споживачів.

Об'єктами цінової політики є відсоткові ставки, тарифи, комісійні, премії, мінімальний розмір внеску.

Особливість ціноутворення у сфері банківських послуг у тому, що немає чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги з її ціною. Банк має можливість маневрувати процентними ставками, рівнем комісійної винагороди і тарифами на послуги в досить значних обсягах. З іншого боку, покупці послуг банку можуть впливати шляхом переговорів на ціну послуги.

У процесі ціноутворення у сфері банківських послуг при встановленні ціни повинні поєднуватися такі закономірності:

- з однієї сторони, прагнення встановити ціну, нижчу, ніж у конкурентів (конкурентну перевагу отримує той продукт, для якого характерні нижча ціна та вища якість);
- з іншої сторони, прагнення встановити таку ціну, яка у свідомості клієнтів асоціюється з високим рівнем сервісу (високоякісному продукту має відповідати висока ціна).

Слід зазначити, що банки мають свободу у виборі інструментів ціноутворення, це зумовлено такими причинами:

- ринки банківських послуг характеризуються відносно невеликою кількістю продавців – фінансово-кредитних інститутів і значною кількістю покупців банківських послуг – юридичних і фізичних осіб;
- більшість цін на банківські послуги не визначаються заздалегідь, а встановлюються за домовленістю (винятком є види цін на послуги населенню, що публікуються в рекламних оголошеннях);

для ринків банківських послуг характерна наявність різноманітних споживчих переваг, що знижують чутливість клієнтів до цінових змін.

3.5. Цінова стратегія і тактика банку

Стратегія ціноутворення – політика цін на довгострокову перспективу. **Цінова тактика** передбачає певний спосіб і послідовність дій для досягнення визначеної мети.

Для розробки відповідної цінової стратегії керівництво банку має насамперед визначити цілі ціноутворення. Вони мають бути спрямовані на досягнення банком стратегічних цілей, що стоять перед ним в умовах конкретного ринкового сегмента.

Стратегія ціноутворення може переслідувати різноманітні цілі, основними серед яких є:

Максимізація поточного прибутку. Завдання максимізації банками поточного прибутку є досить поширеним в умовах, коли:

- банк надає унікальні послуги і в нього немає конкурентів;
- попит на ті чи інші види банківських послуг значно перевищує їх пропонування.

Утримання ринкових позицій. В умовах значного перенасичення ринку банківських послуг може виникнути ситуація, коли банк буде зацікавлений збувати свої продукти за будь-якою ціною лише з метою утримання ринкових позицій. При такому збігу обставин фінансово-кредитні інститути часто зовсім не аналізують власну структуру витрат і надають навіть збиткові послуги. Однак такої цінової стратегії довго дотримуватися не можна, необхідний ретельний аналіз структури витрат і визначення цілей ціноутворення.

Лідерство на ринку. З появою електронних банківських послуг багато банків почали встановлювати цілі цінової стратегії, які б дозволяли їм захоплювати лідируючі позиції на ринку на ранніх етапах життєвого циклу продуктів-новинок. На основі чіткого визначення структури витрат на надання того чи іншого виду послуг банки розраховують ціни, що дозволили б їм досить тривалий час працювати з достатнім прибутком, були б доступні для клієнтів і не викликали бажання у конкурентів поборотися за лідерство на ринку.

Визначаючи цілі цінової стратегії, спрямованої на досягнення **лідерства в якості обслуговування**, банки прагнуть перевершити конкурентів шляхом максимального підвищення якісних показників своєї діяльності. Поліпшення якості продуктів означає підвищення ціни на них, і якщо це підвищення розглядається клієнтами як цілком припустиме, то банк може з успіхом уникнути конкурентної боротьби, перейшовши зі своєю послугою в інший якісний вимір щодо умов конкуренції.

3.6. Модель формування цінової політики банку

У маркетинговій діяльності банку ціна виконує виключно важливу функцію, яка полягає у забезпеченні для нього виручки від реалізації послуг. Ціна має велике значення для клієнтури, визначаючи вибір клієнтом банку, хоча при цьому не можна не брати до уваги активне використання нецінових чинників. Тому для банків важливого значення набуває встановлення найбільш раціональної ціни на послуги, що надаються. **Послідовність дій при цьому така:**

1. Постановка завдань ціноутворення:

- ✓ забезпечення необхідних обсягів споживання;
- ✓ максимізація поточного прибутку;
- ✓ збільшення прибутку;
- ✓ завоювання продуктом лідерства.

2. Оцінка попиту залежно від чинників:

- ✓ рівня цін, еластичності попиту;
- ✓ інтенсивності рекламних заходів;
- ✓ способу доставки;
- ✓ ступені насиченості ринку даним продуктом або продуктом-аналогом (замінником);
- ✓ часового періоду.

3. Визначення валових затрат:

- ✓ постійних;
- ✓ змінних.

4. Аналіз цін і продуктів конкурентів за критеріями:

- ✓ швидкість обслуговування;
- ✓ якість обслуговування;
- ✓ точність;
- ✓ відповідність структурі та обсягу споживчого попиту;
- ✓ ступінь унікальності послуги;
- ✓ рівень комплексності обслуговування.

5. Вибір методу ціноутворення:

- ✓ середні витрати плюс прибуток;
- ✓ забезпечення цільового прибутку на основі аналізу беззбитковості;
- ✓ на базі відчутної цінності продукту;
- ✓ за поточними ринковими ставками;
- ✓ на базі взаємин з клієнтурою;
- ✓ стратегія проникнення на ринок;
- ✓ «плаваюче» ціноутворення.

Напрями досліджень маркетологів цінової політики банківських продуктів/послуг:

- Взаємозв'язок тарифів з витратами і попитом.
- Відношення клієнтів до рівня процентних ставок і комісійних
- Тарифи банків, які лідирують в регіоні.
- Тарифна політика банку.

Типи ринку, які впливають на цінову концепцію банку:

1. Ринок «чистої» монополії — продукт унікальний.
2. Олігополістичний ринок — декілька продавців.
3. Ринок монополістичної конкуренції — декілька варіантів послуги з різними цінами
4. Ринок чистої конкуренції.

3.7. Етапи визначення цін на банківські послуги

Діяльність банку у сфері ціноутворення має свою «доріжку кроків». У першу чергу визначається роль цін у досягненні цілей, намічених у стратегічній програмі банку. Саме стратегія банку визначає формування та зміну цін на його послуги. Проте стратегічних цілей за допомогою раціоналізації ціноутворення можна досягти різними шляхами. Один з них - **отримання максимального прибутку**. До цього, природно, прагнуть всі банки, але не всім це доступно. У будь-якому випадку в досягненні максимального прибутку мають переваги ті банки, які надають послуги, недоступні для інших банків, або якщо на їх послуги дуже високий попит і немає відбою від клієнтів.



Рис. 3.2. Послідовність визначення цін на банківські послуги

Наступним кроком у ціновій стратегії є **аналіз ринку збуту**. Можна, звичайно, встановити високі ціни за свої послуги, але все залежатиме від того, як це сприйме клієнтура. Для цього банку потрібно проаналізувати масштаби можливого попиту, а це вимагає створення спеціальної інформаційної бази, на основі якої реально зробити подібний аналіз. Тут до уваги приймається безліч чинників - від ефективності реклами до сезонності, дня тижня, часу доби. Комплексний аналіз наявної інформації може показати - який рівень цін максимальний, щоб зберегти свій ринок збуту.

41

Особливе місце у ціноутворенні відводиться можливостям скорочення витрат на виробництво продуктів й надання послуг без погіршення їх якості.

Багато банків, аналізуючи структуру всіх послуг, що надаються ними, з їх рентабельності, отримують непогану основу для ухвалення рішення, які послуги слід розвивати, а від яких, можливо, і відмовитися із-за неперспективності. У цьому випадку банк отримує можливість диференціації цін з урахуванням фактичних витрат на їх надання.

Важливу роль відіграє **аналіз цін на аналогічні послуги, встановлені конкурентами**. При цьому враховуються такі показники, як якість і швидкість обслуговування клієнтів, відповідність послуги побажанням клієнтів, комплексний характер послуг, що надаються. Про якість роботи банків-конкурентів свідчать і самі клієнти. Порівнявши показники оцінки рівня обслуговування клієнтів конкурентами з показниками обслуговування нашого банку, розробники продуктів і працівники маркетингової служби банку мають можливість запропонувати найбільш раціональну в даній ситуації ціну.

Іншою метою банку в ціноутворенні може служити **забезпечення та зміцнення його ринкової позиції**, його становище на ринку щодо конкурентів. Якщо конкуренція на ринку банківських послуг велика і перспективи в цьому не блискучі, банку доводиться зазвичай йти на зниження цін на послуги. Часто у такій ситуації керівництву доводиться переглядати кошторис витрат банку у бік скорочення, деколи значного для забезпечення отримання хоч би невисокого прибутку.

Переважно банк проводить цінову політику так, щоб добитися **першості перед конкурентами**, лідерства на ринку. Одним з найбільш реальних шляхів досягнення цієї мети є впровадження банком таких технічних нововведень, які дозволяли б надавати такі послуги клієнтам, на які виявилися нездатними інші банки. Крім того, технічне переоснащення банку зазвичай приводить до різкого скорочення питомих витрат, що дозволяє гнучко застосовувати цінові методи конкуренції.

Ще однією метою банку, що досягається за допомогою ефективного ціноутворення, виступає забезпечення **вищого рівня якості послуг, що надаються**, порівняно з конкурентами. Ефективне обслуговування клієнтів інколи дає банку такі переваги, які дозволяють тримати досить високі ціни на них, не побоюючись втрати клієнтури.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ТА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА У БАНКУ

- 4.1. Маркетингова стратегія збуту.
- 4.2. Методи і системи збуту банківських послуг.
- 4.3. Дистанційний продаж банківських послуг.
- 4.4. Комунікаційний процес та маркетингові рішення.
- 4.5. Аналіз клієнтської бази банку.
- 4.6. Аналіз організації рекламної діяльності банку.

42

4.1. Маркетингова стратегія збуту

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. Вирішення цих завдань покладається на збутову політику, яка є невід'ємною складовою комплексу маркетингу в будь-якій сфері діяльності, в тому числі у банківському бізнесі.

Збутова політика комерційного банку має за мету запропонувати певні банківські послуги клієнтам у необхідний час і в необхідному місці. Це є один із найбільш динамічних інструментів банківського маркетингу.

Збутовий інструментарій комерційного банку можна аналізувати у різних площинах. У цьому зв'язку насамперед слід чітко відповісти на такі питання:

✓ Які послуги пропонувати в даний момент часу і які можуть бути запропоновані у майбутньому?

✓ За якою ціною можуть бути запропоновані послуги і які можливості цінової диференціації?

✓ Де і через який канал збуту доцільно доводити послугу до споживача?

✓ Чи будуть можливі поєднання різних каналів збуту?

✓ Які будуть часові параметри процесу реалізації банківських продуктів?

Останнє питання має три складові елементи:

1. Час комунікаційних відносин, тобто відрізок часу протягом якого клієнт буде користуватися певною послугою.

2. Час доставки банківського продукту, як відрізок часу від моменту виникнення потреби у певній послугі і звернення в банк до початку користування нею.

3. Час можливих контактів клієнта з установою банку, який насамперед визначається тривалістю щоденного обслуговування клієнтів та кількістю робочих днів банку. У цьому зв'язку можна зауважити, що абсолютна більшість банківських установ працюють в однаковому часовому режимі та досягнення конкурентних переваг у сфері часових параметрів збуту може мати місце тільки шляхом кількісного і якісного розширення систем самообслуговування клієнтів, які володіють здатністю надавати послуги цілодобово і без вихідних.

Завданнями збутової політики банку є:

- дослідження сучасних технологій збуту банківських продуктів;
- налагодження ефективної збутової мережі банківських продуктів;

- здійснення ефективного обслуговування клієнтів.

4.2. Методи і системи збуту банківських послуг

У ринковій економіці може застосовуватися як пряма, так і непрямая система збуту. Для банківського бізнесу характерною є, як правило, непрямая система збуту, тобто продаж своїх послуг безпосередньо кінцевим споживачам без участі посередників. Особливості банківського продукту обумовлюють неможливість у більшості випадків застосування досить поширеного при збуті товарів послідовного їх проходження через систему оптових і роздрібних посередників. Однак це не виключає повністю застосування непрямой системи збуту. Зазначена обставина передбачає виділення двох типів збутових каналів, які можуть бути представлені за допомогою наступного рисунку (рис. 4.1).

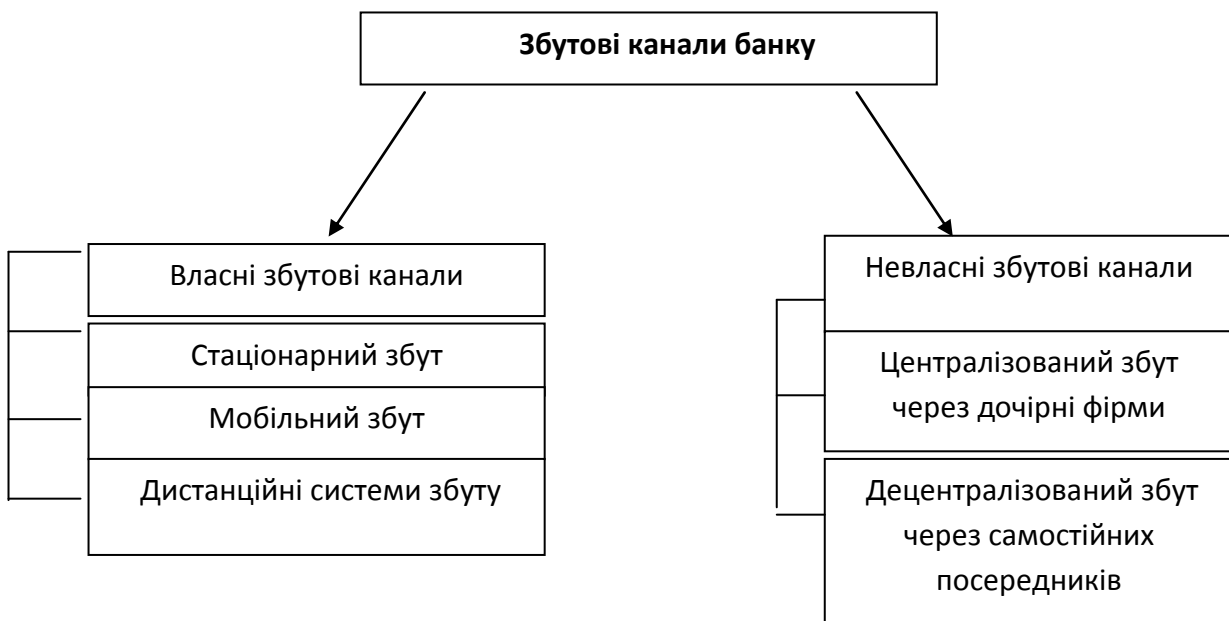


Рис. 5.1. Збутові канали комерційного банку

Канали збуту банку поділяються на:

- власні збутові канали;
- невластні збутові канали.

Залежно від рівня централізації збуту банківських послуг виділяють два типи орієнтації збуту:

- реалізація банківських послуг через філіали;
- реалізація банківських послуг через головні контори банків.

Питання централізації або децентралізації збуту є досить складним і в різних рамках у різні періоди часу вирішується по-різному.

При цьому до уваги приймаються такі основні чинники:

- організаційна структура і методи управління банком;
- характер і масштаби послуг, що надаються;
- тип клієнтів банку;
- рівень кваліфікації персоналу у філіалах;

- організаційні, фінансові і матеріально-технічні можливості.

Проте слід мати на увазі, що не існує в чистому виді збут тільки через головну контору, або збут тільки через філіал. У першому випадку ми отримуємо 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 у принципі є неможливим

При організації збуту банківських послуг важливе місце відводиться облаштуванню банківських офісів. Оптимальне вирішення цієї проблеми слід шукати шляхом знаходження балансу між двома факторами, вектори дії яких є протилежними. Мова йде про фактори безпеки і фактори маркетингу. Якщо фактори маркетингу вимагають зробити офіс банку максимально відкритим і доступним для всієї сукупності наявних і потенційних клієнтів, то фактори безпеки вимагають чіткої ідентифікації клієнтів і обмеження доступу до офісу банку. У світовій практиці найбільш оптимальним варіантом вирішення цієї проблеми вважається будівництво відкритого клієнтського залу з централізованим грошовим постачанням. Проте слід зауважити, що такий варіант облаштування банківських офісів вимагає суттєвих матеріальних та фінансових затрат.

4.3. Дистанційний продаж банківських послуг

В останні роки набувають все більшого поширення методи дистанційної продажі банківських послуг, які базуються на нових інформаційних технологіях. Можна виділити такі основні дистанційні збутові канали:

1. Надання банківських послуг за допомогою банкоматів. Такий канал збуту базується на використанні платіжних карток, як корпоративних, так і приватних. Цей метод збуту дозволяє клієнтам ефективно управляти рахунком у мультивалютному режимі, здійснюючи готівкові та безготівкові операції, постійно володіти інформацією про стан залишку на рахунку і про рух коштів на ньому та отримувати певні пільги, що надаються власникам карток. Залежно від запитів клієнтів банки можуть встановлювати різні варіанти банкоматів – від найпростіших, які обмежуються видачею готівки до повноцінних кіосків самообслуговування. У найближчій перспективі суттєве розширення функціональних можливостей банкоматів насамперед шляхом автоматизації депозитів приведе до значного збільшення питомої ваги даного каналу збуту.

2. Перспективним напрямком у розвитку збутових каналів є також системи електронних платежів у місцях продажі товарів і послуг. Це дозволяє значно скоротити потреби клієнтів у готівці та розширити реальні можливості застосування платіжних карток.

3. Надання банківських послуг з допомогою систем електронного зв'язку. Найбільш поширеною різновидністю такого методу доставки банківських продуктів є системи «клієнт-банк», які займають значну нішу при обслуговуванні корпоративних клієнтів.

4. Банківські послуги на дому, які базуються на використанні домашніх персональних комп'ютерів, спеціальних терміналів чи телевізорів із спеціальною приставкою. Фактично така різновидність збуту є аналогом попередньої, тільки по відношенню до приватних клієнтів.

5. Обслуговування клієнтів за допомогою Інтернет-банкінгу є досить популярним у розвинених країнах. Так, наприклад, у Швеції понад 80% клієнтів підписались на доступ до послуг банку через мережу Інтернет. У Фінляндії цей показник складає біля 75%. Потужна фінансова група Nordea, яка оперує в країнах північної Європи і Балтії через Інтернет надає 84% студентських кредитів і почала успішне впровадження іпотечного кредитування в електронній формі. В Україні банки, почали працювати у режимі реального часу (он-лайн), лише декілька років тому. В останні роки цей збутовий канал характеризується надзвичайно високими темпами росту.

Система Інтернет-банкінгу, яка є найбільш прогресивною серед систем дистанційного банківського обслуговування, охоплює низку програмних продуктів і включає: системи управління рахунками клієнтів (системи «Інтернет-клієнт»); платіжні і розрахункові системи, у яких Інтернет використовується тільки як середовище передачі інформації; системи карткового процесингу, які є частиною платіжної системи; системи торгівлі цінними паперами в режимі он-лайн.

Інтернет-банкінг спрямований на підвищення якості обслуговування клієнтів, оскільки має низку переваг, зокрема: оперативність проведення операцій; доступність для клієнта (операції стають цілодобово доступними без відвідування офісу банку); необмеженість, тобто можливість здійснювати платежі практично будь-якого призначення; контрольованість, оскільки будь-яке списання активів з карткового рахунку оперативно відображається у банківських виписках.

Використання Інтернет-технологій у банківському бізнесі має низку суттєвих переваг, серед яких доступність банківських послуг у будь-який час і у будь-якому місці, де є Інтернет, суттєве зниження вартості банківських послуг, отриманих через Інтернет, порівняно із ціною послуг, наданих традиційним шляхом, а також низька собівартість обслуговування.

Таким чином, *переваги використання Інтернет-банкінгу залежно від суб'єктів полягають у наступному:*

- *для користувачів:* повномасштабне управління рахунками незалежно від географічного місця розташування банку та самого клієнта; істотна економія часу за рахунок виключення необхідності відвідувати банк особисто; цілодобовий контроль за своїми коштами і можливість оперативного реагування на зміни кон'юнктури фінансового ринку; вигідніші умови, зокрема вищі відсоткові ставки, ширший спектр послуг;

- *для банків:* можливість залучення клієнтів без урахування географічного чинника; зниження витрат за рахунок економії на оплаті праці, скорочення штату працівників, економії на підтримку мережі філій; можливість надання принципово нових послуг; оперативність реагування на зміни ринкових умов, умов роботи і структури банку;

- *для розробників програмного забезпечення:* освоєння нового, прибуткового та перспективного ринку збуту програмних продуктів;

- *для держави загалом:* розширення кредитно-фінансової діяльності банківських установ; приплив банківських інвестицій у реальну економіку і соціальний сектор, підвищення якості обслуговування населення, оскільки зростання конкуренції стимулює банки вдосконалювати послуги.

Вважаємо, що *серед недоліків реалізації банківських операцій через Інтернет істотними є такі, як:* часовий лаг у здійсненні операцій оплати рахунків, виплати депозитів, блокування/розблокування платіжних карток; існування юридичного ризику; електронне шахрайство, тобто високий ризик крадіжки грошей; імовірність «втрати» платежів; імовірність технічних збоїв у системі. У цьому аспекті банкам слід звернути особливу увагу на підвищення рівня інформаційно-технологічної безпеки електронних послуг шляхом захисту комунікацій і трансакцій, ідентифікації покупців і продавців, удосконалення механізмів оброблення замовлень. Вважається, що в системі Інтернет-банкінгу потрібно використовувати до семи рівнів захисту, оскільки проблеми безпеки в Інтернеті і пов'язані з ними ризики дуже високі.

Таким чином, з розвитком ринку електронних послуг у клієнтів зникає потреба відвідувати банк, оскільки вони отримують змогу відкривати рахунок, перераховувати гроші, оплачувати товари і послуги безпосередньо із будинку, офісу чи магазину, використовуючи для цього персональний комп'ютер або термінал для прийому карток, а готівку отримувати у банкоматі. Для більшості користувачів банківських послуг у режимі он-лайн вирішальним чинником є економія часу, а також можливість цілодобової роботи з рахунком, постійного контролю рахунку, зокрема з мобільного телефону і ноутбука. Управління рахунком через Інтернет не тільки дозволяє значно економити час, а й дає змогу отримати значні фінансові переваги.

6. Банківські послуги можуть надаватися по телефону, завдяки якому клієнт може зв'язатися із головною ЕОМ, що встановлена в банку, ідентифікувати себе з допомогою номера та кодового слова і здійснити ряд необхідних операцій. За допомогою телефону можна оплатити рахунки, робити грошові перекази, отримувати інформацію про рух коштів на рахунку тощо. Використовуючи телефон, банки можуть розвивати телемаркетинг, що дозволяє стимулювати збут окремих послуг, таких як інвестиційні послуги, розміщення цінних паперів, споживче кредитування тощо. Слід зауважити, що у цьому збутовому каналі чітко виявляється тенденція до запровадження так званого мобільного банкінгу з допомогою мобільного телефону. Сучасні мобільні системи зв'язку дозволяють поєднати у собі переваги персонального комп'ютера та телефону, що робить їх особливо перспективними для широкого застосування у банківському бізнесі.

4.4. Комунікаційний процес та маркетингові рішення

Комунікаційна політика банку – це система засобів взаємодії банку з потенційними та реальними клієнтами, спрямована на додаткове спонукання їх до споживання послуг даного банку.

Для того, щоб маркетингові комунікації ефективно виконували свої функції, при їх формуванні необхідно забезпечити наступне:

- переконання й інформування;
- цілеспрямованість;
- чітке визначення місць здійснення контактів;
- розуміння учасників маркетингового процесу;
- підготовка маркетингових комунікаційних звернень.

До інструментів комунікацій у маркетингу належать:

- реклама;
- підтримка збуту;
- робота з громадськістю;
- особистий продаж.

Вибір типу комунікаційної стратегії банку та відповідних йому інструментів обумовлюється дією таких основних чинників:

- характером загальної стратегії діяльності і розвитку банку; ⁴⁷
- 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 сітки.

Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту.

Процес розробки комунікаційної стратегії банку проходить ряд етапів.

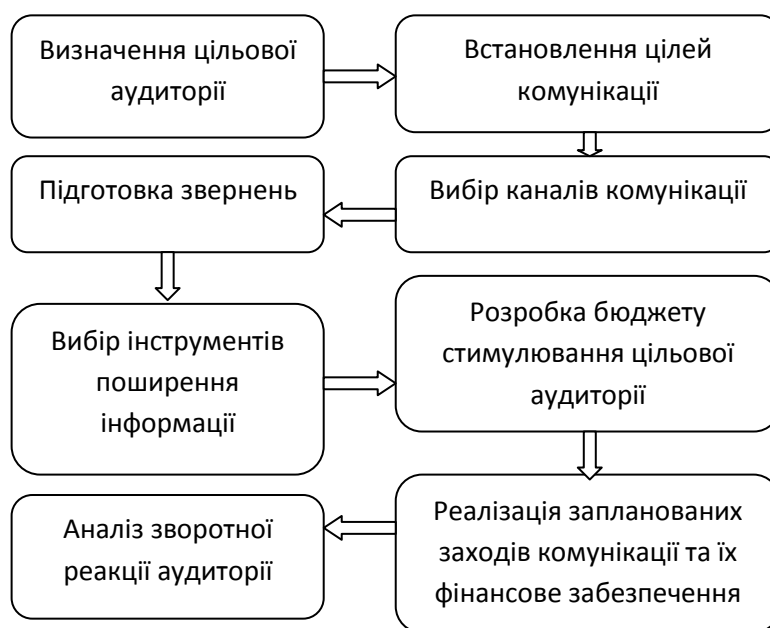


Рис. 4.2. Етапи розробки стратегії комунікації

Визначення цільової аудиторії. На першому етапі визначаються цільові аудиторії (одержувачі комунікаційних звернень) банку. Ними можуть бути не тільки групи існуючих і потенційних клієнтів банку, але навіть і окремі особи, а також широкі кола громадськості.

Встановлення цілей комунікації. Цілі комунікацій можуть бути такими: надання необхідної інформації; створення необхідного іміджу та його підтвердження; формування прихильності; створення конкурентної переваги; формування переконаності клієнта; спонукання клієнта до випробування

продукту; спонукання клієнтів до придбання банківського продукту; збільшення обсягу продажу банківського продукту; зміна поведінки цільової аудиторії.

Вибір каналів. Після встановлення цілей комунікацій здійснюється вибір каналів комунікацій. Для досягнення кожної мети найкращим чином підходить певний канал: особистий продаж, стимулювання збуту, реклама.

Підготовка звернень. Успіх комунікаційної кампанії визначається якістю звернень банку, спрямованих до цільової аудиторії. При підготовці звернення вирішуються питання про його зміст, структуру та форму.

48

Для появи бажаної відповідної реакції від цільової аудиторії банк у своєму зверненні повинен уміло використовувати раціональні й емоційні мотиви поведінки людей. Насамперед необхідно вирішити, у якій частині звернення слід розміщувати найбільш важливі повідомлення, щоб вони дали найбільший ефект. При цьому треба мати на увазі, що основні аспекти інформаційного повідомлення повинні з'являтися тільки після завоювання інтересу аудиторії. Крім того, в жодному разі не можна порушувати логіки викладу, оскільки це може спричинити нерозуміння суті самого звернення.

Другим важливим аспектом, що також стосується структури звернення, є питання про необхідність включення до нього контраргументів. Відсутність контраргументів може породити значну кількість небажаних питань. У той же час виклад у зверненні доводів протилежної сторони, навіть незважаючи на їх спростування, може не дати такого ефекту впливу на аудиторію, як за їх відсутності. Значною мірою вирішення цієї проблеми залежить від типу аудиторії, на яку розраховується дане звернення, а також від цілей комунікаційної кампанії банку.

Ефект звернення залежить від його форми. Загалом під формою звернення розуміють те, як воно подається аудиторії. Форма визначається насамперед тим, які саме засоби використовуються для передачі інформації.

Після підготовки відповідних звернень починається етап планування послідовності використання інструментів поширення інформації. Планування припускає наявність трьох основних стадій:

- оцінка наявних інструментів поширення інформації;
- вибір конкретних інструментів;
- прийняття необхідних рішень з ефективного використання вибраних інструментів.

Інструменти поширення інформації можуть бути особистої або неособистої форми. Передача інформації через засоби особистої комунікації припускає необхідність прямого контакту особи, яка здійснює комунікації, з аудиторією. Засоби неособистої комунікації такого контакту не потребують, тому втрачається можливість встановлення оперативного зворотного зв'язку під час процесу комунікації.

Оцінка інструментів поширення інформації завершується вибором найбільш оптимального з них, а можливо, навіть їх комбінації. Серед інструментів особистої комунікації можна назвати передачу звернення через службовців банку, які безпосередньо контактують із клієнтами.

Необхідна інформація може поширюватися через знайомих і близьких людей, а також через незалежних фахівців. Останні два канали є досить складними у

використанні для передачі звернень цільовим аудиторіям, однак інформація, отримана споживачами саме через них, користується найбільшою довірою.

Наступним етапом підготовки стратегії комунікацій є розробка бюджету стимулювання. Зведений бюджет стимулювання розраховується за такими методами:

- залишковий метод;
- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- програмно-цільовий метод.

49

Залишковий метод характеризує тип пасивного маркетингу банку, при якому затрати на маркетинг і комунікаційну політику в тому числі вважаються другорядними і підлягають фінансуванню в останню чергу із залишкових коштів.

Нормативний метод передбачає вивчення затрат на комунікаційну політику у процентах до певної бази (сума депозитів, сума балансу, сума ресурсів). При зміні базового параметру відповідним чином будуть змінюватися і затрати на комунікаційну політику.

Порівняльний метод передбачає встановлення відповідності затрат банку на комунікаційну політику рівню і характеру витрат основних конкурентів.

Програмно – цільовий метод є найбільш ефективним для банків з високим іміджем та достатнім рівнем рентабельності. Він орієнтований на постановку конкретних цілей, визначення детального механізму їх досягнення і повного фінансового забезпечення всіх заходів по досягненню визначених цілей.

Етап здійснення комунікацій та аналіз зворотної реакції аудиторії повинні здійснюватися одночасно. Це дасть можливість з однієї сторони оптимізувати витрати, а з іншої досягти вищого рівня комунікаційного впливу. Призначення цієї системи полягає в оперативному врахуванні інформації, що надходить від одержувачів комунікаційних звернень банку та дозволяє швидко реагувати на настрої цільових аудиторій і вчасно вносити необхідні корективи в будь-який компонент комунікаційної стратегії банку.

4.5. Аналіз клієнтської бази банку

Управління процесом формування бази клієнтів передбачає постійний контроль за її станом - моніторинг клієнтів. Оскільки характер послуг і операції «клієнт - юридична особа» та «клієнт-фізична особа» суттєво відрізняються, моніторинг показників клієнтів цих категорій слід проводити окремо. До числа показників, які необхідно відстежувати, входять:

- загальна кількість клієнтів;
- сума коштів на рахунках клієнтів;
- кількість відкритих і закритих рахунків за звітний період (як правило 1 тиждень або місяць);
- розподіл коштів клієнтів за видами вкладів;
- розподіл коштів за обсягами вкладень.

Крім статичних значень (тих, що склалися на певний момент) необхідно визначати й показники їх динаміки. На якісному рівні - це зростання або скорочення, а на кількісному - конкретні числа, що виражають темп змін. Для

зручності сприйняття дані слід подавати у графічному вигляді. Глибший аналіз стану клієнтської бази передбачає обчислення перелічених вище показників за певними сегментами клієнтів (галузевим, територіальним; що відрізняється за формою власності тощо). Зауважимо, що робота зі складання таких статистичних зведень може виявитися досить трудомісткою, тому що банківські комп'ютерні програми (зокрема «Операційний день банку»), що використовуються багатьма українськими банками, не дають змоги робити розрахунки в автоматичному режимі. Це пояснюється тим, що сервісні робочі програми перебувають від впливом уже вище згадуваної загальної орієнтації банківської діяльності на виробничі моменти, а не на клієнта з його потребами.

Клієнтська база не є сталою: підприємства виникають, закриваються, переходять в обслуговування до іншого банку (іноді перехід не залежить від якості одержуваних ними послуг). Плинність клієнтів - це нормальне явище для банку. Разом з тим вона потребує до себе пильної уваги, оскільки її показник може бути сигналом про недоліки в роботі банку.

Коефіцієнт плинності клієнтів банку розраховується за формулою

$$КП = (ЗР : Р) \times 100, \quad 4.1$$

де КП - коефіцієнт плинності, виражений у відсотках; ЗР - середня кількість закритих рахунків за аналізований період; Р - середня кількість рахунків.

Аналогічно розраховується коефіцієнт залучення клієнтів:

$$КЗ = (ВР : Р) \times 100, \quad 4.2$$

де КЗ - коефіцієнт залучення клієнтів, виражений у відсотках; ВР - середня кількість відкритих рахунків за аналізований період.

Можна визначати коефіцієнт сталості клієнтів (КС), який показує, яка частка клієнтів, що відкрили рахунок у банку, залишається протягом аналізованого періоду у складі його клієнтів:

$$КС = (ВР - ЗР) : ВР \times 100 = -(1 - ЗР : ВР) \times 100 = (1 - КП : КЗ) \times 100.$$

4.6. Аналіз організації рекламної діяльності банку

Результативність діяльності сучасних комерційних банків в умовах ринку в значній мірі визначається ефективною рекламою. Банківську рекламу можна визначити як форму 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. Основні відмінності реклами від пропаганди полягають у платному характері визначених комунікаційних зв'язків і в чіткій орієнтації на кінцевого споживача банківських послуг.

Рекламну діяльність комерційного 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.

Комунікаційна діяльність банків з виготовлення і розміщення друкованої реклами має свої особливості. Перша особливість полягає в існуванні практики відрахувань коштів обласними філіями банків головному банку для створення корпоративної (іміджевої) реклами, її централізовано виготовляють і розміщують у провідних ділових виданнях України.

Практика самостійного виготовлення і розміщення оперативної рекламної та іншої інформації (інформації про зміну умов надання тих чи інших банківських продуктів; про введення в асортимент нових продуктів; про зміну просторових і тимчасових параметрів обслуговування і т. ін.) у місцевих ЗМІ – друга особливість.

Параметри розміщених у газетах і журналах рекламних блоків різні і залежать від обсягу і характеру наданої інформації. Найпоширеніші такі розміри блоків (у сантиметрах): 10x5, 10x8, 10x10, 10x13, 16x13. Рекламні блоки зазвичай містять інформацію про:

- конкретний банківський продукт;
- комплекси (набори) банківських продуктів;
- конкретну банківську установу;
- певну потребу, задовольнити яку може тільки конкретний банк (конкретний банківський продукт);
- проведення і результати різних лотерей, розіграшів тощо.

Реклама в Інтернеті — це сучасний засіб маркетингових комунікацій у бізнесі, носіями якої є інформаційні потоки в глобальних комп'ютерних мережах. До основних носіїв інтернет-реклами, використовуваних досліджуваними банківськими установами у своїй комунікаційній діяльності, належать баннери (від англ. banner — прапор) і web-сторінки.

Баннер являє собою прямокутне графічне зображення визначеного розміру у форматі GIF чи JPG, що містить рекламне звертання. Його розміщують на web-сторінці видавця і він має гіперпосилання на сервер рекламодавця. Баннерна реклама сьогодні — це самий популярний і ефективний спосіб досягнення таких цілей: залучення відвідувачів на www-сайт; створення позитивного іміджу банку; просування на ринок наданих банком фінансових продуктів.

WWW-сторінка. Зазвичай банківську web-сторінку створюють за такою схемою: на засіданні правління приймають рішення про фінансування витрат на одержання корпоративного доступу до мережі Інтернет. У зв'язку з цим перед різними службами банку ставляться кілька завдань з розроблення власної web-сторінки банку.

Беручи до уваги, що Інтернет – найпотужніше інформаційне джерело, доступ до якого мають мільйони людей з усього світу, дуже важливо подати сторінку банку максимально інформативною і привабливою. Для цього аналізують досвід роботи дирекцій, що вже мають власну сторінку в Інтернет. Усі рішення щодо загального змісту й оформлення сторінки узгоджуються з головним банком.

Дослідження показало, що спостерігається розуміння банками реалій сучасних тенденцій щодо розвитку банківської справи й удосконалення ними використовуваних комунікаційних засобів тією мірою, якою це дозволяє сучасна технологія і відповідні системи забезпечення безпеки угод.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв І. В., Захарчук О. В., Рим І. Н. Банківський маркетинг. Навч. посібник. Львів: Львівський банківський коледж НБУ, 1998. 96 с.
2. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посібник / І.В. Новикова, Л.М. Худолій, М.П. Денисенко, В.Г. Кабанок. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 156 с.
3. Богоявленський О. В. Вибір стратегії банківського маркетингу в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 133-139.
4. Варцаба В.І., Дюлай Є.В. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та розробки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Випуск 3 (44). URL: <http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua>.
5. Гірняк В. В., Євтух Л. Б. Зарубіжний досвід організації маркетингової діяльності у процесі продажу банківських продуктів. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 23. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/49.pdf.
6. Гладких Д. Динаміка цінової структури банківських послуг. *Вісник НБУ*. 2010. №5. С.22-24.
7. Дмитришин Л. І., Благун І. І. Розробка механізму формування стратегій управління банківською системою України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 11. С. 238-243.
8. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. Львів: ЛБІ НБУ, 2006. 275с.
9. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. Учеб. пособие для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 191 с.
10. Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навч. посібник. К.: «Знання», 1997. 172 с.
11. Зубара Ю. В. Цінова політика банку. *Банківська справа*. 2012. № 3. С. 27-34.
12. Козьменко С.М., Васильєва Т.А., Леонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 26-39.
13. Колодізєв О.М., Трегуб Д.В., Хмеленко О.В. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 156 с.
14. Конакова Л.В. Банковский маркетинг: Учеб. пособие. Мурманск: Изд-во МГТУ, 2001. 125с.
15. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Напрями втілення інновацій у маркетингову діяльність комерційних банків України у сучасних умовах. *Економіка та право*. 2018. № 1 (49). С. 143-150.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга./ Пер. с англ. Санкт-Петербург: АО «Карина», 1994. 698 с.
17. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручник. К. : ЦУЛ, 2010. 776 с.
18. Макарова Г. П. Маркетинг та його специфіка в банківській сфері. К.: Просвіта, 2011. 380 с.
19. Маркетинг у банках: Навчальний посібник / Під ред. проф. Брітченко І.Г. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 345 с.
20. Маркетинг у банку : конспект лекцій / укладач О. Ф. Грищенко. Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с.

21. Маркетинг у банку: опор. консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 149 с.
URL : [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/predmety /літм/маркетинг%20в%20банку/маркетинг%20у%20банку2.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/predmety/litm/marketing%20v%20banku/marketing%20y%20banku2.pdf).
22. Нікітін А.В. Маркетинг у банку: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 170 с.
23. Нужна С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 1. С. 155-161.
24. Полагнин Д. Д., Катринуца К. І. Аналіз сучасного стану та здійснення маркетингу банківськими установами України. *«Молодий вчений»*. 2018. № 5 (57) травень. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5/172.pdf>
25. Профатило О. В. Специфіка використання маркетингу комерційними банками України. *Економіка та держава*. 2011. № 8. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2011/10.pdf
26. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг. Монографія. К.: Вид. дім «Ін Юре». 2001. 484 с.
27. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 344с.
28. Романенко О.О., Антонюк Д.С. Банківський маркетинг і маркетингова стратегія. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/103.pdf>.
29. Семенча І., Скворцова Є. Маркетинговий підхід банку до управління взаємовідносинами з клієнтами. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 10, частина 3. С. 94-97.
30. Слободянюк Н.О. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційного банку. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. Випуск 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/170.pdf>.
31. Спицын И. О., Спицын Я. О. Маркетинг в банке. Тернополь: АО «Тарнекс». К.: ЦММС «Писпайп», 1993. 656 с.
32. Ткачук В. О. Маркетинг у банку: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 271 с.
33. Федулова Л. Управління якістю банківських послуг – запорука успіху в боротьбі за клієнта. *Вісник НБУ*. 2012. №3. С.32 - 35.
34. Хуторна М. Е. Трансферне ціноутворення і його застосування в банках України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3679>.
35. Щербань В. М. Маркетинг: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 208с.