

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МАРКЕТИНГ

У БАНКУ

опорний конспект лекцій

ТЕРНОПІЛЬ 2012

ТЕМА 1

Маркетинг та його специфіка у банківській сфері

- ◆ **Сутність, функції і принципи банківського маркетингу.**
- ◆ **Особливості банківського маркетингу.**
- ◆ **Еволюція банківського маркетингу.**
- ◆ **Нова парадигма маркетингу у сфері банківського бізнесу.**

1.1. Сутність, функції і принципи банківського маркетингу

Можна вважати аксіомою твердження, що рівень розвитку сфери матеріального виробництва і економіки в цілому у значній мірі залежить від рівня розвитку її фінансового сектору, головним структурним елементом якого виступає банківська система. Порівняльний аналіз кількісних і якісних параметрів розвитку економіки і банківського сектору у динаміці дозволяє також зробити висновок про посилення ступеню такої залежності. При цьому така залежність чітко фіксується на всіх стадіях економічного циклу.

Головним чинником посилення впливу комерційних банків на перебіг економічних процесів можна вважати перехід від операційної орієнтації банківської діяльності до маркетингової. Їхня принципова відмінність полягає у тому, що при операційній орієнтації банк концентрує свої зусилля на технологічних, організаційних та облікових аспектах вдосконалення банківських продуктів. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування зусиль і можливостей банку на виявленні реальних і потенційних запитів всіх суб'єктів економічних відносин і пошуку способів їх найкращого задоволення, виходячи з фінансових, кадрових, організаційних, технологічних, законодавчих та інших обмежень. Зазначені обставини

обумовлюють актуальність наукових досліджень банківського маркетингу як з точки зору його теоретичних аспектів, так і практичних інструментів, вміле використання яких забезпечує успішне функціонування комерційного банку на ринку.

Комплексне, різностороннє і цілеспрямоване використання інструментів маркетингу повинно забезпечити досягнення конкретних цілей економічного суб'єкта найбільш раціональним способом. Як система відпрацьованих світовою практикою методів аналізу та моніторингу ринку, пошуку і впровадження нових ідей у виробництві і реалізації товарів та послуг, глибокого вивчення запитів клієнтів і методів їхнього, а також як засобу вмілої організації зв'язків виробників і споживачів, постійного удосконалення системи збуту і ринкових комунікацій. маркетинг покликаний відіграти значну роль у реформуванні української економіки.

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 внесків з банків у результаті розвитку ринку цінних паперів. У банківську сферу України активно проникають страхові, брокерські, ощадні, трастові й інші компанії, пенсійні фонди, торгово-промислові та фінансові корпорації. Щоб вижити в конкурентній боротьбі, банкам необхідно освоювати нові види послуг, нові форми бізнесу, висувати на перше місце не тільки інтереси акціонерів, а й боротися за кожного клієнта. Банківський маркетинг виступає як сполучення конкретних технічних прийомів роботи з новим мисленням банківських службовців.

В економічній літературі не склалося загальноприйнятого визначення маркетингу взагалі та банківського маркетингу в тому числі. Таке розмаїття трактувань маркетингу обумовлено насамперед, широкою сферою його застосування практично у всіх галузях комерційної та некомерційної діяльності осіб і організацій та різноманітністю завдань, що вирішуються з його допомогою.

Банківський маркетинг традиційно розглядається з двох позицій: як філософія банківського бізнесу і як конкретний спосіб здійснення підприємницької політики банку. У якості прикладу першого підходу до визначення сутності банківського маркетингу наведемо визначення, яке запропонувала Г.Л. Макарова у своїй роботі “Система банківського маркетинга”: “Банківський маркетинг – система управління банківською

діяльністю в рамках загальної ідеології маркетингу” [36,8]. Таке визначення банківського маркетингу цілком відповідає найбільш загальним вимогам трактування його сутності, однак воно не містить чітко окресленого складу об’єкту дослідження.

Саме тому переважна більшість як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників базуються на принципах другого підходу до визначення сутності банківського маркетингу, що обумовлено насамперед практичними потребами ефективної організації банківського бізнесу.

Дослідження окремих практичних аспектів маркетингової діяльності комерційних банків в індустріально-розвинених країнах почали здійснювати одночасно із широким застосуванням маркетингових інструментів у сфері банківського бізнесу, тобто з кінця 50-х років 20 століття. Ґрунтовні теоретичні дослідження розпочалися вже на рубежі 60-70-х років. Так у 1974 році німецький вчений Фрідріх Фельдбауш у своїй роботі “Bankmarketing” визначив сутність банківського маркетингу “як управління продажем банківських послуг, які приносять прибуток чітко визначеним групам клієнтів, виходячи з аналізу ринку” [59,23]. Швейцарський економіст Юрг Редлі у 1988 році у своїй роботі “Bankmarketing” запропонував наступне визначення: “Банківський маркетинг – це систематичне і в координації з плануванням спрямування всієї підприємницької політики банку на задоволення потреб і сподівань наявних і потенційних банківських клієнтів з метою досягнення максимально вигідної продажі запропонованих послуг точно визначеним групам клієнтів, виходячи з аналізу і огляду ринку” [61,8].

Порівняльний аналіз цих двох визначень чітко фіксує значну еволюцію у розумінні суті банківського маркетингу, що знаходить свій вияв у наступному:

- визначення Ю.Редлі орієнтує діяльність банку не тільки на існуючі потреби клієнтів, але й на ті потреби, що можуть виникнути в майбутньому;
- суттєвою перевагою цього визначення можна вважати також необхідність розробки та реалізації маркетингової стратегії банку, яка чітко повинна визначити основні довготермінові цілі банку та механізм їх досягнення;
- визначення Ю.Редлі не зводить банківський маркетинг тільки до управління збутовою діяльністю на основі сегментування ринку, а охоплює значно ширше коло об’єктів маркетингу та його інструментів, передбачає можливість і необхідність активної діяльності банківських установ щодо розвитку клієнтської бази;
- якщо у першому визначенні об’єктом маркетингової діяльності виступають тільки ті банківські послуги, які приносять прибуток,

то у визначенні Ю.Редлі йдеться про вигідну продажу всієї сукупності банківських послуг (з метою досягнення певних стратегічних або тактичних цілей банки свідомо можуть допускати наявність у своєму асортименті таких продуктів, які не приносять прибутку, а інколи можуть бути збитковими взагалі).

Ґрунтовні дослідження проблем банківського маркетингу на пострадянському просторі почалися тільки в останні 10-15 років, що об'єктивно було зумовлено процесами ринкової трансформації економіки та формуванням дворівневих банківських систем. Однак наявність значної кількості публікацій з питань як теоретичних, так і практичних аспектів банківського маркетингу не вирішило проблему розробки загальноприйнятого трактування його сутності, функцій, принципів та складових елементів.

Окремі російські вчені трактують банківський маркетинг як “процес, який включає в себе планування виробництва банківського продукту, дослідження фінансового ринку, налагодження комунікацій, встановлення цін, організацію просування банківського продукту і розгортання служби банківського сервісу” [22, 227].

У цьому визначенні продуктова політика банку обмежується тільки етапом її планування, цінова політика тільки встановленням ціни. Не визначена кінцева мета маркетингової діяльності. Не може бути виправданий і методологічний підхід до банківського маркетингу, як до певного технологічного процесу у банку а також включення до елементів банківського маркетингу розгортання служби банківського сервісу.

А.Ю. Горбунова пропонує розглядати банківський маркетинг як “систему управління і організації діяльності банку, спрямовану на отримання прибутку в результаті збуту банківських продуктів і послуг, яка усестороннє охоплює процеси, що відбуваються на ринку” [22, 227]. Відповідного до цього складовими елементами банківського маркетингу виділяють: збір інформації для аналізу ринку, вивчення товару і визначення його ціни та організацію збуту послуг.

На наш погляд, таке визначення банківського маркетингу має цілий ряд суттєвих недоліків. Зупинимося на окремих із них:

- неправомірним є ототожнення понять менеджменту і маркетингу. Система управління і організації діяльності банку складає зміст поняття менеджменту;
- основною метою діяльності банку на ринку визначається отримання прибутку, що не відповідає принципам соціально-орієнтованої ринкової економіки;
- до комплексу банківського маркетингу не включені такі його

важливі елементи, як розробка і впровадження банківських продуктів та система стимулювання збуту, реальна наявність яких визнається абсолютною більшістю науковців і практиків.

У вітчизняній економічній науці певне поширення отримало твердження, що банківський маркетинг, з однієї сторони, це створення необхідних умов для пристосування до вимог ринку, підвищення конкурентоспроможності і прибутковості, а з іншої сторони, під банківським маркетингом розуміють конкретну банківську діяльність як по лінії акумуляцій грошових заощаджень і засобів, так і по лінії надання кредитів. [19, 141]

Маркетинг у банку визначається також як стратегія та філософія бізнесу, які потребують ретельної підготовки, глибокого та всебічного аналізу, активної роботи всіх підрозділів банку на всіх рівнях його організаційної структури. При цьому уточняється, що маркетинговий підхід припускає першочергову орієнтацію банку не на створення продукту, а на вивчення реальних потреб клієнтів банку [31, 439]. Не вдаючись до детального аналізу наведених визначень зазначимо, що вони в більшій або меншій мірі мають ті ж самі недоліки, що визначення окремих російських економістів.

Окремої уваги заслуговує визначення банківського маркетингу, запропоноване Л.Ф. Романенко у монографічному дослідженні “Банківський маркетинг”, яке вийшло друком у 2001 році. Автором вперше зроблена спроба консолідувати два головних підходи до визначення сутті банківського маркетингу як філософії банківської діяльності і як способу здійснення підприємницької політики банку. У результаті автором зроблено висновок, що банківський маркетинг – це “філософія, стратегія й тактика банку, що спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами і пасивами, прибутками і витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій” [46, 148].

Тому підсумовуючи вищезазначене слід наголосити, що при конструюванні визначення банківського маркетингу доцільно базуватися на наступних методологічних засадах:

- врахування сучасної концепції соціально-етичного маркетингу, як засобу досягнення рівноваги між основними цілями маркетингу: прибутком банку, запитами клієнтів та інтересами суспільства;
- чітке окреслення і повне охоплення основних інструментів маркетингової діяльності без їхньої надлишкової деталізації;
- розмежування інструментів маркетингу і менеджменту;
- необхідність вироблення єдиного універсального підходу до

визначення сутності банківського маркетингу.

Врахування таких методологічних засад дозволяє запропонувати наступне визначення. 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. Таке визначення сутності банківського маркетингу, на нашу думку, найбільш повно відповідає і практичним потребам ефективної організації маркетингової діяльності банків.

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” [21, 25];
- 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.

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

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

Проте, на нашу думку, 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.

Процес маркетингової діяльності повинен забезпечити вирішення наступних завдань:

- Забезпечення рентабельної роботи банку у постійно змінних умовах ринкового середовища.
- Підтримка ліквідності банку з метою дотримання інтересів кредиторів і вкладників банку при загальному високому іміджу банку.
- Максимальне задоволення запитів клієнтів за обсягом, структурою і якістю послуг, що створює умови для стабільних ділових відносин.
- Комплексне вирішення комерційних, організаційних і соціальних проблем банківського колективу.

Маркетингова система комерційного банку включає в себе три блоки:

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

2. Маркетинговий процес, що включає в себе такі основні етапи:

- ✓ вивчення ринку;
- ✓ стратегічне і тактичне планування
- ✓ розробка продукту;
- ✓ ціноутворення (цінова політика);
- ✓ організація збуту банківських послуг;
- ✓ система стимулювання збуту банківських послуг.

3. Маркетингова служба, яка представлена організаційними підрозділами на різних рівнях банківської ієрархії.

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.

У сучасних умовах банківська діяльність характеризується високими темпами зростання, якісними і кількісними змінами та посиленням її впливу на перебіг економічних процесів. Очевидно, що це обумовлює все більшу увагу до вдосконалення управління банківською діяльністю, яке виступає фундаментальною передумовою ефективного функціонування банківської системи зокрема, і в значній мірі економіки в цілому. Метою ефективного банківського управління на макрорівні є досягнення і підтримка такого стану банківської системи, який характеризується високим рівнем надійності і стабільності, дає змогу запобігти причинам фінансової кризи та мінімізувати її прояви на ранніх стадіях. На мікрорівні (а таким виступає окремий банк) основною метою є забезпечення динамічного зростання якісних і кількісних параметрів діяльності банку і гармонійне балансування інтересів власників, кредиторів, клієнтів та суспільства в цілому.

Практика свідчить про наявність прямої взаємозалежності між рівнями ефективності менеджменту і маркетингу в банківській діяльності. З однієї сторони, система управління може бути достатньо ефективною тільки в тому випадку, якщо вона базуватиметься на якомога ширшому застосуванні маркетингових інструментів, а з іншої – широке запровадження прийомів та інструментів маркетингу можливі тільки при належній організації системи менеджменту банку. В основі будь-якого управлінського рішення у сучасному банківському бізнесі завжди повинен бути маркетинговий підхід. Таку взаємообумовленість наглядно демонструє аналіз функцій і принципів банківського менеджменту і маркетингу.

Зміст та інструменти реалізації кожної з функцій менеджменту і маркетингу чітко демонструють тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість між ними. Так, функція аналізу у менеджменті має своєю основою маркетинговий аналіз ринку та оцінку можливостей банку, функція планування ґрунтується на розробці маркетингової стратегії банку, зміст і практичне наповнення функції організації у вирішальній мірі залежить від обраного типу продуктової, цінової та збутової політики банку, функція мотивації тісно корелює з функцією стимулювання збуту.

Аналіз принципів менеджменту і маркетингу у банківській діяльності

дозволяє також зробити висновок про наявність тісного взаємозв'язку і взаємообумовленості між ними. При цьому визначальними принципами банківського менеджменту ми вважаємо цілеспрямованість, комплексний підхід, координацію мети, засобів і результатів, гнучкість управлінських структур, стимулювання кращих результатів. При аналізі взаємозв'язків функцій і принципів банківського менеджменту і маркетингу слід враховувати вибір рівня управління і особливості які з цього випливають. Так, на рівні банківської системи держави визначальний вплив мають чинники макросередовища, на рівні окремого банку має місце тісне поєднання чинників макро- і мікросередовища, на рівні філій – вирішальним є вплив чинників мікросередовища.

Банківський маркетинг неправомірно розглядати тільки як одну із функцій менеджменту. Він є одночасно і засобом визначення управлінських цілей і засобом їх досягнення. Тому чітке усвідомлення тісної інтеграції функцій і принципів банківського маркетингу і менеджменту приводить нас в теорії до можливого тлумачення банківського маркетингу як організаційно-управлінської системи, а на практиці – забезпечує реалізацію основних цілей банківської діяльності.

1.2.Спільні риси та особливості банківського маркетингу

Банківський маркетинг є одним із галузевих видів маркетингу, які можна розглядати, як форми розмежування єдиного цілого - загальної теорії маркетингу – відповідно до сфер комерційної і некомерційної діяльності людей. Тому ми можемо виділити як їхні спільні, так і специфічні риси.

Спільними рисами банківського та інших галузевих видів маркетингу можна вважати:

1. Першочергова орієнтація на задоволення потреб клієнтів. Це означає, що в основі маркетингу у будь-якій сфері людської діяльності лежить виявлення потреб наявних і потенційних споживачів і пошук шляхів найбільш ефективного їх задоволення.

2. Єдина загальна схема і організація маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність завжди починається з аналізу ринку, оцінки наших можливостей та наступного здійснення заходів продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики.

3. Необхідність постійного та систематичного аналізу ринку та його сегментування, що обумовлює здійснення безперервного моніторингу ринкової ситуації та оперативне коректування своєї політики з урахуванням реакції окремих груп наявних і потенційних клієнтів.

4. Єдині критерії ефективності маркетингової діяльності. Такими єдиними критеріями можна вважати порівняння показників динаміки приросту долі ринку та відносного приросту клієнтської бази у співвідношення до динаміки затрат на здійснення маркетингової діяльності.

Водночас банківський маркетинг характеризується певними особливостями, обумовленими специфікою банківської діяльності. Виділимо основні із них:

1. В основі абсолютної більшості банківських послуг лежить процес купівлі і продажу особливого товару – грошей. Це, в свою чергу, обумовлює формування особливих відносин власності, при яких купівля і продаж банківських послуг виступають як передача грошового капіталу тільки в тимчасове користування без зміни його власника. Тобто в кінцевому підсумку реалізуються не гроші, а банківські послуги у формі права на тимчасове користування грошовим капіталом.

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

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

4. Висока ступінь державного регулювання банківського бізнесу, яке здійснюється в стратегічному плані через систему спеціального банківського законодавства і в оперативному плані інструментами центрального банку. Банківський бізнес належить до числа найбільш регульованих видів бізнесу, що відповідно накладає систему обмежень і регуляторів на організацію маркетингової діяльності.

1.3. Еволюція банківського маркетингу

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

В історичному процесі розвитку банківського маркетингу можуть бути виділені окремі фази розвитку. На прикладі європейської банківської системи можна виділити такі етапи:

Перший етап. Охоплює кінець 50-х і першу половину 60-х років. Визначають його як попередній ступінь банківського маркетингу. Характерним для цього етапу можна вважати початок цілеспрямованого застосування реклами, як інструменту маркетингу, розширення факторингових і лізингових послуг. В цей період крупні банки, які в основному мали справу з юридичними особами, досягли в сфері банківських відносин з цією категорією клієнтів насичення ринку і почали звертати свої погляди до дрібних приватних клієнтів і фізичних осіб. Таке розширення клієнттури досягалося ними безпосередньо, або через інші дрібніші кредитні інститути.

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

- почалося масове надання крупними банками послуг для приватних клієнтів, операцій по обслуговуванню малих фірм, комерційної діяльності приватних осіб;
- в широких масштабах почалася виплата заробітної плати та інших доходів через банки з допомогою спеціальних рахунків;
- спільна реклама по телебаченню і в кіно товарів сфери матеріального виробництва і банківських продуктів;
- покладено початок наданню колективних банківських або послуг по самообслуговуванню (впровадження першого покоління грошових автоматів);
- здійснення заходів по уніфікації банківських формулярів.

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

- а) розширення асортименту банківських послуг за рахунок:
 - можливості проведення всіх прихідно-розхідних операцій по ощадних книжках клієнтів незалежно від місця їх видачі;
 - відкриття пенсійних вкладів і пенсійних рахунків;
 - розширення послуг у сфері фінансування житлового будівництва;
 - розширення послуг у формі овердрафту і контокоренту;
- б) крупні банки почали професійне застосування маркетингу в своїй діяльності. При головних конторах ними були засновані спеціальні відділи

маркетингу, які здійснювали аналіз і дослідження ринку банківських послуг і готували відповідні пропозиції керівництву;

в) активне розширення діяльності комерційних банків на ринку масових операцій вимагало значного розширення філіальної сітки з метою наближення банківських послуг до клієнтів. Розширення банківської мережі здійснювалося трьома методами:

- відкриття нових філій;
- придбання філій в інших банків;
- перетворення у філії агентств, обмінних та інкасаторських пунктів.

Четвертий етап. Банківський маркетинг в сфері розрахунків і платежів (хронологічно цей етап охоплює другу половину 70-х років).

Протягом цього періоду комерційні банки в основному концентрували свої зусилля на застосуванні інструментів маркетингу в платіжно-розрахунковій сфері. Об'єктивна необхідність цього була викликана різким ростом обсягів платежів і розрахунків внаслідок реалізації попередніх заходів (збільшення числа клієнтів, розширення філіальної сітки, виплата заробітної плати та інших доходів через банки, розширення асортименту банківських послуг). Основними досягненнями банківської практики на цьому етапі були:

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

П'ятий етап. Банківський маркетинг на насичених ринках (перша половина 80-х років).

В кінці 70-х років в індустріально-розвинених країнах були вичерпані можливості екстенсивного розвитку банківської діяльності шляхом залучення нових клієнтів і розширення філіальної сітки. З цього часу починається якісно новий етап банківської діяльності – робота на насичених ринках. Основними напрямками маркетингової діяльності банків на цьому етапі стали наступні:

- посилення роботи з ринком молоді;

- розширення послуг і консультацій пов'язаних із страхуванням, пенсійним забезпеченням та іншими видами фінансових послуг;
- форсування процесу створення і забезпечення системи самообслуговування у масових операціях (введення третього покоління банкоматів, введення системи "клієнт-банк" тощо);
- розширення банківських послуг на ринку нерухомого майна;
- розширення асортименту і покращення якості банківських послуг для малих і середніх фірм.

Шостий етап. Банківський маркетинг, орієнтований на дохід (друга половина 80-х – початок 90-х років).

Об'єктивний характер такої орієнтації обумовлений з однієї сторони зниженням маржі за кредитними операціями, а з іншої - ростом затрат кредитних інститутів, пов'язаних з утриманням персоналу та необхідністю значних інвестицій в розвиток матеріально - технічної бази. В результаті цього банки починають здійснювати детальний аналіз доходів і витрат як по кожному клієнту, так і по кожному виду послуг, а інколи навіть по окремих послугах. Велика трудомісткість такого аналізу обумовлює те, що навіть сьогодні багато банків розвинених країн в значній мірі інтуїтивно визначають, які банківські послуги і відносини є рентабельними, а які ні. Орієнтація на дохід передбачає концентрацію зусиль на розробці тих сегментів ринку, які дають прибуток, впровадження цін, які б покривали затрати і закриття нерентабельних філіалів.

Сьомий етап. Масове запровадження систем дистанційного обслуговування клієнтів. Основними напрямками сучасного етапу розвитку банківського маркетингу можна вважати наступні:

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

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

методів комунікаційної політики тощо.

Водночас необхідно виділити і принципові відмінності у процесах еволюції. Перша з них стосується темпів еволюційних перетворень у сфері банківського маркетингу. В Україні вони є значно вищими. Якщо у європейських країнах ми розглядаємо більш ніж п'ятдесятирічну еволюцію банківського маркетингу, то українські комерційні банки пройшли практично таку ж епоху перетворень протягом п'ятнадцяти років. Це зумовлено дією певних об'єктивних обставин, а саме:

- можливістю вивчення, узагальнення і запровадження вже апробованих та перевірених світовою практикою прийомів та інструментів маркетингу;
- вітчизняний ринок банківських послуг тісно взаємозв'язаний та взаємодіє з ринками банківських послуг інших держав. Очевидно, що така взаємодія об'єктивно вимагає достатньо швидкого відносного вирівнювання як банківських технологій, так і прийомів та інструментів маркетингової діяльності.

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

1.4.Нова парадигма маркетингу у сфері банківського бізнесу

Розвиток вітчизняної банківської системи характеризується складними і неоднозначними процесами. На зміну періоду бурхливого росту кількісних і якісних параметрів ринку банківських послуг наступив період глобальної фінансової кризи, яку, на думку багатьох фахівців, за глибиною і масштабами впливу, можна порівнювати із світовою економічною кризою 1929-1933рр. Однак, очевидно, що сучасна криза викликана цілим рядом специфічних причин, до яких можна віднести:

- стрімку глобалізацію фінансових ринків і значне випередження темпів їх росту над темпами розвитку сфери матеріального виробництва;
- швидке нарощування надто ризикових активів (особливо іпотечних

кредитів);

- занадто високі темпи росту і масовий характер застосування похідних фінансових інструментів, що мало своїм наслідком у значній мірі віртуалізацію банківської діяльності;
- протиріччя між високим рівнем глобалізації фінансових ринків і переважно національними механізмами регулювання та нагляду.

Досвід подолання глобальних економічних і фінансових криз свідчить, що використання традиційних підходів, прийомів і інструментів, які більше чи менше успішно використовуються у докризовий період, не приносить успіху. Забезпечити вихід із кризи можна лише шляхом використання принципово нових теорій, підходів та інструментів, рішучого переходу до нової системи переконань, поглядів, знань, цінностей і прийомів. По відношенню до сфери банківського бізнесу це стосується насамперед банківського маркетингу, як філософії, стратегії і тактики діяльності банків на ринку.

Слід зауважити, що абсолютна більшість досліджень теорії і практики банківського маркетингу базується на можливості і необхідності постійного та поступального розвитку банківського сектору у відносно сприятливих умовах макро- і мікросередовища. Однак сучасна економічна і фінансова криза, яка носить глобальний і системний характер обумовлює необхідність переходу до нової парадигми банківського маркетингу.

Термін «парадигма» у буквальному перекладі з грецької мови означає приклад або зразок. У методології науки під парадигмою розуміють сукупність цінностей, методів, технічних навиків і засобів, прийнятих у науковому товаристві в рамках усталеної наукової традиції у певний період часу. Зміна парадигми маркетингу означає зміну сприйняття ринку, досягнення нового способу сприйняття економічних реалій і взаємодії з ними.

Банківський маркетинг як окрема наука, як окрема галузь знань та окрема сфера професійної діяльності починає свою еволюцію після другої світової війни. У процесі його еволюційного розвитку можна виділити ряд послідовних етапів, кожний з яких характеризується своєю особливою парадигмою маркетингу.

Історично першою парадигмою банківського маркетингу стала парадигма продукту. Її визначальною рисою був банківський продукт та його функціональні характеристики. Розширення ринку досягалося шляхом здійснення наступного алгоритму:

- знайти вільну ринкову нішу за ознакою наявності попиту на певну послугу;
- запропонувати необхідну послугу, що задовольняє потребу клієнтів даної ніші;

- визначити доступну ціну даної банківської послуги;
- забезпечити необхідний канал доставки банківського продукту;
- провести заходи по просуванню продукту.

В умовах парадигми банківського продукту влада над ринком належить продавцям. Основні інновації в цей період відбувалися у системах масового обслуговування, а персоналізація і особисті контакти були принесені у жертву стандартизації і бюджетності банківських продуктів. Такий тип орієнтації маркетингу у розвинутих індустріальних державах займав панівне становище до початку 70-х років ХХ століття.

Насичення ринку та втрата можливостей його подальшого екстенсивного розвитку шляхом розширення філіальної сітки та залучення нових клієнтів обумовили перехід до наступної парадигми банківського маркетингу – парадигми інтенсифікації комерційних зусиль. Основний її принцип проголошував: «Пропонуй те, що вимагає ринок; роби це краще від конкурентів». Важливо відзначити два суттєвих моменти. По-перше, значно виріс вплив клієнтів; банки почали реально враховувати запити найбільш вигідних для себе сегментів ринку. По-друге, основою стратегії багатьох банків стало відмежування від конкурентів і боротьба за лідерство на ринку. Конкурентоздатність банку почала переважно базуватися на маркетингових інструментах, таких як, асортиментна політика, комунікаційна стратегія, рівень сервісу і якості обслуговування. Запровадження методів сегментування ринку дозволило залучити споживачів у процес розробки банківських продуктів, що сприяло вдосконаленню їх якісних характеристик.

Однак парадигмі інтенсифікації комерційних зусиль, яка в основному базувалася на сегментуванні ринку і нарощуванні збуту шляхом широкомасштабних рекламних заходів, були властиві і певні недоліки. Перший з них полягав у наявності природних обмежень зростання. Базовою метою маркетингової стратегії залишалось охоплення максимальної долі ринку за рахунок залучення нових клієнтів. Після того, як розмір долі ринку стабілізувався, зростання обсягів продаж стало надто складним і дорогим заходом.

Іншою проблемою стала низька ефективність у роботі з клієнтами. Практика використання більшості маркетингових інструментів передбачала їхній вплив на ринок в цілому і розглядала його як певні сукупності клієнтів з подібними запитами. Не дивлячись на достатньо широке застосування інструменту сегментування, банківський маркетинг залишався переважно орієнтованим на масового споживача. Банки відносилися до клієнтів як до «ринкового сегменту» і в силу цього виявилися недостатньо чутливими до зміни індивідуальних запитів і сподівань клієнтів.

На рубежі другого і третього тисячоліття варто відзначити два фактори,

які вирішальним чином вплинули на подальший розвиток економічних відносин. Це глобалізація ринків та революція у сфері інформаційних технологій. Глобалізація сприяла зростанню чисельності банків, які конкурують на національних ринках за рахунок виходу на внутрішні ринки іноземних банків. Нові інформаційні технології забезпечили вільний і легальний доступ потенційних клієнтів до інформації про послуги та їхніх продавців, а також зробили можливими дистанційний доступ (в т.ч. у режимі самообслуговування) і реальне придбання багатьох банківських продуктів, які раніше могли доводитися до клієнтів тільки традиційними каналами збуту. Завдяки дії цих двох чинників клієнти отримали справжню свободу вибору.

Відповіддю на ці виклики часу стало формування нової парадигми банківського маркетингу, яку можна означити як клієнто-орієнтований маркетинг. Дана парадигма спирається на такі основні елементи:

- орієнтація на утримання клієнтів, яка обумовлена значним ростом затрат на залучення нових клієнтів, а інколи і неможливістю відчутного збільшення кількості клієнтів навіть масштабними затратами у комунікаційну політику. В цих умовах банкам стає вигідно і головне – надійніше оптимально використовувати потенціал поступового нарощування продаж наявним клієнтам;
- співробітництво з клієнтами, що базується на відносинах, а не на певних характеристиках того чи іншого банківського продукту, які здатні задовольняти певну потребу клієнта;
- індивідуальні комунікації з клієнтами, які з розвитком мережі Інтернет та сучасними ІТ-технологіями забезпечують інтерактивне спілкування клієнта з банком.

Формування нової парадигми банківського маркетингу висуває на перший план у системі управління взаємовідносини банк-клієнт такі неекономічні категорії, як довіра, лояльність, комунікації, цінність. Головний принцип нової парадигми стверджує: «Пропонуй те, що хоче кожний конкретний клієнт». Боротьба з конкурентами при цьому відходить на другий план, головним чинником успіху банку стає вміння знаходити своїх клієнтів, виявити їхні запити і використовувати отриманні знання як для розробки нових, так і для вдосконалення існуючих банківських продуктів. Нове розуміння конкурентних переваг банку формується за рахунок нематеріальних активів: бренду, позиціонування, солідності, надійності, ділової репутації, створення індивідуальних цінностей для клієнта і т.д.

У сучасних умовах найбільш досконалими інструментами реалізації нової парадигми у сфері банківського бізнесу стає технологія «управління взаємовідносин з клієнтами», або CRM (Customer Relationship Management), елементами якої виступають системи оперативного маркетингу (або

маркетингу в реальному масштабі часу) і системи вхідного (селективного) маркетингу, які покликані забезпечити підтримку і нарощування рівня продаж банківських послуг та скорочення відпливу клієнтів

Можемо констатувати, що українські банки тільки підходять до усвідомлення необхідності та майбутнього практичного використання нової парадигми банківського маркетингу. Орієнтація у своїй повсякденній діяльності виключно на масового клієнта і швидкі темпи розширення масового ринку стало однією з причин кризових явищ на вітчизняному ринку банківських послуг. І тільки глибока системна криза дає українським банкам перший урок нової парадигми маркетингу: дійсно важливим є не темпи зростання кількості клієнтів, темпи зростання кредитного і депозитного портфелів, чи навіть суттєве збільшення долі ринку; дійсно важливим є наявність надійних і лояльних клієнтів та побудова стабільних і взаємовигідних відносин з ними.

Тільки тепер українські банки починають вивчати своїх клієнтів, починають розрізняти їхні індивідуальні особливості за стандартною маскою певного сегменту. Тільки на такому шляху персоналізації відносин можна мінімізувати втрати від кризи і створити міцний фундамент майбутнього розвитку банківського бізнесу на основі гармонійних відносин банку й клієнта в умовах неминучого зростання внутрішніх і зовнішніх мереж особистісних і технологічних зв'язків.

ТЕМА 2

Ринок банківських послуг. Конкуренція на ринку.

- ◆ **Поняття і структура ринку банківських послуг.**
- ◆ **Поняття і рівні банківської конкуренції.**
- ◆ **Оцінка конкурентного середовища на ринку банківських послуг**
- ◆ **Внутрігалузєва і міжгалузєва банківська конкуренція.**

- ◆ **Методи досягнення конкурентних переваг на ринку банківських послуг.**
- ◆ **Тенденції і закономірності сучасної банківської конкуренції.**

2.1. Поняття і структура ринку банківських послуг

Ринкова економіка ґрунтується на функціонуванні різних типів ринків, які можна згрупувати у два основні класи: ринки виробленої продукції (товарів та послуг) та ринки трудових, фінансових ресурсів. На ринку фінансових ресурсів зустрічаються, такі суб'єкти, у яких в процесі господарювання виникає потреба у коштах для розширення їх діяльності, а також такі, у яких накопичуються заощадження, що можуть бути використані для інвестицій. Саме на ринку фінансових ресурсів відбувається перелив коштів, при якому вони переміщуються від тих, хто має їх надлишок, до тих, хто потребує інвестицій. При цьому, як правило, кошти спрямовують від тих, хто може ефективно їх використовувати, до тих, хто використовує їх продуктивно. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності економіки в цілому, а й поліпшенню економічного добробуту кожного члена суспільства. Складовою частиною ринку фінансових послуг є ринок банківських послуг, на якому діють як банківські, так і парабанківські установи. Проте найбільш пріоритетними суб'єктами, які пропонують послуги на даному ринку є банківські установи.

Ринок банківських послуг є однією із важливих і невід'ємних складових сучасної ринкової економіки. Тому сьогодні зростає інтерес до різних аспектів діяльності банків та методів управління ними. Банки поступово перетворилися у основних посередників у перерозподілі капіталів, у забезпеченні безперервності процесу економічного відтворення. Умови зростаючої конкуренції і комерціалізації діяльності диктують необхідність реорганізації структур, розробки гнучких ринкових стратегій, проведення сегментації ринку банківських послуг, розвитку нових його сегментів, послуг та методів обслуговування.

Процес формування ринкових відносин в економіці України поступово виявляє значне зростання попиту на послуги установ кредитної системи як з боку суб'єктів підприємницької діяльності, так і з боку фізичних осіб. Сучасні особливості організації бізнесу визначають потреби підприємців не лише у традиційному кредитно-розрахунковому банківському обслуговуванні, а й у значно ширшому спектрі різноманітних послуг комерційних банків, спроможних забезпечити оптимальні умови для

ефективного прибуткового господарювання своїх клієнтів. Щодо самих банківських установ, то потреба у розширенні діапазону їхніх операцій об'єктивно впливає з умов конкурентного середовища, яке складається на вітчизняному ринку. Крім того, в умовах кризових явищ в економіці країни, нестабільності виробництва, інфляції, традиційні кредитні операції банків неспроможні забезпечити їм належний рівень прибутковості, що поглиблює, тенденції, до універсалізації банківської справи та створення повноцінного ринку банківських послуг, як специфічної сфери ринкових відносин, що забезпечує попит і пропозицію на послуги банків з метою задоволення потреб клієнтів.

Ринок банківських послуг – це специфічна сфера ринкових відносин, яка забезпечує попит і пропозицію на послуги банків, направлені на стимулювання банківських операцій з метою задоволення потреб клієнтів. Функціонування ринку банківських послуг має свої особливості, серед яких можуть бути виділені:

- тісне поєднання державного і ринкового регулювання з метою підтримки його стабільності;
- регулювання і регламентація відносин на ринку нормами міжнародного права і внутрішнім законодавством;
- прозорість інформації про стан ринку та його учасників;
- необмежена кількість учасників ринку;
- широкий асортимент і диверсифікація банківських продуктів.

Ринок банківських послуг може бути класифікований за певними ознаками. З точки зору інституційної структури він представляє собою сукупність носіїв попиту і пропозиції, які взаємодіють між собою. Носіями пропозиції виступають комерційні банки та інші економічні суб'єкти, яким згідно чинного законодавства дозволяється надання фінансових послуг банківського характеру. Носіями попиту є вся сукупність юридичних і фінансових осіб.

Інфраструктура ринку банківських послуг – це сукупність організаційно – правових форм, які обслуговують формування попиту і пропозиції, купівлю-продаж банківських послуг через кредитно – фінансові інститути. Основними складовими елементами інфраструктури ринку банківських послуг є центральні і комерційні банки, небанківські кредитно-фінансові інститути, інформаційні технології і засоби зв'язку, консалтингові компанії, офшорні зони тощо.

Динаміку чисельності комерційних банків України розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.
Динаміка чисельності банків України [20,86]
 (на початок періоду)

Показники	2006	2007	2008	2009	2010
1. Кількість банків у Державному реєстрі	186	193	198	197	196
2. Зареєстровано банків протягом періоду	1	13	6	7	5
3. Кількість банків виключених з Державного реєстру	1	6	1	7	6
4. Організаційно-правова форма діючих банків:					
- акціонерні товариства	133	138	139	140	165
в т.ч.					
- відкриті(публічні)	92	95	96	98	127
- закриті	41	43	43	42	38
- товариства обмеженою відповідальністю	32	35	34	33	10

На початок 2010 року в Україні було зареєстровано 196 комерційних банків. Із загального числа комерційних банків п'ять контролюються центральними органами державного управління, 165 банків зареєстровано у формі акціонерного товариства, в тому числі відкритого типу – 127, закритого типу - 38; у формі товариств з обмеженою відповідальністю організовані 10 комерційних банків. Функціонує 51 комерційний банк з участю іноземного капіталу, в тому числі 18 із 100-процентним капіталом. Загальна кількість комерційних банків з 1995 року до 2004 року характеризувалася тенденцією до скорочення. Максимальна кількість – 230 зареєстрованих банків діяли на ринку України в 1995 році. З 2004 року щорічно кількість банків, що припиняють свою діяльність у зв'язку з ліквідацією або реорганізацією, була нижчою, ніж кількість новостворених банків (виключенням стали 2004 і 2005 роки). Протягом 2008 року з Державного реєстру виключено 7 банків, а протягом 2009 року – 6 банків [20, 86]

Комерційні банки виступають основними носіями пропозиції на ринку банківських послуг поряд з установами та інститутами парабанківської системи. Протягом останніх 5 років кількість зареєстрованих банків поступово зростала, а кількість банків, виключених з державного реєстру поступово зменшувалася, що і привело в кінцевому підсумку до збільшення чисельності банків в Україні у минулому році. Структура комерційних банків

в Україні за організаційно-правовою формою протягом 2003-2007 років суттєвих змін не зазнала. Питома вага кожної з організаційно-правових форм діяльності практично не змінилася (мало місце незначне підвищення питомої ваги банків у формі товариства з обмеженою відповідальністю та відповідне зниження питомої ваги банків у формі відкритих акціонерних товариств).

Для аналізу ринку банківських послуг важливим є аналіз розміщення комерційних банків України відповідно до чинного адміністративно-територіального поділу (див.табл.2.2.)

Суттєвий вплив на структуру і динаміку ринку справляє неоднорідне розміщення комерційних банків по регіонах України. В Криму зареєстровано 2 комерційних банки, в Києві – 113, Харкові – 10, Дніпропетровську – 13 , Одесі – 9, Донецьку – 11, у Львові – 5. В Україні 11 областей не мають зареєстрованих комерційних банків на своїй території. Наведені в таблиці дані засвідчують ще одну закономірність: регіони, у яких зареєстровано найбільша кількість комерційних банків характеризуються також найвищим рівнем концентрації банківського капіталу. За цим показником перше місце займає Дніпропетровська область, далі йде місто Київ і Харківська область .

Одним із найважливіших чинників, який зумовлює особливості розподілу банківських відділень по території України, є потреба місцевого бізнесу в банківських послугах. Банківський сектор активно розвивається, змінюючи свою структуру і присутність у різних регіонах України. Частина банків мають свої відділення у кількох регіонах України, інші зосередили свої відділення в якомусь одному регіоні, окремі банки взагалі не мають філій. Таким чином, рівень розвитку банківської сфери в регіоні характеризує рівень розвитку економіки цього регіону в цілому: з одного боку, банківський сектор розвивається для забезпечення потреб небанківського бізнесу, а з іншого — сприяє створенню і зростанню цього бізнесу.

Регіональна структура діючих банків України

Регіони	Кількість діючих банків, одиниць				Середній розмір сплаченого статутного капіталу на один діючий банк			
	2006	2007	2008	2009	2004	2005	2006	2007
Усього по регіонах	169	173	182	180	73	99	156	239
АР Крим	3	3	2	3	25	32	47	64
м. Київ	100	104	112	113	82	114	175	259
Волинська	2	2	2	2	29	36	174	372
Дніпропетровська	13	14	14	13	110	152	219	297
Донецька	10	10	11	11	48	54	93	225
Закарпатська	1	1	1	1	39	53	69	69
Запорізька	3	2	3	3	39	50	121	163
Івано-Франківська	1	1	1	1	18	20	22	147
Луганська	2	2	2	2	25	31	37	38
Львівська	5	5	5	5	58	59	82	228
Одеська	10	10	10	9	51	65	99	140
Полтавська	2	2	3	3	40	33	43	60
Сумська	2	2	2	2	36	36	38	47
Харківська	12	12	11	10	84	101	200	288
Чернігівська	3	3	3	3	37	38	55	68

В зв'язку з такими територіальними і кількісними диспропорціями банківської системи України на сучасному етапі розвитку економіки варто звернутися до міжнародної практики щодо аналізу і вирішення даних проблем. Банківська статистика Європейського центробанку оперує терміном Monetary Financial Institute (MFI — кредитно-грошова фінансова установа), усереднюючи таким чином поняття «банк», підходи до якого різняться в багатьох європейських країнах. Переважно (у законодавстві Італії, Іспанії, Бельгії) ознакою банківської діяльності вважається професійна діяльність із приймання депозитів і видачі кредитів.

У Німеччині та Франції поняття «банк» трактують ширше (включаючи фінансові компанії, так звані ділові банки й ощадні каси); у Великобританії досить залучати депозити, щоб належати до «банківського сектора». Зокрема британці до цього сектора відносять: комерційні (у тому числі клірингові), retail (роздрібні) banks та high street banks, облікові дома, торгові банки, іноземні й консорціальні банки, будівельні товариства; страхові компанії, ощадні інституції, інвестиційні та довірчі компанії - «юніт-трасти», пенсійні фонди, кредитні спілки. У країнах Європи в цілому налічується понад 10 тисяч банків і депозитно-кредитних установ.

Банківська система США складається із системи федеральних резервних банків; комерційних, інвестиційних, ощадних банків; ощадно-позичкових асоціацій. Усього в США понад 7,5 тисяч банків та інших фінансових інституцій. Причому серед комерційних банків - членів федерального фонду страхування депозитів FDIC-Federal Deposit Insurance Corporation досить багато установ із обсягами залучених депозитів до 50 млн. дол. Це пов'язано з федеральним устроєм країни й активною протидією місцевої влади появи у своїх штатах банків-«чужинців» з інших штатів.

Тобто у більшості розвинених країн світу фінансовий сектор представлений широким спектром фінансових установ - як за типом, так і за їхнім розміром. У Польщі, наприклад, нині, крім 57 великих універсальних банків, працюють близько 600 малих, так званих кооперативних, банків, і їхню кількість ніхто не намагається регулювати в «нормативному» порядку. У Німеччині налічується понад 2,5 тисячі кредитних інституцій, понад 1200 фінансових компаній і понад 600 страхових компаній.

У середньому, в країнах Європи, а також у США одна депозитно-кредитна установа (MFI) припадає на 30-40 тис. чоловік. Власне банків (у США та Великобританії) - один на 175-180 тис. чоловік. У Росії один комерційний банк припадає на 114 тис. населення, в Україні - на 288 тис. чоловік.

Різниця між банківськими системами України і розвинених західних країнах полягає у тому, що в останніх досить толерантно ставляться до невеликих банків: вони історично формувалися як складова цілісної системи фінансових інституцій і нині є одним зі структурних елементів фінансового сектора.

Справа у тому, що Україна у своєму розвитку зіткнулася з такими проблемами, як і країни Західної Європи у післявоєнний період: із необхідністю реструктуризації промисловості та стимулювання розвитку малого й середнього підприємництва, диспропорцією в економічному розвитку регіонів, концентрацією банківських капіталів в окремих регіонах. Долаючи ці проблеми, згадані країни поряд із низкою інших заходів

вдавалися до реструктуризації банківської системи. Загальною ознакою реструктуризації банківських систем Франції, Італії, Німеччини, Швейцарії було створення регіональних банків.

Розвиток капіталомістких галузей промисловості у Франції після Другої світової війни призвів до концентрації банківських установ у районах промислового виробництва, що постійно відчували нестачу фінансових ресурсів. Акумулявати фінансові ресурси в регіонах, де базових галузей промисловості не існувало й покликані були регіональні банки. Спочатку це були депозитні банки, сфера впливу яких обмежувалася певною територією, а основна мета діяльності полягала у забезпеченні великих банків, що діяли на той час як регіональні, фінансово-промислових груп фінансовими ресурсами, попит на які зростав. Згодом за підтримки держави депозитні регіональні банки взялися за кредитування дрібних виробників і, таким чином, їхні функції були значно розширені.

В Італії також істотну роль у банківській системі відіграють регіональні банки, у створенні яких активну участь брала держава з метою стимулювання розвитку відсталих регіонів. У Німеччині, крім трьох банків-гігантів, існує велика кількість універсальних регіональних банків, сфера діяльності яких, судячи з їхньої назви, обмежена певним регіоном. У тих регіональних банків, які обслуговують тільки населення, кордони сфери впливу позначені особливо чітко.

Однак найбільші регіональні банки обслуговують своїх клієнтів - юридичних осіб - і за межами регіону. Регіональні банки Німеччини були утворені після Другої світової війни на терені філій трьох grosbankів, а їхні операції були чітко обмежені кордонами земель, в яких вони функціонували. Створено їх було з метою зниження рівня монополізації ринку банківських послуг, наближення банків до економіки регіонів, зруйнованих війною.

Серед комерційних банків Швейцарії помітну роль відіграють кантональні банки, діяльність яких сконцентрована у відповідних кантонах. Спочатку кантональні банки лише приймали вклади й надавали іпотечні кредити, але до цього часу вони значно розширили спектр своїх послуг і стали фактично універсальними.

Створення регіональних банків для розв'язання певних проблем у різних країнах мало спільну мету - соціально-економічний розвиток регіонів, а значить, держави у цілому. Формально в країні діють 198 банків, близько 400 страхових компаній і трохи більш як 600 кредитних спілок. Реально ж чимало банків і страхових компаній є «кишеньковими» - тобто обслуговують переважно своїх засновників, а з кредитних спілок активно працюють не більш як 40-50. Інвестиційних компаній в Україні теж дуже мало, і їхній внесок у розвиток фінансової системи мінімальний через нерозвиненість

фондового ринку. Сегменту спеціалізованих іпотечних, будівельних, ощадних, торгових, кооперативних, клірингових, облікових, пенсійних фінансово-кредитних установ у країні практично не існує.

Таким чином, слід казати не про надлишок, а про дефіцит українських кредитно-фінансових установ. Причому велика кількість філій або відділень великого банку не замінять самостійних комерційних банків. Зрозуміло, навряд чи варто намагатися штучно «нарощувати», як і «скорочувати», кількість фінансових інституцій. Вони з'являтимуться самостійно, у міру зростання економіки та розвитку ринкових систем. Але для цього потрібно створювати умови, передусім - законодавчі й інфраструктурні. Як свідчить практика, недостатньо «ухвалити» гарний закон: щоб певний корисний сегмент почав розвиватися, як правило, необхідна всіляка підтримка з боку держави - потрібен «інкубатор».

Найбільш яскравою характеристикою розподілу банківських відділень по регіонах України є його нерівномірність: всі регіони можна поділити на 4 групи. У групі лідерів (частка банківських відділень регіону більше 6 %), до якої належить лише м. Київ, Донецька та Дніпропетровська області, зосереджено майже 30 % всіх банківських відділень. Другу групу складають 10 регіонів з часткою у загальній кількості банківських відділень від 3 до 6 % — на цю групу припадає майже 42 % всіх банківських відділень. На території 10 областей, що належать до третьої групи (частка від 2 до 3 %), функціонують майже 27 % банківських відділень України. А у четвертій групі (аутсайдерів) (частка до 2 %), до якої увійшли 3 регіони, зосереджено лише 4,5 % всіх банківських відділень.

Показником, який з іншого боку характеризує розвиток мережі банківських установ у регіоні країни і в країні в цілому, є співвідношення кількості банківських відділень і кількості населення (кількість банківських відділень на 1 млн. населення регіону). У середньому по Україні цей показник дорівнює 36,6. Найбільші значення цього показника зареєстровані у м. Києві - 81,63, Миколаївській області - 44,82 та Чернігівській областях - 44,89. Слід зазначити, що у м. Києві кількість банківських відділень на душу населення більш, ніж удвічі перевищує середнє по Україні значення, а менші за середнє значення по Україні зареєстровані у 17 регіонах.[37,43]

У 2009 р. зниження кількості відділень по банківській системі можна оцінити на рівні 15%. При цьому, не варто робити акцент на відмінності між філією та відділенням, так як з точки зору клієнта між ними немає ніякої різниці. Вона є лише у бухгалтерському обліку для НБУ: філія має власний баланс, відділення знаходиться на єдиному балансі. Торгову мережу найактивніше закривали Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль, УкрСиббанк та Укрсоцбанк. Це якщо не рахувати банки з тимчасовою адміністрацією -

Надра, Укрпромбанк, Укргазбанк і Родовід Банк. Нові точки відкривав ОТП і банки, які до кризи акцентували свою роботу на споживчому кредитуванні (Ренесанс, Російський стандарт). Основна мета розширення мережі - це залучення пасивів населення. Також варто відзначити розширення мережі Ощадбанку Росії, який почав активний вихід на роздрібний ринок України.

Основна концентрація відділень спостерігається в містах-мільйонниках, а також у Донецькій, Дніпропетровській, Харківській та Київській області, що пов'язано з високою концентрацією клієнтів великого бізнесу (заводи, шахти).

Як правило, банки не йшли на 100% з населеного пункту і закривали тільки частину відділень, які розташовані гірше або орендовані. При цьому старалися переводити клієнтів на інші відділення в межах населеного пункту. За рідкісним винятком, коли банк повністю виходив з населеного пункту, то укладалися договори на прийом платежів (погашення кредитів) з банком, який зберігав свою присутність в населеному пункті.

Таким чином, наявна регіональна структура банківської системи України адекватно відображає високий ступінь централізації грошових потоків в економіці України.

З точки зору продуктової структури ринок банківських послуг являє собою сукупність пропонованих для продажу банківських послуг. Це обумовлює виділення у його структурі певних сегментів, що відповідають окремим групам банківських продуктів;

- ринок кредитних послуг;
- ринок інвестиційних послуг;
- ринок розрахунково-касових послуг;
- ринок депозитних послуг та інших.

За географічним охопленням можуть бути виділені локальні, регіональні, загальнонаціональні і міжнародні ринки. Локальний ринок формується у межах міста або району. Регіональні ринки охоплюють територію однієї або кількох суміжних областей. Загальнонаціональний ринок банківських послуг функціонує в межах окремої національної економіки. Міжнародні ринки банківських послуг представлені як глобальним загальносвітовим ринком, так і ринками банківських послуг на рівні окремих міждержавних об'єднань.

За перспективами розвитку можна класифікувати такі основні ринки банківських послуг:

- безперспективний ринок, операції на якому необхідно припинити;
- основний ринок, на якому реалізується переважний обсяг банківських продуктів;
- додатковий ринок (на якому може бути реалізований незначний обсяг продукту);

- зростаючий ринок, що характеризується достатньо високими темпами нарощування банківських послуг;
- потенційний ринок, який має перспективи росту, але потребує для цього певних ресурсів і зусиль (модифікація продукту, розширення збутової мережі, заходи стимулювання збуту тощо);
- непостійний ринок, який характеризується значними перепадами в обсягах збуту.

За типами споживачів банківських послуг виділяють:

- ринок суб'єктів господарювання (корпоративний ринок);
- ринок фізичних осіб (домогосподарств);
- урядовий ринок;
- ринок фінансового-кредитних інститутів.

Клієнтом банку є учасник економічних відносин, який має намір одержувати вигоду від діяльності банку на взаємній основі. Клієнти банку є основою його розвитку і процвітання. В зв'язку з цим учасників економічних відносин можна класифікувати за ознакою постійних відносин з банком на:

- Постійних клієнтів. Ця група клієнтів характеризується наявністю банківського рахунку й довгострокових взаємовідносин з банком. Як правило, клієнти зорієнтовані на одержання всіх послуг тільки в одному банку.

- Випадкових (разових, імпульсних) клієнтів. Випадкові клієнти не зацікавлені в довгострокових відносинах з конкретним банком. Вони готові скористатися його послугами з метою короткострокової (разової) вигоди чи в результаті непередбачених випадків.

- Нових (потенційних клієнтів). Нові клієнти – це потенціал росту і розвитку банку. Намір потенційних клієнтів одержувати користь від діяльності банку, може виявлятися як в явній, так і прихованій (латентній) формі. Явна форма виражається в тому що клієнт усвідомивши необхідність задоволення своїх потреб, сам проявляє ініціативу в пошуку необхідної йому послуги. Латентна форма виражається в тому, що банк формує у потенційного клієнта поняття про необхідність задоволення його потреб з допомогою саме банківських послуг. Перехід потенційних клієнтів в постійних дозволяє, по-перше, підвищити рівень доходів банку, а по-друге, диверсифікувати його діяльність.

2.2. Поняття і рівні банківської конкуренції

Конкуренція може розглядатися як динамічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між учасниками ринку для забезпечення кращих

можливостей для збуту продукції, реалізації послуг, задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку. Суб'єктами конкуренції можуть виступати як продавці, так і покупці. Поняття конкуренції багатозначне, тому складно дати його універсальне визначення. Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого - підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення *НТП*. Конкуренція належить до неконтрольованих факторів, що впливають на діяльність організації.

Існує чотири можливі конкурентні структури, які визначають вид ринку:

- чиста (досконала) конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- чиста монополія.

У сучасних умовах банківські ринки тяжіють до моделі олігополії. При цьому, на думку провідних спеціалістів, саме така ринкова структура є найбільш ефективною з погляду конкуренції.

Банківська конкуренція – це суперництво між учасниками ринку банківських послуг. **Ринок банківських послуг** характеризується високим рівнем конкуренції, яка виникла разом з банківською справою. Сферою прояву банківської конкуренції є ринок банківських послуг, що являє собою досить складне утворення та певною мірою стосується практично всіх елементів ринкової системи, а саме ринків:

- засобів виробництва;
- предметів споживання;
- праці;
- інформаційних продуктів;
- нерухомості;
- фінансового та ін.

На кожному з цих ринків банки виступають у ролі безпосередніх учасників ринкових відносин (покупців або продавців різноманітних товарів і послуг), однак основною сферою їхньої діяльності служить фінансовий ринок. Поняття «банківська конкуренція» є досить умовним, тому що суб'єктами діяльності ринку банківських послуг виступають не тільки банки. Навіть у фінансовому секторі цього ринку можна виділити три рівні конкурентної боротьби.

Виділяють три рівні банківської конкуренції у залежності від складу суб'єктів, що конкурують між собою:

1. Конкуренція між комерційними банками. Її рівень і гострота визначаються насамперед співвідношенням між універсальними і спеціалізованими банками. Функціонує обернена залежність: чим вищий

рівень спеціалізації в банківській сфері, тим нижчий рівень конкуренції. Оскільки визначальною тенденцією в банківській сфері є ріст універсалізації банків, то цілком логічним буде висновок про загострення конкуренції на цьому рівні.

2. Конкуренція комерційних банків з небанківськими кредитно-фінансовими установами, до яких належать: ломбарди, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, установи кредитної кооперації тощо.

3. Конкуренція комерційних банків з нефінансовими організаціями (з відділеннями зв'язку у сфері грошових переказів, з торговими підприємствами, що реалізують товари в кредит, з структурами, що емітують і обслуговують платіжні картки тощо).

Результатом універсалізації комерційних банків і загострення конкуренції на банківському ринку є поява фінансових конгломератів.

На кожному із рівнів можна виділити *два підрівні банківської конкуренції*:

- індивідуальна конкуренція, при якій конкурують окремі кредитні інститути;
- групова конкуренція, при якій конкурують групи кредитних інститутів.

Залежно від пріоритету ринкових суб'єктів, що приймають участь в конкуренції виділяють:

- **конкуренцію продавців** – суперництво кредитних інститутів за найвигідніші умови продажу;
- **конкуренцію покупців** – змагання наявних і потенційних клієнтів за кращі умови доступу до банківських продуктів.

Ці два типи конкуренції існують одночасно, але співвідношення між ними може бути різним і визначається воно ринковою силою продавця і покупця. На ринку продавців банки володіють можливістю в значній мірі диктувати клієнтам свої умови внаслідок незадоволеного попиту, або монополізації ринку. Для такого ринку переважаючою буде конкуренція покупців. І навпаки, на ринку покупців домінуючою буде конкуренція продавців.

Однозначно відповісти на питання, чи є сучасний ринок банківських послуг ринком продавця чи ринком покупця складно, оскільки такий ринок є дуже динамічним і неоднорідним. Крім цього, більшість учасників цього ринку водночас або поперемінно виступають на цьому ринку і в якості продавця і в якості покупця.

2.3. Оцінка конкурентного середовища на ринку банківських послуг

Конкурентне середовище включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, які впливають на відносини банків з клієнтами.

Основними факторами конкурентного середовища є:

- держава і її конкурентна політика;
- нові учасники ринку, поява яких загострює конкуренцію;
- споживачі, що впливають на продавців;
- постачальники фінансового капіталу на ринках;
- установи і організації парабанківської системи;
- ринкові стратегії діючих конкурентів;
- розвиток інфраструктури ринку;
- інвестиційний клімат.

Оцінка стану конкурентного середовища необхідна для розробки рішень і здійснення практичних заходів щодо розвитку конкуренції, використання антимонопольного законодавства, розробки і реалізації програм демонополізації, надання селективної підтримки окремих сфер діяльності банків.

Поняття досконалої конкуренції для фінансового ринку (і ринку банківських послуг у тому числі) передбачає, що:

- ✓ всі учасники мають вільний і рівний доступ до ринку і ніхто не контролює ціну;
- ✓ інформаційні потоки про цінні папери і пропозицію фінансових ресурсів вільні та доступні для всіх учасників ринку;
- ✓ не існує суттєвих обмежень для вільної торгівлі цінними паперами і кредитними ресурсами;
- ✓ відсутній вплив деформуючих податків.

Однак реальне дотримання зазначених умов є проблематичним, що веде до дестабілізації ринку і потребує здійснення заходів як державного регулювання, так і ринкового саморегулювання.

Основним методом оцінки конкурентного середовища є структурний метод, що ґрунтується на визначенні наступних параметрів:

- 1) продуктові межі ринку (в основі лежить уявлення споживачів про взаємозамінність фінансових послуг, які складають одну продуктову групу);
- 2) географічні межі ринку (визначаються економічними, технологічними, адміністративними бар'єрами, які обмежують можливості отримати споживачами певні фінансові послуги на деякій території; при цьому визначається територія, на якій споживачі визначеного сегменту мають економічну можливість отримання визначеної фінансової послуги і не мають такої можливості за межами цієї території).

При визначенні географічних меж ринку враховуються:

- можливість переміщення попиту між окремими територіями, які ймовірно входять до єдиного географічного ринку (доступність транспортних засобів для переміщення споживача до каналу збуту банку при достатньо низьких витратах на таке переміщення);
- можливість переміщення пропозиції між територіями одного географічного ринку (співставність рівня цін, невисокі затрати надання послуг по місцю знаходження споживачів, відсутність адміністративних обмежень тощо).
- оцінка місткості ринку;
- оцінка долі банку на ринку;
- оцінка ринкового потенціалу банку.

Аналіз місткості ринку і ступеня концентрації ґрунтується на розрахунку наступних показників.

Місткість ринку визначається як сума оборотів по даному виду фінансових послуг у межах визначеного ринку всіма фінансовими організаціями.

$$V_m = \sum_{i=1}^N V_i, \quad (2.1.)$$

де V_m – місткість ринку;

V_i – оборот за послугою i -тої фінансової організації;

N – кількість фінансових організацій.

Доля банку на ринку визначається із співвідношення його обороту за певним видом послуг до загальної суми обороту всіх банків у визначених географічних межах ринку.

$$D_i = V_i / V_m \quad (2.2.)$$

Показник ринкової концентрації показує ступінь монополізації ринку (показник, обернений до інтенсивності конкуренції).

$$CR_i = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_m} \quad (2.3.)$$

Показує загальну долю чотирьох лідерів ринку, які мають найбільші обороти по наданню фінансових послуг на ринку, який ми розглядаємо. На практиці такі показники можуть розраховуватися і для іншої кількості ринкових суб'єктів (3, 6, 8, 10, 20, 25, 50, 100).

Недоліком цього показника є його низька чутливість до різних варіантів розподілу долей між конкурентами, а також низька інформативність гостроти конкурентної боротьби. Зазначений недолік в значній мірі усувається при використанні індексу Херфіндала-Хіршмана:

$$I_h = \sum D_i^2, \quad (2.4.)$$

де $D_i = V_i / V_m$, $i = 1, \dots, n$.

Значення індексу знаходяться в інтервалі (0; 1) і збільшуються по мірі зростання концентрації на ринку, досягаючи при чистій монополії 1. Недолік наведеного показника – ігнорування рангів долей суб'єктів ринку.

Індекс Розенблюта розраховується з урахуванням порядкового номеру організації, отриманого на основі ранжування долей від максимуму до мінімуму.

$$I_g = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, \quad (2.5.)$$

Найбільша інтенсивність конкуренції спостерігається при приблизно рівних долях конкурентів. По мірі збільшення різниці долей інтенсивність конкуренції знижується.

Критичне співвідношення ринкових долей конкурентів:

$$D_i \geq 2D_j \quad (2.6.)$$

Максимальна інтенсивність конкуренції буде спостерігатися для ринку приблизно рівних конкурентів при відсутності явних лідерів і аутсайдерів.

Показником інтенсивності конкуренції на основі ринкових долей є коефіцієнт варіації, що визначається як відношення середньоквадратичного відхилення долей до їхнього середньоарифметичного значення:

$$U_g = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{сер})^2}}{D_{сер}}, \quad \text{де} \quad (2.7.)$$

U_g – інтенсивність конкуренції;

$D_{сер}$ – середнє арифметичне значення D_i ;

n – кількість організацій на фінансовому ринку.

Високі темпи розширення ринку знижують інтенсивність конкуренції і навпаки. Швидкий розвиток ринку навіть при приблизно рівних долях конкурентів може нівелювати цілий ряд протиріч між конкурентами за рахунок їхньої задоволеності темпами росту. Більшість аналітиків схильні динаміку ринку обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання ринку: 70 і 140 відсотків. у цьому випадку алгоритм визначення показника інтенсивності конкуренції на основі врахування темпів зростання ринку може бути наступним:

$$\left\{ \begin{array}{l} T_p \geq 140\% \\ \dots \\ 70\% < T_p < 140\% \end{array} \right\} \text{то} \begin{array}{l} U_{тр} \Rightarrow 0 \\ U_{тр} = (140 - T_p) / 70 \\ U_{тр} \Rightarrow 1 \end{array} \quad (2.8.)$$

Така ж обернена залежність існує між показниками рентабельності ринку та інтенсивності конкуренції. Чим вища рентабельність ринку, тим менший тиск конкурентної боротьби і нижча інтенсивність конкуренції.

Ринок з високою рентабельністю характеризується, як правило, певним перевищенням попиту над пропозицією. Це дозволяє реалізувати цілі ринкові стратегії відносно безконфліктними прийомами і методами, що не зачіпають інтересів конкурентів. При зменшенні прибутковості ситуація на ринку змінюється на протилежну. Якщо рівень рентабельності ринку перевищує 100 відсотків, показник інтенсивності конкуренції, що враховує рівень рентабельності наближається до 0, а в умовах збиткової діяльності – до 1.

Загальна схема визначення U_p виглядає наступним чином:

$$\left\{ \begin{array}{l} P_p \geq 1 \\ 0 < P_p < 1 \\ P_p \leq 1 \end{array} \right\} \text{то} \begin{array}{l} U_p \Rightarrow 0 \\ U_p = 1 - P_p \\ U_p \Rightarrow 1 \end{array} \quad (2.9.)$$

Узагальнення показників U_g , $U_{тр}$, U_p з врахуванням їхнього мультиплікативного характеру здійснюється на основі середньої геометричної:

$$U_k = \sqrt[3]{U_g * U_{тр} * U_p}, \text{ де} \quad (2.10.)$$

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (від 0 до 1) дозволяє дати загальну оцінку активності конкурентного середовища.

2.4. Внутрігалузєва і міжгалузєва банківська конкуренція.

Внутрігалузєва конкуренція – це конкуренція між кредитними інститутами, які пропонують аналогічні банківські продукти, що відрізняються якістю, ціною, доступністю та іншими параметрами.

В якості банківських галузей і підгалузей виступають окремі види або групи споріднених банківських послуг (кредитні послуги, послуги з платіжними картками та інші послуги). З точки зору внутрігалузевої конкуренції універсальні банки мають ряд переваг, до яких можуть бути віднесені:

- диверсифікація ризику;
- кращі можливості переливу капіталу.

В той же час недоліком універсального банку є розширення кола конкурентів пропорційно до зростання рівня універсалізації.

Внутрігалузева конкуренція має дві форми:

- предметна;
- видова.

Предметна здійснюється між продавцями, які пропонують ідентичний товар, що може відрізнитися тільки якістю, а по відношенню до банківських послуг найчастіше тільки ціною (прикладом можуть бути стандартизовані послуги банків по залученню вкладів).

При **видовій** конкуренції продукти одного цільового призначення відрізняються іншими суттєвими параметрами (кредитні послуги).

Характерною тенденцією банківського бізнесу є розширення видової конкуренції, оскільки сьогодні навіть послуги масового характеру втрачають свою однорідність, що ставить вибір їх споживачами у все більшу залежність з рівнем іміджу, солідністю і надійністю банку, а такі параметри для кожного банку є індивідуальними.

Міжгалузева конкуренція також має дві форми:

- конкуренція шляхом переливу капіталу;
- функціональна конкуренція.

Конкуренція шляхом переливу капіталу виникає при зміні профілю діяльності або її диверсифікації (розширення, розгалуження). Такий перелив капіталу можливий через подолання вхідних і вихідних бар'єрів галузі.

Вхідні бар'єри – це перепони для проникнення на ринок нових конкурентів. Для банківської справи характерною є відсутність, як правило, патентного захисту новинок, що полегшує доступ конкурентів. В банківській діяльності практично не існує проблеми недоступності каналів збуту, що пояснюється специфікою банківського продукту і переважно прямою системою збуту.

До найбільш суттєвих вхідних бар'єрів належать:

- ✓ складні процедури реєстрації і ліцензування банківської діяльності;
- ✓ високі вимоги до керівників (стаж роботи, освіта, наявність управлінського досвіду, відсутність суттєвих зауважень з боку НБУ до діяльності на попередніх посадах тощо);

- ✓ високі вимоги до мінімального розміру статутного капіталу;
- ✓ високі затрати на переорієнтацію споживачів;
- ✓ необхідність значних інвестицій в матеріально-технічну базу і кадри.

Вихідні бар'єри в банківському бізнесі суттєвої ролі не відіграють. Банки, входячи в інші галузі, як правило із освоєних ринків не йдуть.

Функціональна конкуренція – це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів-субститутів). Такий тип конкуренції у банківському бізнесі не відіграє суттєвої ролі.

2.5. Методи досягнення конкурентних переваг на ринку банківських послуг

Під конкурентноздатністю банківської системи розуміють її здатність конкурувати з банківською системою країн з розвинутою ринковою економікою, а також здатність національних кредитних організацій конкурувати між собою. Для того, щоб зберегти своє місце на ринку, банківські установи постійно мають звертатися до інноваційних методів конкурентної боротьби, кінцевою метою використання яких є забезпечення банку достатньої конкурентоспроможності. Банки можуть досягати конкурентних переваг за допомогою різних методів. Залежно від цього розрізняють цінову і нецінову конкуренцію.

Цінова конкуренція здійснюється шляхом зміни ціни (її підвищення або зниження). Вона буває відкритою і прихованою (див. рис.2.1.).

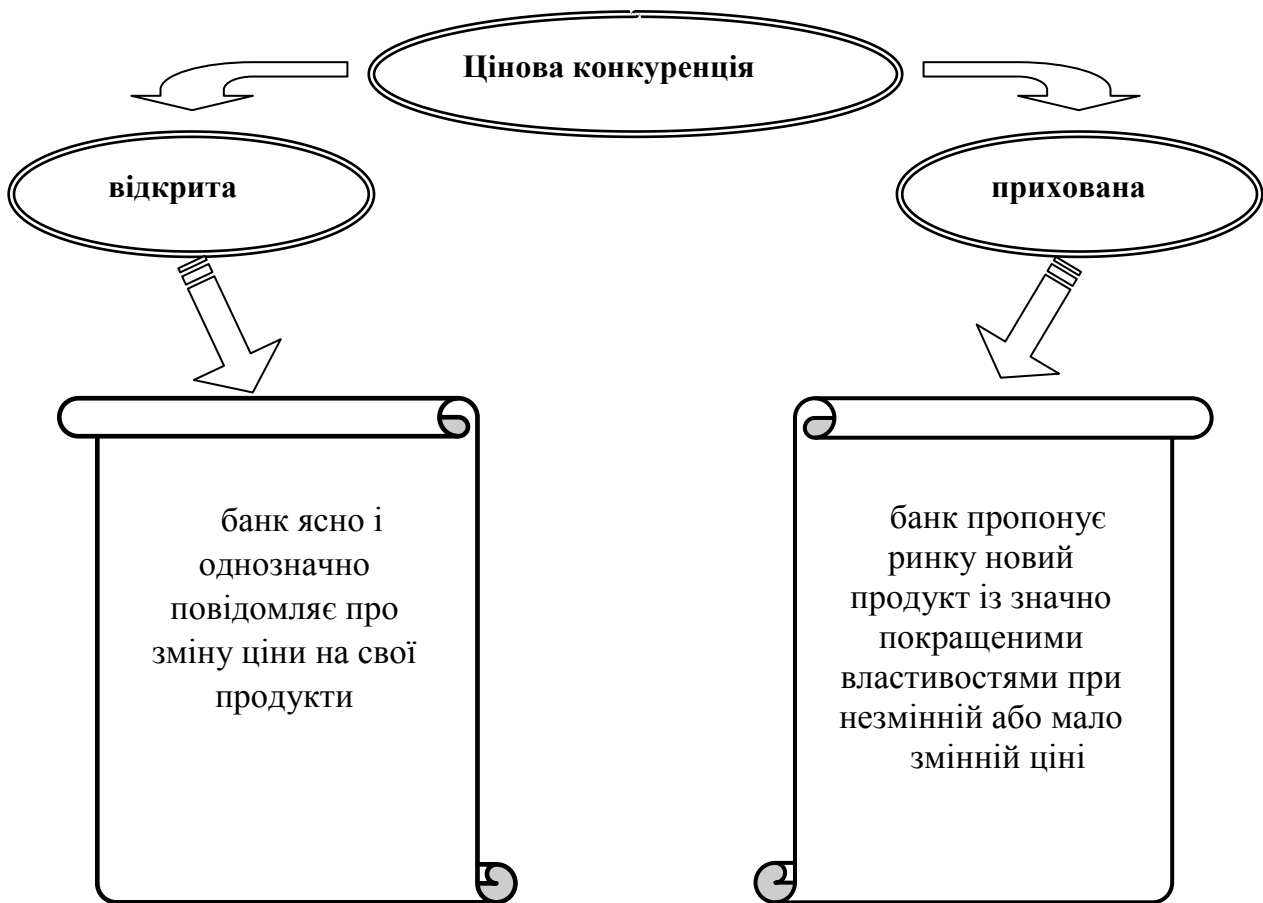


Рис. 2.1. Типи цінової конкуренції.

Особливістю банківської цінової конкуренції є відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги і її ціни. Цінова конкуренція на ринку банківських послуг має обмежений характер. У якості основних обмежувальних факторів цінової конкуренції можна розглядати:

- прями і непрямі методи державного впливу;
- наявність крайніх (верхньої і нижньої) меж зміни ціни.

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

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

Методами цінової конкуренції банків є:

- надання знижок за заявленими тарифами;
- надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами;
- безкоштовне надання частини послуг;

- залучення більш дешевих фінансових ресурсів;
 - цінова дискримінація (пільгові умови надання послуг окремим категоріям клієнтів, більш високі ставки за депозитами для окремих категорій населення) та ін.

Нецінова конкуренція базується на покращенні якісних характеристик банківських продуктів і проведенні активної комунікаційної політики.

Розрізняють критерії якості банківських продуктів з точки зору клієнта і з точки зору банку.

Такими критеріями з точки зору клієнта є:

- ✓ швидкість обслуговування;
- ✓ термін доставки продукту;
- ✓ якість і характер консультацій;
- ✓ характер особистих відносин;
- ✓ час обслуговування;
- ✓ помилки і упущення.

Рівень якості клієнт зіставляє з цінами.

Для банку критеріями якості його послуг можна вважати:

- ✓ швидкість обігу документів і інформації;
- ✓ продуктивність праці;
- ✓ ступінь ризиків;
- ✓ мотивація праці персоналу;
- ✓ витрати на виправлення помилок.

Зазначені критерії банк зіставляє із своїми затратами.

Методами нецінкової (нетарифної) конкуренції в банківському секторі економіки є:

- ✓ забезпечення кращої, ніж у конкурентів, інформованості про стан і тенденції ринку на основі сучасних інформаційних технологій;
- ✓ проведення професійних маркетингових досліджень;
- ✓ підвищення якості послуг;
- ✓ розробка та впровадження нових послуг;
- ✓ ріст професіоналізму співробітників, створення більш сприятливих умов праці та її мотивації;
- ✓ удосконалення менеджменту банку тощо.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкту досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Фактично конкурентоспроможність банку, як і будь-якої іншої організації, визначається здатністю досягнення поставлених цілей.

Основною метою банку є одержання прибутку, отже, критерій прибутковості (в абсолютному і відносному вираженні) може бути використано під час оцінки конкурентної позиції банку на ринку. Однак у даному випадку реальність не завжди відповідає зробленим припущенням.

Конкурентоспроможність є категорією потенційною, прибуток і прибутковість можуть виступати лише критеріями оцінки саме реалізації цього потенціалу за певний попередній період. Очевидно, що розмір активів, капіталів та інші абсолютні показники при їх використанні для оцінки конкурентоспроможності мають недоліки, аналогічні наведеним.

Отже, теза про існування єдиного точного критерію оцінки конкурентоспроможності не знаходить підтвердження. Цей універсальний критерій має містити в собі надто різноманітні показники: як абсолютні, так і відносні; як динамічні, так і статичні; як об'єктивні, так і суб'єктивні.

Очевидно, що первинним критерієм вибору банків повинні стати абсолютні показники, такі, як обсяг капіталу та частка ринку (у першу чергу депозитів юридичних осіб). Далі варто звернути увагу на динамічні показники розвитку банку, зокрема, на те, як змінювалася частка ринку банку з урахуванням темпів росту ринку в цілому та основних конкурентів зокрема. Ця оцінка має непрямий, опосередкований (через думку клієнтів) характер, але дозволяє одержувати дані з досить значним рівнем точності та об'єктивності, та, що найголовніше, вони є достатньо актуальними щодо можливості використання в процесі стратегічного управління діяльністю банку.

Перемога в конкурентній боротьбі та повна реалізація конкурентних переваг банку можлива за умови наявності системи формування, підтримки та відтворення інтелектуального капіталу (сукупності знань і умінь персоналу банку). Специфіка формування інтелектуального капіталу в банківській галузі визначається тим, що банк працює у сфері послуг і орієнтується на їх надання.

Саме наявність інтелектуального капіталу визначає конкурентні переваги банку та дозволяє розробити ефективну стратегію поведінки на ринку банківських послуг. Інтелектуальний капітал банку використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, збору, аналізу та інтерпретації інформації.

Сьогодні конкурентні переваги в банківському секторі - це пряма функція від довіри з боку клієнтів. Чим вищим є рівень довіри, тим більшою є значимість банку, тим кращі його фінансові показники. На жаль, у сучасній Україні довіра формується не стільки на основі формальних факторів (оцінок експертів, фінансових результатів, рейтингів), скільки на суб'єктивній оцінці працівників банку.

Таким чином, найбільше значення для досягнення конкурентної переваги банку має насамперед інтелектуальний капітал. Матеріальні активи на сучасному етапі розвитку банківської сфери вже не є достатнім джерелом конкурентоспроможності банку. Саме якість на відміну від кількості стає основним критерієм оцінки конкурентоспроможності банківської організації в сучасних умовах фінансової глобалізації.

Зарубіжні дослідники досить точно визначають джерела конкурентних переваг у банківській сфері в даний час в умовах глобалізації, відносячи до

них такі:

- достатність капіталу (стійкість, надійність, розширення можливостей доступу на фінансові ринки, здійснення угод злиття - поглинання);
- якість активів (ліквідність, платоспроможність, прибутковість, стабільність, диверсифікованість ризиків, наявність кредитоспроможних позичальників);
- персонал (ефективний банк у першу чергу має підтримувати високий рівень ефективності при виборі, підготовці та розвитку співробітників і постійно здійснювати інтенсивне підвищення кваліфікації банківських кадрів);
- інформація (ефективна діяльність зі збору, збереження, аналізу та надання якісної інформації обумовлюють вигідне конкурентне становище банку);
- фінансові інновації (в умовах фінансової глобалізації інноваційність є однією з основних вимог до ефективного банку);
- технологія (технологічний аспект банківських угод являє собою необхідну умову росту конкурентоспроможності банку);
- нематеріальні активи (історія, імідж, компетентність менеджерів і персоналу в цілому, солідність і добропорядність засновників і клієнтури, благодійна діяльність, чесна та сумлінна поведінка на ринку стосовно клієнтів і конкурентів, принципи організаційної культури).

Конкурентоспроможність майже завжди досягається в результаті успішного використання наступальної стратегії. Оборонні стратегії можуть зберегти конкурентоспроможність, але вони рідко бувають основою для її досягнення.

Існують шість основних типів реалізації наступальної конкурентної стратегії:

- ініціативи, спрямовані на досягнення ринкової потужності, не нижчої або й вищої, ніж у конкурента;
- ініціативи, спрямовані на закріплення недоліків конкурента;
- одночасні ініціативи, спрямовані на різні аспекти;
- обхідні маневри;
- «партизанські» наступи;
- превентивні дії.

Сучасні умови вимагають від банківських структур комплексного, диверсифікованого підходу до своєї діяльності на ринку шляхом взаємодоповнюючого надання як банківських, так і небанківських продуктів. Такий підхід сприяє більш ефективному розподілу та зменшенню ризиків (процентного, позичкового, ліквідності та інших).

Підвищення прибутковості разом з одночасним зниженням ризиків банківської діяльності досягається за допомогою ефективного управління портфелем активів в умовах інтенсивної реалізації стратегії диверсифікації.

2.6. Тенденції і закономірності сучасної банківської конкуренції

Для сучасного ринку банківських послуг можна вважати характерними такі основні тенденції і закономірності, які справляють суттєвий вплив на зміст, форми і методи конкурентної боротьби:

- 1.** Універсалізація банківської діяльності. Сучасні банки стають все більше універсальними, що знаходить свій прояв у стрімкому розширенні асортименту послуг, освоєнні нових ринкових сегментів, процесах злиття, поглинання, реструктуризації тощо.
- 2.** Лібералізація державного регулювання банківського бізнесу є одночасно і наслідком загострення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг і інструментом цього процесу.
- 3.** Розширення територіальної сфери діяльності банків має своїм наслідком нарощування пропозиції банківських послуг в певних регіонах вітчизняними банківськими установами.
- 4.** В якості конкурентів комерційних банків все частіше виступають не тільки інші банки, але й парабанки і нефінансові організації. У реаліях українського ринку цей рівень конкурентної боротьби залишається недостатньо розвинутим.
- 5.** Внутрігалузєва конкуренція носить переважно видовий характер. Зазначена закономірність набула чітких проявів особливо в умовах фінансової кризи і появи проблем у цілому ряду банків із поверненням депозитних коштів вкладників.
- 6.** Банківські послуги в певній мірі можуть замінювати одна одну, але не мають конкурентоздатних зовнішніх небанківських замінників.
- 7.** Зростання ролі нецінової конкуренції спостерігається, насамперед, на депозитному сегменті ринку банківських послуг. Ця закономірність об'єктивно засвідчує активізацію використання маркетингових інструментів у діяльності банків України.
- 8.** Банківські ринки є ринками диференційованої олігополії, що дає широкі можливості для координації і погодження ринкової політики.
- 9.** Глобалізація банківської конкуренції нівелює національні межі конкурентної боротьби, приводить до неоднозначних процесів формування великих міжнародних фінансових груп, які переводять конкурентну боротьбу на глобальний рівень.

Аналіз наведених тенденцій та закономірностей сучасної банківської конкуренції дає підстави зробити висновок, що кожна з них окремо і всі вони в сукупності характеризуються єдиним напрямком дії, а

саме – приводять до загострення конкурентної боротьби та її ускладнення. Це в свою чергу є об'єктивним фактором посилення ролі маркетингових інструментів у банківській діяльності.

ТЕМА 3

Система маркетингової інформації і маркетингових досліджень ринку банківських послуг

- ◆ Система маркетингової інформації.
- ◆ Поняття, види та етапи маркетингових досліджень.
- ◆ Аналіз маркетингового середовища комерційного банку.
- ◆ Сегментування ринку банківських послуг.

3.1. Система маркетингової інформації

Інформація – це дані, які відібрані та розсортовані в залежності від певних цілей. З метою збору та аналізу інформації комерційні банки формують маркетингову інформаційну систему (МІС). Маркетингова інформаційна система – це сукупність персоналу, інформації та методів, призначених для її регулярного збору, опрацювання, аналізу та підготовки до прийняття маркетингових рішень.

Завданнями маркетингової інформаційної системи є збирання, перевірка, обробка, аналіз, зберігання, розподіл і передача даних, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Користувачами продукту маркетингової інформаційної системи виступають:

- менеджери банку;

- інші підрозділи банку;
- зовнішні споживачі, яким постачається інформація у рекламних цілях та з метою забезпечення відкритості і підзвітності банку.

Система маркетингової інформації повинна забезпечувати:

- поточну маркетингову інформацію для прийняття довгострокових управлінських рішень;
- поточну маркетингову інформацію для прийняття тактичних рішень;
- поточну маркетингову інформацію для вирішення разових завдань.

Алгоритм побудови МІС може передбачати такі етапи:

- Аналіз загальної ситуації.
- Класифікація інформації (характеристика інформації і відповідність національних і зарубіжних показників).
- Сегментування користувачів інформації.
- Розробка анкет і методики опитування.
- Аналіз наявної інформації (в банку, пресі, Інтернеті, тиражовані бази даних, узагальнення, порівняння тощо).
- Аналіз необхідної додаткової інформації і оцінка складності її збору.
- Проектування системи збору інформації (схема збору, аналіз ризиків, вибір партнерів, схема розповсюдження інформації, структура бази даних).
- Розробка програми збору і аналізу інформації.

Інформація за походженням буває двох видів:

- первинна, яку отримують безпосередньо з ринку на основі використання певних методів збору інформації;
- вторинна, яка подається в опрацьованому виді.

Система маркетингової інформації є істотним елементом аналізу ринкових можливостей і найважливішою допоміжною системою маркетингу в банку. МІС складається з систем внутрішньої звітності, збору зовнішньої інформації, маркетингових досліджень і аналізу інформації.

Система внутрішньої звітності призначена для збору, обробки і оперативного надання необхідної інформації про внутрішню діяльність банку на основі внутрібанківських джерел.

Система збору зовнішньої інформації направлена на пошук, узагальнення і надання оперативних даних про стан маркетингового

середовища банку. Система збору зовнішньої інформації передбачає необхідність створення окремих підсистем інформації про конкурентів, існуючих і потенційних клієнтів, контактні аудиторії і інших суб'єктів ринкового середовища.

Система маркетингових досліджень створюється для збору, узагальнення, аналізу і представлення необхідних даних в умовах конкретної маркетингової ситуації, що склалася. Вона передбачає наявність певних етапів: виявлення проблем і формулювання цілей дослідження; відбір джерел інформації; збір інформації; аналіз зібраної інформації; представлення результатів дослідження.

Система аналізу інформації передбачає обробку наявної інформації, що дозволяє зробити висновки з проблеми, що вивчається, і намітити основні напрями дій по її вирішенню. У системі аналізу маркетингової інформації виділяють статистичний банк, що містить пакет основних статистичних методик і технічних прийомів обробки інформації, і банк моделей, призначений для сприяння ухваленню оптимальних рішень.

Система внутрішньої звітності дає можливість акумуляції і пошуку необхідної інформації в процесі діяльності банку. Дана інформація характеризує банк з погляду його внутрішнього стану справ. Вона виникає в результаті діяльності банку і постійно змінюється у зв'язку з нею. Система внутрішньої звітності повинна бути направлена на повне віддзеркалення поточної ділової інформації, а також видачу оперативних відомостей. Безумовно, виконання такого відповідального завдання вимагає наявності автоматизованих систем збору і представлення даних, а також впровадження новітніх інформаційних технологій і інформаційних мереж.

Серед джерел внутрішньої інформації необхідно виділити:

- внутрішні банківські документи (посадові інструкції, положення банку, службові записки, протоколи зборів, нарад, накази, розпорядження і т.д.);
- статистична і бухгалтерська;
- звіти галузевих/регіональних керівників;
- результати внутрішніх досліджень;
- акти ревізій і перевірок;
- різного роду довідки.

Система збору зовнішньої інформації призначена для постачання керівництва банку необхідною інформацією про стан середовища, в

якому він діє. Система збору зовнішньої інформації припускає накопичення різноманітних даних про ситуацію на всіх ринках, особливо на тих, на яких діє банк, про всі сили, що діють на ринку (існуючих і потенційних конкурентах, клієнтах, контактних аудиторіях і ін.), а також про стан чинників макросередовища.

Основну зовнішню інформацію, необхідну для аналізу ринкових можливостей банку, можна почерпнути з наступних основних джерел:

- друковані ЗМІ;
- телебачення;
- радіо;
- опубліковані річні звіти банків;
- публікації Держкомстату України та його регіональних підрозділів;
- галузеві журнали;
- спеціалізовані видання окремих компаній;
- особисті контакти з клієнтурою;
- обмін інформацією з дирекціями і службовцями інших банків;
- придбання необхідних відомостей у спеціалізованих організацій;
- Internet (www.uabanker.net, <http://finance.com.ua>, та ін.);
- результати польових маркетингових досліджень.

Важливе місце в системі збору зовнішньої маркетингової інформації займає система інформації про конкурентів. Ця інформація допомагає виробити стратегію банку по відношенню до своїх конкурентів. Тому на всіх рівнях банку актуальним є завдання створення і постійного вдосконалення відповідної системи інформації, що охоплює як існуючих, так і потенційних конкурентів.

Проте на різних рівнях банку широко варіюється ступінь необхідної конкретизації даних про конкурентів. Так, на корпоративному рівні предметом детального аналізу є банки і фінансові інститути, що справляють найбільш істотний вплив на виконання стратегічних завдань і цілей банку. Наприклад, в даному випадку в список конкурентів, яких слід ретельно вивчити, швидше за все, будуть включені місцеві банки, що залучають ресурси з тих же ринків, що і наш банк. Проте, не слід випускати з уваги і решти конкурентів, щоб уникнути різного роду несподіванок.

На рівні локального ринку як конкуренти зазвичай розглядаються місцеві або іноземні банки, що діють на тому ж географічному ринку. В цьому випадку, як правило, збирається докладна інформація про

операційні програми окремих банків, їх організацію, структуру рахунків, охоплення регіону мережею відділень і ін. При цьому особлива увага приділяється їх відповідним стратегіям в ринкових сегментах, які можуть використовуватися для глибокого впровадження на ринок.

Система інформації про конкурентів повинна бути пов'язана з процесом планування рахунків, оскільки клієнти банку є важливим джерелом інформації про діяльність і наміри конкурентів. Крім того, слід створити інтегровану систему інформації про конкурентів на базі відповідних систем на рівні підрозділів і банку в цілому. За збір інформації про конкурентів повинні нести відповідальність всі службовці банку, а не тільки відділ маркетингу. При цьому слід систематично зіставляти різні джерела інформації і результати. В даний час в багатьох банках ці системи комп'ютеризовані.

При постійному спостереженні за конкурентами і систематичному зборі інформації про них отримання необхідних відомостей про конкурента не вимагає великих витрат часу, сил і засобів. Основну інформацію можна узяти з наступних джерел:

- Річні звіти;
- Історія банків і компаній;
- Доповіді і виступи керівництва конкуруючих організацій;
- Література про продукти / послугах конкурентів;
- Газети і журнали банків;
- Реклама;
- Банківські довідники;
- Фінансова преса;
- Національна і міжнародна преса;
- Службовці і керівники відділень;
- Клієнти;
- Постачальники;
- Професійні консультанти;
- Доповіді біржових брокерів;
- Контакти з банківськими асоціаціями і суспільствами;
- Аналіз послуг, що надаються конкурентами;
- Нові службовці, що працювали раніше у конкурентів;
- Службовці організацій-конкурентів, що знаходяться на пенсії;
- Комерційна розвідка .

Методологія збору інформації включає такі етапи:

- Формулювання завдання.
- Вироблення концепції і методики збирання даних.

- Збирання даних.
- Опрацювання і аналіз отриманих даних.
- Представлення отриманих результатів.

3.2. *Поняття, види та етапи маркетингових досліджень*

Маркетингове дослідження ринку банківських послуг має своєю ціллю дослідити стан, структуру, динаміку і тенденції ринку. У залежності від суєту маркетингового дослідження можна виділити три основні методи його здійснення:

1. Камеральні дослідження, які здійснюються на робочому місці.
2. Синдикативні дослідження, при яких група осіб розподіляє між собою вартість дослідження і його результати.
3. Експертні дослідження за допомогою фахівців.

Аналіз ринку передбачає такі основні етапи маркетингових досліджень.

1. Прийняття рішення про проведення аналізу.
2. Маркетинговий аналіз який передбачає:
 - Опис поточного ринкового стану банку.
 - Виділення можливих альтернатив розвитку.
 - Класифікація факторів маркетингового середовища.
 - Визначення цілей маркетингової діяльності.
3. Маркетинговий синтез – передбачає оцінку цілей і прийняття рішень.
4. Стратегічне планування:
 - Визначення можливих варіантів стратегії.
 - Вибір (яким шляхом йти до цілі) стратегії.
5. Тактичне планування:
 - Визначення тактики.
 - Складання оперативного (тактичного) плану.
 - Реалізація оперативного плану.
6. Контроль, який передбачає:
 - Збір інформації.
 - Порівняння очікуваних і фактичних результатів.

Взаємозв'язок об'єктів і напрямків маркетингового дослідження ринку банківських послуг може бути проілюстрований з допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Об'єкти і напрямки маркетингових досліджень

Об'єкт	Напрямки дослідження
1. Ринки:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ місткість ринку; ✓ сегментування ринку; ✓ характер, величина і фактори попиту на ринках; ✓ вибір ринків для розширення діяльності.
2. Продукти банку <ul style="list-style-type: none"> • <i>нові продукти:</i> • <i>основні продукти:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оцінка витрат; ✓ очікуваний життєвий цикл; ✓ очікувані прибутки; ✓ план впровадження нових продуктів. ✓ відповідність запитам клієнтів; ✓ визначення стадії життєвого циклу; ✓ наявність супутніх сервісних послуг; ✓ конкурентноздатність продукту.
3. Клієнти:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ типологія клієнтів (юридичні, фізичні, старі, молоді); ✓ критерії і мотиви вибору банку і продукту; ✓ потенційні потреби клієнтів; ✓ наявність потенційних клієнтів.
4. Маркетингове середовище:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ мікросередовище; ✓ макросередовище.
5. Конкуренція:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ суб'єкти конкуренції; ✓ інформація про конкурентів; ✓ оцінка конкурентного середовища за такими параметрами: <ul style="list-style-type: none"> * абсолютна і відносна частка ринку і їх тенденції; * порівняння якості обслуговування; * відносна рентабельність; * концентрація клієнтів; * рівень інновації послуг.

Об'єкт	Напрямки дослідження
6. Маркетингова діяльність банку:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наявність маркетингових програм і планів маркетингу; ✓ вірогідність або ймовірність досягнення стратегічних і тактичних цілей; ✓ структура і якість маркетингової інформаційної системи; ✓ організаційна структура маркетингових служб; ✓ критерії відбору персоналу; ✓ розподіл прав і відповідальності; ✓ рівень компетенції керівників маркетингових служб.
7. Ціни банку:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ взаємозв'язок з витратами і попитом; ✓ ставлення клієнтів до рівня цін; ✓ порівняння з цінами банків-лідерів; ✓ диференціація цін.
8. Організація обслуговування і сервіс:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ чисельність і спеціалізація персоналу; ✓ очікувані обсяги послуг; ✓ філіальна сітка і розміщення філіалів; ✓ підготовка і підвищення кваліфікації персоналу; ✓ витрати на обслуговування. ✓ пропускна здатність в пунктах обслуговування клієнтів; ✓ швидкість обслуговування; ✓ нові форми банківського сервісу; ✓ наявність стандартів обслуговування (зручність, швидкість, якість).
9. Комунікаційна діяльність банку:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наявність програми стимулювання збуту; ✓ канали поширення інформації про банк; ✓ рівень і ефективність рекламної діяльності банку; ✓ робота банку із засобами масової інформації.

Прогнозування ринку банківських послуг може здійснюватись за такою схемою:

1. Виявлення ринку, що обслуговується (виявлення клієнтів і їх потреб, виявлення продуктів, що задовольняють потреби, визначення і пошук ресурсів для задоволення потреб ринку).

2. Оцінка ринково-виробничих характеристик сегментів (вимоги до банківських продуктів і частота їх придбання, визначення ступеня концентрації клієнтів і їх фінансових характеристик та мотивів прийняття рішень):

- оцінка рівня і характеру ризиків;
- оцінка доцільності та ефекту впровадження нових послуг;
- оцінка конкурентного середовища.

3. Оцінка привабливості ринку:

- розмір ринку;
- фактичні і очікувані темпи зростання;
- тенденції концентрації і потужності клієнтів;
- важливість послуг для клієнта.

У залежності від джерел і способів отримання інформації виділяють методи кабінетних досліджень, які передбачають в основному збір та аналіз вторинної інформації та методи польових досліджень, що базуються в основному на зборі та аналізі первинної інформації.

Кабінетні дослідження зазвичай передбачають наступний алгоритм:

1. Визначення мети дослідження;
2. Визначення кола можливих джерел інформації;
3. Вибір найбільш придатних інформаційних ресурсів;
4. Вибір необхідної інформації з урахуванням часу, вартості і придатності;
5. Створення і підтримка точної і повної бази даних корисних інформаційних ресурсів для швидкого пошуку потрібної інформації.

Польові маркетингові дослідження можуть здійснюватися у наступних формах:

- ✓ опитування;
- ✓ спостереження;
- ✓ панельні дослідження;
- ✓ експеримент.

Опитування може бути структуроване і неструктуроване.

Структуроване опитування містить стандартний набір питань, які задають усім опитуваним, а при здійсненні неструктурованого опитування інтерв'юер має можливість задавати пробні запитання і в залежності від отриманої відповіді формувати наступні питання. Запитання можуть бути прямі і непрямі, відкриті і закриті. Опитування може здійснюватися у формах:

- анкетування;
- опитування за допомогою комп'ютера;
- телефонне інтерв'ю;
- особисте інтерв'ю у виді індивідуального і групового (метод фокус групи) інтерв'ю.

При здійсненні групового інтерв'ю можна виділити його наступні різновиди:

- глибинне інтерв'ю – як послідовне задавання групи опитуваних зондуючі запитань з метою визначення мотивів їхньої поведінки;
- аналіз протоколу, що полягає у зануренні респондента в певну ситуацію з метою виявлення його поведінки у ній;
- проєкційні моделі, які включають асоціативні бесіди, звершення речення, тестування ілюстрації, розігрування ролей та проведення бесід з опорою на творчу уяву.

Спостереження, як метод збору первинної маркетингової інформації, передбачає, що дослідник безпосередньо сприймає і реєструє всі значимі фактори, що впливають на об'єкт дослідження.

Розрізняють пряме і непряме, відкрите і приховане, структуроване і неструктуроване спостереження.

Панельне обстеження передбачає отримання первинної інформації у ході тривалого постійного співробітництва з спеціально відібраними представниками цільової аудиторії з метою виявлення факторів, тенденції і динаміки поведінки окремих ринкових сегментів. Панелі за часом існування поділяють на довгострокові і короткострокові, за видом об'єкта дослідження – на споживчі, промислові і експертні, за характером досліджуваних проблем – на спеціалізовані та універсальні.

З метою перевірки певної гіпотези, вибору певної альтернативи та виявлення можливих причинно-наслідкових зв'язків шляхом відсіювання суперечливих пояснень результатів спостереження може проводитися експеримент. При цьому у контрольованих

умовах змінюється один чи декілька факторів і здійснюється збирання та аналіз інформації шляхом спостереження, опитування чи застосування інформаційних панелей.

Зібрану різноманітними методами інформацію піддають подальшій систематизації, обробці та аналізу за допомогою інструментів кластерного аналізу, дискримінантного аналізу, факторного аналізу, дисперсійного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, мультирозмірного шкалування (MDS - аналізу), канонічного кореляційного аналізу, спряженого аналізу та інших методик з широким використанням можливостей сучасного програмного забезпечення.

3.3. Аналіз маркетингового середовища комерційного 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.

3.4. Сегментування ринку банківських послуг.

Одним з основних інструментів аналізу ринку банківських послуг служить сегментування, метою якого є визначення цільового ринку. Цільовий сегмент (ринок) – частка ринку, виділена за специфікою запитів споживачів, на якому конкретний банк може реалізувати свої порівняльні переваги та нівелювати відносні недоліки.

Сегментування ринку – це його поділ на ряд дрібних однорідних сегментів, що в свою чергу дозволяє виділити групи клієнтів з близькими або ідентичними потребами.

Умови виділення сегменту:

1. Сегмент повинен бути достатньо значним, щоб виправдати витрати на його виявлення та розробку і реалізацію необхідних йому продуктів.
2. Реакція клієнтів одного сегменту на дії банку повинно суттєво відрізнятися від реакції іншого сегменту.

Сегментування дає можливість:

- достатньо точно визначити цільовий ринок і його потреби;
- визначити переваги і недоліки банку в конкурентній боротьбі за нові ринки;
- створює необхідну базу для розробки довгострокової стратегії банку.

Сегментування слід розглядати з таких точок зору:

1. Сегментування як методологія структурування ринку (за клієнтами, продуктами, конкурентами і т.д.)
2. Сегментування як процес пошуку банком цільового ринку.
3. Сегментування як інструментарій, що застосовується різних видів ринкових досліджень.
4. Сегментування як ланка, що об'єднує логічну та інформаційну різні види ринкових досліджень.

Є два рівні сегментування:

- макросегментування;
- мікросегментування.

На рівні макросегментування можуть бути виділені такі основні групи споживачів банківських послуг:

- ❖ юридичні особи сфери комерційної діяльності (корпоративний ринок);
- ❖ ринок фізичних осіб (домогосподарств);
- ❖ кредитно-фінансові установи і інші організації;
- ❖ урядовий ринок.

У розрізі кожного з цих ринків або макросегментів на основі певних критеріїв здійснюють мікросегментування (поділ клієнтів на окремі групи) відповідно до рівня і характеру попиту на банківські послуги.

Основними критеріями сегментування для корпоративного ринку можуть бути:

- ✓ юридичний статус;
- ✓ оборот;

- ✓ особливості технології та організації виробництва;
- ✓ географічні критерії (кількість і розміщення філіалів);
- ✓ чисельність персоналу;
- ✓ наявність і розміщення зарубіжних філіалів;
- ✓ рівень експортних поставок;
- ✓ стан і показники основного і оборотного капіталу;
- ✓ рівень і характер заборгованості;
- ✓ рівень і характер взаємозв'язків з банком;
- ✓ конкурентоспроможність товарів і послуг;
- ✓ рівень менеджменту фірми.

Основними критеріями сегментування для фізичних осіб можуть бути:

- ✓ географічні;
- ✓ економічні і майнові;
- ✓ демографічні;
- ✓ психологічні (характер і мотиви поведінки клієнта при виборі банківської послуги).

Використання критеріїв сегментування здійснюються з дотриманням таких умов:

- ✓ перелік критеріїв може бути продовжений;
- ✓ кожний банк, виходячи із своєї політики, обирає і використовує тільки ті критерії, які є суттєвими для нього в даний момент і на перспективу.

При здійсненні сегментування слід врахувати і поняття життєвого циклу, згідно з яким кожний клієнт у своєму розвитку проходить ряд послідовних етапів, кожний з яких характеризується певною особливістю потреб на банківські послуги. Перехід клієнта з однієї стадії в іншу здійснюється через так звані ані точки.

Переломними точками життєвого циклу фізичних осіб можуть бути:

- початок і закінчення освіти;
- зміна сімейного стану;
- придбання нерухомого майна;
- зміна місця проживання;
- одержання спадщини;
- вихід на пенсію.

Переломними точками життєвого циклу юридичних осіб можуть бути:

- ✓ організація нової фірми;

- ✓ розширення збутової сітки;
- ✓ розширення виробничих потужностей;
- ✓ зміна асортименту;
- ✓ суттєве розширення персоналу;
- ✓ вихід на міжнародні ринки.

Сегментування ринку може бути проведена в такій послідовності:

1. Оцінка власних можливостей банку.
2. Визначення стратегії, виду і факторів сегментування виходячи з ринкової ситуації і поставлення мети.
3. Збір і аналіз інформації.
4. Вибір методу та здійснення сегментування ринку (метод побудови сітки сегментування, метод групувань, метод багатомірного статистичного аналізу)

Для оцінки сегментів і вибору оптимальних з них можуть бути використані наступні критерії:

- ✓ місткість сегмента та тенденції його зміни;
- ✓ прибутковість роботи у даному сегменті;
- ✓ доступність каналів збуту;
- ✓ достатність ресурсів;
- ✓ ступінь сумісності сегмента з ринками основних конкурентів;
- ✓ конкурентні переваги і недоліки.

Остаточна оцінка сегментів може здійснюватися на основі методики комплексної багатокритеріальної оцінки, яка дозволяє зводити в один інтегральний показник якісні і кількісні критерії, отримані за окремими критеріями.

ТЕМА 4

Маркетингова стратегія банку

- ◆ **Стратегічний план та мета банку.**
- ◆ **Прогнозування ринку банківських послуг і його інструменти.**

- ◆ *Оцінка попиту на банківські послуги.*
- ◆ *Вибір стратегії банку.*
- ◆ *Матричні методи формування стратегії комерційного банку.*

4.1. Стратегічний план та мета банку

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 конкурентних 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.).

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.

4.2. Прогнозування ринку банківських послуг і його інструменти

Прогнозування ринку банківських послуг – це виявлення тенденцій його розвитку під впливом таких основних факторів: політичних, правових, економічної кон'юнктури та ділової активності, інфляційних, стадії життєвого циклу банківських продуктів, цінової політики, конкурентного середовища тощо.

Прогнозування ринку банківських послуг передбачає такі основні етапи:

1. Встановлення строку прогнозу.
2. Відбір і аналіз суттєвих факторів впливу.
3. Кількісна оцінка факторів впливу.
4. Моделювання процесів розвитку.
5. Підготовка прогнозу ринку.

Прогнозування здійснюється за допомогою певних інструментів, серед яких основними можна вважати:

- методи експертних оцінок;
- нормативні методи;
- економіко-математичні методи;
- статистичні методи.

Метод експертних оцінок може застосовуватись при недостатності статистичних даних, при відсутності кількісних способів виміру об'єкта, при часових обмеженнях, а також для підтвердження або співставлення з прогнозами, що одержані іншими методами.

Недоліками методу експертних оцінок вважають:

- суб'єктивність експертної оцінки;
- можливість помилки навіть більшості експертів;
- нестабільність оцінок експертів.

Застосовуються індивідуальні та групові експертні опитування.

Експертні опитування передбачають проходження наступних етапів:

- підбір експертів та формування експертних груп;
- формулювання завдань та складання анкет;
- встановлення правил визначення сумарних оцінок з урахуванням ступеня компетентності експерта;
- безпосередня робота з експертами;
- аналіз і обробка експертних оцінок.

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

- проведення групових експертиз, в тому числі методом “колективного генерування ідей”;
- повторні експертизи;
- оцінка компетентності експертів;
- проведення експертизи в декілька турів (метод Дельфі).

Сутність нормативного методу прогнозування полягає у визначенні майбутніх параметрів ринку банківських послуг виходячи з нормативних співвідношень між окремими показниками, які можуть як фіксуватися в певних правових актах, так і фактично складатися на ринку.

Економіко-математичні методи базуються на розрахунку параметрів ринку з допомогою багатофакторних моделей і дозволяють з мінімальними затратами часу і ресурсів розробляти декілька варіантів прогнозу.

Статистичні методи прогнозування в кінцевому підсумку зводяться до екстраполяції на майбутні періоди тенденцій і пропорцій розвитку, які мали місце в минулому.

4.3. Оцінка попиту на банківські послуги

Попит на банківські послуги являє собою потребу наявних і потенційних клієнтів у послугах у певний момент часу. Постійне вивчення й аналіз попиту – ключовий елемент сучасного маркетингу, що дозволяє вибрати й обґрунтувати стратегію маркетингу та ефективно втілювати її в життя. Аналіз співвідношення попиту і пропозиції дозволяє виявити незадоволений попит або надмірну пропозицію послуг на конкретних сегментах ринку, адекватно і оперативно реагувати на виявлені диспропорції. Важливу інформацію можна отримати при аналізі еластичності попиту і пропозиції, що дає можливість знайти оптимальні співвідношення ціни та обсягів продажі, забезпечить розширення ринку та нарощування прибутку.

Оцінка попиту здійснюється по кожному сегменту ринку. Попит на банківські послуги може бути декількох видів:

- від'ємний, при якому пропонована послуга в силу певних обставин не влаштовує ринок і він її не приймає.

Причини існування від'ємного попиту:

- послуга, яку пропонує банк випередила запити клієнтів і вони не відчують її переваг та необхідності. При цьому завдання маркетингу полягає в залученні клієнтів з допомогою реклами і роз'яснення переваг нового продукту;
- клієнти не знають про новий вид послуг і не користуються ними;
- пропонована банком послуга є нижчою за якість від аналогічних послуг, що пропонують конкуренти. В цьому випадку необхідно знайти новий ринок для такого продукту або підняти його якість;
- нульовий попит, при якому споживач не проявляє інтересу до пропонованої послуги, але не відкидає її зовсім;
- попит, що зменшується. Він формується в момент насичення ринку або морального старіння пропонованої послуги, гострої конкуренції та зміни основних факторів макросередовища;
- непостійний (сезонний) попит, який обумовлений змінами обсягів і умов запитів на банківські послуги з боку окремих сегментів ринку;
- латентний (прихований) попит, який існує при неможливості задоволення банком попиту окремого сегменту ринку;
- повний попит складається при певному балансі між попитом і пропозицією і для підтримки якого може бути змінена ціна пропонованої послуги;
- надпопит характеризується невідповідністю між запитами споживачів і можливостями їх задоволення банківськими установами. Для його усунення можуть бути здійснені такі маркетингові заходи:
 - підвищення цін на банківські послуги;
 - зменшення або повне припинення рекламної діяльності;

- залучення філіалів або інших банків для надання аналогічних послуг.
- ✓ **За частотою пред'явлення попиту розділяють на такі види:**
 - повсякденний;
 - періодичний;
 - епізодичний;
- ✓ **За стадією розвитку виділяють:**
 - сталий попит;
 - попит, що формується;
 - потенційний попит;
- ✓ **За рівнем забезпеченості** попит буває платоспроможний і неплатоспроможний.

4.4. Вибір стратегії банку

Перше, найважливіше рішення при формуванні маркетингової стратегії – це вибір між ціновим лідерством і лідерством у якості. Якщо для клієнта при ухваленні рішення про використання банківської послуги ціна має вирішальне значення, то банк повинен спробувати збути таку кількість своєї продукції, щоб за допомогою зниження витрат забезпечити свободу маневрування ціною. У цьому випадку банк орієнтується на обсяг продажів. При виборі стратегії робиться спроба відірватися від конкурентів шляхом підвищення якості послуг і створення пільгових умов обслуговування клієнтів (преференції). Це вже орієнтація на формування стосунків із клієнтами.

Друге, не менш важливе рішення полягає у виборі ринкової орієнтації на всі чи на частину клієнтів, і далі – на всі чи на частину їхніх потреб. Лідерству ціни, як правило, відповідає вибір орієнтації “усі клієнти + частина потреб”, а лідеру в якості – “усі потреби + частина клієнтів”.

Різноманітні стратегічні альтернативи дій банку можуть бути зведені до таких варіантів:

1. Зосередження зусиль на обслуговуванні однієї групи клієнтів.
2. Задоволення однієї потреби всіх груп споживачів.
3. Вибіркова спеціалізація на різних сегментах.
4. Обслуговування всього ринку.

Перший варіант є найбільш допустимий при виході на нові ринки. Позитивними сторонами такого варіанту банківської стратегії можна вважати:

- 1) відносне відмежування від сфери діяльності конкурентів;
- 2) досягнення високого рівня відданості і довіри клієнтів банку;
- 3) досягнення високого рівня обслуговування даного сегменту ринку;
- 4) створення у банку чіткого уявлення про потреби клієнтів даного сегменту;
- 5) досягнення відносної стабільності доходів банку від даного сегменту ринку;
- 6) порівняно низькі витрати на рекламу.

До негативних моментів першого стратегічного варіанту дій банку можуть бути віднесені:

- 1) складність завойовування сегменту банком;
- 2) обмеження можливостей комерційного банку для маневрування ресурсами і персоналом;
- 3) необхідність підтримки постійних контактів з клієнтами;
- 4) необхідність впровадження все нових послуг;
- 5) розвиток і розширення продуктового ряду обмежено потребами вузького кола споживачів;
- 6) вузькість і обмеженість клієнтської бази банку.

Другий варіант дій рекомендується в період становлення банку при наявності сильної конкуренції.

Позитивними моментами стратегії, що полягає у задоволенні однієї потреби всіх груп споживачів, можна вважати:

- 1) значний досвід надання конкретного виду послуг;
- 2) висока якість пропонованих послуг;
- 3) низькі затрати банку;
- 4) отримання конкурентних переваг при наданні даного виду послуг;
- 5) можливість постійного вдосконалення банківського продукту;
- 6) впровадження унікального продукту дає для банку монопольний ефект (монопольний прибуток).

Негативні сторони другого стратегічного варіанту:

- 1) складнощі з вибором необхідного виду банківського продукту;
- 2) наявність конкурентів, які надають подібні послуги, значно звужує клієнтську базу;
- 3) існує реальна і потенційна небезпека старіння даного продукту;
- 4) складність у підтримці контактів з широкою аудиторією клієнтів;
- 5) даний варіант потребує достатньо значних затрат на організацію і здійснення маркетингової діяльності.

Позитивні наслідки третього варіанту стратегічних дій банку можуть бути окреслені наступними положеннями:

- 1) можливість достатньо безболісного проникнення у дані сегменти;
- 2) наявність можливостей для стратегічного маневру ресурсами і кадрами;
- 3) зниження ризику негативного впливу конкурентів;
- 4) забезпечення достатньої гнучкості цінової політики;
- 5) широкі можливості розвитку продуктового ряду.

Недоліками вибіркової спеціалізації на різних сегментах ринку є наступні:

- 1) наявність конкурентів у кожному сегменті банківського ринку;
- 2) комерційному банку складно добитися необхідних конкурентних переваг у кожному сегменті ринку внаслідок диверсифікації його зусиль;
- 3) високі затрати на маркетингову діяльність (аналіз, моніторинг ринку).

Четвертий варіант стратегії банку є найбільш універсальним і його можуть застосовувати найбільші банки з розгалуженою філіальною сіткою. Для цього варіанту характерними є відносно низькі затрати на маркетингову діяльність та можливість мобільного переключення на обслуговування нових клієнтів. У той же час комерційному банку при такому типі стратегії достатньо складно завоювати та підтримувати лідируючі позиції на всіх сегментах ринку, збирати і обробляти великі потоки маркетингової інформації, підтримувати

високий ступінь оновлення асортименту послуг при високих показниках змінності клієнтської бази.

4.5. Матричні методи формування стратегії комерційного банку

Одним з поширених методів вибору стратегії банку є метод, що ґрунтується на побудові двомірних матриць, кожний квадрант яких характеризує певний тип стратегічних дій банку у залежності від поєднання обраних параметрів ринку.

Розглянемо найбільш поширені двомірні матриці вибору стратегічних дій банку.

Матриця І. Ансоффа ставить вибір стратегічних дій банку у залежність від типу ринку (старий або новий) і такого ж типу продукту (старий або новий). Схематично вона може бути представлена за допомогою рисунку 4.1.

Товари	Ринки	
	Старі	Нові
Старі	Проникнення	Розвиток ринку
Нові	Розвиток продукту	Диверсифікація

Рис. 4.1. Матриця І.Ансоффа

Стратегія проникнення на ринок передбачає, що банк проникає на вже сформований ринок і пропонує на ньому той же продукт, що й конкуренти шляхом активізації реклами та цінової конкуренції. Вона рекомендується в тому випадку, коли цільовий ринок зростає або ще не насичений.

Стратегія розвитку ринку означає, що банк прагне розширити сферу збуту за рахунок розширення функцій продукту, нових сфер його застосування або формування нових сегментів ринку.

Стратегія розвитку продукту здійснюється шляхом створення принципово нових, але частіше модифікацією вже наявних продуктів і реалізації їх на старих ринках. Такий тип стратегії активно використовується банками в умовах нецінової конкуренції.

Стратегія диверсифікації означає, що банк прагне вийти на нові для нього ринки і для цього вводить в свій асортимент нові продукти. Широке застосування цієї стратегії привело до універсалізації банківської діяльності і стирання відмінностей між різними типами кредитно-фінансових інститутів.

Матриця М. Портера (рис. 4.2.) визначає вибір стратегії банку в залежності від параметрів ринку збуту (весь ринок або обраний сегмент) та стратегічних переваг банку у формі низьких витрат або неповторності чи унікальності продукту. Залежно від поєднання зазначених параметрів банк може обрати такі стратегії:

- лідерство у галузі витрат;
- стратегію диференціації;
- стратегію фокусування (концентрації).

Цільовий ринок збуту	Стратегічна перевага	
	Перевага в собівартості (низькі витрати)	Неповторність продукту з точки зору покупця
Вся галузь	Лідерство в галузі витрат	Диференціація
Один сегмент ринку	Фокусування (концентрація на сегменті)	

Рис. 4.2. Матриця М.Портера

Стратегія лідерства у сфері витрат досягається при мінімізації витрат за рахунок освоєння значної долі ринку і забезпечує достатній рівень рентабельності в умовах гострої конкуренції. Недоліком даного типу стратегії є те, що прагнення до мінімізації витрат приводить до зниження наступальних можливостей банку у сфері розробки і впровадження нових продуктів.

Стратегія диференціації передбачає продаж продуктів з певними унікальними характеристиками за високою ціною. Витрати при цьому до уваги не приймаються. Досягнення переваг за допомогою такої стратегії потребує постійних фінансових та інтелектуальних інвестицій, що в умовах відсутності, як правило, патентного захисту банківських продуктів-новинок буде обходитися для банку досить дорого.

Стратегія концентрації (або фокусування) полягає у досягненні визначених переваг на обраному сегменті. Такий тип стратегії характеризується низькою чутливістю споживачів до змін у ціновій політиці, високим рівнем лояльності клієнтів по відношенню до банку. Водночас така концентрація зусиль на одному сегменті ринку не сприяє інтенсивному розвитку банку, обмежує маневр ресурсами і продуктами банку.

Матриця Бостонської групи (рис. 4.3.) будується залежно від долі банку на ринку і темпів зростання галузі.

Темпи росту галузі	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	Зірка	Важке дитя
Низькі	Дійна корова	Собака

Рис. 4.3. Матриця Бостонської групи

Комбінація зазначених параметрів дає можливість вибору чотирьох типів стратегічних дій, які умовно отримали такі назви:

- ◆ “Зірка” – характеризує необхідність активної наступальної стратегії банку;
- ◆ “Важке дитя” – допускає можливість вибору як наступальної так і деінвестиційної стратегії;
- ◆ “Дійна корова” – потребує стратегії підтримки та консолідації зусиль банку;
- ◆ “Собака” – при поєднанні низької частки освоєння ринку і низьких темпів зростання галузі найбільш прийнятним буде дотримання деінвестиційної стратегії.

ТЕМА 5

Продуктова політика банку

- ◆ **Сутність та зміст продуктової політики банку.**
- ◆ **Формування базового асортименту банківських послуг. Ліцензування банківської діяльності.**
- ◆ **Розробка і впровадження нових банківських продуктів.**
- ◆ **Маркетинговий аналіз основних видів банківських продуктів.**

5.1. Сутність та зміст продуктової політики банку

Під продуктовою політикою розуміють створення нових, вдосконалення існуючих, перевірку і пристосування банківських послуг з метою задоволення виникаючих потреб наявних або потенційних клієнтів банку. Тому в продуктивній політиці можна чітко виділити два структурні елементи:

- наявні банківські продукти;
- розвиток продуктового ряду банку, який може здійснюватися такими шляхами:
 - √ зміна структури і параметрів пропонованих продуктів;
 - √ розширення асортименту послуг шляхом запровадження продуктів, які не використовуються даним банком, але використовуються іншими банками;
 - √ розробка і впровадження нових для ринку банківських продуктів.

Розгляд питань продуктової політики банку вимагає чіткого розмежування понять “банківська операція” і “банківська послуга”, які досить часто вважають тотожними. Але реально між ними існує відмінність.

Банківська операція - це будь-яка дія банку, яка знаходить своє відображення в його облікових реєстрах. Банківську послугу можна охарактеризувати як операцію банку (дію банку), яка виконується в інтересах клієнта. Таким чином, поняття банківської операції охоплює значно ширше коло дій банку. Кожна банківська послуга є одночасно однією або сукупністю кількох банківських операцій, але не кожна банківська операція набуває характеру банківської послуги.

Банківську послугу з однієї сторони можна охарактеризувати як форму задоволення потреб клієнта, а з погляду організації банківської діяльності як певний порядок взаємопов'язаних організаційних, інформаційних, фінансових та юридичних заходів, прив'язаних до місця та часу виконання і об'єднаних в єдину технологію.

Банківські послуги можна охарактеризувати такими показниками:

1. Якість банківських послуг (зручність, безпека і надійність, вартість послуги, оперативність в поданні і т.д.).

2. Ширина продуктового ряду (базовий асортимент банківських послуг) - це кількість основних видів послуг, які банк може запропонувати клієнтам.

З точки зору ширини продуктового ряду практично не існує відмінностей між універсальними банками, які пропонують, як правило, повний набір послуг, дозволених чинним законодавством. За цим параметром можна визначити відмінність тільки між універсальними і спеціалізованими банками. Рішення про базовий асортимент послуг банк приймає вже на етапі свого створення.

Перевагами спеціалізованого банку є економія на витратах та можливість забезпечення кращої якості послуг. Недоліком асортиментної спеціалізації є те, що розвиток банку у вирішальній мірі залежить від кон'юнктури відносно вузького цільового сегменту, що робить діяльність банку більш ризикованою.

3. Глибина асортименту послуг - це число варіантів і модифікацій певного виду послуг, які орієнтовані на конкретні запити окремих груп банківських клієнтів. Зазначений параметр продуктового ряду банку дозволяє достатньо чітко ідентифікувати продукти кожного банку.

Банківським послугам властиві певні специфічні характеристики:

- невідчутність;
- невіддільність;
- непостійність якості;

- незбереженість.

Невідчутність банківської послуги полягає в тому, що її не можна побачити, продемонструвати, спробувати, відчути або транспортувати. Послугу неможливо придбати наперед. Відсутність відчутних характеристик послуги до початку її реалізації збільшує невизначеність банківського продукту.

Невіддільність банківської послуги означає, що її не можна відокремити від джерела надання незалежно від того, чи надається послуга людиною, чи машиною. Складовою частиною надання послуги вважається і сам контакт з споживачем. Виробництво, продаж і споживання банківської послуги здійснюється одночасно.

Непостійність якості полягає в різноманітності і нестандартності банківської послуги. Залежно від часу, місця надання, типу споживача та багатьох інших факторів якість послуг коливається в дуже широких межах.

Незбереженість послуги полягає у тому, що її неможливо виробляти наперед і зберігати з метою подальшої реалізації.

Динаміка обсягу продаж банківських послуг характеризується за допомогою життєвого циклу банківських послуг.

Класична крива життєвого циклу включає чотири стадії:

1. Виведення на ринок
2. Зростання
3. Зрілість
4. Спад

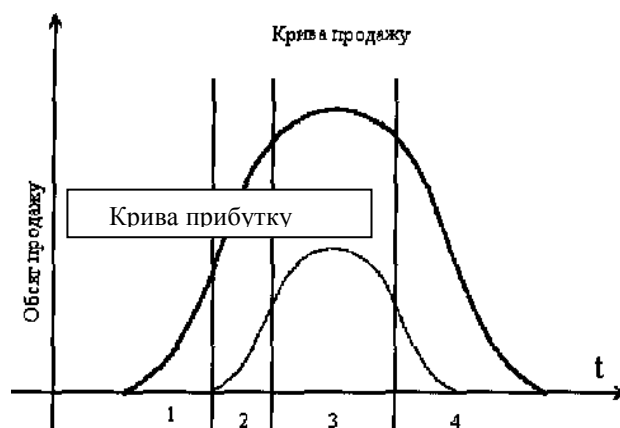
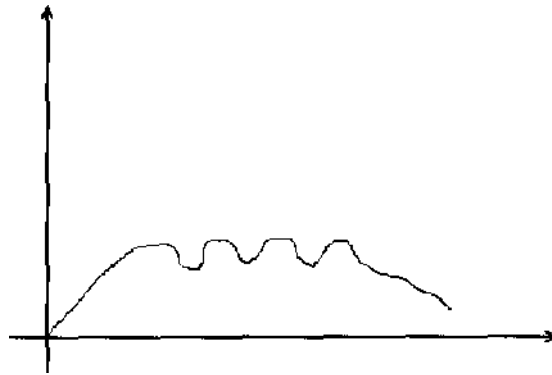
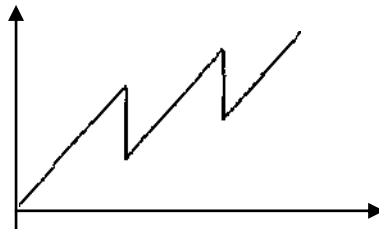


Рис. 5.1. Класична крива життєвого циклу

Окрім класичної кривої життєвий цикл окремих банківських продуктів може описуватися іншими кривими, а саме:



**Рис. 5.2. Крива з повторним циклом
(переважно при кредитуванні)**



**Рис. 5.3. Гребенева крива (при впровадженні нових форм
платіжних інструментів)**

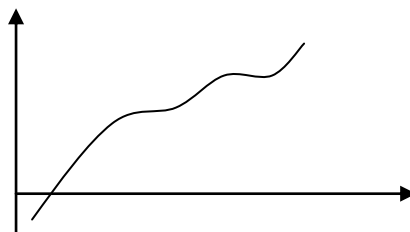


Рис. 5.4. Крива “бум” (немає чітко визначеного спаду)

Аналіз продуктового ряду банку здійснюється в розрізі старих і нових продуктів. Оцінка старих продуктів здійснюється за такими параметрами:

- рівень збуту;
- відносна частка ринку;
- обсяг витрат;
- прибутковість (рівень рентабельності);

Оцінка нових продуктів передбачає використання наступних параметрів:

- сумісність з існуючими продуктами;
- очікувана рентабельність;
- перспективність;
- унікальність;
- прийнятність рівня ризику;
- можливість автоматизації нових послуг.

В цілому продуктова політика банку формується під впливом таких визначальних чинників:

- рівень поточного і перспективного попиту;
- технічні, організаційні, кадрові і фінансові можливості банку;
- рівень розвитку банківських технологій;
- законодавча і нормативна база, що регулює банківську діяльність;
- характер обраної стратегії розвитку банку;
- рівень спеціалізації чи універсалізації банку;
- організаційна структура банку.

5.2. Формування базового асортименту банківських послуг. Ліцензування банківської діяльності.

Базовий асортимент послуг комерційного банку або ширина його продуктового ряду визначається механізмом ліцензування та надання дозволів на здійснення банківських операцій.

НБУ визначає умови, дотримання яких комерційним банком дає йому підстави на здійснення тих чи інших операцій. Згідно чинного положення всі операції і послуги комерційного банку можуть бути розділені на три групи:

- 1) ті, що здійснюються на основі банківських ліцензій;
- 2) ті, що здійснюються за умови отримання письмового дозволу НБУ;
- 3) ті, що можуть здійснюватися без письмового дозволу.

Виключно на підставі банківських ліцензій комерційні банки можуть надавати такі банківські послуги:

1. Приймання депозитів від фізичних та юридичних осіб.

2. Відкриття і ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів включаючи переказ грошових коштів з цих рахунків і зарахування на них на основі платіжних інструментів.

3. Розміщення залучених коштів від свого імені на власних умовах і на власний ризик.

Для отримання банківської ліцензії комерційний банк повинен забезпечити виконання наступних умов:

1. Мінімальний розмір статутного капіталу на день реєстрації банку не може бути менше 75 мільйонів гривень. Національний банк України не має права вимагати змін до статутного капіталу банків, зареєстрованих до набрання чинності цим Законом, крім випадків, передбачених законодавством.

2. Банк має бути забезпечений належним банківським обладнанням, комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням і комунікаційними засобами, які забезпечують здійснення операцій, ведення обліку, якісне проведення розрахунків і участь в СЕП НБУ, складання щоденного балансового звіту і встановленої статистичної звітності.

3. Наявність приміщення, яке відповідає вимогам НБУ (касового вузла і сховища).

4. Відповідність охорони банку вимогам НБУ.

5. Банк повинен мати власне приміщення чи орендувати його на термін не менше 5 років.

6. Наявність як мінімум трьох осіб, призначених членами правління, які мають відповідну освіту, досвід управління в банку і бездоганну ділову репутацію.

За наявності банківських ліцензій банки можуть отримати письмовий дозвіл на здійснення таких операцій:

1. Операції з валютними цінностями, в тому числі неторговельні операції.

2. Емісія власних цінних паперів банку.

3. Купівля і продаж цінних паперів за дорученням клієнтів.

4. Операції на ринку цінних паперів від свого імені.

5. Здійснення інвестицій у статутні фонди інших юридичних осіб.

6. Випуск, обіг і погашення грошових лотерей.

7. Перевезення валютних цінностей та інкасація коштів.

8. Операції за дорученням клієнтів чи від свого імені з інструментами, що базуються на обмінних курсах і процентах, фінансовими ф'ючерсами та опціонами.

9. Довірче управління коштами і цінними паперами за дорученням клієнтів.

10. Депозитарна діяльність і діяльність по веденню реєстрів власників іменних цінних паперів.

Умови отримання дозволу поділяються на загальні і спеціальні. До загальних умов отримання письмового дозволу належать:

- наявність банківської ліцензії;
- відповідність регулятивного капіталу банку вимогам НБУ, що підтверджується незалежним аудитором ;
- банк не є об'єктом застосування заходів впливу з боку НБУ протягом останніх 6 місяців;
- подача банком бізнес-плану щодо тих операцій, на які банк бажає отримати дозвіл;
- достатність фінансових можливостей для здійснення такої діяльності;
- наявність підрозділів, які будуть виконувати відповідні операції, а також служби внутрішнього аудиту і підрозділу з питань аналізу і управління ризиками;
- наявність керівників підрозділів банку, кандидатури яких відповідають кваліфікаційним і спеціальним вимогам (в разі необхідності НБУ проводить з ними співбесіду);
- наявність кредитного, тарифного і комітету з управління активами і пасивами;
- наявність відповідних внутрішніх положень банку, які регулюють політику управління активами і пасивами, кредитну, інвестиційну, облікову політику банку та інші види діяльності.

Дотримання загальних вимог є обов'язковим для одержання письмового дозволу на будь-яку банківську операцію. Крім цього для певних типів операцій встановлюються додатково спеціальні вимоги.

Для отримання письмового дозволу на здійснення неторговельних операцій з валютними цінностями операцій з готівковою іноземною валютою та чеками операцій з валютними цінностями в частині ведення рахунків клієнтів (резидентів та нерезидентів) в іноземній валюті та клієнтів-нерезидентів у грошовій одиниці України банк має

відповідати таким спеціальним вимогам:

- а) розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень;
- б) наявність фахівців відповідної кваліфікації.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині ведення кореспондентських рахунків банків (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті:

- наявність письмового дозволу на здійснення операцій з валютними цінностями в частині відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень;

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині ведення кореспондентських рахунків банків (нерезидентів) у грошовій одиниці України розмір регулятивного капіталу банку повинен складати не менше ніж 120 млн. гривень.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій за ними:

- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень;
- є письмове підтвердження одного банку (резидента) про згоду на відкриття коррахунку в іноземній валюті.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині відкриття кореспондентських рахунків в банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій за ними:

- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень;;
- письмове підтвердження банку нерезидента, який має рейтинг не нижче ніж "інвестиційний клас" (крім країн СНД), про згоду на відкриття кореспондентського рахунку;
- підключення до електронної міжнародної системи платежів в іноземній валюті (SWIFT тощо) та відповідність технічного стану та організації охорони приміщення, в якому розміщується технічне обладнання цієї системи, вимогам нормативно-правових актів Національного банку.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині залучення та розміщення іноземної валюти на валютному ринку України банк має відповідати таким спеціальним вимогам:

- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень (місцеві кооперативні банки не мають право здійснювати такі операції);

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині залучення та розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках:

- наявність письмового дозволу на здійснення операцій з валютними цінностями в частині відкриття кореспондентських рахунків у банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 180 млн. гривень;
- підключення до міжнародних інформаційних систем типу REUTERS, DOW JONES TELERETE, BLOOMBERG тощо.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині здійснення операцій з банківськими металами на валютному ринку України:

- наявність письмового дозволу на здійснення операцій з валютними цінностями в частині відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
- строк роботи банку не менше ніж два роки;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень;
- наявність експерта, підготовленого відповідно до вимог чинного законодавства України.

Для здійснення операцій з валютними цінностями в частині здійснення інших операцій з банківськими металами на міжнародних ринках:

- наявність письмового дозволу на здійснення операцій з валютними цінностями в частині здійснення інших операцій з валютними цінностями на міжнародних ринках;
- строк роботи банку з банківськими металами на ринку України не менше ніж один рік;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 180 млн. гривень;

- наявність експерта, підготовленого відповідно до вимог чинного законодавства України.

Для надання послуг по перевезенню валютних цінностей та інкасації коштів банк повинен відповідати наступним вимогам:

- наявність каси перерахунку цінностей, вечірньої каси, що відповідають вимогам НБУ;
- наявність атестованого особового складу служби перевезення та інкасації, який має спеціальну підготовку;
- наявність спеціального автотранспорту з відповідним обладнанням та технічним забезпеченням;
- наявність вогнепальної нарізної зброї або наявність договору, укладеного із службою, яка має право здійснювати охорону цінностей, що перевозяться та інкасуються.

Для здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб в обсягах, що перевищують 5 % регулятивного капіталу банку, а також будь-яких інвестицій в юридичні особи, які не є фінансовими установами банк має дотримуватися таких вимог:

- строк діяльності банку не менше ніж три роки;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 140 млн. гривень.

Надання послуг по довірчому управлінню коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами потребує дотримання таких вимог:

- строк діяльності банку не менше ніж два роки;
- розмір регулятивного капіталу банку становить не менше ніж 120 млн. гривень.

Без отримання письмового дозволу банк може здійснювати такі угоди:

1. Надання гарантій і поручительств.
2. Придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи послуги разом з ризиком їх виконання та приймання платежів (факторинг).
3. Лізинг.
4. Випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів і інших платіжних інструментів.
5. Випуск банківських платіжних карток і операції з ними.
6. Консультаційні та інформаційні послуги.

7. Послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів. Для надання послуг з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів банк повинен мати сховище для розміщення індивідуальних сейфів, технічний стан якого відповідає вимогам НБУ.

5.3. Розробка і впровадження нових банківських продуктів

Поняття "новий продукт" використовується як для визначення вдосконалення та оновлення існуючих продуктів, так і для продуктів, які вперше пропонуються споживачам та можуть задовольняти їхні потреби більш раціональним способом, або можуть приводити до виникнення нових потреб.

Новий банківський продукт - це банківська послуга, що вперше пропонується на ринку, або є новою для банку при наданні її своїм клієнтам. При цьому новим продуктом вважається також модифікація вже існуючого продукту стосовно технології надання, або інших параметрів, які споживач вважатиме значущими для себе і які можуть привести до можливості продажу новим типам клієнтів.

Новий банківський продукт повинен відповідати таким основним вимогам:

- відповідність існуючим і потенційним запитам споживачів;
- забезпечення додаткових доходів банку;
- вищі якісні параметри продукту на ринку над аналогічними продуктами;
- відповідність продукту стратегії розвитку банку.

У комерційному банку практично можливі два підходи до організаційного забезпечення розробки і впровадження нових продуктів:

1. В банку функціонує окремий достатньо великий підрозділ, основною функцією якого є розробка нових продуктів. Реалізація нових продуктів і контроль за їх проходженням на стадіях життєвого циклу є функцією вже інших галузевих підрозділів.

2. В банку функціонують галузеві підрозділи, однією із функцій яких є також розробка і впровадження нових продуктів. Даний підхід отримав найбільше поширення у практичній роботі комерційних банків.

Процес розробки і впровадження нових банківських продуктів передбачає такі етапи:

I. Пошук і відбір ідей.

Зміст етапу полягає у формулюванні ідей, які б задовольнили певні потреби споживачів, у відборі та ранжуванні ідей стосовно методів задоволення цієї потреби і в розробці задуму нового продукту.

II. Визначення економічної ефективності продажу нової послуги.

Цей етап включає в себе розрахунок прямих та накладних витрат і очікуваних доходів, розрахунок чистої приведеної вартості, розрахунок окупності та рентабельності проекту.

Розрахунок економічної ефективності нового продукту базується на аналізі беззбитковості, тобто доходи від продажу нового продукту мають бути вищими від витрат. Для розрахунку ефективності впровадження нового продукту доходи, що надходять протягом майбутніх періодів оцінюються з урахуванням дисконтування, тобто цінності грошової одиниці сьогодні і в майбутньому. За основу коефіцієнта дисконтування, як правило, можуть братися: показник інфляції, рівень облікової ставки, середня процентна ставка за кредитами.

Показник чистої приведеної вартості розраховується як різниця між приведеною вартістю надходжень і здійснюваними витратами на новий продукт. Строк окупності - це час, необхідний для одержання доходів від вкладених коштів у розмірах, які дають можливість відшкодувати початкове вкладення.

Рентабельність проекту розраховується на підставі врахування доходів і витрат протягом всього строку існування продукту. Може бути розраховано два показники рентабельності:

а)

рентабельність на основі

$$\text{фактичних значень доходів і витрат} = \frac{\text{фактичні доходи} - \text{фактичні витрати}}{\text{фактичні витрати}} \times 100\%$$

б)

рентабельність на основі чистої

$$\text{приведеної вартості} = \frac{\text{приведені надходження} - \text{приведені витрати}}{\text{приведені витрати}} \times 100\%$$

III. Розробка технології нової банківської послуги.

Цей етап полягає у створенні внутрібанківського нормативного документу про продукт.

Нормативний документ про банківський продукт повинен передбачати:

- Визначення послуги, її характеристику і тип потенційного клієнта.
- Правовий статус надання послуги (посилання на законодавчі та нормативні акти).
- Особливості і відмінні ознаки банківського продукту.
- Загальні принципи функціонування продукту і опис дій банку і клієнта при продажі продукту.
- Відображення операцій купівлі і продажу продукту в бухгалтерському обліку та звітності.

IV. Встановлення стандарту якості банківської послуги.

Стандарт якості подається в технологічній карті послуги. Технологічна карта - це документ, що містить детальний перелік операцій, які відповідно до чинного законодавства та можливостей банку складають завершений комплекс процедури надання послуг.

V. Визначення маркетингових складових надання послуги.

При визначенні маркетингових складових нового продукту здійснюється аналіз потенційних ринків збуту, сегментування клієнтів та визначення місткості кожного з ринків та сегментів.

На цьому етапі визначається рівень конкуренції на потенційних ринках збуту, визначаються привабливі характеристики нового продукту, здійснюється розробка складових елементів поширення нового банківського продукту, які можуть передбачати продаж продукту за допомогою існуючої мережі, або необхідність створення додаткової мережі, або збільшення потужності наявної мережі.

На цьому ж етапі визначається план доведення інформації до потенційних споживачів, канали поширення інформації про новий продукт, вартість і ефективність їх використання.

VI. Визначення ризиків нового продукту.

Оцінка ризиків проводиться за ринковими, товарними, економічними, фінансовими і збутовими критеріями. До ринкових критеріїв належать відповідність потребам споживачів, реальний обсяг продаж, стабільність ринків збуту та рівень державного регулювання. До економічних і фінансових критеріїв належать рентабельність, строк окупності, можливості цінової диференціації та рівень новизни продукту. Товарні критерії нової банківської послуги визначають рівень її конкурентоспроможності, ступінь ознайомленості з нею потенційних споживачів, можливість створення нової потреби або задоволення існуючої потреби більш раціональним способом.

Використання збутових критеріїв повинно дати відповіді на такі питання:

- Який рівень можливого охоплення діючої мережі банку для продажу послуги?
- Які заходи слід провести для нарощування потужності мережі або її розширення?
- Які можливі додаткові канали збуту?
- Який характер і масштаби повинна носити рекламна компанія?

VII. Етап випробування продукту, що передбачає вирішення

таких завдань:

- визначення місця виведення продукту на ринок;
- встановлення строку випробування;
- здійснення пробних продаж лояльним клієнтам;
- збір і аналіз інформації про пробні продажі;
- прийняття рішення щодо перспектив нового продукту (широкий продаж, зміна ціни, зміна технології надання, зняття продукту з продажу).

VIII. Виведення нового продукту на ринок.

У ході реалізації цього етапу доцільним буде проведення наступних заходів:

- забезпечення всіх установ банку необхідною нормативною документацією, технічним і програмним забезпеченням, рекламними матеріалами;
- проведення навчання персоналу;
- розробка і проведення ефективної рекламної кампанії з метою стимулювання збуту;
- масове виведення продукту на ринок.

IX. Моніторинг життєвого циклу нового продукту.

Цей етап передбачає контроль за рівнем витрат, за дотриманням плану розповсюдження і стимулювання збуту, контроль за адекватною реакцією на претензії клієнтів, моніторинг реакції конкурентів, аналіз платоспроможності клієнтів, проведення заходів щодо вдосконалення продукту, управління ціною, пошук нових ринків збуту і аналіз впливу продукту на фінансові результати та імідж банку.

5.4. Маркетинговий аналіз основних видів банківських продуктів

Маркетинговий аналіз банківських послуг повинен базуватися на проведенні сегментування і визначення структури і обсягу попиту для кожного сегменту ринку.

Загальна схема такого аналізу 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 (детальніше про це йдеться у розділі 2).

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

Потенційний обсяг продаж - це та частина потенційного ринку, яку банк реально охопить при умові продажу продукту за певною ціною і 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 і представлення звітності та інші параметри.

Для вирішення четвертого завдання банк визначає такі споживчі характеристики і складові елементи технології надання послуги, які мають певні переваги над аналогами конкурентів і 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 доходності, 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 використані:

- суб'єкт послуги (юридичні особи, фізичні особи, органи влади, кредитно-фінансові установи);

- необхідність попередньої мобілізації ресурсів (ресурсні і безресурсні послуги);
- рівень і характер ціноутворення (платні і безплатні послуги, процентні і 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 і т.д.).

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

1. Послуги по забезпеченню готівкового і безготівкового грошового обороту клієнтів, які включають в себе послуги по прийому, видачі, інкасації готівки, відкриттю і веденню рахунків клієнтів та здійсненню безготівкових платежів як в національній, так і в іноземних валютах. З точки зору маркетингу дана група послуг характеризується значним рівнем затрат, але з іншої сторони шляхом їх надання комерційні банки забезпечують створення необхідної їм ресурсної бази, підтримку і регулювання рівня своєї ліквідності та збільшення кількості клієнтів. Основним об'єктом маркетингового впливу є депозитні послуги. Банки залучають ресурси на трьох сегментах ринку:

- депозити юридичних осіб;
- депозити фізичних осіб;
- міжбанківський кредитний ринок.

Найдинамічнішим є ринок міжбанківських кредитів, де ціна може мінятися щодня і протягом дня. Ринок депозитів юридичних осіб менш чутливий до коливання і ставки за такими депозитами менше залежать від чинників короткострокового характеру, за розмірами є ближчими до процентних ставок депозитів фізичних осіб, ніж до процентних ставок міжбанківських кредитів. Найпривабливішим для банку є ринок депозитів фізичних осіб, тому що на нього мають достатньо прогнозований вплив макроекономічні фактори:

- показник інфляції;
- динаміка курсу національної валюти;

- рівень облікової ставки НБУ.

При наданні таких послуг банк повинен вибрати оптимальний з точки зору цін, стабільності та доступності сегмент ринку. Найбільш доступний ринок міжбанківських кредитів. Доступність ринку депозитів юридичних осіб є малоімовірною, а доступність до ринку депозитів фізичних осіб у вузькому часовому інтервалі є неможливою. У протилежному відношенні формується можливість впливу банку на ціну залучених ресурсів.

2. Кредитні послуги банку охоплюють весь спектр кредитних продуктів в основну діяльність суб'єктів господарської діяльності і на споживчі потреби фізичних осіб. Характеризуються високим рівнем доходності і достатньо значним рівнем ризику. Як правило, кожна кредитна послуга комерційного банку є цілком індивідуальним продуктом за виключенням стандартизованих споживчих кредитів. Потребу у кредитних продуктах можуть мати практично всі наявні і потенційні сегменти банківських клієнтів.

3. Інвестиційні послуги банків включають як кредити банку в інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання, так і достатньо широке коло послуг, що надаються банками на первинному і вторинному ринках цінних паперів. Ця група банківських послуг має в Україні достатньо значні перспективи для свого розвитку, які пов'язані насамперед із формуванням динамічного вторинного ринку цінних паперів та привабливого інвестиційного клімату в економіці.

4. Нетрадиційні послуги комерційних банків. До них можуть бути віднесені: лізинг, факторинг, трастові, посередницькі, консультаційні та інформаційні послуги, торгівля банківськими металами, послуги по зберіганню цінностей, фінансовий інжиніринг тощо. Надання такого роду послуг зумовлено прагненням банків покращити обслуговування клієнтів, необхідністю забезпечити і розширити присутність банку на інших сегментах фінансового ринку, забезпечити додаткові доходи та покращити діловий імідж банку.

ТЕМА 6

Цінова політика комерційного банку

- ◆ *Суть, призначення і об'єкти цінової політики*
- ◆ *Цінова стратегія і тактика банку.*
- ◆ *Етапи визначення ціни на банківські послуги.*
- ◆ *Державне регулювання цінової політики комерційних банків.*
- ◆ *Особливості і тенденції цінової політики у сфері банківського бізнесу.*

6.1. Суть, призначення і об'єкти цінової політики

Цінова політика – це діяльність банку, що спрямована на досягнення його цілей за допомогою цінових інструментів. Вибір та реалізація цінової політики банку може суттєво вплинути на його кінцеві фінансові результати, конкурентне становище на ринку та рівень іміджу у суспільстві. Це обумовлено традиційними функціями ціни у ринковій економіці, а саме:

- ціна виступає однією з найважливіших передумов досягнення стратегічних цілей банку;
- ціна є основним інструментом у процесі купівлі-продажу товарів і послуг;
- ціна є важливим інструментом конкурентної боротьби;
- ціна служить інструментом при розрахунках економічних суб'єктів;
- ціна служить індикатором і регулятором співвідношення попиту і пропозиції на ринку.

Цінова політика комерційного банку передбачає вибір та обґрунтування цінової стратегії, встановлення цін на окремі банківські продукти, їх зміну і модифікацію відповідно до зміни ринкової ситуації, стратегії банку та зміни інших факторів.

Суттю цінової політики банку є встановлення на послуги таких цін, які б дали можливість банку зайняти лідируючі позиції на ринку, розширити долю ринку, мати змогу змінювати ціну з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Об'єктами цінової політики є:

- процентні ставки;
- тарифи;
- комісійна винагорода банку;
- надбавки;
- скидки;
- мінімальний розмір вкладу.

На цінову політику комерційного банку справляють вплив ряд факторів, вектори дії яких є протилежними. З одного боку діють фактори, що обумовлюють відносну свободу банків при встановленні цін на банківські послуги. Відносна свобода комерційного банку у сфері ціноутворення на банківські продукти обумовлена такими чинниками:

1. Олігопольним характером структури продавців на ринку банківських послуг.

2. Переважна більшість банківських цін не оголошується наперед, а є об'єктом домовленості між банком і клієнтом і фіксується в договорі між ними.

Поряд з цим дія інших факторів носить обмежувальний характер. До них можуть бути віднесені:

1. Високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг.
2. Достатньо жорстке державне регулювання ринку банківських послуг, в т.ч. у ціновій сфері.
3. Відсутність, як правило, патентного захисту нових банківських продуктів, що не дає можливості використовувати відносно тривалий період часу ефект монопольної ціни.

6.2. Цінова стратегія і тактика банку

Цінова стратегія банку - це довгострокова орієнтація в галузі цінової політики, яка визначає насамперед кінцеву мету цінової політики. Стратегічні аспекти цінової політики включають заходи по визначенню і зміні цін, які спрямовані на врегулювання всієї діяльності банку та підтримку його конкурентоспроможності у співвідношенні з цілями і завданнями загальної стратегії банку. Цінова тактика банку передбачає певний спосіб і послідовність дій

для досягнення визначеної мети. Тактичні аспекти цільової політики охоплюють заходи короткострокового і разового характеру, які спрямовані на корекцію діяльності банку з урахуванням змін на ринку, поведінки клієнтів, помилок персоналу та інших чинників.

Загальна цінова стратегія банку формулюється у руслі загальної стратегії розвитку банку. Водночас такий підхід не виключає, а навпаки передбачає, що банки можуть у рамках загальної цінової стратегії визначати окремі стратегічні цілі у розрізі груп банківських продуктів або окремих сегментів ринку. Такі проміжні стратегічні цілі можуть не завжди повністю співпадати із загальною ціновою стратегією банку.

Керівництво банку вибирає одну основну і декілька альтернативних стратегій ціноутворення у залежності від рейтингу банку, його долі на ринку і конкретної ринкової кон'юнктури.

В якості основних варіантів цінової стратегії можуть бути розглянуті наступні:

1. Максимізація поточного прибутку. При даному типі стратегії банк буде дотримуватись максимально високих цін, які зможе витримати ринок. Такий тип стратегії можливий у двох випадках:

- при значному перевищенні попиту над пропозицією;
- при наданні специфічних і унікальних послуг, продаж яких на ринку дає монопольний ефект.

2. Стратегія гнучких еластичних цін. Такий тип стратегії може застосовуватись банками, які прагнуть зберегти існуючу долю на ринку. Рівень цін змінюється у залежності від купівельної спроможності клієнта та рівня і характеру його взаємовідносин з банком.

3. Стратегія зняття вершків. Такий тип стратегії можуть застосовувати банки-лідери при виході на банківський ринок з новими продуктами. В рамках такої стратегії первісний продаж конкретних послуг здійснюється за високими цінами, які значно перевищують рівень витрат, а потім поступово знижуються. Головним чинником такої стратегії є високий рівень попиту з боку значної кількості клієнтів. Первісна група клієнтів менш чутлива до ціни, ніж наступні групи. Сприйняття високий цін з боку клієнтів засвідчує високу якість клієнтів.

4. Стратегія низьких або пільгових цін. Застосовується тими комерційними банками, які прагнуть розширити свою долю на ринку.

5. Стратегія цінового лідера - це стратегія ціноутворення, при якій банки у своїй діяльності орієнтуються на рівень цін того банку, який на ринку продаж даного продукту має найбільшу долю.

Цінова політика повинна враховувати етапи життєвого циклу банківського продукту. В цьому зв'язку сформувалися два альтернативних підходи:

1. Виведення на ринок нових банківських продуктів дає добру можливість встановлювати ціни, які б покривали затрати і давали значний прибуток.

2. Ціни нових послуг на етапі їх виведення на ринок в багатьох випадках можуть і повинні бути низькими, щоб стимулювати їх придбання.

Найбільш сприятливими для досягнення позитивної цінової динаміки банківських продуктів є стадії росту і перша частина стадії зрілості. На стадії спаду можливості комерційних банків у ціновому маневруванні і підтримці необхідного їм рівня цін суттєво знижуються.

В реальній практиці використання концепції життєвого циклу у ціновій політиці стосовно окремих банківських продуктів залишається проблематичним, оскільки складно провести чітку межу між фазами життєвого циклу.

6.3. Етапи визначення ціни на банківські послуги

У процесі встановлення ціни на банківські послуги виділяють такі етапи:

1. Вибір відповідного типу цінової стратегії, яка відповідає загальній стратегії банку.

2. Аналіз затрат на послуги у розрізі окремих операцій, типів операцій і клієнтів. Метою цього етапу є визначення мінімально допустимого рівня ціни на послуги.

3. Аналіз впливу основних факторів на ціну банківських послуг, до яких належать:

- рівень і характер попиту (згідно закону попиту існує пряма залежність між попитом і ціною, тобто зростання попиту створює можливість для збільшення ціни і навпаки – зниження попиту змушує банки встановлювати більш низькі ціни). Мова йде не про те, щоб розрахувати місткість ринку взагалі, а про те, яким може бути обсяг збуту банківських послуг при різних рівнях ціни. Така залежність описується показником цінової еластичності попиту, коефіцієнт якої може бути розрахований за формулою :

$$\bullet \quad E_p = \frac{\text{зміна обсягу попиту}}{\text{початковий обсяг попиту}} \div \frac{\text{зміна ціни}}{\text{початкова ціна}} \quad (6.1.)$$

Коефіцієнт цінової еластичності (E_p) показує, наскільки змінюється обсяг попиту при зміні ціни на 1%. Попит буде еластичним, якщо $E_p > 1$, тобто, відносна зміна ціни приведе до більшої відносної зміни попиту. Якщо зміна ціни і попиту відбувається в однаковій пропорції, такий випадок називають одиничною еластичністю. Попит буде нееластичним якщо $E_p < 1$, тобто відносна зміна ціни буде більшою відносно зміни попиту;

- ціни конкурентів (при цьому слід дотримуватися такого загального правила - продукти приблизно одного рівня якості повинні мати приблизно однакову ціну);
- діловий імідж банку (у банках, які мають високий рейтинг і бездоганну репутацію ціни на послуги можуть бути дещо вищими);
- вплив держави та інших суб'єктів ринку на цінову політику (детальніше про це піде мова у наступному параграфі даного розділу).

4. Вибір методу розрахунку ціни.

До таких основних методів належать:

а) Метод ціноутворення, який орієнтований на затрати і існує у двох різновидностях:

- Ціна визначається, як сума середніх затрат на певну послугу і бажаного прибутку. Для застосування цього методу банк повинен чітко визначити обсяг своїх витрат, які відносяться до даної послуги, що у багатьох випадках викликає значні труднощі.

- Ціноутворення на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку. Кінцевий зміст такого методу полягає в наступному: для одержання цільового прибутку в розмірі X необхідно провести Y операцій по ціні Z . Механізм застосування такого методу ціноутворення може бути проілюстрований за допомогою наступного рисунку (рис.6.1.).

Наведений графік показує, що існує деяка точка беззбитковості (точка А на перетині кривих доходів і витрат), у якій при певному рівні ціни і певній кількості операцій валові доходи банку і його валові витрати, які складаються з постійних та змінних витрат, врівноважуються.

Для кожного рівня ціни повинен будуватися свій окремий графік, оскільки чим вища ціна, тим вищий буде кут нахилу кривої валового доходу.

У нашому прикладі банк поставив своєю метою отримати від реалізації певного виду послуг прибуток у розмірі 2 тис. грн. (B2-B1). Для цього він повинен реалізувати 600 одиниць даної послуги по ціні 20 грн. Мінімально допустимий обсяг реалізації послуг за даною ціною складає 400 одиниць.

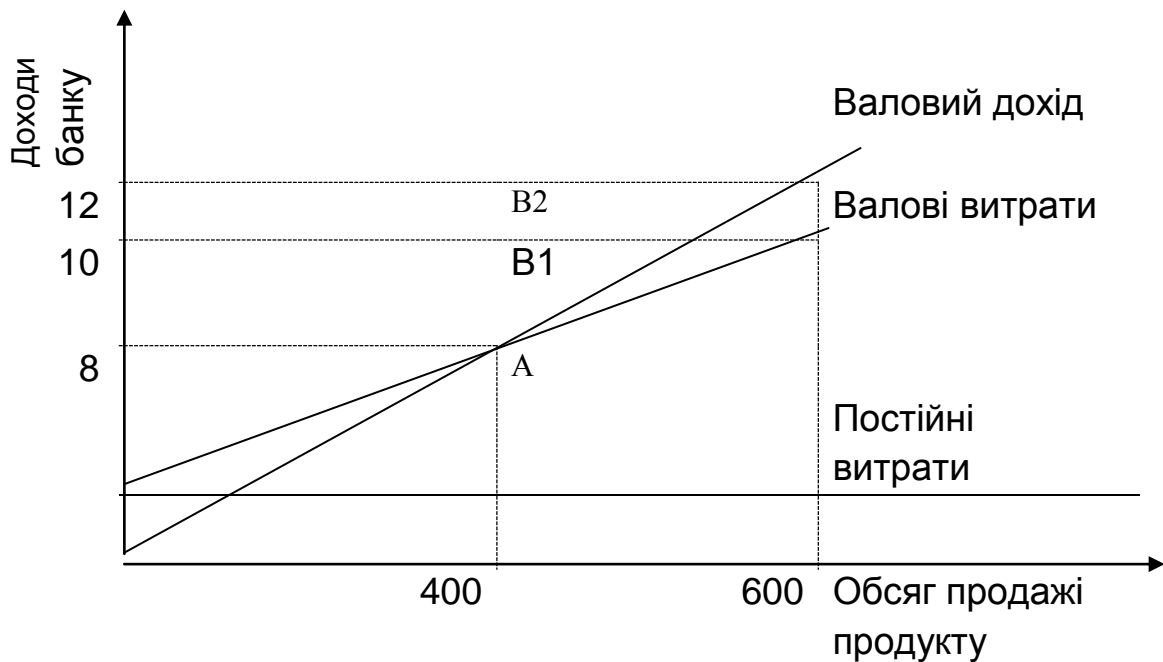


Рис. 6.1. Аналіз безбитковості продукту.

б) Ціноутворення на основі сприйняття та оцінки якості і результативності банківської послуги.

Даний метод ціноутворення ґрунтується як на якісних параметрах сприйняття та оцінки якості банківської послуги, так і на основі кількісних оцінок її результативності. Перший підхід може базуватися на психологічній реакції споживачів про наявність прямої залежності між рівнем цін та рівнем якості банківських продуктів.

Другий підхід може мати застосування при дольовому фінансуванні банком певних інвестиційних проектів. Пояснимо його суть на прикладі. Допустимо, вартість інвестиційного проекту 1 млн. грн. Доля банку і доля інших учасників є рівною і складає 50 відсотків. Очікуваний прибуток від реалізації проекту повинен скласти 300 тис. грн., який теж підлягає розподілу пропорційно долі фінансування учасників. Це означає, що на долю банку припадає 150 тис. грн. На підставі цього ми можемо розраховувати ціну банківської послуги, яка складає 30 відсотків до обсягу вкладених ресурсів $\left(\frac{150}{500} \times 100\right)$.

в) Ціноутворення на основі аналізу рівня поточних ринкових цін і стратегії цінового лідера.

При цьому банки визначають свої ціни, як середні поточні ціни на ринку або змушені орієнтуватися на рівень цін банку-лідера, який володіє найбільшою долею реалізації даного продукту на ринку. Такий метод ціноутворення є типовим прикладом реалізації пасивної цінової стратегії банку. Метод, що заснований на цінах конкурентів є достатньо привабливим тому, що легко отримати інформацію про ціни конкурентів на послуги. Однак цей метод означає припущення, що конкуренти достовірно визначають ціну з точки зору досягнення поставлених цілей щодо обсягів збуту та рентабельності. Передача рішення про ціни у руки менеджерів інших банків є фактично відмовою від відповідальності власних менеджерів.

г) Ціноутворення на основі рівня і характеру взаємовідносин з клієнтами.

Такий метод ціноутворення може мати два прояви, що полягають у встановленні як більш високих, так і більш низьких цін. Використання пільгових цін, як правило, має місце при обслуговуванні основних акціонерів банку, а також VIP- клієнтів. Одержання необхідного рівня доходу забезпечується в цій ситуації, як правило, значним обсягом операцій. Цим методом реалізується також функція розширення і підтримки клієнтської бази банку.

Більш високі ціни можуть встановлюватися для клієнтів, по відношенню до яких у банку виникли сумніви щодо рівня їх ділової репутації та ступеню ризику їхньої комерційної діяльності.

г) Методи, що базуються на використанні економіко-математичних моделей.

5. Встановлення остаточної ціни з урахуванням всіх скидок, надбавок, пільг і інших методів цінової диференціації, включаючи і психологічне сприйняття ціни.

6.4. Державне регулювання цінової політики комерційних банків

Вплив держави на цінову політику комерційного банку може здійснюватись за допомогою наступних методів.

1. Методи прямого встановлення ціни на банківські послуги, при яких держава в особі уповноважених нею органів, однозначно встановлює рівень ціни на ті чи інші послуги без права банку на будь-яку зміну. Такі методи ціноутворення на банківські послуги є характерними для адміністративно-командної економіки. В умовах

розвинутого ринку банківських послуг сфера прямого визначення державою ціни на банківські послуги є незначною і охоплює, як правило, послуги комерційних банків по обслуговуванню окремих державних цільових програм, спрямованих на досягнення певних соціальних цілей.

2. Методи параметричного ціноутворення, при яких державою визначаються верхні і нижні параметри зміни ціни або тільки один із них. Типовими прикладами застосування методів параметричного впливу держави на цінову політику комерційних банків можна вважати встановлення максимальних розмірів відхилень курсів купівлі і продажу іноземних валют від офіційного курсу центрального банку, встановлення валютного коридору, прив'язка депозитних процентних ставок до рівня облікової процентної ставки тощо.

3. Інструменти грошово-кредитної політики центрального банку, до яких належить:

- Облікова ставка центрального банку.
- Рівень обов'язкових мінімальних резервів.
- Операції на відкритому ринку - купівля-продаж державою цінних паперів і іноземної валюти.

Вплив інструментів грошово-кредитної політики носить опосередкований, але цілком прогнозований характер. Так підвищення рівня облікової процентної ставки має своїм наслідком зростання процентних ставок, як за депозитами, так і за кредитами. При цьому розміри комісійних винагород і тарифів можуть не змінюватися. Аналогічно впливає на динаміку цін банків підвищення рівня обов'язкових мінімальних резервів. Купівля центральним банком державних цінних паперів розширює можливості комерційних банків по наданню кредитів, що згідно із законом пропозиції стимулюватиме зниження процентних ставок за кредитами.

5. Методи бюджетно-фіскальної політики, вплив яких на цінову політику комерційних банків здійснюється, насамперед, через рівень і характер оподаткування банківської діяльності. Ріст податкового навантаження на комерційні банки матиме своїм наслідком зростання цін на банківські послуги і навпаки. Рівень і характер оподаткування банків можуть мати як загальний, так і вибірковий вплив на цінову динаміку банківських послуг.

6.5. Особливості і тенденції цінової політики у сфері банківського бізнесу

В ціновій політиці сучасних банків реально простежується тенденція ускладнення підрахунку кінцевої ціни на банківську послугу. Кожний банк прагне розробити такі прийоми і методи цінової політики, використання яких покликане створити у клієнта перше враження про відносно нижчий рівень цін на необхідні йому послуги в даному банку. Розглянемо дію зазначеної тенденції на такому прикладі.

Потенційний клієнт банку має потребу у кредитному продукті. Шляхом збору первинної інформації клієнт визначає, що необхідний йому кредит він може отримати в банку А під 22 відсотки річних або в банку Б під 24 відсотки річних. Реакція клієнта буде однозначною: він звернеться у банк А і почне переговори з приводу отримання кредиту. І тільки вже на наступних стадіях переговорного процесу виявляється, що кінцева плата за користування кредитом включає ще цілий ряд доплат як фіксованого, так і нефіксованого характеру. Це може бути плата за відкриття кредитного рахунку і за кожну операцію по ньому, плата за готовність видати всю суму кредиту відразу, плата за закриття рахунку, надбавка за високий ступінь ризику та інші методи цінової диференціації.

При цьому слід дотримуватись правила: загальна сума всіх доплат разом з вихідною процентною ставкою не повинна перевищувати процентної ставки конкурентів.

Ускладнення підрахунку кінцевої ціни на банківські продукти затрудняє і часто робить неможливим порівняння цін на однотипні послуги в різних банках, тому відомі приклади обмеження державою таких методів цінової маніпуляції банків. Так, наприклад, в 1978р. в Швейцарії був прийнятий закон "Про споживчий кредит", згідно з яким банкам заборонено використання таких методів ціноутворення при наданні споживчого кредиту.

Із зростанням конкуренції на ринку банківських послуг масштаби і ступінь прямого державного втручання у процес ціноутворення на банківські послуги зменшується.

Загальна динаміка цін на банківські послуги в Україні має тенденцію до зниження. Таке зниження здійснюється насамперед за рахунок скорочення процентної маржі банку внаслідок загострення конкуренції, а також за рахунок відносного зниження затрат на банківські послуги.

ТЕМА 7

Збутова політика комерційних банків

- ◆ *Суть і значення збутової політики банків. Типи орієнтації збуту.*
- ◆ *Філіальна сітка банків і фактори її розміщення.*
- ◆ *Основні методи реалізації банківських послуг.*

7.1. Суть і значення збутової політики банків. Типи орієнтації 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.

Саме поняття «збут» можна трактувати як процес, що передбачає виконання певних функцій щодо реалізації банківських послуг та надання супутніх послуг до їх просування. Збутова політика комерційного банку – це комплекс заходів та інструментів, що розробляються і використовуються банком з метою запропонувати певні банківські послуги певним клієнтам в 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 в 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 і 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.

В ринковій економіці може застосовуватися як пряма, так і непряма система збуту. Для банківського бізнесу характерною є, як правило, непряма 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.

Загалом, всю сукупність каналів збуту можна класифікувати за наступними критеріями (див. табл. 7.1.)

Класифікація каналів збуту

Класифікаційні ознаки каналів	Канали збуту
1. Складність і структура каналу	- Прямі (без посередників). - Непрямі (з використанням посередників)
2.Спосіб контакту з клієнтами	- Прямого контакту – нульові й багаторівневі (традиційних технологій). - Дистанційні (Інтернет-сайти, банкомати, контакт-центри тощо)
3.Мобільність каналу	- Стаціонарні. - Пересувні
4.Спосіб обслуговування клієнтів	- Самообслуговування (платіжні картки, Інтернет-сайти, банкомати тощо). -Традиційного обслуговування (офіси банків, філії, відділення тощо)
5.Повнота продуктового обслуговування	- Універсальні. - Спеціалізовані за окремими видами банківських послуг.
6. Спрямованість каналу на певних споживачів	- Універсальні (оптово-роздрібні). - Спеціалізовані для окремих груп клієнтів.
7. Власність	- Канали, що належать банку. - Канали інших власників (централізований збут і децентралізований)

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

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

Питання централізації або децентралізації збуту є досить складним і в різних банках 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 філіалів.

Проте слід мати на увазі, що не існує в чистому виді збут тільки через головний офіс, або збут тільки через філіал. У першому випадку

ми отримаємо безфіліальний банк (що може бути допустимим тільки на етапі створення банку і початку його діяльності), а в другому - кожний філіал буде розглядатися як окремий банк, що у принципі є неможливим.

7.2. Філіальна сітка банків і фактори її розміщення.

Організація збуту банківських послуг передбачає вирішення питання про розміщення пунктів збуту, тобто про вибір місця розташування і кількості філіалів. По відношенню до чисельності населення найбільша густота філіальної сітки банків склалася у країнах Західної Європи (приблизно один філіал на 1000 чоловік, а в таких країнах як Бельгія та Швейцарія філіальна сітка є ще більш насиченою), Японії (1700 чоловік на 1 філіал), США (2400 чоловік на 1 філіал). Доцільність та ефективність філіальної сітки сьогодні стає першочерговою проблемою для європейських банків у боротьбі за підвищення рентабельності своєї діяльності. За прогнозом відомого швейцарського фахівця Х.-У.Дьоріґа у найближчі роки скорочення філіальної сітки банків у Європі може скласти до 30-40 відсотків.

Згідно чинного законодавства під філією банку розуміють відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку. Представництво банку – це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що виконує функції представництва та захисту інтересів банку і не здійснює банківської діяльності.

Банк має право відкривати філії та представництва на території України в разі його відповідності вимогам щодо відкриття філій та представництв. Відомості про філії та представництва банків Національний банк України включає до Державного реєстру банків на підставі письмового повідомлення банку, яке повинно бути подане до регіонального управління НБУ не пізніше ніж за 10 днів до початку здійснення філією обслуговування клієнтів. У повідомлення вказуються:

- внутрішньобанківський реєстраційний код філії;
- повне найменування філії;
- місцезнаходження філії;
- обсяг та види діяльності (операцій), що виконуватимуться філією.

До повідомлення про відкриття філії додаються:

- рішення уповноваженого органу банку про відкриття філії;

- положення про філію, затверджене уповноваженим органом банку;
- письмове запевнення про відповідність філії вимогам законів та нормативно-правових актів Національного банку України

Національний банк України має право припинити здійснення філією банку операцій, якщо інформація про відкриття філії містить неправдиві відомості або діяльність філії не відповідає вимогам законів і нормативно-правових актів НБУ.

Для відкриття представництва банк у двотижневий термін після прийняття ним рішення про відкриття представництва подає регіональному управлінню НБУ такі документи:

- повідомлення про відкриття представництва;
- рішення уповноваженого органу банку про відкриття представництва;
- положення про представництво, затверджене уповноваженим органом банку.

Припинення діяльності філії або представництва здійснюється банком з одночасним повідомленням НБУ протягом 3-х днів після прийняття рішення.

Існує певна специфіка щодо відкриття філій іноземних банків на території України. Обов'язковими умовами в цьому випадку визначено:

- держава, в якій зареєстровано іноземний банк, належить до держав, які беруть участь у міжнародному співробітництві у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, а також співпрацює із Групою з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF);
- банківський нагляд у державі, в якій зареєстровано іноземний банк, відповідає Основним принципам ефективного банківського нагляду Базельського комітету з питань банківського нагляду;
- між Національним банком України та органом банківського нагляду держави, в якій зареєстровано іноземний банк, укладено угоду про взаємодію у сфері банківського нагляду, гармонізації їх принципів та умов;
- мінімальний розмір приписного капіталу філії на момент її акредитації є не меншим 10 мільйонів євро;
- наявність письмового зобов'язання іноземного банку про безумовне виконання ним зобов'язань, які виникли у зв'язку з діяльністю його філії на території України.

Національний банк України здійснює акредитацію філій іноземних банків в Україні шляхом внесення відповідного запису до державного реєстру банків і видачі банківської ліцензії та здійснює регулювання

діяльності і встановлює економічні нормативи для філій іноземних банків відповідно до вимог законодавства України.

Національний банк України приймає рішення про акредитацію або відмову в акредитації філії іноземного банку протягом трьох місяців з моменту подання всіх необхідних документів. Відмова надається в письмовій формі із зазначенням відповідних підстав.

Діяльність та оподаткування філії іноземного банку здійснюється відповідно до законодавства України, яке застосовується до банків України.

При вирішенні питання про відкриття і вибір місця розташування точок збуту комерційний банк повинен прийняти до уваги наступні чинники:

- перспективність регіону з точки зору наявності потенційних клієнтів і спеціалізації банку;
- інтенсивність грошових потоків у регіоні;
- рівень конкуренції на локальному ринку, характер і якість послуг конкурентів;
- доступність для клієнтів з точки зору транспортних та інших комунікацій;
- наявність поблизу місць з інтенсивним переміщенням потенційних клієнтів;
- вартість придбання офісу чи його оренди, або придбання земельної ділянки для будівництва;
- характер, масштаби і технологія надання послуг, які можуть бути запропоновані потенційним клієнтам.

Місце розташування філії формує зони дії, у межах яких визначають коло споживачів банківських послуг за ознакою випадковості обслуговування саме цим філіалом. У цьому відношенні можуть бути виділені три зони дії.

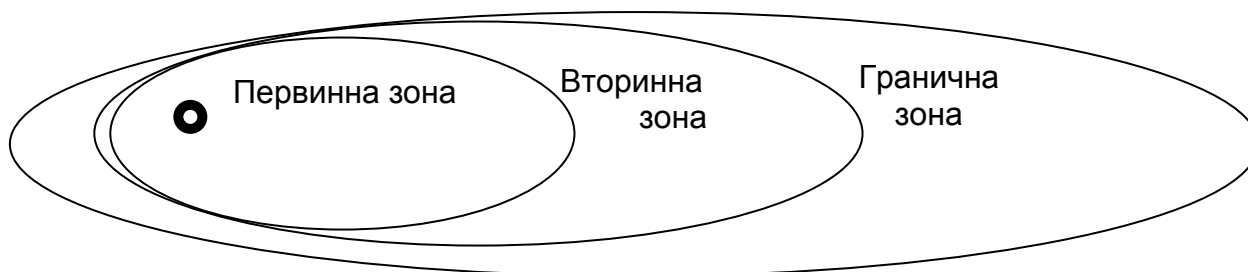


Рис. 7.1. Зони дії філіалу банку

Первинна зона охоплює до двох третин клієнтів даного філіалу, вторинна – $\frac{1}{4}$ всіх клієнтів. У граничну зону відносять випадкових

клієнтів. Питома вага клієнтів граничної зони не перевищує 10 відсотків.

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.

7.3. Основні методи реалізації банківських послуг

Розгляд системи збутових каналів комерційного банку дозволив нам чітко виділити як власні, так і невластні канали збуту. У числі власних каналів збуту виділяють канали стаціонарного збуту, канали мобільного збуту і канали збуту, що базуються на дистанційному обслуговуванні клієнтів.

Перші дві групи каналів збуту передбачають необхідність контакту клієнта з банком і його персональної ідентифікації при наданні кожної окремої послуги. Відмінність між ними полягає у тому, що в першому випадку клієнт сам звертається в офіс банку, а в другому – банк пропонує свої послуги за місцем перебування клієнта (місцем проживання або місцем діяльності). Системи дистанційного обслуговування, як правило, потребують особистого контакту клієнта з банком тільки при початковому встановленні форм та умов такого обслуговування, а безпосередній процес обслуговування здійснюється з допомогою систем обробки та передачі інформації.

Системи стаціонарного збуту банківських послуг можуть функціонувати у формі універсальних відділень, що надають клієнтам повний комплекс послуг даного банку, у формі спеціалізованих, повністю автоматизованих та малочисельних відділень.

Філіали з повним асортиментом послуг даного банку до середини 70-х років минулого століття були основним методом продажі банківських послуг. Перевагою таких відділень є надання клієнтам

можливостей доступу до різноманітних банківських послуг. В сучасних умовах питома вага такого способу збуту банківських продуктів скорочується. Це пов'язано з тим, що підтримка готовності кожного філіалу до пропонування всього асортименту послуг даного банку вимагає значних затрат. В той же час цілий ряд банківських продуктів можуть користуватися тільки епізодичним попитом, що в кінцевому підсумку знижує рентабельність банку в цілому.

Специфічною формою функціонування філіалів з повним асортиментом послуг є їх організація за принципом фінансового супермаркету. Фінансовий супермаркет – це такий тип організації кредитної установи, який забезпечує надання повного комплексу банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, посередницьких, інформаційних та інших послуг в одному офісі. Такий тип збуту фінансових послуг вимагає ще більших затрат, особливо на утримання висококваліфікованого персоналу. Крім цього, законодавство переважної більшості країн обмежує можливості комерційних банків щодо прямого надання послуг на інших сегментах фінансового ринку.

Однак ідею фінансового супермаркету не слід розглядати тільки через призму кількісного розширення підрозділів банку і відповідної чисельності персоналу. Сучасний підхід до організації банківського бізнесу пропонує принципово нові варіанти на шляху просування до створення фінансових супермаркетів:

- збільшення часу роботи відділень і повсюдне відкриття їх у крупних магазинах і торгових центрах;
- створення у нових відділеннях більш привітної атмосфери, замість традиційної розкоші у формі мармуру і дзеркал;
- освоєння філософії роздрібного бізнесу, що забезпечує вищий рівень сервісу;
- перетворення банків у місцеві клуби, де клієнти можуть випити каву, послухати музику, залишити дітей на спеціальних гральних площадках тощо;
- окремі кредитні інститути з метою позиціонування себе саме як фінансового супермаркету йдуть на те, що навіть виключають слово «банк» із своєї назви, тим самим підкреслюючи свою готовність співпрацювати із значно ширшою аудиторією потенційних споживачів.

Переваги спеціалізованих відділень полягають у наступному:

- значне скорочення витрат (у порівнянні із відділеннями, що пропонують повний комплекс послуг) на утримання спеціалістів в галузі різних видів банківських операцій;

- можливість пропонувати клієнтам послуги на високому професійному рівні;

- можливість вибору таких видів діяльності, які приносять максимальний об'єм прибутку.

Це в кінцевому підсумку приводить до значного зниження витрат на проведення операцій та підвищення рентабельності банку.

Характер спеціалізації філіалів може бути двояким:

- спеціалізація за асортиментом послуг;
- спеціалізація за складом клієнтів.

Може мати місце і поєднання обох принципів спеціалізації. Наприклад, окремі комерційні банки України поступово вводять в свою практику відокремлене обслуговування фізичних осіб - пересічних громадян та підприємців в одному відділенні, і обслуговування юридичних осіб - підприємств, установ, організацій - в іншому відділенні. Однак скорочення витрат на здійснення операцій, що викликано зменшенням чисельності персоналу, витрат на утримання менших офісів, а також підвищення продуктивності праці внаслідок спеціалізації працівників, можуть виявитися недостатніми аргументами у жорсткій конкуренції на ринку банківських послуг.

Набувають поширення повністю автоматизовані відділення, в яких можуть працювати лише декілька чоловік персоналу, які допомагають клієнтам при роботі із автоматизованими технічними засобами, надають консультації з питань здійснення банківських операцій та інформаційні послуги. Недоліки таких відділень полягають в обмеженості асортименту банківських послуг найбільш простими і масовими послугами та орієнтації їх тільки на обслуговування клієнтів роздрібного ринку.

Малочисельні відділення поєднують елементи спеціалізованих та автоматизованих відділень. Основне їх призначення - забезпечити необхідним обсягом банківських послуг якомога більшу кількість клієнтів, але при цьому мінімізувати витрати на здійснення операцій. Можливі два типи таких малочисельних відділень: стаціонарні та пересувні. Стаціонарні малочисельні відділення, як правило, займають дуже обмежену площу, розміщуються у найбільш доступних для клієнтів місцях: поряд із автомобільними стоянками, заправками,

магазинами тощо. Перелік послуг, які надаються такими відділеннями обмежений, і спеціалізуються вони, в основному, на обслуговуванні роздрібною клієнтурою.

Пересувні відділення базуються на спеціальних автомобілях, що обладнані відповідною технікою та системами зв'язку. Крім роздрібною клієнтурою пересувні відділення можуть обслуговувати і корпоративний ринок, пропонуючи підприємствам послуги по складанню платіжних відомостей, виплаті заробітної плати працівникам як готівкою, так і зарахуванням на рахунок, інкасації готівки тощо.

Мобільні канали збуту можуть функціонувати у двох формах – виїзної служби та мобільних регіональних відділень. Призначення виїзної служби полягає в тому, щоб не очікувати клієнта, а шукати і знайти його. Клієнтами виїзної служби виступають заможні приватні особи, що не працюють по найму, а також багаті фірми. Оскільки, витрати на виїзну службу є достатньо високими, такий метод збуту може бути рентабельним лише в деяких вибраних сегментах ринку.

Мобільні регіональні відділення можуть використовуватися банками при їх діяльності в обширних районах із малою густотою населення, у яких витрати на методи стаціонарного збуту практично завжди будуть перевищувати доходи.

В останні роки набувають все більшого поширення методи дистанційної продажі банківських послуг, які базуються на нових інформаційних технологіях. Дистанційний канал збуту банківських продуктів можна розглядати як певну технологічну і програмну систему, яка функціонує автономно від діяльності персоналу установ банку і дає можливість клієнту самостійно здійснювати вибір і користуватися певними банківськими продуктами, не вступаючи у безпосередню взаємодію з працівниками банку. 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 і безготівкові операції, постійно володіти інформацією про стан залишку на рахунку і про рух коштів на ньому та отримувати певні пільги, що надаються власникам карток. У залежності від запитів клієнтів банки можуть встановлювати різні варіанти банкоматів – від найпростіших, які обмежуються видачею готівки до

повноцінних кіосків самообслуговування. Інфраструктура цього збутового каналу невпинно розширюється. Так, станом на 1 жовтня 2010 року в Україні функціонувало 29 920 банкоматів, що у 2 рази більше ніж на початок 2007 року. 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. Для забезпечення цього каналу збуту банківських послуг на початок жовтня 2010 було задіяно 106697 терміналів та емітовано понад 45 млн. платіжних карток, з яких 29 млн. карток є активними, тобто за ними здійснювалися видаткові операції.

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. В основі системи «клієнт-банк» лежить використання спеціальної програми, яка дозволяє клієнту виконати основну частину роботи в автономному режимі, а потім, встановивши з'єднання з банком, завершити банківську операцію.

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. Найбільш динамічним каналом дистанційного банківського обслуговування в режимі on-line є дистрибуція банківських послуг через мережу Інтернет, що забезпечує:

- доступ до рахунків і можливість проведення трансакцій з будь-якого місця де є доступ до мережі;
- доступність сервізу за схемою 365x7x24;
- миттєве проведення і підтвердження трансакцій;
- достатньо широкий асортимент послуг.

Обслуговування клієнтів за допомогою Інтернет-банкінгу є досить популярним у розвинених країнах. Так, наприклад, у Швеції понад 80 процентів клієнтів підписались на доступ до послуг банку через мережу

Інтернет. У Фінляндії цей показник складає біля 75 процентів. Потужна фінансова група Nordea, яка оперує в країнах північної Європи і Балтії через Інтернет надає 84 проценти 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.

Розширення даного каналу збуту стимулюється стрімким зростанням кількості користувачів мережі Інтернет, зацікавленістю банків у розширенні кола клієнтів, розвитком електронної комерції через Інтернет, суттєвим зниженням витрат на обслуговування клієнтів.

6. Банківські послуги, що надаються з використанням мобільних телефонів поділяють на такі види:

- мобільна банківська діяльність (мобільне ведення рахунків);
- мобільні брокерські послуги (доручення на купівлю або продажу, підписка на нову емісію);
- мобільні інформаційні послуги (запити про стан рахунку, інформація про кредитні картки тощо);
- мобільні платежі.

Найпростіший технологічний варіант реалізації таких послуг здійснюється на базі SMS, однак низька надійність такого зв'язку орієнтує банки на запровадження нового WAP-стандарту 2.0. та більш досконалої версії, що знаходиться у стадії розробки - WAP-стандарт 3.0. 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.

Значно меншу роль в системі збуту відіграє непрямий збут. Хоча значення цього каналу збуту в майбутньому може зрости. Однією з причин цього може бути бажання клієнта отримати по можливості комплексне фінансове обслуговування. Інша причина полягає у рості числа близьких до банку, а також небанківських підприємств та фірм, що пропонують оригінальні чи видозмінені фінансові послуги. У цьому випадку інколи вигідніше шляхом кооперації зробити зростаючого конкурента партнером по бізнесу, чи, в крайньому випадку - досягнути його комерційної нейтралізації.

Системи непрямого збуту функціонують у наступних формах:

1. Шляхом заснування банком дочірніх фірм або його участі в капіталі інших фірм, які спеціалізуються на наданні певного виду послуг (страхових, лізингових, фінансових, іпотечних, інвестиційних тощо).

2. Шляхом укладення угод про кооперацію з самостійними посередниками, роздрібними і оптовими продавцями, підприємствами сфери послуг, представниками вільної професії. В якості прикладу можна навести посередництво торговців автомашинами чи будівельних підрядчиків. В обох випадках банк використовується як наслідок. Так, спочатку клієнт приймає рішення про покупку автомобіля чи нерухомості. Цю інформацію має не банківська установа, а третя сторона. З комерційної точки зору банк повинен приймати рішення: доплатити комісійні третій стороні і брати участь в угоді, чи відмовитись від посередницьких угод.

ТЕМА 8

Комунікаційна політика банку

- ◆ *Суть, значення і структура комунікаційної політики*
- ◆ *Етапи розробки і втілення комунікаційної стратегії*
- ◆ *Аналіз клієнтської бази комерційного банку*
- ◆ *Фактори і мотиви поведінки клієнта на ринку*
- ◆ *Етапи роботи комерційного банку по залученню потенційних клієнтів*
- ◆ *Зміст, форми і особливості банківської реклами*
- ◆ *Методи пропаганди, як інструменту комунікаційної політики*

◆ **Форми стимулювання споживачів банківських послуг, банківського персоналу та посередників**

8.1. Суть, значення і структура комунікаційної політики

Комунікаційна політика охоплює комплекс заходів комерційного банку у взаємодії з наявними і потенційними клієнтами та зовнішнім оточенням банку. У рамках комунікаційної політики банку можна виділити дві її основні цілі:

- створення, підтримка і удосконалення іміджу банку та його послуг в суспільстві;
- просування банківських послуг з метою нарощування продаж.

Труднощі реалізації комплексу комунікаційних заходів обумовлені головним чином специфікою банківської діяльності, а саме:

- абстрактним характером абсолютної більшості банківських продуктів;
- широким асортиментом банківських послуг;
- необхідністю забезпечити успішне просування продуктів одночасно на значній кількості цільових ринків.

Структура комунікаційної політики представлена у формі певних типів інструментів комунікаційного впливу, які зазвичай об'єднують у чотири групи:

- особистий продаж;
- реклама;
- пропаганда;
- стимулювання збуту.

З метою досягнення поставлених цілей банк може обирати наступні стратегії діяльності у сфері комунікації:

- стратегія популяризації;
- стратегія просування;
- інтегрована стратегія.

Стратегія популяризації спрямована на створення і підтримку іміджу, формування та популяризацію бренду банку і створення у майбутньому франшизної вартості продуктів даного банку. Просування продуктів ставиться у пряму залежність від іміджу банку, що склався у наявних і потенційних клієнтів. Топ-менеджмент банку базує свою діяльність на принципі готовності клієнта заплатити бренд-премію

(франшизу) за продукт даного банку. Інструментами реалізації такого типу стратегії виступають активне використання засобів PR (Public Relations) та іміджева реклама.

Стратегія просування орієнтується насамперед на послуги банку. Всі комунікаційні заходи носять переважно інформативний характер (інформація про нові продукти, нові точки і канали збуту, умови продажі послуг тощо). Реалізується такий тип стратегії інструментами реклами особистої продажі та методами стимулювання збуту.

Інтегрована стратегія є стратегією комбінованого (змішаного) типу двох попередніх стратегій при якій в повній мірі використовується весь набір інструментів комунікаційної політики без надання переваги будь-якому з них.

У залежності від інтенсивності комунікаційного процесу і очікуваного ефекту від його реалізації виділяють:

- пасивну комунікаційну стратегію (доводить інформацію, створює умови але не формує передумов для зворотної реакції клієнтів);
- активну комунікаційну стратегію (передбачає обов'язкову зворотну реакцію);
- інтерактивну або діалогову комунікаційну стратегію (передбачає не тільки зворотну реакцію клієнта і створює передумови для неї але і передбачає можливість наступних дій з боку банку).

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

- характером загальної стратегії діяльності і розвитку банку;
- типом цільового ринку, на який спрямовується комунікаційний вплив;
- характером і рівнем спеціалізації банку;
- рівнем і гостротою конкуренції на ринку;
- можливостями банку;
- структурою і розгалуженістю філіальної сітки.

Таким чином, комунікаційна стратегія, яка формується як стратегічний план заходів по взаємодії із зовнішнім оточенням і споживачами, відіграє суттєву роль у маркетинговій діяльності банку, визначає напрями і ефекти комунікаційного впливу, детально характеризує комплекс інструментів впливу і необхідних для цього ресурсів та критерії і методи контролю за її ефективністю.

8.2. Етапи розробки і втілення комунікаційної стратегії

Процес комунікаційної діяльності комерційного банку передбачає проходження ряду послідовних взаємопов'язаних етапів.

1. Визначення цільової аудиторії, на яку будуть спрямовуватися заходи комунікаційного впливу. Такими цільовими аудиторіями можуть бути:

- групи наявних клієнтів;
- групи потенційних клієнтів;
- широка громадськість;
- засоби масової інформації;
- державні органи;
- персонал банку.

2. Визначення конкретних цілей комунікаційної політики. У якості основних варіантів цілей комунікаційної політики можуть розглядатися наступні:

- 1) доведення до цільової аудиторії загальної інформації про банк;
- 2) покращення поінформованості про банк і про його послуги;
- 3) формування позитивного іміджу банку;
- 4) підтвердження іміджу банку;
- 5) збільшення обсягу продаж наявним клієнтам;
- 6) спонукання до випробування продукту;
- 7) залучення нових клієнтів;
- 8) зміна поведінки цільової аудиторії.

Кожна ціль відповідає певному стану цільової аудиторії. Досягнення цілі фактично означає переведення аудиторії у наступний стан, що дає можливість ставити більш значні у комерційному відношенні цілі. Так, наприклад, для групи потенційних клієнтів, які в значній мірі поінформовані про банк і про його послуги може ставитися ціль, що полягає у випробуванні продуктів банку і наступному їх залученні до тривалої співпраці. Очевидно, що такі цілі не можуть ставитися по відношенню до цільової аудиторії, яка практично не володіє інформацією про даний банк.

3. Вибір інструментів комунікаційного впливу. Слід мати на увазі, що існує певна відповідність між цілями комунікаційного впливу та його інструментами. Очевидно, що постановка і реалізація таких цілей, як досягнення належного рівня поінформованості про банк та його продукти забезпечується насамперед використанням інструментів пропаганди і реклами. Що стосується збільшення обсягу продаж як наявним, так і потенційним клієнтам, то основними інструментами досягнення таких цілей будуть методи особистої продажі та стимулювання збуту. Вибір інструментів комунікаційної політики слід

здійснювати з урахуванням також і типу цільової аудиторії (зрозуміло, що по відношенню до персоналу банку недоцільно застосовувати методи реклами, а по відношенню до засобів масової інформації чи державних органів – методи особистої продажі чи стимулювання збуту).

4. Вибір і підготовка комунікаційного звернення. На цій стадії вирішуються питання змісту, структури і форми звернення. Найбільш важливими моментами є вибір обсягу і змісту інформації, послідовності її розміщення, виділення головних аспектів, аргументів і контраргументів, форми і способу доведення до цільової аудиторії.

5. Розробка детального плану комунікаційної політики. Планування засобів поширення інформації передбачає насамперед вибір між методами особистих і неособистих комунікацій. При цьому слід враховувати той факт, що найбільш широке охоплення цільових аудиторій досягається засобами неособистих комунікацій, однак вони є більш затратними і оцінка їхньої ефективності вимагає більшого часу. На цій стадії слід прийняти ряд рішень, які стосуються вибору конкретного інформаційного каналу з точки зору його доцільності, охоплення цільової аудиторії, затрат, частоти і місця розміщення, часу подачі. Банк може прийняти рішення про необхідність одночасного використання декількох інформаційних каналів.

6. Розробка бюджету комунікаційної політики. Виділяють наступні методи визначення затрат на комунікаційну політику:

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

Залишковий метод характеризує тип пасивного маркетингу комерційного 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 визначення 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.

7. Реалізація запланованих заходів комунікаційного впливу та їх фінансове забезпечення.

8. Розробка і налагодження системи зворотного зв'язку з метою своєчасного коректування комунікаційної політики.

Фактично два останні етапи повинні здійснюватися одночасно. Це дасть можливість з однієї сторони оптимізувати витрати, а з іншої – досягти вищого рівня комунікаційного впливу.

8.3. Аналіз клієнтської бази комерційного банку

Проблема кількісного і якісного складу клієнтської бази – це вічна проблема кожного комерційного банку і всіх його установ. Вона не може бути вирішена разовими заходами і вимагає постійної уваги та зусиль персоналу банку на всіх рівнях його організаційної структури. Саме тому, переважна більшість комерційних банків, покладаючи загальну координацію роботи по залученню до обслуговування потенційних клієнтів на відповідні маркетингові підрозділи і служби, вводять у посадові інструкції для основного персоналу інших підрозділів банку, що контактують з клієнтами, функціональні обов'язки по розширенню клієнтської бази. Актуальність завдання розвитку клієнтської бази можна резюмувати однією фразою: "Скажи мені хто твої клієнти, і я скажу який ти банк".

Переважаюча тенденція універсалізації банківського бізнесу визначає основні критерії, за якими можна оцінити клієнтську базу комерційного банку. До них можуть бути віднесені:

- наявність достатньо вагомих секторів як юридичних, так і фізичних осіб;
- різноманітна галузева належність клієнтів;
- наявність клієнтів, що базують свою діяльність на різноманітних формах власності;
- наявність клієнтів різноманітних за обсягом діяльності і за оборотами за рахунками;
- наявність клієнтів з різними організаційно-правовими формами створення і функціонування;
- конкурентні позиції клієнтів на ринках товарів і послуг.

Але використання тільки самих критеріїв є недостатнім, оскільки вони дають тільки якісну характеристику клієнтської бази банку. Тому аналіз клієнтської бази повинен бути доповнений системою кількісних параметрів у формі абсолютних і відносних показників. Такий аналіз повинен здійснюватися окремо в розрізі фізичних і юридичних осіб.

До числа абсолютних показників належать:

- кількість клієнтів;
- залишки коштів на рахунках;
- кількість відкритих рахунків;
- кількість закритих рахунків;
- розподіл коштів клієнтів за видами вкладів;
- розподіл активів банку між клієнтами за обсягом і видами вкладень.

До числа відносних показників можна віднести:

- коефіцієнт плинності клієнтів (K_n), що розраховується як відношення кількості закритих рахунків (P_3) за період до середньої кількості рахунків (P):

$$K_n = \frac{P_3}{P} \cdot 100 \% \quad (8.1.)$$

- коефіцієнт залучення клієнтів (K_3), як відношення кількості відкритих рахунків (P_v) до середньої кількості рахунків (P):

$$K_3 = \frac{P_v}{P} \cdot 100 \% \quad (8.2.)$$

Коефіцієнт стабільності клієнтської бази, що показує яка доля клієнтів, що відкрили рахунки, залишаються його клієнтами:

$$K_c = (P_v - P_3) / P \cdot 100\% = (1 - P_3 / P_v) \cdot 100\% = (1 - K_n / K_3) \cdot 100\%$$

8.4. Фактори і мотиви поведінки клієнта на ринку

У роботі по залученню клієнтів важливим моментом є чітке визначення працівниками банку основних мотивів, якими керується клієнт приймаючи рішення про придбання банківських послуг. Всю сукупність можливих мотивів клієнта можна об'єднати у три групи:

- раціональні мотиви;
- емоційні мотиви;
- моральні мотиви.

У групі раціональних мотивів найбільш суттєву роль відіграє економічний мотив (мотив одержання прибутку або економії витрат). Важливими також є мотиви надійності і гарантій, які спрямовані на мінімізацію можливих ризиків та мотиви зручності і додаткових

переваг, які проявляються у рівні якості банківських послуг, сервісу обслуговування, зручності придбання, банківських технологій тощо.

Серед емоційних мотивів у першу чергу виділяють мотив значимості та самореалізації, зміст якого полягає у цілком природному бажанні клієнта бути визнаним у своєму оточенні, підвищити свій соціальний статус і імідж. Мотив свободи полягає у прагненні отримати певний рівень захисту від можливих негативних обставин у майбутньому. Вибір клієнтами окремих банківських продуктів або їхньої участі у певних програмах банку може бути обумовлений мотивами патріотизму, кохання та іншими емоційними мотивами.

Реальне використання моральних мотивів є можливим тільки по відношенню до банків з бездоганною репутацією, високим іміджем та з чітко вираженою соціальною орієнтацією його діяльності. До основних моральних мотивів можуть бути віднесені:

- мотив справедливості, що полягає у піклуванні про знедолених;
- екологічний мотив, який фіксує орієнтацію банку та його клієнтів на захист навколишнього середовища;
- мотив порядності, що ґрунтується на головних моральних цінностях.

Проведеними маркетинговими дослідженнями встановлено, що вирішальним мотивом вибору клієнтом банку є асортимент і якість послуг, друге місце займає ціна послуг, далі – швидкість здійснення операцій. Будь-який клієнт приймає позитивні рішення про придбання банківської послуги тільки за наявності трьох взаємопов'язаних факторів:

1. Клієнт явно або приховано має потребу у конкретній послuzі.
2. Ця послуга повинна відповідати уявленням клієнта про її якість.
3. Вартість послуги повинна задовольняти фінансові можливості клієнта.

Крім того, у клієнта всередині "сидять" чотири "дракони", яких теж необхідно задовольнити:

- "дракон-задоволення", пов'язаний з комфортністю і позитивними емоціями у процесі надання послуги;
- "дракон-спокою", пов'язаний з відсутністю загрози і ризику;
- "дракон-престижу", який сприяє задоволенню власних амбіцій клієнта;

- "дракон-меркантилізму і користі", пов'язаний з одержанням позитивного комерційного ефекту і вирішення конкретної проблеми клієнта.

У сучасних умовах найбільшої уваги у процесі роботи з клієнтами заслуговує система оперативного маркетингу ("real – time marketing"), або маркетингу в реальному масштабі часу. Сутність вказаного підходу полягає в аналізі фінансових операцій клієнта з метою виявлення певних сигналів у його поведінці, які можуть свідчити про наміри щодо скорочення або розширення сфери та інтенсивності взаємовідносин з банком. При появі таких сигналів банк повинен мати готові варіанти пропозицій на основі наявної у його базі даних інформації як стосовно даного клієнта, так і певних сегментів ринку. При цьому доцільно базуватись як на ретроспективній і поточній інформації, так і на прогнозних розрахунках. Варіанти реакції клієнта на пропозиції банку зводяться до наступних:

- клієнт приймає пропозицію банку;
- клієнт не реагує або відмовляється від рекомендації банку.

У першому випадку банк буде мати деякий проміжок часу для подальшого аналізу і розробки нових рекомендацій. Другий варіант вимагає негайної пропозиції нових рекомендацій із числа наявних у межах можливостей банку.

Запровадження системи оперативного маркетингу (COM) переслідує дві основні цілі:

- ✓ підтримка рівня продаж банківських продуктів і його нарощування;
- ✓ скорочення відпливу клієнтів.

Одним з найбільш досконалих методів досягнення першої цілі можна вважати запровадження селективного підходу або так званого вхідного маркетингу. При цьому банк при наявності згоди клієнтів направляє їм регулярні електронні повідомлення з пропозиціями щодо придбання нових банківських продуктів. Абсолютна більшість клієнтів позитивно сприймає таку форму відносин з банком, оскільки кожне повідомлення не повторяє тих банківських продуктів, якими клієнт вже успішно користується, а тому викликає зацікавленість можливостями розширення сфери взаємовідносин з банком. Необхідною передумовою визначення формату і змісту електронних повідомлень є проведення чіткого сегментування клієнтів, оскільки визначення потенційних мотивів і запитів клієнтів в індивідуальному порядку є доволі трудомістким процесом. За даними окремих

американських банків термін окупності витрат на встановлення системи вхідного маркетингу складає біля шести місяців.

Важливість вирішення проблеми скорочення відпливу клієнтів обумовлюється тією обставиною, що банківська статистика фіксує на кожних десять рахунків, що відкриваються, дев'ять рахунків, які закриваються клієнтами. Тому у рамках системи оперативного маркетингу необхідно забезпечити вирішення наступних завдань:

- здійснення щоденного аналізу параметрів всіх угод у розрізі окремих клієнтів;
- порівняння виявлених параметрів з ретроспективною інформацією та важливими змінами у поведінці клієнтів;
- ідентифікація потенційних клієнтів, які можуть припинити відносини з банком;
- виділення пріоритетів у залежності від доходності відносин з певними клієнтами або типами угод;
- генерування і пропозиція рекомендацій щодо модернізації відносин з такими клієнтами;
- збір і обробка інформації щодо реакції клієнтів на пропозиції банку;
- періодична підготовка звітів для керівництва банку щодо оцінки ефективності роботи з клієнтами.

Ефективність системи оперативного маркетингу підтверджується реальними економічними показниками. Дослідження, проведені у банківському секторі США показали, що коефіцієнт реагування споживачів з рівня 2,3 -3,3 відсотка при проведенні стандартних телемаркетингових кампаній зростає до 4-5 відсотків при здійсненні щомісячних маркетингових кампаній на базі ідентифікації ініціюючих сигналів клієнта і досягає 16-50 відсотків, якщо системи оперативного маркетингу реагують на дії клієнтів в щоденному режимі.

Однак досягнення такого ефекту не може бути автоматичним і вимагає вирішення наступних проблем:

- запровадження досконалих технічних систем забезпечення СОМ в необхідних обсягах;
- підвищення рівня ділової кваліфікації і психологічної підготовки персоналу;
- підвищення рівня матеріального і морального стимулювання спеціалістів банку, які працюють в режимі СОМ.

8.5 Етапи роботи комерційного банку по залученню потенційних клієнтів

Можна виділити чотири головні напрями діяльності банку по роботі з клієнтами:

- залучення;
- утримання;
- розвиток;
- позбавлення від недоброчесного клієнта.

У цьому переліку залучення знаходиться на першому місці, не дивлячись на те, що рівень затрат на залучення одного клієнта приблизно у 2-3 рази вищий, ніж на утримання. Однак, якщо постійно не працювати над поповненням своєї клієнтської бази, банк ризикує зазнати значних витрат у своєму іміджу, якості роботи і кінцевих фінансових показниках. Технологія залучення передбачає значний обсяг робіт по підготовці фахівців, організації пошуку постійних клієнтів, здійснення підготовчих і переговорних процесів, адаптації нових клієнтів при високій імовірності отримання негативної реакції. Загальна процедура системи залучення потенційних клієнтів в цілому може носити тільки рекомендований характер і має суттєві відмінності по відношенню до юридичних і фізичних осіб.

У процесі роботи по залученню потенційних клієнтів корпоративного ринку, тобто ринку юридичних осіб, можуть бути виділені такі етапи:

1. **Збір інформації про потенційних клієнтів.** У якості основних джерел пошуку інформації про потенційних клієнтів можна розглядати:

- залучення замовників, постачальників чи співвласників успішних клієнтів нашого банку;
- пошук успішних компаній за наслідками розміщеної ними у ЗМІ інформації щодо залучення персоналу, пошуку нових приміщень, партнерів, розширення або придбання нового бізнесу;
- інформація із виставок, конференцій, симпозіумів, презентацій;
- інформація від державних реєстраційних і статистичних органів;
- інформація про потенційних клієнтів від працівників банку та їхніх родичів;
- інформація про політичні і суспільні події у регіоні, які завжди мають свою фінансову складову і коло учасників;
- інформація про проблемні банки і перехоплення їхніх клієнтів;
- пошук клієнтів серед виробників і постачальників товарів і послуг, які характеризуються найкращою динамікою попиту на ринку.

Керівники установ банку повинні володіти чіткою інформацією про основні грошові потоки і їх суб'єктів у зоні свого обслуговування.

2. **Відбір привабливих клієнтів**, який включає в себе визначення критеріїв привабливості клієнта і виділення на їх основі привабливих клієнтів. Критерії привабливості визначаються основними стратегічними цілями банку на даний момент і на перспективу, рівнем розвитку клієнтської бази та потенційними можливостями її розвитку. Етап завершується складанням списку потенційних клієнтів. Обсяг списку повинен бути достатньо значним, оскільки в процесі роботи з потенційними клієнтами завжди має місце їх відсів і до етапу купівлі банківських послуг прийдуть далеко не всі потенційні клієнти.

3. **Складання комерційної картотеки по привабливих клієнтах**. На кожного потенційного клієнта повинно бути складено досьє, яке включає такі основні позиції:

√ технічні дані (повна назва, адреса і телефони клієнта, його історія, організаційно-правова форма діяльності, структура керівних органів управління, інформація про власників);

√ комерційні дані про клієнта (характер бізнесу, обсяги і динаміка оборотів, конкурентні позиції на ринку, фінансовий стан тощо);

√ кадровий склад і рівень менеджменту фірми (освіта, рівень кваліфікації, досвід роботи, особисті якості керівників, їхня попередня діяльність);

√ інформація про наявні та імовірні потреби клієнта у банківських послугах, банк, в якому обслуговується клієнт, рівень і характер його взаємовідносин з банком;

√ поточні проблеми клієнта, які можуть бути вирішені з допомогою банку.

Зазначена інформація заноситься в базу даних для подальшого використання і повинна постійно доповнюватися після кожної зустрічі з потенційним клієнтом або одержання додаткової інформації про нього з інших джерел.

4. **Здійснення заходів по формуванню позитивного іміджу банку** шляхом:

√ розміщення реклами в засобах масової інформації;

√ зовнішня реклама (рекламні щити, покажчики на дорозі, зовнішні вивіски, світлова реклама);

√ випуск поліграфічних рекламних матеріалів та сувенірів з символікою банку (візитки, буклети, календарі, каталоги);

√ інші заходи по зв'язках з громадськістю (поздоровлення, вітальні листівки, конкурси, лотереї, спонсорська діяльність).

5. **Розробка сценарію зустрічі і формування комерційної пропозиції по кожному клієнту.** На цьому етапі необхідно визначити мету візиту, коло працівників, з якими будуть вестися переговори, необхідні наглядні матеріали про банк, умови діяльності банків-конкурентів, можливі заперечення і аргументи клієнта.

6. **Зустрічі з потенційними клієнтами,** які є завершальним етапом процесу роботи по залученню клієнтів. Основні елементи етапу:

√ попередня домовленість про зустріч з керівником або головним бухгалтером фірми;

√ відвідування потенційного клієнта і переговори з керівництвом;

√ при позитивній реакції клієнта йому пропонується відвідати банк;

√ заключна стадія переговорів, на якій приймається рішення про купівлю банківських послуг.

Ці етапи не є відокремленими в часі. Практично всі вони повинні бути суміщені і здійснюватися одночасно.

Успішне завершення переговорного процесу вимагає від керівника установи банку володіння правилами ділового етикету і спілкування, вміння швидко аналізувати і приймати рішення, часто ризиковані, знання логіки, психології і типології людей, володіння власним голосом і правильною мовою, оптимізм. Важливим є зовнішній вигляд, ентузіазм, досконале знання всього асортименту банківських послуг.

Тактика проведення переговорів з потенційним клієнтом повинна враховувати:

- дійсну зацікавленість банку у позитивному завершенні переговорів і знання проблем клієнта;
- вміння аргументовано і стисло викладати власну думку;
- вміння слухати клієнта;
- сприйняття керівників потенційного клієнта, як достатньо зайнятих людей, які в більшій чи меншій мірі задоволені результатами свого бізнесу і банком, який їх обслуговує в даний час;
- вміння реагувати на заперечення;

- вміння добиватися ствердних відповідей від клієнта в процесі переговорів;
- готовість йти на компроміси.

У системі пошуку і залучення до обслуговування потенційних клієнтів є цілий ряд цінових і нецінових методів. Цінові методи стимулювання збуту є достатньо ефективними але в той же час і в такій же мірі є дорогими для банку. До цінових методів стимулювання збуту відносять:

- цінова диференціація, яка може проявлятися у відхиленні ціни як в сторону її зниження, так і в сторону її росту;
- надання права безплатного користування окремими банківськими послугами (як правило на обмежений час);
- ускладнення підрахунку кінцевої ціни на банківські послуги.

Важливість цінових аргументів у системі стимулювання збуту обумовлює необхідність ведення у банку спеціальної таблиці яка б показувала порівняльну характеристику цін на однотипні банківські послуги основних конкурентів. Така таблиця може бути достатньо чітким і переконливим аргументом у ході переговорів.

У сфері цінових методів стимулювання збуту проблематичним залишається питання розширення компетенції керівників банківських установ по можливих змінах рівня цін на банківські послуги. У переважній більшості випадків вони або зовсім не володіють такими правами, або ж їхня компетенція і можливості виражені не чітко. Тому існує необхідність в рамках загальної цінової стратегії банку чітко визначити можливі параметри зміни цін керівниками відділень банку.

До основних нецінових методів залучення клієнтів і стимулювання збуту можна віднести:

- вигідне географічне розміщення банківської установи, яке враховує наявність поблизу місць з інтенсивним переміщенням людей і грошових потоків (вокзали, торгові центри, ринки і т. д.), зручність транспортних комунікацій, наявність автостоянки;
- зовнішній вигляд, інтер'єр і обладнання банківського офісу;
- часові можливості здійснення операцій, включаючи вихідні дні;
- зовнішній вигляд, доброзичливість персоналу, його готовність допомагати клієнту;
- надання безплатно консультаційних та інформаційних послуг;
- підтримка і рекомендації наявних клієнтів;

- ефективним та перспективним є залучення до обслуговування технологічно пов'язаних клієнтів (наприклад, сфери сільського господарства і переробки, виробництва і торгівлі);

- ефективною є демонстрація переваг банку в асортименті послуг, зокрема передових позицій банку в нових високотехнологічних банківських послугах. Мова йде про запровадження систем “клієнт-банк”, широке впровадження платіжних карток, банкоматів нового покоління, банківських послуг через мережу Інтернет. Впровадження системи платіжних карток можна починати із реалізації зарплатного проекту для клієнтів із достатньо великою кількістю персоналу.

- надання послуг інших сегментів фінансового ринку і так званих нетрадиційних послуг (посередницьких, інформаційних, трастових, інвестиційних, по зберіганню цінностей, із нерухомим майном, лізинг, факторинг і інших);

- розширення операцій з ринком молоді – це робота на перспективу, особливо для банків з розгалуженою філіальною сіткою (дитячі і молодіжні вклади, екскурсії в банк, робота з школами та навчальними закладами);

- пошук можливостей створення нових клієнтів;

- підтримка ресурсами банку можливостей розширення асортименту товарів і послуг, системи збуту і сервісу, виходу клієнта на нові ринки збуту, в тому числі міжнародні;

- для клієнтів, які відіграють значну роль в діяльності банку, пропонується закріплення за ними менеджера по роботі з VIP-клієнтами, завданням якого є високоякісне обслуговування, координація і регулювання фінансової діяльності клієнта, постійні контакти і консультування, пропозиція нових послуг і в перспективі – можлива участь в управлінні пасивами і активами клієнта.

Творче застосування наведених методів та інструментів роботи з клієнтами в кінцевому підсумку забезпечить кількісне зростання і покращення якісних параметрів клієнтської бази комерційного банку.

8.6. Зміст, форми і особливості банківської реклами

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.

Банківській рекламі властиві певні специфічні риси. У цьому відношенні відзначимо наявність труднощів, пов'язаних із абстрактним характером переважної більшості банківських послуг. Це вимагає в якості об'єкту реклами показ не тільки банківських послуг, але і корисного ефекту, якого можна досягти з їх допомогою. Труднощі реклами абстрактних банківських послуг вирішуються з допомогою цілого ряду спеціальних засобів, які роблять банківські послуги більш наглядними і доступними. До таких засобів відносять використання формулярів, плакатів і проспектів, що містять аргументовану інформацію, показ осіб, які потребують банківських послуг і показ осіб, які їх продають, представлення інформації про переваги і використання окремих послуг, додаткові роз'яснення через ЗМІ.

Специфіка банківської реклами обумовлена також необхідністю врахування особливої природи грошей і подолання відчуження споживачів від банків, їхньої недовіри і боязні вступати у тривалі та постійні відносини з банками. Реклама повинна переконати потенційних клієнтів у тому, що відносини з банками не обмежують їхніх прав, а навпаки – відкривають ширші можливості для їх реалізації.

У залежності від об'єкту та цільового призначення розрізняють:

- рекламу банку (іміджеву), яка призначена для підтримки позитивного образу та іміджу банку;
- рекламу комплексу банківських послуг, що має своєю ціллю ознайомити потенційних клієнтів з основним асортиментом послуг даного банку;
- рекламу банківського продукту, що дає детальне представлення про конкретну послугу банку.

В залежності від цільової аудиторії і змісту банківську рекламу поділяють на адресну і безадресну. Безадресна реклама спрямована на масового споживача і містить найбільш суттєву інформацію про предмет реклами в лаконічній і зрозумілій формі. Така реклама доводиться до споживачів з допомогою ЗМІ, банківської вітрини, телефонних довідників, каталогів, рекламних щитів, буклетів і проспектів, банківської символіки. Адресна реклама спрямована на вузьке коло потенційних споживачів і містить крім загальної інформації додаткові дані, які здатні викликати зацікавлення у певного клієнта. Засобами доведення її до потенційних клієнтів служить особисті рекламні листи, реклама у спеціалізованих журналах, особисті бесіди, подарунки, посередники тощо. Методи адресної реклами в значній мірі є близькими до методів особистої продажі банківських послуг.

В залежності від конкретних цілей рекламної кампанії розрізняють наступні чотири види банківської реклами:

- **початкову рекламу**, метою якої є ознайомлення з банком і сферою його діяльності;
- **експансивну рекламу**, спрямовану на розширення долі ринку;
- **стабілізаційну рекламу**, метою якої є підтримка і збереження долі ринку;
- **обмежувальну рекламу**, яка передбачає скорочення окремих операцій банку.

За засобами проведення рекламних акцій банківську рекламу класифікують наступним чином:

- **медіа-реклама**, до якої відносять рекламу в ЗМІ (Інтернет, преса, радіо, телебачення) та зовнішня рекламу (на транспорті, щитова реклама тощо);
- **пряма реклама**, до якої відносять консультаційні бесіди з клієнтами, телефонна і поштова реклама, рекламні листівки, проспекти тощо;
- **реклама на місці продажу або на місці контакту із клієнтом** (реклама у вітринах та фойє банків, рекламні матеріали на місцях обслуговування клієнтів).

Засоби поширення банківської реклами володіють різними можливостями впливу на клієнтів, мають різну вартість, свою сферу застосування і призначення.

Пряма адресна реклама має гнучкий особистий характер контактів. Її доцільно використовувати при наявності достатньої

інформаційної бази про потенційних клієнтів або безпосередньо в офісі банку, особливо при впровадженні нових нестандартних продуктів. Недоліком її є відносно висока вартість одного рекламного контакту. Рекламою в друкованих ЗМІ користуються при концентрації маркетингових зусиль на окремих сегментах ринку і для іміджевої реклами. Характеризується багаточисельною аудиторією, можливістю оперативної зміни інформації. Недоліком є висока імовірність одночасного розміщення реклами конкурентів.

Друкована рекламна продукція у формі окремих листівок, плакатів, проспектів та календарів не містить одночасної реклами конкурентів. Проте у цьому випадку виникає певна проблема доведення її до потенційних споживачів.

Теле- і відеореклама завдяки поєднання оптико-акустичного сприйняття має досить значний ефект впливу, який може бути посилений певним музичним супроводженням, можливістю створення умовних ситуацій та показу способів їх вирішення, багаторазовим повідомленням у невимушеній домашній обстановці. Недоліками її можна вважати високу вартість, обмежений обсяг інформації, нетривалість впливу.

Зовнішню (стендову або щитову) рекламу доцільно використовувати з нагадувальною метою наявним клієнтам. Вона характеризується відносно невисокою вартістю, слабкою конкуренцією та високою частотою повторних контактів.

Реклама на засобах транспорту може бути ефективною по відношенню до найбільш масових послуг фізичним особам, які розраховані на осіб з низьким і середнім достатком. Має широку аудиторію, а при розміщенні її у салоні транспортних засобів дає можливість довгої затримки уваги потенційного клієнта.

Радіореклама є порівняно дешевим засобом доведення інформації та впливу з допомогою музики та звукових ефектів. Однак вона не забезпечує наочного сприйняття і має низький рівень запам'ятовування.

Реклама в приміщенні банку дозволяє без обмежень інформувати клієнтів про параметри окремих продуктів. З метою привернення уваги у вітринах банків можуть оформлятися спеціальні виставки або встановлюватися засоби демонстрації відеофільмів з рекламою банку.

Банківська символіка має своєю метою виділити банк і підкреслити його своєрідність. Елементами банківської символіки служать фірмовий знак, девіз і колір. Символіка виконує функцію

іміджевої реклами. Цій же меті служить і сувенірна реклама (блокноти, ручки, календарі, ділові подарунки).

Оцінка ефективності рекламної кампанії банку здійснюється у три етапи - попередній, поточний і послідуєчий аналіз. Попередній аналіз обумовлений необхідністю мінімізації ризиків рекламодавця. Такий аналіз здійснюється за наступними напрямками:

- оцінка вибраних засобів реклами з точки зору досягнення інформації до обраної цільової аудиторії;
- оцінка розмірів і місця розташування оголошень, тривалості рекламного ролика;
- оцінка якості виконання рекламного звернення.

Для оцінки рекламних звернень використовують методи прямого рейтингу, портфельного та лабораторного тестування. Сутність прямого рейтингу полягає в опитуванні окремих категорій споживачів, яких просять розмістити запропоновані рекламні оголошення в порядку переваги. При портфельному тестуванні клієнтам пропонують переглянути весь рекламний портфель банку, а потім згадати вид і зміст окремих оголошень. Лабораторні тестування ґрунтуються на використанні спеціальних технічних засобів, якими вимірюють психологічну реакцію клієнтів на кожне рекламне оголошення.

Поточний аналіз ефективності банківської реклами дає можливість своєчасно виявити недоліки рекламної кампанії і реалізувати заходи по її усуненню. У рамках поточного аналізу здійснюється контроль за джерелами інформування клієнтів з метою виявлення найбільш ефективного джерела і концентрації на ньому основних рекламних зусиль.

На етапі послідуєчого аналізу визначається ступінь впливу реклами на збут банківських послуг. Ефективність рекламної кампанії характеризується збільшенням обсягів збуту продуктів банку після її завершення, динамікою співвідношення приросту обсягів збуту до витрат на рекламу, динамікою співвідношення приросту прибутку, отриманого після рекламної кампанії, до суми витрат на рекламу.

8.7. Методи пропаганди, як інструменту комунікаційної політики

В основі пропаганди лежать заходи Public Relations (PR), як цілеспрямованої діяльності банків по досягненню взаєморозуміння із

оточуючим середовищем з метою формування лояльного відношення до своєї діяльності. На відміну від реклами та стимулювання збуту, заходи пропаганди мають довгострокову орієнтацію та спрямовуються в першу чергу на суспільну думку. Позитивний імідж банку підвищує його конкурентоспроможність на фінансовому ринку, приваблює нових клієнтів і партнерів, прискорює збут банківських продуктів, полегшує доступ до всіх видів ресурсів. Імідж формується рівнем і якістю основної діяльності, відгуками клієнтів і партнерів та цілеспрямованою інформаційною діяльністю.

PR передбачає повне інформування громадськості про продукти та послуги банку, аналіз ситуації та прогнозування можливої реакції навколишнього оточення на певні дії банку. Важливою функцією PR є також роз'яснення соціальної ролі банківського бізнесу.

Відносини з громадськістю залежно від суб'єктів впливу будуються за такими напрямками:

- організація зв'язків із засобами масової інформації;
- зв'язки з цільовими аудиторіями;
- відносини з органами державної влади і управління.

Встановлення безпосередніх контактів з засобами масової інформації дає можливість постійного розповсюдження корисної для банку інформації з метою привернення уваги до його діяльності. Найчастіше для цього використовують прес-конференції, прес-релізи, інтерв'ю з керівниками банків, публікацію аналітичних статей і виступів керівництва банку. Безпосередні контакти з цільовими аудиторіями сприяють зміцненню взаєморозуміння між банком і визначеними групами споживачів. Вони можуть здійснюватися у формі семінарів, конференцій, зустрічей, роз'яснень певних цільових програм банку тощо. Відносини з державними органами мають своєю метою здійснення певного впливу на процес прийняття законодавчих і нормативних рішень, що стосуються банківської системи в цілому і конкретного банку зокрема. Така діяльність банку набуває характеру лобювання інтересів, яке може здійснюватися як у прямій (персональній) формі, а також опосередковано.

Формами пропагандистського впливу комерційного банку виступають також спонсорство, меценатство і благодійність. Спонсорство – це фінансова підтримка освітньої, культурної або спортивної діяльності, що має своїм наслідком підвищення іміджу банку або досягнення певного комерційного результату за підсумками заходу. Меценатство і благодійність засвідчують високий рівень культури підприємництва і базуються в першу чергу на системі

моральних цінностей. З їх допомогою банк реалізує і просуває свою соціальну місію в суспільстві. При цьому банки найчастіше здійснюють благодійну діяльність самостійно, а не через благодійні фонди.

8.8. Форми стимулювання споживачів банківських послуг, банківського персоналу та посередників

Стимулювання збуту є засобом короткотермінового впливу на ринок, інструменти якого призначені для підсилення відповідної реакції цільової аудиторії на різноманітні заходи в рамках стратегії маркетингу і комунікаційної стратегії банку.

Методи стимулювання збуту охоплюють три сфери об'єктів:

- стимулювання споживачів;
- стимулювання посередників;
- стимулювання персоналу банку.

Для стимулювання споживачів своїх послуг банки широко використовують наступні інструменти:

1. Надання права безкоштовного користування послугою протягом визначеного терміну. Це дає можливість клієнту досягнути реальну цінність послуги і краще зрозуміти порядок її використання. Зазначений метод є найбільш ефективним, але водночас і найбільш дорогим.

2. Цінові методи стимулювання потенційних клієнтів. Можуть здійснюватися у формі встановлення більш сприятливої ціни на банківські послуги, а також у формі залікових талонів або купонів. Такі методи мають найбільше поширення і застосовуються для розширення долі ринку.

3. Експозиції в точках продажі. Служать для підвищення інформованості клієнтів про послуги і переконання їх у необхідності придбання певних продуктів банку.

4. Демонстрації – показ банківських продуктів перед конкретними аудиторіями у формі семінарів, що робить їх достатньо цікавими і сприяє притоку клієнтів.

6) Конкурси, ігри, лотереї. Особливий успіх такі методи мають серед молоді і представників старшого покоління. Переможцям у якості призів пропонуються певні банківські продукти на пільгових або безплатних умовах.

Серед інструментів стимулювання сфери посередників виділяють:

1. Надання спеціальних знижок. Цим прийомом користуються багато банків для стимулювання збуту своїх послуг.

2. Спільна реклама, надання рекламних та інших знижок, пов'язаних із стимулюванням. Застосування цього засобу має своєю метою частково або повністю компенсувати витрати третьої сторони, пов'язані з рекламою і заходами по стимулюванню збуту продуктів банку.

3. Премії, сувеніри та інші подарунки посередникам.

4. Конкурси посередників. Можуть організовуватися за різними напрямками і мають своєю метою підвищення зацікавленості посередників у реалізації продуктів банку.

До інструментів стимулювання банківського персоналу відносяться:

1. Грошові премії. Їх слід виплачувати конкретним працівникам за виконання визначених дій в інтересах банку і досягнення високих показників в роботі. Це забезпечує високий рівень якості послуг, розширення збуту і збільшення прибутку банку. Премії повинні носити стимулюючий характер, а не форму підвищення заробітної плати.

2. Подарунки. Ними можуть нагороджуватися службовці, які подали цінну пропозицію або досягли високих якісних і кількісних показників діяльності.

3. Додаткові відпустки.

4. Проведення конкурсів професійної майстерності, переможці яких нагороджуються призами.

5. Можливості кар'єрного росту.

6. Методи морального стимулювання.

7. Надання окремих послуг на більш вигідних умовах.

ТЕМА 9

Організація і контроль у банківському маркетингу

- ◆ *Основи управління маркетинговою діяльністю комерційного банку*
- ◆ *Основні типи організаційних структур управління маркетинговою діяльністю комерційного банку*
- ◆ *Організація, функції і завдання маркетингових служб українських комерційних банків*
- ◆ *Процес маркетингового контролю і його складові елементи*
- ◆ *Види маркетингового контролю*
- ◆ *Ефективність системи маркетингового контролю*

9.1. Основи управління маркетинговою діяльністю комерційного банку

З точки зору управління банківський маркетинг можна розглядати як систему організації та управління комерційно-збутовою діяльністю банку в умовах мінливого ринкового середовища.

Управління маркетингом комерційного банку виступає як цілеспрямована діяльність банку по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку та контролю виконання кожної фази поведінки з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору і конкурентного середовища для досягнення визначених стратегічних цілей.

Мета управління маркетинговою діяльністю банку полягає у досягненні прибутковості і ефективності діяльності банку на ринку з

допомогою певної сукупності і послідовності маркетингових заходів, що забезпечують ріст обсягів продаж, збільшення долі ринку і задоволення запитів наявних і потенційних клієнтів банку.

Система управління маркетинговою діяльністю банку базується на певних принципах, які можуть бути об'єднані у три групи:

- ціннісно-орієнтовані принципи;
- концептуально-регулюючі принципи;
- принципи тактичного аналізу і проектування.

До першої групи принципів відносять:

- принцип управлінського ризику, який проявляється у здатності керівника оцінити сильні і слабкі сторони конкурентів і прийняти ризикові рішення по зміцненню позицій банку на ринку;
- принцип організаційної поведінки відображається у виборі і юридичному оформленні відповідної структури управління;
- принцип формування споживчих переваг регулює поведінку банку, насамперед під впливом кон'юнктурних змін, успіхів науково-технічного прогресу, реальних і потенційних запитів клієнтів;
- принцип інструментального забезпечення керівництва реалізується через систему нормативно-правової документації та засобів програмного, інформаційного і аналітичного забезпечення;
- принцип конкурентної переваги полягає у забезпеченні споживачам послуг вищої якості або вищого рівня сервісу.

Концептуально-регулюючі принципи визначають стратегічну поведінку банку в умовах ризику і невизначеності. До них належать:

- принцип інформаційної достатності, важливість якого в маркетингу обумовлена тим, що значний масив інформації формується на основі експертних оцінок, опитувань, інтерв'ю та носить конфіденційний характер;
- принцип матеріального і морального стимулювання має своєю метою забезпечити належне виконання своїх функцій персоналом і розвиток творчості та ініціативи в колективі;
- принцип погодження за цілями діяльності об'єднує зовнішні можливості і ризики банку з його внутрішнім потенціалом і базується на визначенні пріоритетів та пошуку оптимальних рішень у рамках визначених параметрів;

- принцип відповідності управління маркетингом типу і рівню організаційної структури банку.

Принципи тактичного аналізу і проектування характеризують засоби досягнення цілей і відповідну послідовність дій. Серед них можна виділити наступні:

- принцип професіоналізму керівництва, який допомагає керівнику в кожній ситуації думати глобально, а діяти локально;
- принцип прибутковості і ефективності;
- принцип централізації і децентралізації управління та делегування повноважень;
- принцип маркетингового контролю.

Дотримання зазначених принципів управління маркетинговою діяльністю комерційного банку дає змогу забезпечити розробку та ефективну реалізацію маркетингової стратегії.

9.2 Основні типи організаційних структур управління маркетинговою діяльністю комерційного банку

Організація служби маркетингу комерційного банку визначається типом його організаційної структури та обраною стратегією розвитку. Найбільш типовими можна вважати такі варіанти організації маркетингових служб комерційного банку:

- функціональна організація;
- організація за продуктовою ознакою;
- організація за географічним принципом.

Схема функціональної організації маркетингової служби банку передбачає створення і функціонування у складі управління (департаменту) маркетингу на рівні головної контори окремих маркетингових підрозділів у розрізі функцій маркетингу. Такими підрозділами можуть бути відділи (сектори) аналізу ринку банківських послуг і маркетингових досліджень, маркетингового планування, маркетингового контролю, розробки і впровадження нових продуктів, ціноутворення, комунікаційної політики, засобів доставки продуктів.

Функціональна організація маркетингових служб є найбільш поширеною серед дрібних і середніх банків з відносно обмеженою географією діяльності. При застосуванні такої схеми слід враховувати дві обставини:

- можливість об'єднання декількох функцій банківського маркетингу в одному структурному підрозділі;
- можливість створення декількох підрозділів для виконання однієї функції маркетингу.

Організація служби маркетингу за продуктовою ознакою не виключає, а навпаки передбачає також створення маркетингових підрозділів за окремими функціями маркетингу. Суттєва відмінність полягає в акцентуванні маркетингових зусиль на розробці і просуванні окремих груп банківських продуктів. Для цього відділ банківських продуктів в організаційному відношенні формують як сукупність секторів за певними типами банківських послуг (сектор кредитних послуг, сектор інвестиційних послуг, сектор нових платіжних інструментів та інші). Склад і структура таких секторів відповідають пріоритетним напрямкам діяльності банку на ринку банківських послуг і з часом можуть змінюватися. Продуктова організація маркетингової служби не набула широкого розповсюдження. Вона може бути доцільною тільки в умовах чітко вираженого галузевого управління комерційним банком в цілому і як тимчасовий варіант при диверсифікації діяльності банку.

Географічний принцип організації служби маркетингу застосовується крупними універсальними банками, які мають розгалужену філіальну сітку і обширну географію діяльності. При цьому у кожній (або у переважній більшості) балансовій установі комерційного банку створюються організаційні підрозділи по маркетингу, структура, склад і функції яких визначаються центральним офісом банку, виходячи із рівня централізації і децентралізації управління банку та обсягів діяльності філіалу.

Перші два типи організаційних структур управління маркетинговою діяльністю банку більше тяжіють до централізованого характеру управління і не дозволяють в повній мірі врахувати особливості локальних та регіональних ринків банківських послуг. В той же час витрати на утримання персоналу маркетингових служб за цими варіантами, особливо при функціональній організації, будуть мінімальними. Географічний принцип організації маркетингових служб є найбільш складним і дорогим.

9.3. Організація, функції і завдання маркетингових служб українських комерційних банків

На рівні головних офісів комерційних банків України створюються департаменти (управління) маркетингу. Департамент може

підпорядковуватися голові правління банку або його заступнику. Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з неї наказом голови за рішенням правління банку. У складі департаменту створюються підрозділи за основними напрямками маркетингової діяльності. Діяльність працівників департаменту регламентується посадовими інструкціями, які розробляє директор департаменту і затверджує голова правління або його заступник.

На департамент покладається вирішення таких завдань:

1. Розробка та впровадження комплексу маркетингових заходів банку для постійного зростання обсягів продажі банківських послуг, прибутку та чисельності клієнтів на основі аналізу маркетингового середовища, запитів клієнтів та можливостей банку.

2. Участь в розробці та здійсненні політики банку з питань аналізу та вдосконалення організаційної структури та філіальної сітки банку, оплати праці, матеріального заохочення та стимулювання працівників, оптимізації чисельності та структури персоналу.

3. Координація діяльності підрозділів банку з питань розробки та реалізації маркетингової стратегії.

4. Координація діяльності маркетингових служб регіональних підрозділів, надання їм інформаційної та методологічної допомоги.

5. Забезпечення високого позитивного іміджу банку в суспільстві.

Досягнення поставлених завдань передбачає виконання наступних функцій:

- визначення основних завдань маркетингових підрозділів установ банку, виходячи з довгострокової перспективи;
- здійснення аналізу ринкових можливостей банку;
- здійснення аналізу ринкових можливостей банків-конкурентів та макросередовища, в якому працює банк;
- здійснення досліджень по вивченню попиту на послуги банку та визначення груп цільових клієнтів;
- сегментування всіх банківських послуг, в тому числі по нових та перспективних послугах;
- вибір сегментів ринку банківських послуг та позиціонування банку на обраних сегментах;
- розробка технології впровадження нових продуктів на ринку банківських послуг;
- розробка стратегічного плану маркетингу та засобів контролю за його виконанням;

- розробка рекламної кампанії з найбільш перспективних продуктів та послуг, заходів Public Relations;
- розробка і впровадження в практичну діяльність нових методик та нормативів маркетингу;
- надання консультативної, методичної та практичної допомоги установам банку з питань маркетингової діяльності банку;
- організація та проведення семінарів, робочих нарад з питань маркетингової стратегії банку із залученням спеціалістів інших структурних підрозділів та установ;
- підготовка та подання на розгляд керівних органів банку матеріалів щодо стратегічного планування та маркетингової політики банку;
- організація і здійснення заходів, спрямованих на створення привабливого іміджу банку, участь у підготовці рішень відносно надання спонсорської та благодійної допомоги;
- розробка переліку іміджевої та сувенірно-рекламної продукції з фірмовими ознаками банку, підготовка пропозицій щодо її виготовлення, придбання та використання;
- розробка і подання на затвердження керівництву банку знаку, логотипу, фірмового стилю та інших атрибутів візуальної ідентифікації банку та здійснення контролю за їх дотриманням;
- участь в організації та проведенні виставок, конференцій, семінарів, нарад, презентацій, прес-конференцій, “круглих столів”, прийомів тощо;
- участь у підготовці аналітичних, інформаційних і пропагандистських матеріалів загальнобанківського характеру.

На рівні регіональних установ банку маркетингові служби, як правило, створюються у формі відділів, які на окремі підрозділи не поділяються. Окремі їхні функції розділені між працівниками відділу.

На відділи маркетингу покладено виконання таких завдань:

- розробка маркетингових заходів щодо збільшення обсягу і асортименту банківських послуг;
- визначення і впровадження заходів комунікаційної політики установи банку;
- проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг на локальному і регіональному рівнях.

До основних функцій маркетингових підрозділів на регіональному рівні можуть бути віднесені:

- здійснення аналізу ринкових можливостей установ банку;

- аналіз ринкових можливостей банків-конкурентів;
- вивчення попиту на банківські послуги і визначення цільових груп клієнтів;
- проведення сегментування клієнтів;
- вивчення відношення до банку наявних і потенційних клієнтів;
- організація роботи по залученню клієнтів;
- розробка рекомендацій по вдосконаленню роботи підрозділів банку;
- проведення заходів по стимулюванню збуту, реклами та пропаганди іміджу банку.

На найнижчому рівні організаційної структури банку - рівні безбалансових відділень – окремі маркетингові підрозділи, як правило, не створюються. Тому у посадових інструкціях керівників і працівників таких відділень, які безпосередньо працюють з клієнтами, передбачаються в числі інших функціональних обов'язків і обов'язки по здійсненню певних видів маркетингової діяльності.

9.4. Процес маркетингового контролю і його складові частини

Завершальним етапом процесу управління маркетинговою діяльністю комерційного банку служить контроль. Система маркетингового контролю визначає необхідність і види коректування маркетингових планів в умовах мінливого ринкового середовища.

Маркетинговий контроль визначають як процес постійної і неупередженої перевірки і оцінки становища та процесів у сфері маркетингової діяльності і забезпечення на цій основі досягнення визначених цілей. Маркетинговий контроль передбачає наступну послідовність етапів:

- встановлення стандартів;
- вимірювання фактично досягнутих результатів;
- здійснення коригувальних дій.

Перший етап маркетингового контролю – встановлення стандартів – передбачає чітке визначення певних параметрів, відносно яких буде здійснюватися оцінка банку в цілому і його маркетингової діяльності зокрема. Відзначені планові параметри повинні мати кількісну, якісну, часову і просторову характеристику. Забезпечення відповідності стандартів контролю цілям діяльності банку в окремих випадках може бути ускладнено тим, що не всі цілі діяльності банку можна трансформувати у чіткі стандарти. В таких випадках стандарти

контролю визначаються системою непрямих кількісних показників, які в сукупності будуть відповідати визначеним цілям. Відсутність стандартів у будь-якому випадку робить систему маркетингового контролю неефективною, а інколи і практично неможливою.

Основним поточним етапом маркетингового контролю служить вимірювання фактично досягнутих результатів. На цьому етапі вирішуються такі основні завдання:

- визначення масштабів допустимих відхилень від стандартів;
- визначення періодичності і точності контрольних вимірів;
- вимірювання досягнутих результатів.

Необхідність попереднього встановлення масштабів допустимих відхилень обумовлена неможливістю абсолютно точного передбачення динаміки показників і зміни ринкового середовища на перспективу. Як правило, масштаби допустимих відхилень встановлюються шляхом аналізу динаміки розходжень фактичних результатів і стандартів за ряд попередніх періодів і залежать від наступних чинників:

- якість контрольного стандарту;
- стратегія банку;
- масштаби діяльності банку.

Параметри допустимих відхилень можуть встановлюватися як в абсолютних, так і в відносних показниках.

Періодичність контролю залежить в першу чергу від характеру, масштабів і пріоритетності процесів, що контролюється. Значний вплив на періодичність контрольних замірів справляє також і швидкість змін у контрольованих процесах. Завершальним елементом цього етапу є співставлення фактичних результатів з визначеними стандартами з урахуванням допустимих параметрів відхилення.

Сутність третього етапу маркетингового контролю полягає у визначенні та здійсненні необхідних коректувальних дій. Можливі три варіанти дій банку:

- не здійснювати ніяких дій (у випадку відповідності фактичних результатів контрольним стандартам);
- довести фактичні результати до рівня стандартів;
- коректувати самі стандарти (у випадку тривалого і об'єктивного відхилення фактичних результатів від контрольних стандартів).

Два останніх варіанти дій можуть мати місце як кожний зокрема, так і в поєднанні. При цьому потрібно мати на увазі, що коректування стандартів можливе як в сторону їх збільшення, так і в сторону зменшення. Визначенню варіантів коректувальних дій повинен

передувати ґрунтовий факторний аналіз причин виникнення відхилень і кількісної їх оцінки.

9.5. Види маркетингового контролю

Система маркетингового контролю передбачає здійснення його у трьох основних видах:

- контроль за виконанням маркетингових планів;
- контроль за прибутковістю і рентабельністю;
- ревізія маркетингу.

Контроль за ходом виконання маркетингових планів здійснюється у формі аналізу таких параметрів:

- можливостей надання банківських послуг;
- конкурентних позицій;
- відносин з клієнтами;
- співвідношення затрат на надання послуг з затратами на маркетинг.

Аналіз можливостей надання банківських послуг повинен здійснюватися у розрізі окремих послуг, сегментних груп клієнтів, філіальної сітки банку і локальних та регіональних ринків.

Виконання планових завдань будь-якою ціною, в т.ч. ослабленням конкурентноздатності не може розглядатися в якості позитивного варіанту діяльності банку. Необхідність аналізу відносин з клієнтами обумовлена тим, що клієнтська база є фундаментом банківської діяльності і від того, який характер взаємовідносин клієнтів і банку, залежать його результати в поточному періоді і на перспективу.

Важливим моментом є встановлення долі маркетингових витрат у сукупних витратах банку. Непропорційно швидке нарощування їх долі може бути сигналом зниження ефективності маркетингової діяльності, а суттєве їх зниження свідчить про недооцінку впливу маркетингу на діяльність банку.

Прибутковість комерційного банку не повинна порушувати основні нормативи його ліквідності. Необхідність контролю за прибутковістю та рентабельністю комерційного банку обумовлена такими чинниками:

- висока рентабельність комерційного банку в значній мірі формує його позитивний імідж;
- банк, як комерційна організація, своєю кінцевою ціллю має одержання максимального прибутку.

Параметри рентабельності комерційного банку аналізуються і контролюються як по банку в цілому, так і в розрізі окремих структурних одиниць, банківських продуктів і ринкових сегментів.

Ревізія маркетингу виступає як процес систематичного і всеохоплюючого вивчення маркетингового середовища банку, його стратегічних і тактичних цілей та ходу їх досягнення.

Кінцевою метою ревізії маркетингу є вивчення проблем в організації маркетингової діяльності та розробка і реалізація відповідних заходів по їх усуненню.

Ревізія комплексу маркетингу комерційного банку повинна охоплювати всі аспекти його маркетингової діяльності і передбачає такі основні етапи:

- аналіз завдань і цілей банку з урахуванням ринкових можливостей і внутрішніх ресурсів банку;
- ревізія якості вибору цільових ринків на основі їх сегментування, вивчення попиту та позиціонування;
- ревізія системи планування на предмет відповідності планів дій стратегії банку і ситуації на ринку;
- оцінка якості планування окремих складових комплексу маркетингу (продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики);
- аналіз і оцінка систем маркетингової інформації, організаційної структури маркетингових служб та маркетингового контролю.

Виявлені у ході ревізії маркетингової діяльності проблеми повинні своєчасно розглядатися і вирішуватися керівництвом банку.

9.6. Ефективність системи маркетингового контролю

Ефективність маркетингового контролю забезпечуються дотриманням таких основних принципів:

1. Орієнтація на досягнення стратегічних цілей. Врахування цього принципу вимагає від системи контролю необхідності постійно тримати у полі зору стратегічні цілі банку, а не акцентувати увагу на контролі дрібних процесів і явищ.

2. Результативність контролю означає, що контроль не повинен проводитись тільки для того, щоб виявити недоліки і проблеми, а насамперед для ефективного впливу на маркетингову діяльність з метою вирішення поставлених завдань.

3. Еластичність контролю свідчить про те, що самі параметри системи маркетингового контролю, його об'єкти і суб'єкти можуть і

повинні змінюватися адекватно до зміни ринкової ситуації та інших чинників.

4. Своєчасність контролю дозволяє своєчасно виявити негативні явища і процеси в організації маркетингової діяльності і завчасно реалізувати заходи по коректуванню маркетингової політики. Необхідно мати на увазі, що занадто часте проведення контрольних заходів може мати негативні наслідки у формі зниження самостійності і відповідальності персоналу, а також у формі додаткових витрат часу і ресурсів.

5. Економічність і простота системи контролю. Затрати на здійснення контролю повинні завжди співставлятися з тим корисним ефектом, який може бути досягнутий в результаті його проведення. Простота і доступність методів і форм контролю в значній мірі визначають його ефективність.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Банківська конкуренція – це суперництво між учасниками ринку банківських послуг.

Банківська операція - це будь-яка дія банку, яка знаходить своє відображення в його облікових реєстрах.

Банківська послуга – це з однієї сторони форма задоволення потреб клієнта, а з погляду організації банківської діяльності як певний порядок взаємопов'язаних організаційних, інформаційних, фінансових та юридичних заходів, прив'язаних до місця та часу виконання і об'єднаних в єдину технологію.

Банківська реклама – форма неособистого представлення певних ідей, послуг чи банку в цілому через посередництво специфічних платних засобів комунікації з метою інформування і переконання вибраних цільових аудиторій у необхідності здійснення дій, які бажає банк-рекламодавець.

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.

Вимірювання – визначення кількісної міри або щільності певної характеристики, яка є об'єктом дослідження за допомогою різних шкал вимірювання.

Внутрігалузєва конкуренція – конкуренція між кредитними інститутами, які пропонують аналогічні банківські продукти, що відрізняються якістю, ціною, доступністю та іншими параметрами.

Вторинна інформація – це інформація, яка подається в опрацьованому виді.

Глибина асортименту послуг - число варіантів і модифікацій певного виду послуг, які орієнтовані на конкретні запити окремих груп банківських клієнтів.

Інформація – це дані, які відібрані та розсортовані в залежності від певних цілей.

Інфраструктура ринку банківських послуг – сукупність організаційно – правових форм, які обслуговують формування попиту і пропозиції, купівлю-продаж банківських послуг через кредитно – фінансові інститути.

Коефіцієнт залучення клієнтів – відношення кількості відкритих рахунків до середньої кількості рахунків.

Коефіцієнт плинності клієнтів – відношення кількості закритих рахунків за період до середньої кількості рахунків

Коефіцієнт стабільності клієнтської бази - показує яка доля клієнтів, що відкрили рахунки, залишаються його клієнтами.

Комунікаційна політика - це комплекс заходів комерційного банку у взаємодії з наявними і потенційними клієнтами та зовнішнім оточенням банку.

Конкуренція покупців – змагання наявних і потенційних клієнтів за кращі умови доступу до банківських продуктів.

Конкуренція продавців – суперництво кредитних інститутів за найвигідніші умови продажу.

Макросередовище - глобальні фактори, які складають зовнішнє оточення комерційного банку. До них належать політичні, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, фактори культурного устрою.

Маркетингове середовище – 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.

Нецінова конкуренція – покращення якісних характеристик банківських продуктів і проведення активної комунікаційної політики.

Новий банківський продукт - це банківська послуга, що вперше пропонується на ринку або є новою для банку при наданні її своїм клієнтам.

Первинна інформація – це інформація, яку отримують безпосередньо з ринку на основі використання певних методів збору інформації;

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

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

Прогнозування ринку банківських послуг – виявлення тенденцій його розвитку під впливом таких основних факторів: політичних, правових, економічної кон'юнктури та ділової активності, інфляційних, стадії життєвого циклу банківських продуктів, цінової політики, конкурентного середовища тощо.

Продуктова політика - це створення нових, вдосконалення існуючих, перевірка і пристосування банківських послуг з метою задоволення виникаючих потреб наявних або потенційних клієнтів банку.

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

Ринок банківських послуг – специфічна сфера економічних відносин, функцією яких є балансування попиту і пропозиції на банківські продукти.

Сегментування ринку – поділ його на ряд дрібних однорідних сегментів, що в свою чергу дозволяє виділити групи клієнтів з близькими або ідентичними потребами.

Управління маркетингом комерційного банку – цілеспрямована діяльність банку по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку та контролю виконання кожної фази поведінки з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору і конкурентного середовища для досягнення визначених стратегічних цілей.

Функціональна конкуренція – конкуренція різних, але

взаємозамінних товарів (товарів-субститутів).

Цінова конкуренція – це конкуренція, що здійснюється шляхом зміни ціни (її підвищення або зниження).

Цінова політика комерційного банку - вибір та обґрунтування цінової стратегії, встановлення цін на окремі банківські продукти, їх зміна і модифікація відповідно до зміни ринкової ситуації, стратегії банку та зміни інших факторів.

Цінова стратегія банку - довгострокова орієнтація в галузі цінової політики, яка визначає насамперед кінцеву мету цінової політики.

Цінова тактика банку - певний спосіб і послідовність дій для досягнення визначеної мети.

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

Час комунікаційних відносин – відрізок часу протягом якого клієнт буде користуватися певною послугою.

Ширина продуктового ряду (базовий асортимент банківських послуг) - кількість основних видів послуг, які банк може запропонувати клієнтам.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України "Про банки та банківську діяльність"// <http://www.bank.gov.ua/>
2. Закон України "Про рекламу"// Бухгалтерія. - 2002. - №12. - с. 52 - 56.
3. Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій, затвердженого Постановою Правління НБУ від 17.07.2001 р., затвердженого Міністерством юстиції України від 21.08.2001 р. за №730/ 5921.
4. Алексеев І. В., Захарчук О. В., Рим І. Н. Банківський маркетинг. Навч. Посібник. - Львів: Львівський банківський коледж НБУ, 1998. - 96 с.
5. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Е. Ф. Жуков, А. М.Максимова, О. М.Маркова и др.; Под ред. Проф. Е. Ф. Жукова. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 471 с.
6. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т.Балабанова – СПб.: Питер, 2002. - 304с.
7. Банковский портфель (Книга банкира. Книга клиента. Книга инвестора) / отв. ред. Коробов Ю. П., Рубин Д. Б., Солдаткин В. И. - М.: СОМИНТЭК, 1994.-752 с.
8. Банковское дело. / под ред. О. И. Лаврушина - М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 1992. - 428 с.
9. Банковское дело. Учебник / под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 480 с.
10. Банковское право: Навч. Посібник./ упорядник М. П. Кучерявенко. - Харків, 1999.-678 с.
11. Брегеда О. Місце банківських послуг в інтернет - просторі України. // Вісник НБУ. -2001.- №6. -с. 23 -25.
12. Бритченко І. Г. Банковский маркетинг: организация процессов инвестирования. – Донецьк, Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 1997. 200с.
13. Бушуєва І. Маркетингова стратегія банку з депозитних послуг. // Вісник НБУ.-2002.-№1.-с.15-16.
14. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України.// Вісник НБУ. - 2001. - №6. - с. 19 - 21.
15. Гайдунько В. Специфика банковского маркетинга в современных условиях.// Банковские услуги. - 2001. - №12. - с. 13 - 15.

16. Гайдунько В. Трансфертне ценообразование в системе управления доходностью банка.// Банковские услуги. - 2001. - № 7-8. – с.34 – 48.
17. Гладких Д. Аналіз діяльності окремих банків України за підсумками 2001 року. // Вісник НБУ. - 2002. - №4. - с.29 - 34.
18. Гладких Д. Динаміка цінової структури банківських послуг.// Вісник НБУ. -2001.-№5.-с.22-24.
19. Головка А.Т., Грушко В.І., Денисенко М.П. та ін. Система банківського менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Фірма “ІНКОС”, 2004. – 480с.
20. Гриценко Р. Оцінка якості менеджменту банку. // Вісник НБУ. - 2002. - №4.-с.34-36.
21. Дёриг Ханс-Ульрих Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
22. Деятельность коммерческих банков: Учебное пособие / Под ред. проф.; д.э.н. А.В. Калтырина. - Ростов н/Д: “Феникс”, 2004.- 384с.
23. Джозмен Р. В., Хамфриз Д. К. Банковский маркетинг. - М.: "Церих - ПЭЛ", 1995.-560с.
24. Добролюбова В., Добролюбов Е. Действенное изменение организационной культуры. // Банковские технологии. - 2002. - №1. - с. 13 -17.
25. Долан Э.Дж., и др. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. /Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. В. Лукашевича. -Л., 1991.-448 с.
26. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. Учеб. пособие для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 191 с.
27. Заруба К. Ф. Складові цінової політики банку.// Вісник НБУ. - 2002. - №3. - с.34-37.
28. Кагерман Х. Повний комплекс послуг з одних рук. // Вісник НБУ. - 2000. -№10.-с.34-35.
29. Качаєв Ю. Територіальні фактори банківської діяльності в Україні. // Вісник НБУ.- 2001. - №4. - с. 11 - 16.
30. Кириченко О. та ін. Банківський менеджмент: навч. посібн. для вищих навч. закладів./ О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. - К.: Основи, 1999. -671с.
31. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВДТ “Університетська книга”, 2003. – 734с.
32. Конкретно о банках.// Галицькі контракти (додаток).-2002.-с. 10-33.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга./ Пер. с англ. – Санкт-Петербург: АО "Карина", 1994.-698 с.

34. Куденко Н.В. Паблік рілейшнз на варті позитивного іміджу. // маркетинг в Україні. - 2001.-№1.-с.40-43.
35. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. / І.О. Лютий, О.О.Солодка – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
36. Ляпин З. Ф., Гончарова И. И. Маркетинг в банковской сфере. - Луганск: Изд-во Восточно-украинского государственного университета, 1998. - 186 с.
37. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга.: -М: "Финстатинформ", 1997.-110 с.
38. Мирошникова Е. Разработки рекламного бюджета: выбор оптимальных подходов.// Маркетинг и реклама. - 2000. - №1. - с.46 - 50.
39. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: Навч. посібник / За ред. А.В.Нікітіна. – К.: КНЕУ, 2006. – 432 с.
40. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку. // Банківська справа.-2001. - №1. - с.35 - 39.
41. Новаторов Э. В. Как измерить качество банковских услуг. // Банковские услуги.-2001.-№7-8.-с.20.
42. Новикова І. В. Банківський маркетинг і його роль в ринковій економіці України. - Київ, 1999. - 64 с.
43. Павліковська К. Комерційний банк як платник податку з реклами. // Вісник НБУ. - 2001. - №9. - с.36 - 37.
44. Папуша А. Банківська система України: перспективи розвитку. // Вісник НБУ. - 2001.- №4. -с. 10- 11.
45. Полфреман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. - М.: ИНФРА - М, 1996.-624 с.
46. Попков В.В. О поддержании равноправной конкуренции на рынке банковских услуг. // Деньги и кредит. - 2001. - №5. - с.46 – 48.
47. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг. Монографія. – К.: Вид. дім “Ін Юре”. – 2001. – 484 с.
48. Романенко Л.Ф. Особливості банківського маркетингу. // Маркетинг в Україні. - 2001.- №1.- с. 32-35.
49. Сазыкин Б., Котенков В. Стратеги управления банком: российские особенности.// Банковские технологии. -2002. - №1. - 37 -41.
50. Севрук В.Т. Банковский маркетинг. - М.: "Дело ЛТД", 1994. - 128 с.
51. Смородников О. Маркетинг банковских услуг для частных клиентов.// Банковские технологии. - 2002.- №2. - с.26 - 30.
52. Спицын И. О., Спицын Я. О. Маркетинг в банке. - Тернополь: АО "Тарнекс". - К.: ЦММС "Писпайп", 1993. - 656 с.
53. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. - М.: "Всё для вас", 1993. -- 320 с.

54. Уткин Э. А. Банковский маркетинг. - М.: ИНФРА-М, Мета-информ, 1994. - 340 с.
55. Федулова Л. Управління якістю банківських послуг - запорука успіху в боротьбі за клієнта.// Вісник НБУ. - 2002. - №3. - с.32 - 35.
56. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності // Вісник НБУ. - 2002. - №4. - с.11-14.
57. Швець В. Ринок банківських послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2001. - № 2. - с.151-157
58. Шульга Н., Сокольська О. Конкурентна позиція банку на ринку платіжних карток // Вісник НБУ. - 2002. - №3. - с. 50-54.
59. Шустов В.В. Конкуренция банков и рынок клиентуры // Деньги и кредит. - 2001. - №7. - с.52-56.
60. Feldbausch Friedrich. Bankmarketing. - München, 1974.
61. Handbuch des Bankmarketing. / Joachim Süchting; Eckart von Hooven (Hrsg.). – 2., völlig überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1991.
62. Redli Jürd. Bankmarketing. – Bern; Stuttgart: Haupt, 1988.