

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



В. Ю. Святненко

МАРКЕТИНГ У БАНКУ

Навчальний посібник

МАУП

Київ 2006

ББК 65.262.1-2я73
С25

Рецензенти: *О. Д. Василик*, д-р екон. наук, проф.
Л. І. Нейкова, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 4 від 22.04.03)*

Святненко В. Ю.
С25 Маркетинг у банку : Навч. посіб. — К. : МАУП, 2006. —
248 с. : іл. — Бібліогр. : с. 244–245.
ISBN 966-608-452-X

У навчальному посібнику, підготовленому відповідно до навчальної програми курсу “Банківський маркетинг”, розглянуто формування інформаційної бази даних на основі здійснення маркетингових досліджень, особливості стратегічного маркетингового планування у сфері банківської діяльності, вибір оптимальних каналів збуту банківських послуг, прогнозування банківського ризику тощо. Посібник також містить таблиці, графіки, рисунки та практичні завдання, що допоможе студентам закріпити здобуті знання.

Для студентів економічних вищих навчальних закладів, викладачів, працівників банківської сфери, а також для тих, хто цікавиться проблемами банківського маркетингу.

ББК 65.262.1-2я73

ISBN 966-608-452-X

© В. Ю. Святненко, 2006
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

ПЕРЕДМОВА

Діяльність комерційних банків на ринку банківських послуг здійснюється одночасно у таких сферах, як залучення тимчасово вільних коштів фізичних і юридичних осіб, їх розміщення, створення платіжних засобів і надання банківських послуг.

Важливу роль банки приділяють наданню послуг клієнтам у здійсненні активних операцій, серед яких окрім кредитних вирізняють операції з цінними паперами (фондові операції), що здійснюються банком як у рамках самостійної політики, так і за дорученням за рахунок та на користь клієнта. Практично повної участі клієнта потребує така група операцій: довірчі та комісійно-посередницькі, що здійснюються за дорученням клієнта та на комісійних засадах. Усі ці операції рівнозначні поняттю “банківська послуга”.

З позиції маркетингу послуги, що пропонуються банком, можна поділити на дві групи: послуги, які приносять банку прибуток (видача кредитів, довірчі операції, консультативно-посередницькі послуги та ін.); послуги, пов'язані із залученням тимчасово вільних коштів населення, підприємств і організацій (депозитні послуги, ведення рахунків та ін.).

Сучасні банки функціонують в умовах високого рівня конкуренції, а така ситуація потребує виважених дій на ринку банківських послуг. Тому великого значення набуває вміння банківських фахівців приймати найраціональніші рішення, розраховувати ефективність впровадження нових послуг на відповідному ринку, розробляти тактичні та стратегічні прогнози, здійснювати постійний контроль за дотриманням законодавчих норм під час здійснення банківських операцій тощо. Що, у свою чергу, передбачає впровадження маркетингу у сферу банківської діяльності, оскільки мета банківського маркетингу — створення необхідних умов для пристосу-

вання до вимог ринку, підвищення конкурентоспроможності і прибутковості за рахунок задоволення потреб клієнтів.

Навчальний посібник розрахований на студентів економічних вузів різних спеціальностей і різних форм навчання. Матеріал охоплює питання, характерні для банківського маркетингу. Особлива увага приділяється формуванню маркетингової інформаційної системи, плануванню маркетингової діяльності в системі банківського планування, особливостям встановлення ціни на банківський продукт, розробці та використанню нових банківських послуг.



СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність, мета та завдання банківського маркетингу

Банківський маркетинг — це система управління банком, яка передбачає облік та вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу як у цілому, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів.

Під банківським маркетингом необхідно також розуміти відповідний попит на конкретну банківську діяльність як у напрямку акумуляції грошових заощаджень і ресурсів, так і в напрямку надання кредитів.

Попит — забезпечена грошима потреба в товарах, які реалізуються на ринку.

Потреба — суб'єктивне відчуття недостатнього задоволення, спрямоване на його зменшення чи ліквідацію.

Бажання — зовнішня форма вияву потреби, яка набула специфічної, конкретної форми відповідно до культурного рівня і особистості індивіда.

Грунтується діяльність банків переважно на залучених ресурсах, тобто на депозитах і вкладках.

Депозит (від лат. *depositum* — річ, віддана на схов) — гроші або цінні папери, що їх вносять до кредитних установ (банків, ощадних кас) для зберігання. Банки залучають вільні грошові кошти юридичних і фізичних осіб шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовують різні види банківських рахунків.

Практично всі клієнтські рахунки називають депозитними. *Депозитним* може бути будь-який відкритий клієнту рахунок в банку, на якому зберігаються його грошові кошти. За формою використання рахунки поділяються на депозити (вклади) до запитання, термінові або строкові депозити, умовні депозити.

Вклад — рахунок до запитання, тобто банківський депозит, який може бути вилучений вкладником на першу його вимогу.

Вклади (депозити) до запитання розміщуються у банку на розрахунковому або поточному рахунку клієнта. Вони використовуються для здійснення поточних розрахунків власника рахунка з його партнерами. На вимогу клієнта кошти з розрахункового та поточного рахунків у будь-який час можуть вилучатися шляхом видачі готівки, виконання платіжного доручення, сплати чеків або векселів. До вкладів до запитання прирівнюються внески з попереднім повідомленням банку про намір зняти гроші з рахунка (за умови, що термін повідомлення не перевищує одного місяця). Вклади до запитання є нестабільними, що обмежує можливість їх використання банком для позичкових та інвестиційних операцій, тому власникам поточних рахунків сплачується низький депозитний процент або не сплачується зовсім. В умовах відсутності (як правило) плати за депозити до запитання банки намагаються залучити клієнтів і стимулювати приріст поточних вкладів за рахунок надання їм додаткових послуг та підвищення якості обслуговування. Це, зокрема, кредитування з поточного рахунка, пільги вкладникам в одержанні кредиту, використання зручних для клієнта форм розрахунків, застосування кредитних карток, чеків, розрахунково-консультативне обслуговування тощо.

У банківську діяльність маркетинг почав впроваджуватися в 70-х роках, тобто значно пізніше від його використання промисловими і торговельними компаніями. Спочатку банки розглядали маркетинг як засіб вивчення попиту, стимулювання та залучення клієнтів і лише у 80-х роках сформувалася концепція банківського маркетингу, яка стала основою управління комерційним банком. У банках почали створювати власні маркетингові служби, системи збирання і обробки інформації, розробляти програми маркетингу та стратегічні плани дій банків на відповідних ринках.

Особливості банківського маркетингу визначаються таким:

- абстрактністю продукту;
- договірним характером відносин;
- тривалістю використання банківських послуг.

Банківський продукт — це комплекс послуг банку з активних і пасивних операцій, а також виконання банком певних дій в інтересах клієнтів. Вирізняють такі банківські продукти: операції банку з формування банківських ресурсів (пасивні); кредитні послуги; інвестиційні операції; інші банківські послуги, зокрема організація розрахунково-касового обслуговування, операції з іноземною валютою, трастові операції, послуги із зберігання цінностей, консультаційні послуги, інформаційні послуги, аудиторські послуги, послуги з інженерно-економічної експертизи, надання гарантій.

Ресурси банку — це сукупність грошових коштів, які є у розпорядженні банку і які використовуються для забезпечення його діяльності.

Пасивні операції — це операції, що забезпечують формування ресурсів банків.

Активні операції — це операції, за допомогою яких комерційні банки вкладають власний, залучений та запозичений капітал у кредити, цінні папери, валюту та за іншими напрямками з метою отримання доходу.

Кредитні послуги (від лат. *creditum* — позика і *credo* — вірю, довіряю) — сума, включена до кошторису, в межах якої дозволяються витрати на певні потреби.

Інвестиційні операції — це операції, що пов'язані з придбанням та продажем банками цінних паперів (акцій, облігацій тощо) на ринку.

Важливо розрізняти такі поняття, як банківський продукт і банківська послуга. **Банківський продукт** — це конкретний банківський документ (або посвідчення), що видається банком для обслуговування клієнта і здійснення операції. Це може бути вексель, чек, банківський депозит, будь-який сертифікат (інвестиційний, ощадний, податковий) тощо. **Банківська послуга** являє собою банківські операції з обслуговування клієнта, які задовольняють його певні потреби.

Подібність банківського продукту і банківської послуги в тому, що вони покликані задовольняти потреби клієнта і сприяти одержанню прибутку. Проте здебільшого банківський продукт має первинний характер, а банківська послуга — вторинний.

Основною метою банківського маркетингу є створення необхідних умов швидкого пристосування до вимог ринку капіталу при розробці системи заходів з вивчення ринку, підвищення конкурентоспроможності банківського продукту та прибутковості банку.

До **основних завдань** банківського маркетингу належать:

- дослідження й аналіз процесів, які відбуваються на ринку капіталу, тобто безпосередньо у сфері дії кредитно-фінансових інститутів, особливо в банківському секторі, і на ринку цінних паперів, включаючи первинний, вторинний (фондову біржу) і позабіржовий (так званий вуличний) ринки;
- вивчення реальних і виявлення потенційних клієнтів банку;
- вивчення конкурентів та оцінка їх сильних і слабких сторін;
- визначення маркетингових можливостей банку і відбір цільових ринків;
- забезпечення достовірною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень щодо розширення банківської діяльності;
- розробка стратегічного плану банку;
- планування комплексу маркетингу, яке включає стратегію щодо певних банківських продуктів, цінову стратегію, стратегію в системі доведення послуг до споживачів і комунікаційну стратегію.

1.2. Основні функції банківського маркетингу

Маркетингова діяльність у банку принципово не відрізняється від маркетингу в промисловості, але має певні особливості, що зумовлені своєрідністю банківської діяльності. Зокрема, банки кредитують суб'єктів господарської діяльності та громадян за рахунок залучення коштів підприємств, установ, організацій, населення та інших кредитних ресурсів; здійснюють касове і розрахункове обслуговування народного господарства; виконують валютні та інші банківські операції, передбачені законодавством про банки і банківську діяльність.

З огляду на зазначене **основними функціями** банківського маркетингу є:

- виявлення та вивчення попиту на банківські продукти;
- маркетингові дослідження клієнтів, конкурентів, банківських послуг;
- сегментування ринку банківських послуг;
- планування комплексу маркетингу щодо низки банківських послуг;

- розробка продуктової стратегії банку;
- встановлення ціни на банківську послугу;
- розробка стратегії ризику та заходів щодо його зниження;
- розміщення відділень і доведення банківських послуг до споживача;
- формування системи маркетингових комунікацій у сфері банківських послуг;
- організація служби маркетингу в структурі банку;
- здійснення контролю в системі банківського маркетингу.

1.3. Необхідність використання маркетингу у сфері банківської діяльності

Світова банківська індустрія з кінця 60-х років переживала суттєві зміни. Особливо гостро почала проявлятися конкуренція, яка у 70-х роках була зумовлена кількома факторами:

- банківська індустрія мала тенденцію до інтернаціоналізації, але при цьому орієнтувалась на провідні банки США. Це сприяло взаємопроникненню на ринки зарубіжних конкурентів, результатом чого стало значне суперництво з місцевими банками (тобто тими, які діють на території своєї країни). Зарубіжні банки пропонували нові підходи до задоволення запитів клієнтів на нові банківські послуги;
- відкривалися нові ринки капіталів, які трансформували традиційні системи вкладів. На кінець 70-х років значний відсоток банківських депозитів забезпечувався за рахунок ресурсів інших банків, завдяки розвитку міжбанківського ринку, зростанню євроринків (які не регулювалися державою) і вдосконаленню наявних ринкових інструментів. Спочатку євроринки розміщувалися в Лондоні, а потім поширилися на основні фінансові центри світу;
- у відповідь на конкуренцію місцеві європейські банки почали формувати власний багатонаціональний характер, створюючи відносини суперництва на внутрішньому ринку США, що в багатьох випадках мало певний успіх;
- банківська індустрія, зважаючи на стримування з боку банківського законодавства в багатьох країнах, почала диверсифікуватися. Тому основна діяльність комерційних банків зосередилась

у сфері фінансування під заставу майна, споживчого кредитного фінансування, комерційної діяльності, управління довірчими та пенсійними операціями, валютними операціями та у сфері поширення інформації про євровалюти, створення кредитних карток тощо. В цей період збільшувався перелік традиційних банківських послуг (обмеження не зачепили лише страхового посередництва, гарантійних операцій, поручительства і комп'ютерних послуг);

- на банківську індустрію дедалі більше почала впливати технологія. Особливо це стосувалося роздрібною банківської діяльності, де збільшувався паперовий потік і вартість самих операцій. Щоб справлятися з цим, банки намагалися впроваджувати пластикові картки та електронні машини. Значна кількість установ ставала більш автоматизованою, з'явилася реальна можливість надавати послуги з інформаційної обробки даних, що стало новим видом ринкових операцій;
- конкуренція посилювалася і в банківській діяльності з обслуговування приватних осіб. Здійснення прибуткового залучення ресурсів вкладників, що проводилося з ініціативи ощадних і кредитних банків, призвело до гострої конкуренції з комерційними банками. Кредитні банки за межами США для залучення ресурсів дрібних вкладників пропонували збільшення кількості послуг. Ресурси великих вкладників значною мірою залучалися фондами грошового ринку або ж пропозицією найновішого комплексу фінансових послуг. Суперництво посилювалося і в напрямку кредитування приватних осіб. Наприклад, компанії, що використовували кредитні картки, оперуючи через банки, надавали дешеві кредити; магазини пропонували клієнтам системи автоматично відновлюваних кредитів; кредитно-фінансові компанії надавали позички під заставу майна та ін.

Таким чином, наприкінці 70-х років банківська індустрія стала значною мірою конкурентоспроможнішою.

1.4. Правове забезпечення розвитку та діяльності банків в Україні

Законодавство України про банки і банківську діяльність визначає правові основи діяльності банків, порядок їх створення та основ-

ні функції. З-поміж великої кількості юридичних актів визначальними є Закон України “Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000 р. №2121-III (набув чинності з 17.01.2001 р.), Закон України «Про внесення змін в Закон України “Про Національний банк України”» (679-14), Закон України “Про цінні папери і фондову біржу” від 18.06.91 №1201-12 та Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 №1560-12.

Зокрема, Закон України “Про банки і банківську діяльність” визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків. Метою цього Закону є правове забезпечення стабільного розвитку і діяльності банків в Україні і створення належного конкурентного середовища на фінансовому ринку, забезпечення захисту законних інтересів вкладників і клієнтів банку, створення сприятливих умов для розвитку економіки України та підтримки вітчизняного товаровиробника.

Слід зазначити, що Україна формує і використовує власні кредитні ресурси, які складаються з коштів банків, залишків коштів на банківських рахунках підприємств, установ та організацій, вкладів громадян, коштів у міжбанківських розрахунках, інших грошових ресурсів. Проте банки не відповідають за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями банків, крім випадків, коли сторони беруть на себе таку відповідальність.

Банківська система України є дворівневою і складається з *Національного банку України та інших банків*, що створені і діють на території України відповідно до положень “Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000 р. №2121-III, який набув чинності з 17.01.2001 р.

Національний банк України є власністю України, юридичною особою. Його статут затверджує Президія Верховної Ради України.

Національний банк та його установи мають печатку із зображенням Державного герба України. Він є підзвітним Верховній Раді України і має право законодавчої ініціативи.

Національний банк є центральним банком держави, її емісійним центром. Він провадить єдину державну політику в галузі грошового обігу, кредиту, зміцнення грошової одиниці, організовує міжбанківські розрахунки, координує діяльність банківської системи загалом, визначає курс грошової одиниці стосовно валют інших країн.

Йому належить монопольне право на випуск грошей в обіг, а також випуск національних грошових знаків за рішенням Верховної Ради України.

Національний банк створює державну скарбницю і організовує її діяльність, зберігає резервні фонди грошових знаків, дорогоцінні метали та золотовалютні запаси.

Національний банк представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших країн, у міжнародних банках та інших фінансово-кредитних організаціях, де міждержавне співробітництво передбачене на рівні центральних банків.

Національний банк згідно із законодавством України нагромаджує золотовалютні резерви, які зараховуються на його баланс, здійснює операції з розміщення їх (у тому числі в іноземних банках) самостійно або через банки, уповноважені ним на виконання зовнішньоекономічних операцій.

Національний банк затверджує бланки та форму безготівкових депозитів приватизаційних паперів, визначає умови зберігання, обліку та погашення приватизаційних паперів, встановлює за погодженням з Кабінетом Міністрів України порядок видавання приватизаційних паперів.

Національний банк України виконує такі операції:

- видає комерційним банкам кредити на певний термін за домовленістю з позичальниками;
- веде рахунки банків-кореспондентів і здійснює розрахунково-касове обслуговування комерційних банків та інших кредитних установ;
- купує та продає цінні папери, що випускаються державою;
- видає кредити банкам під заставу векселів і цінних паперів;
- виступає гарантом кредитів, що надаються суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності іноземними банками, фінансовими та іншими міжнародними організаціями під заставу державного валютного фонду та іншого державного майна України;
- купує і продає іноземну валюту і платіжні документи в іноземній валюті;
- здійснює операції з резервними фондами грошових знаків;
- здійснює інші операції відповідно до своїх функцій, передбачених законодавством про банки і банківську діяльність.

Національний банк організує інкасацію і перевезення грошових знаків та інших цінностей.

Фонди Національного банку України. Національний банк має статутний фонд, який є забезпеченням його зобов'язань. Статутний фонд утворюється за рахунок коштів держави. Розмір статутного фонду Національного банку встановлюється і змінюється рішенням Верховної Ради України.

Національний банк утворює інші фонди, передбачені його статутом.

Кредитні ресурси Національного банку складаються з коштів статутного та інших фондів, залишків коштів державного бюджету, коштів на депозитних рахунках, коштів в обігу та в міжбанківських розрахунках, а також переданих за плату Ощадним банком коштів, які формуються за рахунок вкладів населення.

Основні напрями грошово-кредитної політики щороку затверджуються Верховною Радою України.

Національному банку належить право на випуск грошей в обіг і регулювання кількості грошей, що перебувають в обігу. Він визначає вид грошових знаків, їх номінал, відмітні ознаки і систему захисту.

Національний банк регулює рівень банківських відсоткових ставок за кредитами, що надаються ним комерційним банкам.

Національний банк організує і здійснює через банківську систему касове виконання Державного бюджету України. За рішенням Верховної Ради України Національний банк може надавати Міністерству фінансів України кредит на загальних умовах. Йому, однак, забороняється фінансувати дефіцит Державного бюджету. Водночас разом з комерційними банками він здійснює обслуговування державного боргу, виконуючи операції, пов'язані з розміщенням державних позик, їх погашенням і виплатою відсотків за ними.

Національний банк видає нормативні акти з питань, що належать до його повноважень. Нормативні акти Національного банку є обов'язковими для всіх банків, розташованих на території України. Він встановлює єдині правила бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації та комп'ютеризації.

Національний банк дає дозвіл на створення на території країни комерційних банків та їх реєстрацію. Він веде Державну книгу реєстрації банків. Комерційні банки набувають статусу юридичної особи

з часу їх реєстрації в Державній книзі реєстрації банків. Іноземні банки, їхні філії та представництва можуть здійснювати банківські операції тільки після їх реєстрації в Державній книзі реєстрації банків.

Національний банк має право відкривати свої представництва за кордоном.

Національний банк щороку, у квітні, подає Верховній Раді України звіт про свою роботу, баланс своєї діяльності, зведений баланс банківської системи держави. Річний баланс Національного банку, а також зведений баланс банківської системи країни підлягають опублікуванню.

Верховна Рада України щороку за поданням Національного банку затверджує розподіл його прибутку.

Національний банк та його установи (за винятком госпрозрахункових) звільняються від сплати всіх видів податків, зборів і державного мита.

Комерційні банки різних видів і форм власності створюються на акціонерних або пайових засадах.

Засновниками, акціонерами (учасниками) комерційних банків можуть бути юридичні та фізичні особи, за винятком рад народних депутатів усіх рівнів, їхніх виконавчих органів, політичних і профспілкових організацій, спілок і партій, громадських фондів. Частка будь-якого із засновників, акціонерів (учасників) комерційного банку не повинна перевищувати 35 % статутного фонду.

Для реєстрації комерційного банку подаються такі документи:

- заява про реєстрацію;
- засновницькі документи (засновницький договір, статут банку, протокол про прийняття статуту та призначення керівних органів банку);
- економічне обґрунтування;
- висновок аудиторської організації про фінансовий стан засновників банку;
- довідки про професійну придатність керівників (голови та головного бухгалтера) банку, рекомендованих засновниками.

Реєстрацію здійснює Національний банк України у місячний термін з моменту одержання заяви та всіх документів, передбачених законодавством. У разі перевищення зазначеного терміну реєстрації Національний банк сплачує засновникам комерційного банку штраф у розмірі 0,01 % оголошеного статутного фонду комерційного банку за кожний день зволікання.

Національний банк може відмовити в реєстрації комерційного банку в разі порушення порядку створення банку, невідповідності його статуту та інших засновницьких документів законодавству держави, незадовільного фінансового стану засновників, що загрожує інтересам кредиторів банку, а також у разі встановлення професійної непридатності рекомендованого керівництва.

Рішення про відмову в реєстрації комерційного банку може бути оскаржено в судовому порядку.

Комерційні банки зобов'язані в місячний термін повідомляти Національному банку України про зміни, що вносяться до установчих документів, з додаванням нотаріально засвідчених копій змінених документів.

Для реєстрації банків інших держав, їхніх філій, банків за участю іноземного капіталу додатково подаються легалізовані в установленому порядку такі документи:

- а) іноземними юридичними особами:
 - рішення іноземного засновника (учасника) про створення банку або про відкриття філії на території України;
 - письмова згода контрольного органу держави, на території якої розташований банк, якщо це передбачено законодавством відповідної держави;
- б) іноземними громадянами:
 - підтвердження першокласного банку про платоспроможність громадянина;
 - рекомендації не менш як двох іноземних юридичних осіб або громадян з відомою платоспроможністю.

Статут комерційного банку повинен відповідати вимогам законодавства України про акціонерні товариства та інші види господарських товариств, положенням законодавства про банки і банківську діяльність, нормативним актам Національного банку України.

У статуті комерційного банку зазначаються:

- повна та скорочена назва банку, його місцезнаходження (поштова адреса);
- перелік операцій, що здійснюються банком;
- розмір статутного фонду та перелік інших фондів, утворюваних банком;
- положення про те, що банк є юридичною особою;

- положення про органи управління банком, їхню структуру, порядок утворення та функції;
- порядок ліквідації банку.

До статуту можуть бути включені й інші дані, які не суперечать законодавству України.

Статутний фонд комерційного банку формується за рахунок коштів акціонерів або пайових внесків засновників (учасників) банку. Забороняється використовувати для формування статутного фонду бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу. Розмір статутного фонду визначається засновниками (акціонерами) банку, але не може бути меншим за розмір, встановлений Національним банком України.

Комерційні банки утворюють також резервний, страховий та інші фонди, які призначаються для покриття можливих збитків, розширення матеріально-технічного забезпечення діяльності банків, вирішення соціальних питань. Порядок і розміри формування цих фондів визначаються загальними зборами акціонерів (учасників).

Функції комерційних банків. Комерційні банки здійснюють на договірних умовах кредитно-розрахункове, касове та інше банківське обслуговування підприємств, установ, організацій і громадян, виконуючи відповідні операції і надаючи їм послуги.

Комерційні банки можуть відкривати на території України та за її межами філії і представництва за погодженням з Національним банком.

Витрати комерційних банків, пов'язані з обслуговуванням державного боргу, заборгованості через різницю в цінах, наданням пільгових державних кредитів, здійснюються за рахунок держави.

Комерційні банки можуть створювати спілки, асоціації, інші об'єднання для координації своєї діяльності та захисту своїх інтересів.

Банкам забороняється укладати письмові та усні угоди з метою обмеження конкуренції в банківській діяльності, а також монополізації умов надання кредитів, інших послуг, встановлення відсоткових ставок і розміру комісійної винагороди.

Комерційні банки не мають права без згоди Національного банку України зменшувати розмір статутного фонду і розподіляти резерви серед акціонерів, об'єднуватися з іншими банками. Вони зобов'язані додержувати економічних нормативів, встановлених Національним банком України. За їх порушення вони несуть відповідальність, пе-

редбачену законодавством про банки і банківську діяльність. Усі банки, розташовані на території України, повинні тримати обов'язкові резерви в Національному банку.

Комерційні банки здійснюють кредитні операції в межах кредитних ресурсів, які вони утворюють у процесі своєї діяльності. У разі потреби вони можуть на договірних засадах позичати ресурси один в одного, залучати і розміщувати кошти у формі депозитів, вкладів і здійснювати взаємні операції, передбачені їхніми статутами.

У разі браку коштів для здійснення кредитних операцій і виконання взятих на себе зобов'язань комерційні банки можуть одержувати позики у Національному банку України.

Комерційні банки самостійно встановлюють відсоткові ставки за своїми операціями.

Клієнти банку мають право відкривати свої розрахункові (поточні, валютні) рахунки в одному із самостійно обраних ними банків і користуватися послугами інших банків.

Банки здійснюють розрахунки у формах, встановлених Національним банком України, а також прийнятих у міжнародній банківській практиці.

Обсяг і форми звітності та інформації для комерційних банків встановлює Національний банк України. Звітність не може бути розголошена без згоди комерційного банку.

Діяльність комерційних банків підлягає перевірці аудиторськими організаціями, уповноваженими відповідно до законодавства на здійснення таких перевірок.

Комерційні банки публікують річний баланс і рахунки прибутків та збитків за формою і в терміни, встановлені Національним банком України, у спеціальному виданні після підтвердження аудиторською службою достовірності наведених у них відомостей.

Комерційний банк припиняє свою діяльність відповідно до законодавства про банки і банківську діяльність, акціонерні товариства та інші види господарських товариств.

Ощадний банк України. Ощадну справу в Україні здійснюють Ощадний банк України та інші комерційні банки. Ощадний банк України є державним банком.

Керівництво Ощадним банком України здійснює Правління банку. Держава гарантує збереження вкладів і цінних паперів в Ощадному банку України та видавання їх вкладникам на першу вимогу.

Функції Ощадного банку України. Ощадний банк України несе відповідальність за ефективну організацію ощадної справи в державі, забезпечує впровадження прогресивних форм розрахунково-кредитного та касового обслуговування населення, розширення безготівкових розрахунків, розповсюдження та погашення цінних паперів, кредитування населення, валютне обслуговування іноземних громадян і громадян України, надає різноманітні платні послуги у банківській сфері.

Ощадний банк України встановлює відсоткові ставки за вкладами населення у межах максимальних відсоткових ставок, визначених Національним банком України.

Комерційні банки можуть залучати кошти громадян в ощадні вклади. Для забезпечення повернення вкладів банки утворюють міжбанківський фонд страхування вкладів громадян. Порядок утворення цього фонду встановлюється Національним банком України.

Вкладниками можуть бути громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства. Вкладники вільні у виборі банку для зберігання коштів, вони можуть мати вклади в одному або в кількох банках. Приймаючи гроші на вклади, банки видають вкладникові вкладний документ. Вкладники можуть розпоряджатися вкладами, одержувати за ними дохід у вигляді відсотків та в іншій формі, запропонованій банком, здійснювати безготівкові розрахунки.

Вкладником може бути і неповнолітня особа. Неповнолітній, який вніс вклад на своє ім'я, розпоряджається цим вкладом самостійно. Вкладами, внесеними іншою особою на ім'я неповнолітнього, розпоряджаються:

- до досягнення ним віку 15 років — батьки або інші законні представники неповнолітнього;
- після досягнення віку 15 років — сам неповнолітній, але за згодою своїх батьків або інших законних представників.

Доходи за вкладами не підлягають оподаткуванню. Фізичні та юридичні особи при оформленні документів про перехід вкладів у спадщину звільняються від сплати державного мита.

Вклади, одержані в порядку успадкування, не підлягають оподаткуванню.

Вкладники мають право зробити заповідальне розпорядження банку про видавання вкладу в разі своєї смерті будь-якій особі, організації або державі відповідно до законодавства. Вклад, щодо якого

не зроблено заповідального розпорядження, у разі смерті вкладника банки видають спадкоємцям у порядку, встановленому законодавством України.

Кошти, залучені Ощадним банком України, передаються за плату Національному банку, а також використовуються ним для кредитування населення та здійснення інших банківських операцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність банківського маркетингу.
2. Особливості банківського маркетингу.
3. Зміст понять “банківський продукт” і “банківська послуга”.
4. Основні завдання банківського маркетингу.
5. Функції банківського маркетингу.
6. Необхідність банківського маркетингу.
7. Правове забезпечення банківської діяльності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Банківський маркетинг — це:

а) дослідження й аналіз процесів, які відбуваються на ринку капіталу;

б) визначення маркетингових можливостей банку та планування комплексу маркетингу;

в) система управління банком, яка передбачає формування, вивчення та задоволення попиту на конкретну банківську діяльність;

г) специфічна сфера товарних відносин, де основними операціями є акумулювання коштів та їх нагромадження.

2. Банківський продукт — це:

а) конкретний банківський документ (або посвідчення), що видається банком для обслуговування клієнта і здійснення операції;

б) документ, що містить розпорядження банку про виплату держателю акредитиву зазначеної в ньому суми;

в) зобов'язання банку здійснити на прохання імпортера платіж експорту в межах певної суми і строку;

г) платіжний документ, за яким одна кредитна установа дає розпорядження іншій згідно із заявою клієнта і за його рахунок сплатити певну суму грошей пред'явникові.

3. Банківська послуга — це:

а) надання підприємствам коштів, сприяння інвестиціям у цінні папери конкурентоспроможних підприємств;

б) банківські операції з обслуговування клієнта, які задовольняють його певні потреби;

в) система аналізу та прогнозування даних про діяльність банку на ринку банківських послуг;

г) запровадження нових форм обслуговування та створення нових банківських технологій.

4. Ринок банківських послуг — це:

а) сфера обміну, що включає організації, які забезпечують процес ефективного придбання продукції, встановлення необхідних господарських зв'язків;

б) особлива сфера товарних відносин, де основними операціями є акумулювання коштів та їх нагромадження, надання кредитів, здійснення грошових розрахунків, емісія грошей та цінних паперів, операції з іноземною валютою;

в) сукупність економічних відносин між виробниками і споживачами товарів у сфері товарно-грошового чи бартерного обміну;

г) сукупність установ, що обслуговують працевлаштування, підготовку кадрів, сприяють зайнятості.

5. Законодавство України про банки і банківську діяльність визначає:

а) розмір статутного фонду, обсяг і форми звітності для комерційних банків;

б) правові основи діяльності банків, порядок їх створення та основні функції;

в) рівень банківських відсоткових ставок за кредитами та розмір статутного фонду;

г) єдину державну політику в галузі грошового обігу.

6. Ощадний банк України встановлює:

а) умови зберігання, обліку та погашення приватизаційних паперів;

б) за погодженням з Кабінетом Міністрів України порядок видавання приватизаційних паперів;

в) відсоткові ставки за вкладками населення у межах максимальних відсоткових ставок, визначених НБУ;

г) кількість грошей, що перебувають в обігу.

7. Основними функціями комерційних банків є:

а) кредитно-розрахункове, касове та інше банківське обслуговування підприємств, установ, організацій і громадян при виконанні відповідних операцій і наданні їм послуг;

б) забезпечення впровадження прогресивних форм розрахунково-кредитного та касового обслуговування населення, розширення безготівкових розрахунків, розповсюдження та погашення цінних паперів, кредитування населення;

в) регулювання рівня банківських відсоткових ставок за кредитами, що надаються НБУ;

г) збереження резервних фондів грошових знаків, дорогоцінних металів і золотовалютних запасів.

8. Депозит — це:

а) цінний папір, який свідчить про внесення певного паю до статутного фонду акціонерного підприємства;

б) грошові або цінні папери, що їх вносять до кредитних установ для зберігання;

в) банківська гарантія, яка передається у формі підпису на лицьовому боці векселя або на прикріпленому до нього аркуші;

г) грошові документи, за допомогою яких здійснюються платежі та погашуються зобов'язання їх власників.

9. Вклад — це:

а) рахунок до запитання, тобто банківський депозит, який може бути вилучений вкладником на першу його вимогу;

б) вид безготівкових розрахунків;

в) сума, що сплачується заздалегідь для забезпечення виконання всіх зобов'язань;

г) операція одержання банком грошей за дорученням клієнта й зарахування цих грошей на його банківський рахунок.

10. У банківську діяльність маркетинг почав упроваджуватися:

а) у 60-х роках;

б) 70-х роках;

в) 80-х роках;

г) 90-х роках.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

2.1. Маркетингова інформаційна система в банку та її складові

Маркетингова інформація — це дані про мікро- і макросередовище маркетингу та внутрішнє середовище організації, які зібрані вперше чи збиралися раніше з метою використання користувачем для аналізу ситуації, розробки альтернатив і прийняття оптимального управлінського рішення.

Система маркетингової інформації в банку служить єднальним ланцюгом у структурі постійно діючого взаємозв'язку обґрунтованих управлінських рішень і результатів діяльності банку. Крім того, вона зорієнтована на визначення проблем, збирання, перевірку, переробку, узагальнення, аналіз, оцінювання, збереження і поширення всередині банку своєчасної, точної, повної та достовірної інформації для використання її керівництвом маркетингової служби та забезпечення успішного функціонування банку на всіх етапах його маркетингової діяльності.

У певних випадках окремі елементи маркетингової інформаційної системи (МІС) можуть через телекомунікаційні канали бути доступними також для клієнтів, наявних і потенційних, що забезпечує виконання зобов'язань перед громадськістю із забезпечення відкритості і підзвітності банку.

Маркетингова інформаційна система банку повинна виконувати такі функції [20, с. 41–42]:

- забезпечувати одержання якісної фінансової і господарської інформації;

- здійснювати збереження, передачу, розподіл та охорону зібраних відомостей від несанкціонованого доступу;
- виконувати систематичний аналіз свіжих та архівних даних, здійснювати обчислення розрахункових показників, необхідних для керування маркетингом у банку і вирішення інших управлінських завдань;
- забезпечувати дистанційний доступ споживачів до загальних відомостей про діяльність банку;
- здійснювати творчу роботу в банку, систематично розповсюджуючи серед співробітників інформаційні бюлетені про діяльність банку;
- удосконалювати методи своєї роботи і стежити за ефективним витрачанням бюджету МІС.

Для створення і підтримки МІС необхідно виконувати певні вимоги щодо організації і технічного оснащення:

- наявність обчислювальної техніки достатньої потужності і комунікаційних мереж всередині банку для організації інтегрованих інформаційних потоків;
- досягнення всіма користувачами МІС достатнього кваліфікаційного рівня;
- використання достатньо потужних каналів зв'язку для підключення до глобальних і місцевих інформаційних мереж;
- розробка і впровадження достатньої і логічної внутрішньої системи робочих показників для збирання, збереження, обчислення й аналізу;
- розробка і впровадження адекватної методологічної основи для збирання, збереження, обчислення, аналізу та інтерпретації даних;
- організація широкого використання МІС для вирішення стратегічних маркетингових завдань та інших доручень керівництва.

Крім того, потрібно дотримуватися і відповідних **принципів** збирання як зовнішньої, так і внутрішньої інформації.

До таких принципів належать:

- *надійність інформації* (на практиці це досягається за рахунок методологічно правильної техніки її одержання, а також шляхом повторного огляду отриманих даних);
- *своєчасність інформації* (залежить від природи прийнятих на її основі рішень);
- *повнота і регулярність інформації* (передбачає систематичне надходження і добре організоване збереження даних, які надходять);

- *підготовленість інформації до застосування* (дає змогу ефективніше використовувати її для прийняття управлінських рішень; повинна бути спроможною подавати будь-які відомості у доступній формі, забезпечуючи їх ілюстраціями і графіками для підвищення швидкості прийняття).

Маркетингова інформаційна система включає:

- систему внутрішньої звітності;
- систему збирання зовнішньої інформації;
- систему маркетингових досліджень;
- систему аналізу інформації.

Система внутрішньої звітності забезпечує можливість акумуляції і пошуку необхідної інформації в процесі діяльності банку. Вона виникає в результаті діяльності банку; повинна повною мірою відображати поточну ділову інформацію, а також надавати оперативну. Виконання такого відповідального завдання потребує використання автоматизованих систем збирання і надання даних, а також впровадження сучасних інформаційних технологій та інформаційних мереж.

До *джерел внутрішньої інформації* зараховують [20, с. 80]:

- статистичну звітність;
- бухгалтерську звітність;
- оціночні звіти з кредитування;
- звіти галузевих і регіональних управляючих;
- результати внутрішніх досліджень;
- акти ревізій і перевірок;
- різного роду довідки тощо.

Внутрішні джерела інформації повинні бути об'єднані єдиними системами організації даних і переліком показників, а також єдиними системами передачі даних, що дають змогу оптимізувати інформаційні потоки і здійснювати санкціонований доступ співробітників до інформації, зосередженої в цих системах.

Налагоджена система внутрішньої звітності дає керівництву банку змогу отримувати в лічені секунди необхідну інформацію, наприклад, дані про стан депозитної бази чи рентабельність кредитних вкладів за квартал або півріччя поточного року та ін.

Система збирання зовнішньої інформації призначена для забезпечення керівництва банку необхідною інформацією про стан середовища, в якому він діє. Вона передбачає накопичення різної інформації про ситуації на ринках (особливо на тих, що цікавлять банк), про

фактори, що діють на відповідних ринках (наприклад, конкурентів, клієнтів, темпи зростання, рівень інфляції тощо).

Важливим завданням МІС є визначення та обслуговування обмеженого кола джерел, звідки збирається інформація. Доступ до зовнішніх джерел інформації здійснюється, як правило, на комерційній основі, хоча вартість їх використання досить незначна. Важливим аспектом правильного вибору зовнішніх джерел є технічна готовність банківської МІС до роботи з ними. Для підключення до деяких зовнішніх джерел інформації, особливо систем передачі фінансових даних, потрібні дорогі виділені телекомунікаційні канали, а також спеціальна обчислювальна техніка і комунікаційні термінали.

Основну зовнішню інформацію, необхідну для детального аналізу ринкових можливостей банку, можна отримати з таких джерел: газет, журналів, телебачення, радіо, банківських довідників, опублікованих річних звітів, доповідей і виступів керівництва, виробничої та урядової статистики, реклами банківських послуг, спеціалізованих видань, історії банків і компаній, особистих контактів з клієнтами, банківськими асоціаціями, в процесі обміну інформацією з дирекціями та працівниками інших банків, ділових контактів із спеціалізованими організаціями тощо.

Особливе місце в МІС займає збирання зовнішньої маркетингової інформації про конкурентів. Ця інформація допомагає розробити стратегію банку, враховуючи як реальних, так і потенційних конкурентів. Проте слід враховувати, що на різних рівнях банку змінюється ступінь конкретизації даних про конкурентів. Наприклад, на корпоративному рівні предметом детального аналізу є банки і фінансові інститути, які найсуттєвіше впливають на досягнення стратегічних цілей банку (це переважно банки, які залучають ресурси на тих самих ринках).

Здебільшого для діяльності МІС банку достатньо даних, отриманих на підставі глобальних телекомунікаційних мереж, зовнішніх і внутрішніх джерел інформації. Але час від часу банку потрібна інформація, яку можна одержати тільки у процесі так званих польових маркетингових досліджень. Тому МІС повинна бути готова до практичної роботи з цим специфічним видом джерел інформації.

Система маркетингових досліджень формується за умови, коли керівництву банку недостатньо покладатися лише на системи внут-

рішньої звітності і збирання зовнішньої інформації. Така система, як правило, передбачає наявність п'яти етапів:

- виявлення проблем і визначення цілей дослідження;
- відбір методів дослідження та джерел інформації;
- збирання та систематизація інформації;
- аналіз зібраної інформації;
- підготовка висновків і рекомендацій та оформлення звіту.

Слід зауважити, що створення відділу маркетингових досліджень не завжди є можливим для невеликих банків (у разі необхідності вони замовляють здійснення відповідного дослідження спеціалізованим організаціям). А от великі банки, навпаки, надають перевагу створенню таких власних служб.

Система аналізу інформації, основне призначення якої полягає в обробці наявних даних і підготовці відповідних висновків у межах досліджуваної проблеми з метою визначення основних шляхів її вирішення, включає:

- статистичний банк;
- банк математичних моделей.

Статистичний банк являє собою сукупність сучасних статистичних методик обробки інформації, а саме:

- метод відносних величин;
- метод середніх величин;
- індексний метод;
- метод системного аналізу;
- аналіз рядів динаміки (аналіз часових змін і коливань);
- аналіз рядів розподілу;
- методи вимірювання зв'язків між явищами.

Банк моделей являє собою комплекс математичних моделей, призначених для вирішення оптимізаційних задач. Проте їх використання має певні недоліки, які пов'язані, по-перше, з умовами, що допускаються при розробці самих моделей, а по-друге — з неможливістю абсолютного математичного описання окремих процесів. Незважаючи на ці недоліки вони охоплюють практично всі сфери маркетингової діяльності. У практиці використовуються, наприклад, такі моделі: якісні характеристики продуктів і послуг, які розробляються; поведінки споживачів; системи ціноутворення; оптимізації засобів доведення послуг до споживача; системи комуніка-

цій; розробки бюджетів окремих маркетингових заходів; оптимізації організаційної структури та ін.

2.2. Основні цілі, об'єкти та напрями маркетингових досліджень у банківській сфері

Маркетингові дослідження в банківській сфері — це систематичне збирання, обробка та аналіз даних, пов'язаних з наявною ситуацією на ринку капіталу, а також інформації про фактори, які впливають на його функціонування та розвиток.

Основними цілями здійснення маркетингових досліджень як на ринку капіталу загалом, так і в окремих його секторах, зокрема банківській сфері, кредитній системі і на ринку цінних паперів, є:

- отримання і використання достовірної і своєчасної інформації про середовище банківського маркетингу;
- зменшення невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у тому числі стратегічних.

Об'єктами маркетингових досліджень є ринки (капіталу, банківських послуг, цінних паперів), можливості банку, клієнти (як реальні, так і потенційні), конкуренти, банківський продукт, ціни, реклама тощо. Основні об'єкти та напрями досліджень подано в табл. 2.1 [20, с. 43–45].

Інформаційне поле маркетингової інформаційної системи може охоплювати всі види даних про ринки фінансових послуг і тенденції розвитку економіки загалом, всі види відомостей, що характеризують становище банку на ринках, у тому числі стосовно конкурентів, а також дані про розміщення банком ресурсів для зміни становища на ринках і досягнення стратегічних цілей. Для цього насамперед розробляється система показників, необхідна для визначення параметрів ринку і внутрішніх ресурсів банку. Ця система показників може складатися з абсолютних і відносних параметрів, спеціально розрахованих індексів, а також оцінок якісних показників. Проте, щоб забезпечити порівнюваність даних, які збираються, необхідно впровадити єдину методологічну базу спостережень і реєстрації показни-

Таблиця 2.1

Об'єкти та напрями маркетингових досліджень

Об'єкти аналізу	Дії маркетологів, напрями досліджень
1	2
Ринки	<p>Розстановка пріоритетів</p> <p>Сегментування ринків</p> <p>Визначення місткості ринків і сегментів</p> <p>Ранжування цільових ринків за результатами банківської діяльності</p> <p>Вибір ринків для розширення операцій</p> <p>Можливі зміни на обраних ринках та їх наслідки для банку</p> <p>Фактори попиту на цільових ринках</p>
Продукти нові	<p>Очікуваний життєвий цикл послуг і графік прогнозованого прибутку</p> <p>Конкурентне середовище і банки-конкуренти</p> <p>Потенційна місткість цільових ринків з урахуванням можливих варіацій попиту на нову банківську послугу</p> <p>Оцінка витрат</p>
основні	<p>Бізнес-план впровадження нового продукту</p> <p>Стадії життєвого циклу продукту</p> <p>Конкурентоспроможність продукту на банківському ринку</p> <p>Ступінь відповідності банківського продуктового ряду структурі потреб клієнтів</p> <p>Якість обслуговування населення та юридичних осіб</p> <p>Вплив на імідж банку</p> <p>Супутні сервісні послуги</p> <p>Причини нарікань чи відмов користуватися продуктом з боку клієнтів</p>
Клієнти	<p>Типологія клієнтури</p> <p>Критерії вибору продуктів</p> <p>Потреби в банківських продуктах і засоби їх забезпечення</p> <p>Потенційні споживачі банківських продуктів на обраних сегментах ринку</p>
Середовище внутрішнє	<p>Рівень освіти, професійної підготовки та досвіду працівників банку</p> <p>Інформованість співробітників</p> <p>Ступінь зацікавленості в результатах праці</p> <p>Внутрішні ресурси та рівень технічного забезпечення банку</p>
зовнішнє	<p>Рівень автоматизації банківських операцій</p> <p>Ресурсомісткість цільових ринків</p> <p>Урядова політика та регулююча роль НБУ</p> <p>Науково-технічний прогрес, економічна ситуація, валютно-фінансовий режим</p>

1	2
Конкуренція	<p>Суб'єкти конкуренції в кожному ринковому сегменті, порівняння можливостей банку з можливостями конкурентів</p> <p>Перспективи розвитку конкуренції</p> <p>Причини лідерства банку в успішних сегментах</p> <p>Стратегія стимулювання банку порівняно зі стратегіями конкуруючих банків</p> <p>Інформація про конкурентів (банки та ін.)</p>
Маркетинг мета програма організація	<p>Узгодженість довго-, середньо- та короткострокових цілей банку</p> <p>Відповідність основної стратегії реальним можливостям банку</p> <p>Глобальна стратегія банку</p> <p>Вірогідність досягнення цілей маркетингу</p> <p>Плани маркетингу</p> <p>Засоби отримання інформації</p> <p>Критерії відбору персоналу відділу маркетингу</p> <p>Рівень кваліфікації керівника маркетингової служби</p> <p>Розподіл обов'язків і відповідальності між маркетингологами</p>
Ціни	<p>Взаємозв'язок з витратами і попитом</p> <p>Ставлення клієнтів до рівня процентних ставок і комісійних</p> <p>Ціни банків, які є лідерами в регіоні</p> <p>Цінова політика банку</p>
Організація обслуговування	<p>Кількість і спеціалізація персоналу банку, оцінка результатів їх роботи</p> <p>Очікувані обсяги надання послуг</p> <p>Філіальна структура банку</p> <p>Фінансові посередники</p> <p>Підготовка і перепідготовка персоналу</p> <p>Загальні витрати на обслуговування</p>
Попит і збут	<p>Програма формування попиту та стимулювання збуту банківських продуктів</p> <p>Реклама</p> <p>Фірмовий стиль банку, девіз</p> <p>Канали поширення інформації</p> <p>План формування громадської думки</p> <p>Засоби масової інформації</p>
Сервіс	<p>Пропускна здатність банківських вузлів</p> <p>Швидкість обслуговування споживачів банківських продуктів</p> <p>Рівень сервісу щодо кожного цільового сегмента</p> <p>Стандарти, які застосовуються у банківській практиці</p> <p>Нові форми банківського сервісу</p>

ків у всіх філіях і відділеннях банку. Слід зазначити, що не обов'язково досліджувати всі без винятку параметри ринку й обчислювати велику кількість різноманітних економічних параметрів. Так, *оцінювання конкурентних позицій банку* здійснюється за такими параметрами:

- абсолютна частка ринку;
- відносна частка ринку;
- тенденція щодо частки ринку;
- відносна рентабельність;
- порівняльна якість обслуговування;
- концентрація клієнтів;
- рівень інновацій послуг.

Параметри оцінювання привабливості ринку:

- розмір;
- темпи зростання, що склалися;
- темпи зростання, які прогнозуються;
- загальна кількість клієнтів;
- ступінь концентрації клієнтів, які обслуговуються (кількість клієнтів, на яку припадає більше половини послуг);
- відносна потужність клієнтів (клієнти — банк);
- тенденції в концентрації клієнтів;
- важливість послуги для клієнта.

Проте слід врахувати, що маркетингові дослідження будь-якого об'єкта (особливо ринку) здійснюються за відповідними етапами (рис. 2.1).

Мета дослідження залежить від ринкової ситуації на конкретний момент і завжди передбачає розв'язання конкретної проблеми. У свою чергу, визначення проблематики дослідження — це сукупність окремих завдань, які впливають з основного. Ним може бути вид банківського продукту та специфіка його споживання, сегментування ринку банківських послуг, дії конкурентів тощо.

Отримання й аналіз емпіричних даних у процесі дослідження пов'язані з розробкою робочого інструментарію — сукупності методів і засобів збирання, обробки й аналізу інформації. В маркетингу використовуються **прийоми** й **методи** з різних наукових дисциплін, зокрема:

- загальнонаукові прийоми та методи (системний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування);

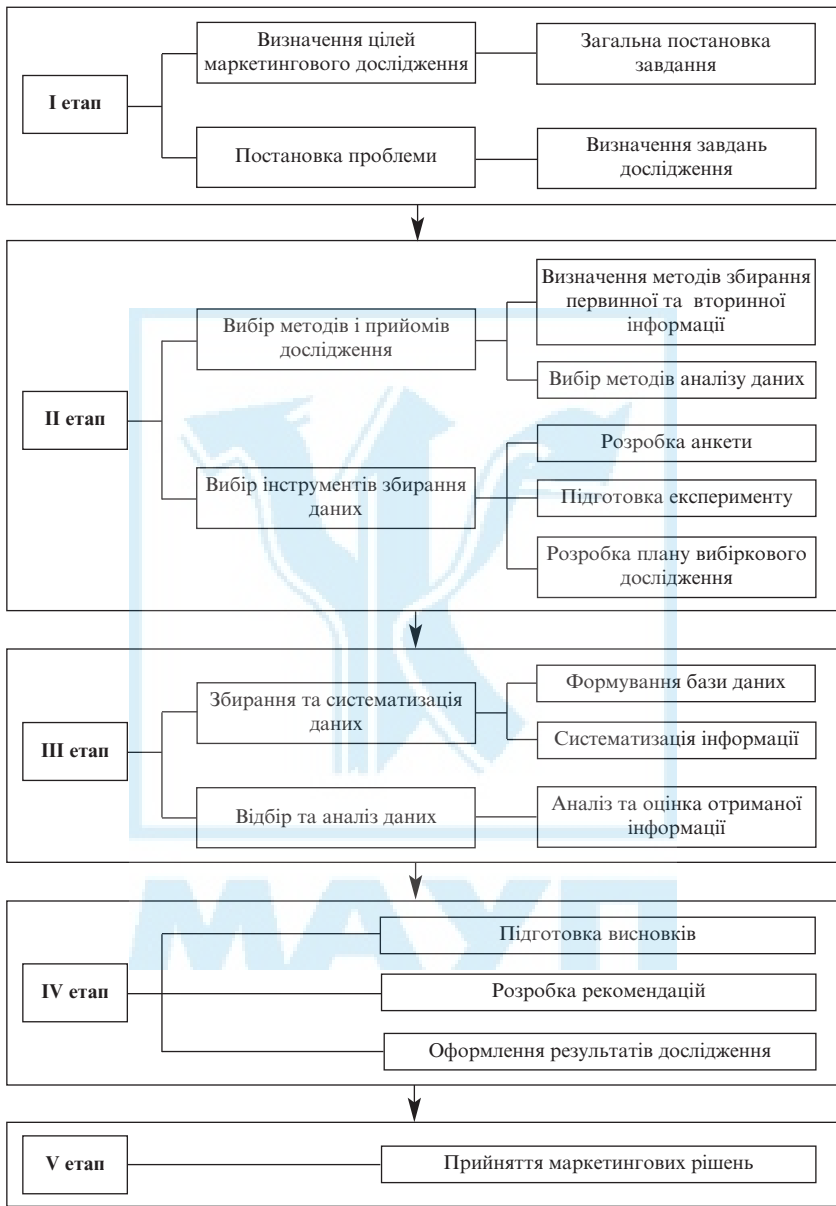


Рис. 2.1. Етапи маркетингових досліджень

- аналітико-прогностичні прийоми і методи (сіткове планування, теорія зв'язку, економіко-математичне моделювання тощо);
- методичні прийоми з різних галузей знань (психології, соціології, історії, фізіології, дизайну тощо).

Вибір методу дослідження визначається зовнішніми і внутрішніми факторами, серед яких важливими є напрям і мета дослідження (табл. 2.2 [20, с. 37]).

Основними методами збирання, наприклад, первинної інформації є опитування, спостереження чи експеримент, проте найважливішим серед названих є опитування (особисте інтерв'ю, за допомогою телефону, поштою, через Інтернет). Результатом маркетингового дослідження є висновки і рекомендації, на підставі яких приймають відповідні маркетингові рішення.

2.3. Особливості мікро- та макросередовища банківського маркетингу

Банки діють у досить складних (часто непередбачуваних) умовах, що ускладнює відносини між ними і різними економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і створює поняття середовища банківського маркетингу, а також значною мірою визначає характер діяльності банку. Середовище банківського маркетингу складається з мікро- і макросередовища (рис. 2.2 [20, с. 20]).

Складовими мікросередовища є взаємовідносини між структурними одиницями (відділами) банку, а також з клієнтами, конкурентами, посередниками, контактними аудиторіями і меншою мірою з постачальниками.

Внутрібанківські відносини залежать не тільки від внутрішньої культури банку, а й від його формальної і неформальної організаційної структури. У процесі діяльності банку його різні структурні підрозділи вступають у різноманітні відносини між собою, від ступеня розвитку яких залежить успіх досягнення цілей, що стоять перед банком. Тому маркетинг при вивченні мікросередовища повинен брати це до уваги. Важливість здорових відносин усередині самої організації важко переоцінити, адже вони формують відповідну атмосферу ділової активності, створюють умови для прояву розумної ініціативи і творчого підходу до справи всіх службовців. Якщо, наприклад, правління не прислухається до думки юридичної служби чи відділу

Таблиця 2.2

Зміст і методи здійснення окремих видів маркетингових досліджень

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи здійснення
Розмір ринку	Показати межу розширення діяльності банку на ринку	Камеральні дослідження урядових даних і публікацій у пресі. Визначення розмірів конкуренції. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку
Частка ринку	З'ясувати позицію у конкурентній боротьбі	Узагальнення даних досліджень клієнтів. Вивчення даних про розмір операцій конкурентів. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку
Динаміка ринку	Визначити політику впливу на ринок (збут)	Огляд статистичних даних. Аналіз зміни обсягу операцій конкурентів. Інтерв'ювання, бесіди з експертами
Канали збуту	Виявити найбільш ефективні способи доведення продуктів до ринку	Інтерв'ювання клієнтів з метою визначення, чому вони користуються цим каналом розподілу. Отримання даних про канали конкурентів
Рішення споживачів	З'ясувати, як було прийнято рішення про користування певним продуктом	Інтерв'ювання клієнтів, визначення їх пріоритетів щодо ціни, якості, ступеня доступності продукту та рівня обслуговування. Спостереження за впливом зміни ціни на продукт та інструментів просування продукту на остаточний обсяг
Ціни	Визначити конкурентні ціни	Отримання відкритої інформації про ціни. Інтерв'ювання кінцевих споживачів з метою з'ясування, чи пропонували їм цінові знижки. Отримання інформації за рахунок проведення експериментів
Просування продукту	З'ясувати, як конкуренти просувають продукти та які продукти відомі ринку	Огляд журналів, газет та інших комунікаційних каналів. З'ясування у клієнтів, де вони отримали інформацію про продукт. З'ясувати витрати конкурентів на просування продукту (прямі та непрямі методи)

фінансового контролю, так само як і управління обслуговування корпорацій не приділяє особливого значення розробкам планового відділу, то це може призвести до небажаних наслідків. Щоб уникну-

ти такої ситуації, весь комплекс внутрібанківських відносин потрібно ретельно аналізувати, а в разі необхідності й коригувати.

Для банку *відносини з постачальниками* мають менше значення, ніж для промислових корпорацій, і характеризуються більшим ступенем нестабільності. Це пояснюється тим, що банківська діяльність внаслідок своєї специфіки не потребує регулярних поставок і сфера потреб обмежується придбанням різного банківського устаткування, комп'ютерів, оргтехніки, а також канцелярського приладдя, пломб тощо. Таким чином, навіть нерегулярність контактів з постачальниками не повинна позначатися на якості взаємин з ними.

Західні маркетологи вважають, що вишуканість, поєднання розкішної старовини із сучасним устаткуванням справляють незабутнє враження на клієнтів, свідчать про солідність і процвітання банку, створюють атмосферу довіри і почуття спокою за вкладені гроші. Тобто теза про те, що ефектні і зовні презентабельні будинки банків можуть одним своїм виглядом сприяти успіхові маркетингових зусиль банку, правильна і з успіхом використовується багатьма установами.

З усіх видів посередників у банківській індустрії діють в основному тільки два. До них наалежать різні організації, що надають маркетингові послуги, і кредитно-фінансові установи.

- *Організації, що надають маркетингові послуги.* Багато банків почали використовувати у своїй діяльності концепцію маркетингу не дуже давно, тому і досвіду в них ще недостатньо для здійснення необхідних маркетингових досліджень і повноцінного застосування їх на практиці. Отже, без залучення відповідних фахівців з боку не може бути й мови про успішну діяльність в умовах, що змінюються, диктуються ринком.

При цьому банк не обов'язково повинен запрошувати фахівців для здійснення всього комплексу досліджень. Він може дати завдання на дослідження окремої проблеми, наприклад, пошук ринку, на якому послуги банку користуватимуться найбільшим попитом, або вивчення потреб окремого сегмента з метою створення нових банківських продуктів. Крім того, не можна забувати про такий момент, як надання необхідних консультацій працівникам маркетингових відділів банків, що досить часто практикується. Особливе значення має надання послуг з реклами.

- *Кредитно-фінансові посередники.* Відносини банку з ними зводяться до трьох моментів: страхування операцій, надання кредитних ресурсів і операції з цінними паперами.



Рис. 2.2. Середовище банківського маркетингу

Страховання банківських операцій пов'язано насамперед зі страхуванням кредитів. Цей вид страхування охоплює кредитний ризик. Такі системи страхування створені в усіх розвинених країнах. Серед таких компаній основну роль відіграють державні страхові установи, хоча в деяких країнах і приватні компанії мають достатню силу і становлять гідну конкуренцію. Розвиток цих відносин має два основні напрями: стійке підвищення розмірів страхових відшкодувань і розширення списку видів страхових ризиків.

У практиці досить широко застосовується взаємне надання фінансово-кредитними установами кредитних ресурсів. Банк повинен уважно підходити до питань пошуку таких можливостей, оскільки часто буває вигідніше закупити кредитні ресурси в комерційному банку, ніж витратити набагато більші кошти на їх закупівлю в центральному банку.

Комерційні банки активно діють на первинному і вторинному ринках цінних паперів. Досить надійним вкладенням грошей для банку є купівля державних зобов'язань, позаяк це дає змогу не тільки зменшити на величину придбаних банком облігацій державних позик розрахункову суму коштів, що підлягає депонуванню у фонді регулювання кредитних ресурсів, а й підтримувати високий ступінь ліквідності активів. Необхідно зазначити, що за допомогою придбання державних зобов'язань можна забезпечити високу ліквідність активів лише за наявності ринку цінних паперів і відповідної довіри до банку. У разі несподіваного вилучення коштів з вкладів ці зобов'язання можуть бути перетворені в готівку і задовольнити тим самим вимоги вкладників. Залежно від прийнятої стратегії банк може мати потребу в придбанні цінних паперів з різним ступенем прибутковості, а отже й ліквідності.

Для банківської індустрії характерний високий ступінь розвитку відносин конкуренції, тому дослідження цієї проблеми в рамках аналізу середовища маркетингу є дуже важливим.

Основна частина банків діє в оточенні численних конкурентів, цьому передувало проникнення на національні внутрішні ринки іноземних банків. Із розвитком банків, що не виходять на міжнародний рівень, упровадженням на традиційно банківські ринки небанківських організацій-конкурентів на багатьох ринках значно посилилася конкуренція. Результатом стало розуміння того, що для успішної діяльності недостатньо тільки ретельного аналізу ринку і своїх клі-

ентів, необхідно також вивчати своїх основних конкурентів. Раніш банки досить часто нехтували цю процедуру, однак віднедавна вони переглянули свої підходи. На багатьох ринках банки, що прагнуть досягти гарних результатів, витрачають чимало часу і коштів на вивчення існуючих і потенційних конкурентів. Аналіз конкурентів і формування тактики дій банку щодо основних суперників приносить більші результати, ніж навіть істотне реальне зростання у цьому сегменті ринку.

Ця діяльність зводиться до визначення, якого конкурента атакувати або від кого, де, коли і як захищатися, і дає змогу приймати важливі тактичні рішення, що утворюють основний елемент стратегічного планування. Для поліпшення своєї здатності утримувати ініціативу щодо до конкурентів (а саме така поведінка вважається найбільш сприятливою) деякі банки запозичують практику провідних індустриальних компаній, розробляючи інформаційні системи для аналізу конкурентів.

Аналіз конкурентів дає змогу:

- виробити стратегію максимально можливої нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- сконцентрувати зусилля на тих послугах, де банк має порівняно міцні позиції;
- визначити найбільш перспективних клієнтів;
- надати допомогу потенційним клієнтам у реальній оцінці переваг послуг банку порівняно з послугами, що надаються конкурентами;
- переконливо продемонструвати, чому клієнт має вибрати саме ваш банк, а не банк конкурента.

Ще одним елементом мікросередовища банку є відносини, що складаються з клієнтами. Розвиток і взаємовигідність цих відносин багато в чому визначають успіх діяльності банку.

Як відомо, клієнти поділяються на роздрібних (приватні особи, деякі представники малого бізнесу) і оптових (організації). Відносини з кожною з цих груп будуються на певних принципах, які багато в чому визначаються орієнтацією самого банку на обслуговування того чи іншого класу клієнтів.

Також на дії банку впливають *відносини з контактними аудиторіями*. Як правило, вирізняють п'ять основних груп контактних аудиторій: інші фінансові організації; засоби масової інформації; дер-

жавні установи; громадськість; службовці банку. У принципі відносини банку з контактними аудиторіями практично не відрізняються від подібних відносин у будь-якій іншій сфері діяльності.

За історію розвитку людства існувало безліч теорій грошово-кредитного регулювання. Сучасні грошово-кредитні і валютно-фінансові відносини, що складаються в розвинених країнах Заходу, зазнали серйозних структурних змін, які зумовлені, зокрема, процесами, що відбуваються у банківській індустрії; появою нових видів небанківських інститутів; розвитком нових продуктів і послуг. Крім того, модифікується система взаємин центральних банків і фінансово-кредитних інститутів. Усе це відбувається в умовах лібералізації і дерегулювання сфери грошово-кредитних відносин. Виходячи з цього вирізняють такі основні фактори макросередовища:

- демографічні;
- економічні;
- природні;
- науково-технічні;
- політичні;
- культурного середовища.

Вивчення *демографічних факторів* займає важливе місце в аналізі ринкових можливостей. Маркетинг має розглядати питання народжуваності, вікової структури населення. Це зумовлено тим, що виробник, який орієнтується на споживача, повинен знати, скільки і які товари виробляти. Так, відносне зниження народжуваності призводить до старіння населення, звідси неодмінно впливає зниження попиту на товари для дітей і збільшення потреб у товарах для старшого покоління. Демографічні зміни торкаються і родини. Отже, для дослідника демографічної ситуації важливо з'ясувати тенденції сучасних родин, а саме: середній вік осіб, які вступають у шлюб, середня кількість дітей у родині, кількість розлучень тощо. Для кожної групи родин, класифікованих за тією чи іншою ознакою, потрібні різні товари і послуги, у кожній такої групи свій бюджет, що також потрібно вивчати фахівцям з маркетингу. Питання міграції, особливо її тенденцій, також повинні бути під контролем фахівців, тому що це відправний момент при визначенні принципів розміщення відділень і філій організації, діяльність яких тим чи іншим способом пов'язана з обслуговуванням населення. До демографічних факторів належить також зміна освітнього рівня людей. Чим він вищий, тим

більший попит на високотехнологічну і якісну продукцію, на друковані видання і продукти інтелектуальної праці. Зібравши дані про всі тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати їх можливий вплив на діяльність будь-якої організації, визначити напрями основної діяльності і прогнозувати її результати.

Економічні фактори не менш важливі, ніж демографічні. Мало знати кількість потенційних клієнтів банку, важливо визначити, якими послугами вони хотіли б скористатися. На платоспроможний попит населення впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і безробіття. Не менш важливо також знати структуру розподілу доходів між різними групами населення. Нерівномірність такого розподілу — цілком об'єктивне явище. Тому при виборі певного сегмента ринку для обслуговування необхідно виходити з матеріального становища своїх потенційних клієнтів, тобто із сукупного платоспроможного попиту цієї частини ринку. Крім того, надзвичайно важливо досліджувати структуру витрат на споживання. Це допоможе приблизно визначити, яка частка витрат кожної групи населення припадає на конкретний вид послуг, продукції. Таким чином, вивчаючи структуру розподілу доходів між різними групами населення і структуру витрат на споживання, можна одержувати необхідну інформацію, що дасть змогу враховувати фактори економічного середовища.

Природні фактори також позначаються на діяльності будь-якої організації, тим більше, що питання, пов'язані з раціональним використанням природних ресурсів, необхідністю охорони навколишнього середовища, стають глобальними. Особливо великі проблеми постають перед виробниками у зв'язку із збільшенням дефіциту сировини, енергетичних ресурсів, тому варто приділяти більше уваги вивченню діяльності фірм, що займаються науково-дослідними і дослідними роботами.

Отже, служба маркетингу повинна займатися дослідженням проблем, пов'язаних з пошуком необхідних для діяльності організації ресурсів. Оскільки природокористування дедалі більше підпадає під контроль держави, то банки і підприємства у своїй діяльності мають враховувати і цей фактор.

Фактори науково-технічного прогресу завжди повинні бути в полі зору маркетингу. Будь-які нововведення загрожують витісненням застарілих зразків, а це матиме негативні наслідки, якщо не приділяти

належної уваги відповідним дослідженням і розробкам. Багато досліджень здійснюються таємно, щоб не привертати уваги конкурентів; у таких ситуаціях, звичайно, служба маркетингу не повинна перетворюватися в розвідувальне управління, але має докласти всіх можливих зусиль, щоб виявити напрями розробок і знайти альтернативні варіанти діяльності фірми. У зв'язку з цим неминуче збільшення витрат на здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

В умовах науково-технічного прогресу підвищується значення впровадження різних удосконалень і раціоналізаторських пропозицій, в тому числі і в банківській сфері.

Виконання науково-дослідних робіт — складний процес, який відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що повинні брати до уваги службовці відділів маркетингу. Приклад впливу цих факторів наведено на рис. 2.3.

До *політичних факторів* належать насамперед нормативні акти, прийняті державними органами, контроль з боку держави за їх дотриманням, а також діяльність громадських організацій та об'єднань.

Причини необхідності державного регулювання підприємницької діяльності в нашій країні і на Заході в багатьох аспектах відрізняються, хоча і мають багато спільних рис. Законодавча база нашого підприємництва досить слабка і спрямована в основному на задоволення фіскальних функцій держави. Знання законів дає змогу фірмам правильно орієнтуватися на ринку, вибирати напрями інвестування, знаходити можливості максимізації ефективності виробництва в рамках чинного законодавства.

Контроль з боку держави за дотриманням законів покликаний, з одного боку, забезпечити суворе узгодження із законодавством, а з іншого — сприяти формуванню у підприємців розуміння доцільності добровільного їх виконання.

Великий вплив на підприємницьку діяльність мають громадські формування. Однак групи, подібні до тих, що активно захищають інтереси громадськості за кордоном, у нас практично відсутні.

Фактори культурного середовища багато в чому визначають поведінку членів суспільства. Найбільшу силу мають усталені (традиційні) норми, прийняті в суспільстві. Маркетинг здатний вплинути лише на вторинні культурні цінності. Коло питань, що підлягають

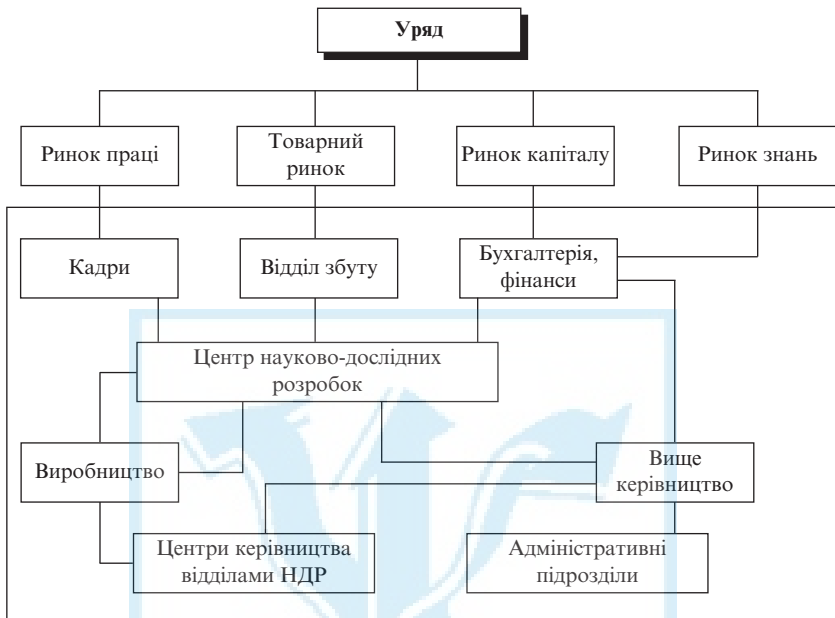


Рис. 2.3. Зовнішні і внутрікорпоративні фактори, що впливають на виконання науково-дослідних робіт

дослідженню в цьому аспекті, охоплює вивчення різних відносин, що складаються в суспільстві. Завдання маркетингу полягає у виявленні тенденцій у культурному середовищі й орієнтації на них діяльності фірм, банків, страхових компаній та ін.

Таким чином, вивчення маркетингового середовища є важливим етапом аналізу ринкових можливостей. Відносини, що складаються між суб'єктами середовища і банком, різноманітні і за характером впливу можуть бути контрольованими і неконтрольованими. Наприклад, банк (чи фірма) не може прямо контролювати своїх конкурентів, державу тощо. Отже, завдання керівництва організації полягає у зведенні до мінімуму неконтрольованих факторів середовища і пошуку можливостей опосередкованого впливу на них.

Роздрібний (споживчий) ринок являє собою ринок покупців, які купують товари і послуги для особистого споживання. Для успішної діяльності варто всебічно вивчити цей ринок. Такий процес передбачає:

- вивчення самого ринку, що обслуговується;
- визначення факторів, що впливають на покупця, і дослідження процесу ухвалення рішення про здійснення покупки. Коротко зупинимося на цих етапах.

1. Сам по собі роздрібний ринок неоднорідний, на ньому діють різні за рівнем доходів, споживання, за своїм соціальним статусом, віком, національністю, культурними звичаями та іншим групи населення. Відповідно в цих окремих групах у споживачів будуть свої запити, вимоги до продукції (її якості, ціни тощо), реакція на появу певного товару, рекламу буде різною. Тому організації варто визначитися із ринком, на якому вона збирається працювати. Обрати найбільш придатну категорію клієнтів на підставі аналізу доцільності роботи з кожною групою споживачів.

2. На споживчу поведінку впливає багато факторів, які можна звести до двох великих груп:

- які залежать від діяльності служби маркетингу;
- які не залежать від діяльності служби маркетингу.

Маркетинг може впливати на поведінку покупця за допомогою власне пропонованого товару, ціни на нього, використовуваних методів розповсюдження і стимулювання.

Іншу групу становлять фактори економічного, науково-технічного, політичного, культурного середовища. Крім того, споживча поведінка визначається характеристиками самого покупця, що включають фактори особистого, культурного, соціального і психологічного порядку.

Згадані фактори багато в чому визначають процес прийняття покупцем рішення про придбання товарів чи послуг, що починається задовго до безпосереднього здійснення покупки. Він складається з п'яти етапів:

- усвідомлення потреби;
- пошуку інформації;
- вибору придатного варіанта;
- прийняття рішення про покупку;
- реакції на покупку.

Таким чином, вивчення споживчого ринку і факторів, що визначають споживчу поведінку, дає змогу поглибити аналіз ринкових можливостей фірми, банку чи будь-якої іншої організації.

Гуртовий ринок (ринок підприємств) — це ринок осіб чи організацій, що купують продукцію чи послуги з метою подальшого використання їх у процесі виробництва, перепродажу або перерозподілу.

Відповідно до цього визначення можна говорити про те, що гуртовий ринок представлений: 1) підприємствами, які закупають товари з метою подальшої їх переробки; 2) організаціями-посередниками, що купують товари з метою перепродажу і одержання прибутку; 3) державними установами, які здійснюють закупівлі з метою забезпечення виконання своїх функцій.

З огляду на те, що закупівля на гуртовому ринку здійснюється від імені організацій окремими людьми, доцільно коротко зупинитися на особливостях цього ринку.

1. У підприємств, що діють на ринку товарів промислового призначення, закупівлею займаються агенти з постачання, відділи матеріально-технічного забезпечення та інші, але в будь-якому разі цим займаються професіонали. Цей ринок характеризується великими, але нечисленними покупцями; їх порівняльною географічною концентрованістю; нееластичністю, мінливістю і залежністю попиту на товари промислового призначення від попиту на товари широкого вжитку.

Якщо фірма має справу з підприємствами, що діють на цьому ринку, насамперед необхідно з'ясувати: які конкретно особи і на які прийняті рішення впливають, ступінь цього впливу, а також, якими критеріями при прийнятті рішень вони керуються. Крім того, варто вивчити характер впливу на поведінку осіб, що приймають рішення про закупівлю, факторів навколишнього оточення, особливостей організації, міжособистісних відносин та індивідуальних особливостей особистості.

Процес ухвалення рішення про закупівлі має свої особливості і охоплює такі етапи:

- усвідомлення потреби;
- узагальнений її опис;
- функціонально-вартісний аналіз;
- пошук постачальників;
- запит пропозицій;
- вибір постачальника;
- видачу остаточного замовлення;
- оцінку роботи постачальника.

2. До організацій, що здійснюють перепродаж раніше придбаних товарів, належать переважно підприємства гуртової і роздрібною торгівлі. Загалом на ухвалення рішення про купівлю тут впливають ті ж фактори, що й на ринку товарів промислового призначення. Однак при взаємодії з організаціями-посередниками варто врахувати їхні особливості, пов'язані зі специфікою завдань, що стоять перед ними.

3. На державні установи, що здійснюють закупівлі товарів для забезпечення виконання своїх функцій, пов'язаних з вирішенням різних соціальних, політичних та інших питань, припадає значна частка гуртового ринку. Особливість ринку державних установ полягає в тому, що закупівля здійснюється за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів, і значна частка всіх закупівель припадає на уряд. Діапазон закупівель, здійснюваних від імені державних установ, надзвичайно широкий і включає придбання продукції — від товарів народного споживання, сільськогосподарської продукції до різних видів озброєння. Ще однією відмінною рисою цього ринку, яку необхідно враховувати при взаємодії з державними установами, є підвищена увага і контроль за цією сферою діяльності з боку громадськості.

Отже, гуртовий ринок більший порівняно з роздрібним і характеризується невеликою кількістю суб'єктів, що діють на ньому, переважанням закупівель великими партіями і значною орієнтацією на споживчий ринок.

І, мабуть, найсуттєвішою особливістю, яку варто враховувати коли підприємство виходить на ринок, є той факт, що від імені організації виступає конкретна людина, на прийняття рішень якої впливає безліч факторів, що є об'єктом вивчення маркетингу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття та особливості маркетингової інформації.
2. Функції маркетингової інформаційної системи.
3. Принципи збирання маркетингової інформації.
4. Складові маркетингової інформаційної системи.
5. Сутність маркетингових досліджень у банківській сфері.
6. Основні цілі та об'єкти маркетингових досліджень на ринку капіталу.
7. Етапи процесу маркетингових досліджень.
8. Середовище банківського маркетингу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Складовими системи маркетингової інформації є:

- а) система організації, система планування і система контролю;
- б) система звітності, акти ревізій і перевірок;
- в) система внутрішньої звітності, система зовнішньої інформації, система маркетингових досліджень, система аналізу інформації;
- г) система маркетингових комунікацій і система маркетингових досліджень.

2. До джерел внутрішньої інформації банку зараховують:

- а) поточну ділову інформацію банку, бухгалтерську звітність, довідки про тимчасове використання вилучених з обороту цінностей, урядову статистику, інформацію спеціалізованих організацій;
- б) статистичну звітність, бухгалтерську звітність, оціночні звіти з кредитування, звіти регіональних управляючих, результати внутрішніх досліджень, акти ревізій і перевірок;
- в) опубліковані річні звіти, виробничу статистику, особисті контакти з клієнтами, обмін інформацією з дирекціями інших банків;
- г) галузеву статистику, опубліковані річні звіти, спеціалізовані видання, доповіді на наукових конференціях.

3. До основних принципів збирання зовнішньої і внутрішньої інформації належать:

- а) об'єктивність, вибірковість, порівнюваність, точність, доступність;

б) надійність, своєчасність, повнота, регулятивність, підготовленість до застосування;

в) низька вартість, можливість перевірити, науковість, комплексність;

г) можливість ранжувати інформацію, циклічність, узгодженість, передбачуваність.

4. Сутність маркетингових досліджень полягає у:

а) систематизованому процесі збирання, обробки й аналізу даних з метою прийняття конкретних управлінських рішень та зменшення невизначеності;

б) оцінюванні потреб клієнтів, що сприяє визначенню можливостей банку щодо здійснення маркетингової діяльності й зниження ризику;

в) визначенні комплексу факторів, якими керуються споживачі банківських продуктів, дослідженні мотивації споживчої поведінки і тенденцій попиту;

г) отриманні достовірної інформації, необхідної для виконання маркетингових заходів.

5. До об'єктів маркетингових досліджень належать:

а) місткість ринку банківських послуг, темпи зростання, кількість клієнтів, рівень конкуренції;

б) ринки, клієнти, банківські продукти, попит, конкуренти;

в) кількість і спеціалізація персоналу банку, оцінка результатів їх роботи, підготовка і перепідготовка персоналу;

г) стадії життєвого циклу банківського продукту, його конкурентоспроможність, оцінка витрат.

6. Процес маркетингових досліджень охоплює такі етапи:

а) окреслення завдань, виявлення цільової аудиторії, вибір звернення, вибір засобів поширення інформації, вибір засобів впливу, формування каналів зворотного зв'язку;

б) визначення мети дослідження, постановка проблеми, вибір методів збирання та аналізу даних, здійснення дослідження, підготовка висновків і рекомендацій, прийняття маркетингового рішення;

в) дослідження та розробка продукту, впровадження продукту, розширення ринку, використання переваг, зрілість, витіснення з ринку;

г) визначення мети, виявлення попиту, встановлення остаточної ціни.

7. Первинною є інформація:

а) яку збирають з метою прийняття конкретних рішень і досягнення відповідних цілей банку вперше;

б) яку було зібрано для інших цілей, ніж має банк у цей конкретний момент, і яка існує в опублікованому вигляді;

в) яку опубліковано в періодичних виданнях, довідниках, Інтернеті і яка містить інформацію про стан зовнішнього середовища банку;

г) у вигляді офіційної статистики про економічні, соціальні й демографічні процеси та явища, які дають змогу оцінити вплив макроекономічних факторів на ринок банківських послуг.

8. Середовище банківського маркетингу включає:

а) взаємовідносини між службами і відділами банку (зокрема, плановим, відділом кадрів, фінансів, контролю тощо);

б) мікро- та макросередовище банку;

в) економічні, демографічні, науково-технічні фактори та ін.;

г) відносини з клієнтами, конкурентами, контактними аудиторіями, посередниками.

9. У банківській індустрії діють переважно такі посередники:

а) організації, які постачають банку різне обладнання, оргтехніку, канцтовари;

б) роздрібні (приватні особи, деякі представники малого бізнесу) і гуртові (організації);

в) організації, що надають маркетингові послуги, та кредитно-фінансові установи;

г) фінансові організації, засоби масової інформації, державні установи.

10. Взаємозв'язок з витратами і попитом, ставлення клієнтів до рівня ставок і комісійних, цінова політика банку — це напрями дослідження такого об'єкта, як:

а) середовище банківського маркетингу;

б) організація обслуговування банком своїх клієнтів;

в) ціна на банківські послуги;

г) попит на ринку банківських послуг.

ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ І СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1. Вивчення і прогнозування попиту на банківські послуги

Процес вивчення попиту зводиться до двох моментів:

- вивчення поточного рівня попиту;
- прогнозування попиту.

Для вивчення поточного рівня попиту перед відділом маркетингу постає завдання розгляду загальних напрямів формування потреб потенційних клієнтів і клієнтів, що обслуговуються. Крім того, необхідно враховувати той факт, що не всі з виявлених потреб банк може задовольнити, використовуючи тільки наявні в нього на поточний момент продукти. Таким чином, процес вивчення рівня попиту повинен здійснюватися за схемою, зображеною на рис. 3.1.

Для здійснення точного прогнозування зміни попиту необхідно вивчити наявні тенденції на розглянутому ринку, виявити фактори, що впливають на стан попиту, і визначити ступінь їх можливого впливу.

Аналіз наявних тенденцій у зміні попиту повинен базуватися на вивченні динаміки його коливань у діапазоні окремих класів клієнтів (банківських продуктів).

Коли на підставі виявлених тенденцій зміни попиту досліджуваних клієнтів визначено найбільш і найменш перспективні банківські продукти, варто порівняти їх з наявним у банку переліком послуг.

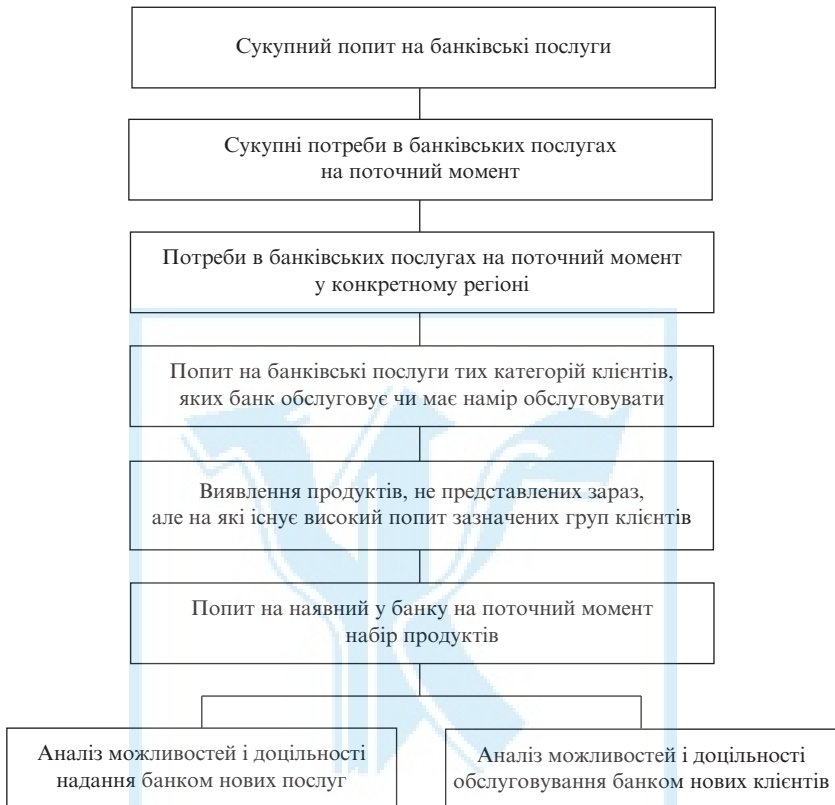


Рис. 3.1. Вивчення поточного рівня попиту

Якщо виявляється, що частина банківських послуг не відповідає перспективним запитам споживачів, то не слід одразу їх відкидати. Якщо ж у списку послуг, що надаються банком, немає тих, на які спостерігається підвищення попиту, то з метою утримання частки ринку, що обслуговується, варто розглянути можливості їх розвитку.

На стан попиту впливають такі фактори:

- політичного характеру;
- економічні;
- демографічні;
- науково-технічного прогресу;
- культурні;

- історичного порядку;
- зміна цін на банківські продукти;
- поява аналогів;
- поява нових банківських операцій;
- посилення конкуренції з боку інших кредитно-фінансових інститутів;
- непередбачені надзвичайні ситуації.

Таким чином, вивчення попиту зводиться до аналізу його поточного рівня і прогнозування потреб клієнтів. Усе це створює базу для дослідження можливостей і доцільності функціонування банку на тому чи іншому ринку споживачів і підводить ґрунт під процес сегментування ринку.

3.2. Особливості сегментування банківського ринку

Банківський ринок неоднорідний і поділяється на сегменти, у кожному з яких банк вирішує завдання з продажу своїх продуктів.

Процес розподілу ринку на частини, тобто сегментування, відбувається у двох напрямках:

- а) сегментування за групами споживачів;
- б) сегментування за характеристиками пропонованих послуг.

Сегментування за групами споживачів відбувається стосовно чотирьох основних груп клієнтів:

- корпоративний ринок;
- роздрібний ринок;
- кредитно-фінансові інститути;
- урядовий ринок.

Для здійснення первинної сегментації *корпоративного ринку* застосовують такі сегментаційні змінні:

- оборот;
- географію;
- особливості виробництва;
- структуру дочірніх компаній;
- рівень експортних продажів;
- оборотні кошти;
- поточні зобов'язання;
- основні кошти;

- довгострокову і короткострокову заборгованість;
- погашені суми відсотків;
- відносини з клієнтами;
- прибутковність.

Крім здійснення сегментації корпоративного ринку багато банків мають потребу в підрозділі *роздрібного ринку* з метою виявлення клієнтів, згрупованих за окремими ознаками. Кожній з таких груп мають пропонуватися відповідні специфічні послуги.

Виокремлюють чотири принципи сегментування роздрібного ринку, у рамках яких застосовуються різні змінні:

- географічний принцип;
- психографічний принцип;
- поведінковий принцип;
- демографічний принцип.

Вирізняють такі сегменти роздрібного ринку:

- дуже багаті клієнти (клієнти, чий майновий стан обчислюється сумою в 1 млн грн і більше);
- клієнти, що мають високий рівень статку (є привабливими для банку з погляду розширення депозитної бази, позикових операцій, операцій із заставними тощо);
- фахівці (категорії працівників, які мають великі заробітки: бухгалтери, юристи, менеджери);
- підприємці;
- робітники та службовці (не вирізняються особливою привабливістю для банку);
- студенти;
- молодь (рахунки дитячого і юнацького ринку легко завоювати, але набагато складніше утримати в майбутньому);
- літні громадяни (привабливі з погляду стабільності рахунків, прагнення розміщення коштів на строкові вклади).

Сегментацію *кредитно-фінансових інститутів*, з огляду на їхню специфіку, зручніше розглядати окремо від корпоративного ринку. Особливу увагу при цьому варто приділяти банкам-кореспондентам. Суть таких відносин у тому, що банки в процесі своєї діяльності по черзі міняються ролями, виступаючи як клієнти один одного. Орієнтація банків на міжнародні ринки зумовлює необхідність налагодження інформації і контактів із зарубіжними організаціями. З цією метою банки відкривають за кордоном свої представництва

і філії. При цьому представництва не мають статусу філій і не повноважні укладати свої угоди, тому потребують налагодження партнерських відносин з банками тієї країни, де вони розміщуються. Філії і відділення також підтримують тісний зв'язок з банками-кореспондентами. Отже, під кореспондентськими відносинами розуміють таку форму співробітництва між банками, коли вони виконують доручення один одного на взаємовигідній основі.

Розгляд кореспондентських відносин між банками однієї країни не становить особливого інтересу, тому припустимо, що у вашого банку назріла необхідність установити кореспондентські відносини із зарубіжними банками. Ця необхідність, як правило, зумовлена великими обсягами експортно-імпортних операцій, здійснюваних клієнтами банку. Вибір придатного партнера (банку-кореспондента) являє собою не що інше, як процес сегментації.

Насамперед варто реально оцінити, чи є клієнти, з огляду на географічну орієнтацію діяльності, по-справжньому привабливими для вашого банку.

Після того, як ви дістанете уявлення про банківську індустрію конкретної країни, необхідно оцінити показники діяльності різних банків і вибрати найбільш надійні.

Сегментування за характеристиками пропонованих послуг.

При сегментації ринку за продуктовою ознакою розрізняють чотири групи банківських послуг:

- кредитні послуги;
- вкладні операції;
- інвестиційні операції;
- інші послуги.

Надання кредитних послуг є найважливішою функцією банків. Фактично банки, виступаючи фінансовими посередниками, передають кошти, отримані від вкладників, у розпорядження позичальників. При цьому зацікавлені всі сторони: вкладники одержують відсотки за депозитами; позичальники дістають можливість тривалий термін користуватися великими грошовими сумами. Банк також має свій інтерес у вигляді маржі.

Позики можна класифікувати за різними ознаками. До найбільш загальних належать:

- короткострокові умови повернення і терміни надання (короткострокові, строкові, безстрокові);
- характер забезпечення (забезпечені і незабезпечені);

- методи надання (в індивідуальному порядку на підставі заяви позичальника й у межах заздалегідь установленого банком для позичальника ліміту кредитування);
- цільове призначення.

Основними клієнтами комерційних банків, що одержують короткострокові позики, є підприємства роздрібної торгівлі, харчової промисловості, а також фірми галузей обробної промисловості із сезонним циклом виробництва. Короткостроковими позиками користуються домобудівні фірми і компанії іпотечного кредиту.

Комерційні банки часто надають середньострокові позики. Основним засобом такого кредитування є строкова позика торговим чи промисловим фірмам з початковим терміном погашення понад один рік, або позика, видана відповідно до формальної угоди про поновлюваний кредит чи кредит до запитання з початковим терміном погашення понад один рік.

Безстроковими позиками вважаються кредити, які видаються без установлення визначеного терміну погашення. Банк може зажадати їх повернення у будь-який час без повідомлення клієнта чи з попередженням за певний час. У разі відсутності з боку банку вимоги про погашення позики позичальник повертає її за своїм бажанням. Особливістю безстрокових позик є те, що банк встановлює для позикоодержувача ліміт кредитування. Однак класифікація позик за умовами повернення і термінами надання не досить глибока для якісної сегментації споживчого ринку.

Розглянемо таку класифікаційну ознаку, як характер забезпечення позик. Позики без забезпечення частіше надаються на короткий термін. При цьому банки зацікавлені, щоб ці гроші використовувалися позичальником як оборотний капітал, що досить швидко буде перетворений у наявні кошти. Якщо кредит використовується на створення товарно-матеріальних запасів, банку варто звернути увагу на можливість реалізації цих запасів. Рішення про надання незабезпеченої позики приймається, коли витрати і незручності, що виникають при створенні достатньої застави з позики, настільки великі, що її надання стає недоцільним. Звичайно, банк не кожному позичальнику надасть кредит без забезпечення. Порівняно з короткостроковими довгострокові позики досить рідко надаються без забезпечення, позаяк це пов'язано з ризиком через більш тривалий термін погашення.

Забезпеченням короткострокових позик часто можуть служити гарантії третьої сторони. Якщо позичальником є корпорація, гарантами можуть бути основні акціонери. При цьому забезпеченням позики вважатиметься власність пайовиків, що не є капіталом корпорації. Але до таких питань банк має підходити дуже виважено, через те, що оцінки стану гаранта недостатньо для повної впевненості в тому, що позика буде погашена.

Забезпеченням короткострокових позик можуть бути передані банку контракти, при цьому цінність їх як застави визначається здатністю і бажанням іншого контрагента договору здійснювати платежі, а фірми-позичальника — виконувати контракт сумлінно. Часто забезпеченням позики є передана дебіторська заборгованість, тобто фірма, що одержує кредит (як правило, на сезонні потреби, а також поновлюваний кредит), як заставу виставляє рахунки своїх боржників, що підлягають оплаті. Погашення сезонних позик відбувається в міру скорочення товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості, що зазвичай відбувається після закінчення періоду інтенсивного виробництва і збуту.

Значного поширення набули позики під заставу нерухомості. Для одержання великих кредитів фірми часто вдаються до використання заставних на заводські приміщення, приміщення офісів та іншу нерухомість. При цьому банку не так важливо якісно оцінити саму нерухомість, можливості її реалізації, як проаналізувати здатність позичальника правильно використовувати отримані кошти і погасити позичку.

Вирізняють такі методи надання позик:

- позики, надані в індивідуальному порядку на підставі заяви позичальника;
- позики, надані в межах заздалегідь установленого банком для позичальника ліміту кредитування.

Глибоко просегментувати весь гуртовий і роздрібний споживчий ринок дає змогу зручна ознака класифікації позик — їх цільове спрямування.

Крім кредитних послуг при сегментації ринку за продуктовою ознакою використовують і такі групи банківських послуг, як вкладні операції, інвестиційні операції, інші послуги. Наприклад, розрізняють такі види вкладів:

- ощадні вклади — або нагромадження грошових заощаджень;

- строкові вклади (терміни можна розділити на чотири групи: від 30 до 89 днів, від 90 до 179 днів, від 180 до 365 днів, понад 366 днів);
- вклади до запитання (можна вилучати готівку на першу вимогу).

Серед інвестиційних операцій розрізняють операції, здійснювані банками на комісійних засадах і за власний рахунок. Купівля-продаж цінних паперів може розглядатися як посередницька діяльність банку, коли він діє за дорученням клієнта і за його рахунок. Папери можна купувати на біржі або ж банк продає їх клієнту з власних запасів.

Серед інвестиційних операцій банку вирізняють емісійні операції. Компанія-емітент цінних паперів, бажаючи розмістити їх, укладає з банком договір, за яким він приймає цінні папери з метою їх продажу, але одразу нічого не виплачує клієнту. В міру реалізації банк передає емітенту гроші за винятком комісійних. Нерозміщені папери повертаються клієнту.

З огляду на розмаїтість послуг, що залишилися, коротко перелічимо їхні основні групи:

- а) операції з розрахунково-касового обслуговування;
- б) видача гарантій;
- в) валютні операції, послуги, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю:
 - документальні розрахунки (інкасо, акредитив);
 - видача гарантій,
 - операції із кореспондентськими рахунками;
 - неторгові операції;
 - валютне кредитування;
 - консультаційні послуги;
 - г) послуги з інженерно-економічної експертизи;
 - д) консультаційні послуги;
 - е) траст-операції;
 - є) лізинг;
 - ж) аудиторські послуги і послуги, пов'язані із зберіганням цінностей;
 - з) розміщення реклами клієнтів через мережу установ банку.

Таким чином, здійснення сегментації за характеристиками пропонуваніх послуг дає змогу відділу маркетингу за допомогою розташування напроти кожної операції, здійснюваної банком, певних

груп споживачів виявити ті групи, обслуговування яких найбільше відповідає завданням, що стоять перед банком. Однак слід зазначити, що цей спосіб сегментації досить неточний, оскільки використовує як споживчі групи класи клієнтів, виокремлені на основі сегментації за якоюсь однією змінною. На практиці було б доцільно використовувати зазначений метод лише для одержання контрольних цифр, що відображають кількість клієнтів, які користуються тією чи іншою послугою банку, а матеріали, зібрані при аналізі, — для загальної оцінки клієнтів залежно від структури потреб у банківських послугах.

3.3. Вибір цільових сегментів

Від кількості різних варіантів, отриманих на етапі сегментування ринку, залежить якість вибору цільових сегментів. Утворені за допомогою різних сегментаційних змінних ринкові сегменти потрібно досліджувати з погляду їхньої привабливості для банку. Такі дії відділів маркетингу здійснюються не тільки в разі виходу банку на нові ринки при переоцінці існуючих сегментів, що обслуговуються, а й при освоєнні нових сегментів додатково до вже наявних.

Загалом питання вибору цільових сегментів зручно розглядати за допомогою побудови матриць “клієнти/послуги”, що дають уявлення про можливі варіанти дій. Сюди рекомендується вміщати групи споживачів, сформовані на основі “зрощування” матриць, утворених за різними сегментаційними ознаками. Матрицю “клієнти/послуги” наведено на рис. 3.2, де:

Послуги	Групи споживачів					Разом
	1(a)	2(b)	3(c)	...	n(z)	
1	Y_{11}/K_{11}	Y_{12}/K_{12}	Y_{13}/K_{13}	...	Y_{1m}/K_{1m}	Y_1^*/DO_1^*
2	Y_{21}/K_{21}	Y_{22}/K_{22}	Y_{23}/K_{23}	...	Y_{2m}/K_{2m}	Y_2^*/K_2^*
3	Y_{31}/K_{31}	Y_{32}/K_{32}	Y_{33}/K_{33}	...	Y_{3m}/K_{3m}	Y_3^*/K_3^*
n	Y_{n1}/K_{n1}	Y_{n2}/K_{n2}	Y_{n3}/K_{n3}	...	Y_{nm}/K_{nm}	Y_n^*/K_n^*
Разом	Y_1/K_1	Y_2/K_2	Y_3/K_3	...	Y_m/K_m	CY/CK

Рис. 3.2. Вибір цільових сегментів за допомогою матриці “клієнти/послуги”

Y_{12} — кількість послуг першого виду, отриманих клієнтами другої споживчої групи за певний період; DO_{12} — кількість клієнтів другої споживчої групи, які користуються послугами першого виду; Y_1 — кількість послуг усіх видів, отриманих клієнтами першої споживчої групи за певний період; K_1 — показник, що характеризує повноту задоволення клієнтів першої споживчої групи наданим набором послуг; Y_1^* — кількість послуг першого виду, отриманих клієнтами всіх споживчих груп за певний період; DO_1^* — кількість клієнтів усіх споживчих груп, що користуються послугами першого виду; CY — загальна кількість послуг усіх видів, отриманих за певний період; CK — показник, що характеризує повноту задоволення клієнтів усіх споживчих груп наданим набором послуг; a — кількість клієнтів у першій споживчій групі.

Особливо варто зупинитися на показниках K_1, \dots, K_m і CK . Значення показника DO_1 лежить у такому інтервалі:

$$a < DO_1 < na.$$

Чим ближче значення DO_1 до na , тим повніше задовольняються запити споживачів першої групи наявним набором послуг. Значення DO_1 не може бути менше за a , оскільки передбачається, що кожен представник споживчої групи користується хоча б однією банківською послугою.

Те ж саме можна сказати про значення показника CK , що лежить у межах:

$$(a + b + c + \dots + z) < CK < n(a + b + c + \dots + z).$$

З матриці “клієнти/послуги”, наведеної на рис. 3.2, видно, що банк може діяти в якомусь із дев'яти можливих напрямів:

- задовольняти одну потребу однієї групи споживачів;
- задовольняти одну потребу кількох груп споживачів;
- задовольняти одну потребу всіх груп споживачів;
- задовольняти кілька потреб однієї групи споживачів;
- задовольняти кілька потреб різних груп споживачів;
- задовольняти кілька потреб усіх груп споживачів;
- задовольняти всі потреби однієї групи споживачів;
- задовольняти всі потреби кількох груп споживачів;
- задовольняти всі потреби всіх груп споживачів.

У банківській практиці ці напрями менш різноманітні.

Перед банком постає проблема вибору одного з варіантів дій:

1. Зосередження зусиль на обслуговуванні однієї групи споживачів.

2. Задоволення якоїсь однієї потреби всіх груп споживачів.
3. Вибіркова спеціалізація на різних сегментах.
4. Обслуговування всього ринку.

Зосередження зусиль на одному сегменті (тобто обслуговування однієї групи споживачів) застосовується при виході на нові ринки. Однак довго дотримуватися такої стратегії досить складно, оскільки вона певною мірою суперечить прагненню будь-якої комерційної структури до розширення і розвитку.

Банк, виходячи на нові ринки, змушений вибрати (при існуючому варіанті дій) якийсь сегмент для його “завоювання”. Зазвичай банки прагнуть знайти собі сегмент найбільш прибутковий і доступний, що буває вкрай рідко. Тому перед ними на першому етапі постає завдання подолати вхідні бар’єри, знизити тиск конкурентів (фінансово-кредитних інститутів, які вже працюють тут). Зробити це особливо складно, якщо конкуренти обслуговують тільки цей сегмент.

Завоювання такого сегмента відкриває важливу перевагу, пов’язану з тим, що банк, який закріпився в ньому, якоюсь мірою буде відгороджений од конкурентної боротьби. Крім того, тривале обслуговування одним банком тих самих клієнтів виховує в них почуття відданості. Такий банк добре знає потреби споживачів і має великий досвід їх обслуговування.

Описане функціонування банку припускає одержання стабільного доходу. Ще низка переваг, що впливають із зосередження зусиль на одному сегменті, пов’язана з питаннями реклами: спеціалізація на обслуговуванні однієї групи клієнтів потребує значно менше коштів на проведення рекламної кампанії; реклама, спрямована на вузький сегмент ринку, має набагато більший ефект, ніж реклама, зроблена за типом “ключ у натовп”.

До негативних моментів функціонування в одному сегменті, крім зазначеної складності його завоювання, можна зарахувати низькі можливості варіювання силами і коштами, що зумовлено вузькістю клієнтської бази.

У розглянутих умовах банк для збільшення своїх доходів повинен впроваджувати нові сучасні послуги, тоді як розвиток і розширення деяких здійснюваних операцій обмежується потребами вузького кола споживачів, а витрати, пов’язані зі створенням попиту, досить великі і найчастіше невиправдані.

Вибір такого варіанта діяльності банку, як *задоволення якоїсь однієї потреби всіх груп споживачів*, особливо прийнятний у період ста-

новлення установи і за умови високого рівня конкуренції. Особливо важливим при цьому є правильний вибір банківського продукту, який би задовольняв потреби максимальної кількості клієнтів, був би оригінальним і давав конкурентні переваги за відповідної його якості.

Спеціалізація на одному продукті сприяє тому, що у працівників банку нагромаджується достатній досвід в обраній сфері діяльності, що зумовлює високу якість надання певної послуги і дає змогу, завдяки своєчасному удосконаленню зазначеного продукту, тримати конкурентів на відстані. Якість послуги, яка надається, виховує у клієнтів прихильність до банку, а впровадження унікального продукту припускає одержання великих доходів.

Однак не можна не згадати і про великі труднощі, пов'язані з уразливістю банку через запровадження конкурентами нових послуг, що можуть замінити пропонований банком продукт.

Серед недоліків задоволення однієї потреби всіх груп споживачів можна також назвати неможливість одержання додаткового прибутку за рахунок надання нових видів послуг, зміну потреб клієнтів, складність підтримувати контакти із широкою аудиторією клієнтів, труднощі з вибором цінової стратегії внаслідок неоднакового фінансового стану різних груп споживачів, великі витрати на маркетинг, пов'язані з вивченням тенденцій у зміні потреб, а також збільшення витрат на рекламу, зумовлене великою диверсифікованістю споживачів.

Використовуючи *вибіркову спеціалізацію на різних сегментах*, маркетинговий відділ має докласти багато зусиль, аби знайти такі групи споживачів, задоволення виявлених потреб яких найбільшою мірою відповідало б можливостям, завданням і цілям банку. Однак в умовах зрілих ринкових відносин банк змушений задовольняти виявлені потреби вибраних класів клієнтів і, виходячи зі своєї схильності до надання визначених продуктів, у міру своїх сил і можливостей формувати ці потреби. Отже, вибіркова спеціалізація на різних сегментах дає більше простору для стратегічних маневрів банку. Крім того, до мінімуму знижується небезпека сильного негативного впливу на банківську організацію змін кон'юнктури ринку. Надаючи різні види послуг, банк у разі зміни попиту на якісь із них може мобільно перебудуватися на виконання інших операцій без істотних збитків для себе. За таких умов банк не так болісно сприйме невдачі в конкурентній боротьбі в якомусь із сегментів ринку, що обслугову-

ються, як це відбувається у разі орієнтації на обслуговування однієї групи споживачів. Вибіркова спеціалізація на різних ринкових сегментах не припускає абсолютного домінування в них банку (хоча, звичайно, до цього варто прагнути).

Зазначена спеціалізація створює також можливості для чутливо-го реагування ціною на різні ринкові зміни, оскільки в умовах досить великої диверсифікованості діяльності банку ризик повного провалу цінової стратегії знижується до мінімуму.

Приділення особливої уваги динаміці і тенденціям зміни потреб клієнтів сегментів, які обслуговуються, створює можливості для варіювання послугами, що надаються банком, це дає йому змогу в разі впровадження нових продуктів, що користуються підвищеним попитом у споживачів, одержати додаткові переваги. Спеціалізація на конкретних класах клієнтів створює умови для зниження витрат на рекламу.

Однак спеціалізація на різних сегментах має і негативні риси, пов'язані насамперед з великими витратами на маркетинг, наявністю конкурентів практично в кожному сегменті, що обслуговується, а також зі складністю домогтися конкурентної переваги в будь-якому із сегментів унаслідок диверсифікованості зусиль банку.

Обслуговування всього ринку передбачає надання послуг тим клієнтам, у яких на них з'являється попит, не обмежуючи визначених споживчих груп. У цьому разі витрати на маркетинг мінімальні, тому що відпадає необхідність здійснювати багато маркетингових заходів. Однак за відділом маркетингу банку повинна зберігатися функція вивчення потреб споживачів і провадження роботи зі створення попиту на послуги, які вигідно надавати банку. Така орієнтація на масовий попит дає банку змогу мобільно переключатися на обслуговування клієнтів, у яких виникає потреба в тих послугах, надавати які банк зацікавлений. Таким чином, відсутність прив'язки до конкретних сегментів дає змогу банку чутливо реагувати на попит, що змінюється, а появу незадоволеного попиту сприймати як сигнал до дії і виходити на нових клієнтів з відповідними послугами.

Орієнтація на обслуговування всього ринку має багато негативних моментів. Насамперед відзначимо той факт, що банк стає особливо залежним від коливань кон'юнктури ринку. Це змушує його постійно перепрофілюватися (щоправда, не в глобальному масштабі) і міняти стратегію дій, що потребує досить багато часу і кош-

тів. Відсутність постійної клієнтської бази призводить до розпорошення сил і коштів банку, через що знижується ефективність його роботи, зменшуються шанси здобути конкурентні переваги. Банк, що обслуговує весь ринок, перебуває немовби в непевному стані: усі споживачі, розділені на сегменти, розподілені між банками, які спеціалізуються на наданні послуг конкретним групам клієнтів, що ставить згаданий банк у невідгдане становище. Йому складно завоювати лідируючу позицію на ринку.

Нарешті, орієнтація на всі групи споживачів ускладнює процес розробки нових видів послуг, які користувалися б попитом у всіх, що змушує банк постійно шукати можливості задовольняти потреби, які виникають в окремих клієнтських груп, пропонуючи їм свої нові продукти.

Отже, розглянуті варіанти дій банку мають певні переваги, але не позбавлені недоліків. Однак вибір придатного напряму аж ніяк не визначається кількістю плюсів і мінусів. Потрібен конкретний підхід у кожному окремому випадку. Сприятливий в одних умовах той чи інший варіант дій банку може виявитися невдалим за інших обставин.

Вибір стратегії охоплення ринку чи одного з розглянутих варіантів дій банку визначається багатьма факторами, урахування яких допомагає правильно визначити доцільність застосування тієї чи іншої стратегії в певних умовах. До таких факторів зокрема належать:

- ресурси банку;
- характеристики пропонованих продуктів;
- можливості запровадження нових послуг;
- ступінь однорідності ринку;
- маркетингові стратегії конкурентів.

Для невеликих банків *фактор ресурсів* часто стає визначальним. Невелика їхня кількість змушує банк обирати таку стратегію, яка давала б змогу домагатися найбільших результатів з найменшими витратами.

Виходячи з *характеристик пропонованих банком продуктів*, можна назвати такі, що за своєю суттю не сильно варіюються, видозмінюючись у формах, і такі, що мають безліч варіацій. До першої групи можна зарахувати, наприклад, лізинг, факторинг, касове обслуговування клієнтів, послуги, пов'язані із збереженням цінностей та ін. Спеціалізуючись на таких послугах, банк може орієнтуватися

на весь ринок. Друга група продуктів, яким властива наявність різних варіацій, представлена кредитними, депозитними операціями, видачею банківських гарантій, розрахунковими операціями, аудиторськими, консультаційними послугами, послугами із здійснення інженерно-економічної експертизи тощо. Різні варіації таких послуг спрямовані на задоволення потреб різних категорій клієнтів, тому, вибираючи стратегію охоплення ринку, доцільно зупинитися на якомусь із варіантів, що залишилися.

Коли банк спроможний запропонувати клієнтам *унікальні послуги*, які фактично ще не практикувалися, він може обрати стратегію задоволення якоїсь однієї потреби всіх груп споживачів, що дасть йому змогу досить тривалий час залишатися монополістом.

За умови більш-менш *однорідного ринку* розглянутого регіону(ів) буде доцільно не робити великих витрат на розробку і здійснення маркетингових заходів, а вибрати стратегію обслуговування всього ринку.

Виробляючи свою стратегію охоплення ринку, банк повинен обов'язково взяти до уваги *маркетингові стратегії* основних конкурентів, щоб не потрапити в ситуацію, коли він виходить на обслуговування всього ринку тоді, коли конкуруючі банки, здійснивши сегментацію, цілеспрямовано і поступально збільшують свій вплив в обраних сегментах. У такому разі банк неминуче зазнає невдачі, поступившись у конкурентній боротьбі. Але коли конкуренти не займаються сегментуванням, доцільно застосувати одну зі стратегій, що ґрунтуються на сегментації.

Таким чином, оцінивши всі “за” і “проти” тієї чи іншої стратегії охоплення ринку, можна визначитися з вибором у конкретних умовах сформованої ринкової ситуації. У разі вибору варіанта, що передбачає обслуговування всього ринку, слід вивчити потреби споживачів і визначитися з набором продуктів, з якими банк вийде на ринок. Коли ж обрана стратегія ґрунтується на зосередженні зусиль на обслуговуванні однієї групи споживачів чи задоволенні якоїсь однієї потреби всіх груп споживачів або ж вибірковій спеціалізації на різних сегментах, перед відділом маркетингу постає досить трудомістке завдання виявити найбільш придатні для банку сегменти.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Послідовність вивчення поточного рівня попиту.
2. Які чинники впливають на стан попиту?
3. Сегментування за групами споживачів.
4. Які сегментні змінні використовують для первинного сегментування корпоративного ринку?
5. Сегментування за характеристиками послуг, що пропонуються.
6. Вибір цільових сегментів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. До факторів, що впливають на стан попиту на банківські продукти, зараховують:

- а) тенденції коливання попиту реальних клієнтів, рівень кредитної та банківської систем, використання різних стратегій тощо;
- б) економічні, політичні, правові, демографічні, історичні фактори, зміну цін на банківські продукти, появу аналогів та ін.;
- в) інвестиційну політику банку, організаційну структуру банку, операції на ринку цінних паперів тощо;
- г) різноманітні витрати, кількість посередників, рентабельність банківських послуг та ін.

2. Сегментування ринку банківських послуг — це:

- а) виділення певної кількості клієнтів, що виявляють однакову реакцію на комплекс маркетингових інструментів банку;
- б) показник того, чи правильно фірма вибрала той чи інший ринок для діяльності;
- в) показник способу виокремлення одного сегмента на ринку;
- г) спосіб оцінювання товару споживачами.

3. До поведінкового критерію сегментування належать такі ознаки:

- а) соціальна верства, стиль життя, особисті якості клієнта тощо;
- б) вік, стать, склад сім'ї, рівень освіти, доходи та ін.;
- в) амбітність, імпульсивність, лояльність тощо;
- г) пошук вигоди, ступінь випадковості здійснення покупки, статус постійного клієнта, ступінь потреби у продукті тощо.

- 4. Сегментування за групами споживачів передбачає існування таких основних груп клієнтів:**
- а) спеціалісти, підприємці, робітники, службовці, студенти;
 - б) залежні і незалежні клієнти;
 - в) корпоративний ринок, роздрібний ринок, кредитно-фінансові установи, урядовий ринок;
 - г) транспортні компанії, торговельні, будівельні, страхові компанії.
- 5. До принципів сегментування роздрібною ринку зараховують:**
- а) зручність обслуговування, рівень доходів, вік клієнта, кількість клієнтів;
 - б) географічний, психографічний, поведінковий, демографічний;
 - в) інтенсивність користування послугами, вигідність для клієнта, прихильність клієнтів;
 - г) стабільність ринку, розширення продуктового ряду банківських послуг, економічність.
- 6. Сегментація ринку за продуктовим критерієм передбачає такі групи банківських послуг:**
- а) короткострокові, довгострокові, безстрокові;
 - б) кредитні, вкладні операції, інвестиційні операції, інші послуги;
 - в) забезпечені та незабезпечені послуги;
 - г) агентські, трастові, довірчі.
- 7. Розрізняють такі види вкладів:**
- а) дійсні, фіктивні, змішані;
 - б) власні, комерційні, державні;
 - в) стандартні, з підвищеним ризиком;
 - г) заощаджувальні, строкові, вклади до запитання.
- 8. При входженні на нові ринки банку доцільніше:**
- а) зосередити зусилля на одному сегменті;
 - б) зосередити зусилля на певній кількості сегментів;
 - в) зосередити зусилля на різних потребах усіх клієнтів;
 - г) не обмежуватися кількістю сегментів.
- 9. До переваг зосередження зусиль банку на обслуговуванні однієї групи клієнтів належать:**
- а) конкурентні переваги при наданні певного виду послуг, своєчасне удосконалення банківських продуктів, впровадження унікального продукту;

б) можливість розширювати асортимент банківських послуг, гнучкість цінової політики банку, можливість впровадження нових послуг;

в) відсутність ризику, досвід обслуговування, стабільність доходів банку, ефективність реклами;

г) гарантія збуту банківських послуг, захищеність від збитків, можливість підвищувати ціни на банківські послуги.

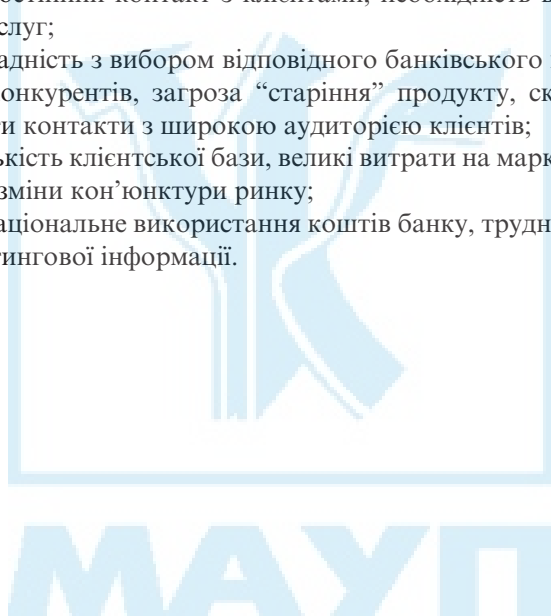
10. До недоліків задоволення банком якоїсь однієї потреби усіх груп споживачів належать:

а) складність завоювання сегмента банком, необхідність підтримувати постійний контакт з клієнтами, необхідність впровадження нових послуг;

б) складність з вибором відповідного банківського продукту, наявність конкурентів, загроза “старіння” продукту, складність підтримувати контакти з широкою аудиторією клієнтів;

в) вузькість клієнтської бази, великі витрати на маркетинг, залежність від зміни кон’юнктури ринку;

г) нераціональне використання коштів банку, труднощі у збиранні маркетингової інформації.



ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО ПЛАНУВАННЯ

4.1. Сутність, особливості й умови здійснення стратегічного планування

Під стратегічним плануванням розуміють управлінський процес розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню цілей організації на основі підтримки стратегічної відповідності між ними, її потенційними можливостями і шансами в галузі маркетингу. Система банківського планування складається зі стратегічного планування і планування маркетингу.

Стратегічне планування націлює банк на ринок майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції. Якщо раніше основні резерви шукали у внутрішньому середовищі організації, то при стратегічному підході головні резерви шукають у зовнішній сфері. При цьому враховуються політична й економічна ситуація, останні досягнення науки і техніки, запити ринку, діяльність конкурентів. Іншими словами, вся організація внутріфінансового керування визначається різними впливами зовнішнього середовища з урахуванням реальних можливостей банку. З огляду на зазначене необхідна швидка реакція на нововведення і зміни.

У стратегічному плануванні важливо зважати на такі моменти:

- постійне врахування фактора невизначеності;
- переоцінка пріоритетів проблем залежно від зміни зовнішнього середовища;

- глибокий аналіз вихідної економічної ситуації підприємства, його сильних і слабких сторін, можливостей швидкого реагування на труднощі, що виникають;
- чітке визначення прав і обов'язків, а також системи взаємодії всіх зайнятих стратегічним плануванням осіб і служб;
- врахування стратегії конкурентів;
- оптимальне поєднання стратегії маркетингу зі стратегією розвитку банку загалом;
- перебудова організаційних структур банку відповідно до стратегічних цілей;
- орієнтація на підвищення ефективності діяльності всього банку, а не тільки його складових одиниць;
- постійне застосування у плануванні, в роботі різноманітних підходів.

Керівникам деяких банків такі підходи можуть видатися проблемою завтрашнього дня, віддаленим майбутнім. Це неправильно. Уже перші кроки на ринку переконують, що потрібна ретельна розробка поточних і перспективних програм. Але для їх створення, визначення шляхів, методів, форм розгортання банківського бізнесу потрібно повною мірою враховувати вже здобутий досвід для розвитку маркетингової ініціативи на ринку.

Довгостроковий план розвитку банку містить формулювання головної лінії, що визначає його діяльність, розробку і вибір основних ідей, цілей і основної стратегії, характер діяльності на перспективу, краще використання наявних ресурсів.

У такому плані відображається система заходів для розробки і реалізації стратегічних програм. Вона зазвичай передбачає:

- створення в організаційній структурі банку спеціальної групи стратегічного розвитку, що займається розробкою нових форм банківського бізнесу, маркетингу;
- відокремлення керування і контролю за заходами, що мають стратегічне значення, від системи контролю за поточними програмами розвитку банку;
- організацію особливого матеріального і морального стимулювання працівників, які виконують стратегічні проекти, причому у формі заохочення рішень, пов'язаних з ризиком;
- забезпечення пріоритетної уваги головних керівників банку його стратегічному розвитку;

- залучення до діяльності в розробці і реалізації стратегічних планів підприємства керівників усіх рівнів, які зобов'язані нести повну відповідальність за реалізацію намічених у цій галузі програм;
- організація системи інформації про перебіг реалізації стратегічних планових програм відповідальних за них осіб;
- залучення до розробки стратегічних проектів досвідчених експертів;
- контроль за здатністю вирішення стратегічних завдань керівниками усіх рівнів;
- прискорена практична реалізація передбачених планом стратегічних рішень одразу за виробленням таких програм.

У стратегічному плані банку фіксуються основні напрями його діяльності, а в планах маркетингу визначаються конкретні завдання в рамках цих напрямів. Кожен такий напрям може охоплювати кілька груп банківських продуктів, споживчих сегментів чи діяльність певних підрозділів банку. Таким чином, розробляється три групи планів:

- плани підрозділів (відділень та інших структурних підрозділів банку);
- плани клієнтів (корпорацій);
- плани окремих банківських продуктів.

Кожний з цих планів має назву плану маркетингу. Отже, система банківського планування, як показано на рис. 4.1, складається з двох взаємозалежних частин.

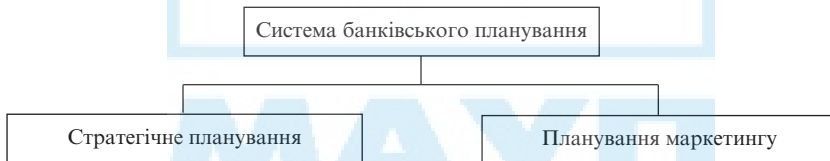


Рис. 4.1. Система банківського планування

У цьому розділі розглядатимуться плани підрозділів і клієнтів-корпорацій. Що ж стосується планів окремих банківських продуктів, то їх складають досить рідко і переважно в разі яскраво вираженої спеціалізації банку на наданні обмеженого кола послуг. Плани банківських продуктів у цілому мають такий самий зміст, як і звичайний план маркетингу, тому вони не розглядатимуться окремо.

Серед умов успішного здійснення стратегічного планування вирізняють: виявлення необхідності стратегічного планування; відповідні зобов'язання і підтримку керівництва; допомогу фахівців; відповідну реорганізацію; розвиток інформаційної бази; створення відповідної системи контролю; розробку системи заохочень і санкцій; налагодження системи внутрішніх комунікацій; наявність достатнього часу.

Виявленню необхідності стратегічного планування звичайно передує дії факторів, які свідчать про те, що зволікання з удосконаленням цієї системи може обернутися для банку непередбаченими наслідками. До таких факторів, як правило, належать: незадовільний фінансовий стан; посилення тиску конкурентів; несподівані й незаплановані серйозні втрати; стратегічний шок.

Система стратегічного планування принесе успіх, тільки коли вище керівництво банку сприйматиме її як невід'ємний елемент своєї політики і дасть працівникам планових служб відповідні розпорядження, що свідчать про серйозність намірів упровадити планування в банку. Для підвищення ефективності і прискорення процесу упровадження в банку системи планування доцільно використовувати досвід і знання фахівців у цій галузі. Крім цього, упровадження системи стратегічного планування звичайно потребує певних перестановок в організаційній структурі банку.

Нормальному перебігу процесу стратегічного планування сприяє створення інтегрованих баз даних, що дають змогу оперативно обробляти й аналізувати інформацію, необхідну для цілей менеджменту. Система контролю призначена стежити за ходом виконання планів, за просуванням до стратегічних цілей.

Ефективність системи стратегічного планування значно підвищується, якщо вона підкріплюється відповідним чином налагодженою системою заохочень і санкцій, що сприяє підвищенню організованості банківських службовців, підвищенню їхньої зацікавленості і відповідальності за результати своєї праці.

Система внутрішніх комунікацій створює умови для об'єднання окремих організаційних одиниць банку, подолання інертності банку в цілому і є рушійною силою розвитку системи стратегічного планування.

Впровадження системи стратегічного планування — досить складний процес, для здійснення якого потрібен певний час, тому не варто сподіватися на миттєві позитивні результати.

Система планування, як і будь-яка система, повинна відповідати певним вимогам. Одне з основних призначень системи планування полягає в сприянні ефективному управлінню на всіх рівнях банку. При добре налагодженій системі планування віддача від неї набагато більша, ніж витрати на здійснення самого процесу планування.

Об'єктивна оцінка системою планування ситуації, що складається, передбачає врахування наявних сильних і слабких сторін банку, передбачення основних майбутніх небезпек і можливостей, адекватне відображення ключових стратегій конкурентів. Крім того, система планування повинна об'єктивно відображати можливості і наявні ресурси банку, допускати прийнятний ступінь ризику. В ринковій економіці особливого значення набуває орієнтація планування на умови, що змінюються. Це додає управлінню банком необхідної гнучкості й динамічності.

Важливою умовою системи планування є концентрація уваги менеджменту на основних стратегічних проблемах. Керівники структурних підрозділів банку не повинні націлюватися на досягнення проміжних результатів і зосереджуватися на вирішенні швидкоплинних проблем, оскільки це ставить під загрозу успіх виконання стратегічних завдань.

Запорукою успішної організації системи планування є допомога працівникам планових служб і взаємні зобов'язання вищого керівництва і планових підрозділів. Це пов'язано з тим, що, по-перше, плановики не в змозі самотійно охопити всіх аспектів діяльності банку, а по-друге, зобов'язання вищого керівництва гарантують працівникам планових служб можливість нормально здійснювати свої функції.

Ефективність процесу залежить від достатньої уваги вищого керівництва банку і менеджерів структурних підрозділів до питань стратегічного планування, реального схвалення і підтримки системи планування з боку керівництва організаційних одиниць. Про ефективність процесу планування можна говорити, коли він не занадто одноманітний, досить гнучкий, ретельно підготовлений, сприяє глибокому стратегічному мисленню, націлений на сприйняття нових ідей, а заходи, що передбачаються планом, правильно сприймаються в банку.

Однією з умов успішного функціонування системи планування є підкріплення її системами мотивацій, контролю, внутрішніх комуні-

кацій і достатньою інформаційною базою. Розглядаючи вимоги до системи планування, не можна не сказати про вимоги, висунуті до стратегічного плану. Вони наведені на рис. 4.2.

Як видно зі схеми, окремі вимоги, пропоновані до стратегічного плану і системи планування в цілому, збігаються. Однак аналізу стратегічного плану має приділятися не менше уваги, ніж оцінці всієї системи планування.

Принциповою вимогою до стратегічного плану є точна його відповідність місії банку. Без цього неможливий розвиток організації в напрямку, закріпленому в офіційній програмній заяві.



Рис. 4.2. Вимоги до стратегічного плану

План має бути узгоджений з наявними можливостями і ресурсами, тому що недооцінка планом можливостей банку неминуче призводить до неповного розкриття потенціалу, а переоцінка їх може викликати серйозні наслідки, пов'язані, наприклад, з неправильним розміщенням коштів банку, припиненням здійснення активних операцій і, як наслідок, втратою клієнтів і зниженням одержуваного прибутку. Крім того, прийнята банком стратегія повинна гарантувати оптимальний розподіл його ресурсів.

Стратегічний план повинен розглядатися як основний об'єкт відповідальності вищого керівництва банку, тому воно приділяє особливу увагу відповідності плану, що сформований у банку, стилю керування.

Важливою рисою стратегічного плану банку є його внутрішня сумісність із планами структурних підрозділів. Це забезпечує коорди-

націю зусиль усіх організаційних одиниць банку для досягнення корпоративних цілей.

Без об'єктивної оцінки ситуації, що складається, стратегічний план стає дезорієнтованим, тобто неправильно оцінюються можливості і небезпеки, сильні і слабкі сторони конкурентів, спотворюються пріоритети інвестування тощо.

Щоб план правильно сприймався працівниками, він має здаватися реальним щодо його виконання. Це пов'язано передусім з факторами психологічного порядку. Так, якщо завдання плану виявляються заниженими, це призводить до розслаблення службовців, зменшення їхньої активності. Водночас свідоме завищення планових показників може викликати апатію, байдужість працівників до результатів своєї діяльності.

Стратегічний план повинен містити розгорнутий опис передбачених заходів і термінів їх виконання, а також очікуваних наслідків (у тому числі розмірів різних показників фінансової діяльності) у результаті виконання дій відповідно до плану.

Наявність у плані великого фактичного матеріалу свідчить про його всебічну продуманість й обґрунтованість і викликає довіру до нього з боку виконавців.

Таким чином, організовуючи систему планування в банку, варто постійно враховувати викладені до неї вимоги. Ступенем відповідності системи планування цим критеріям визначається якість менеджменту в цілому. Тому вище керівництво банку має постійно стежити за регулярним здійсненням аудиту системи планування і вживанням необхідних заходів.

4.2. Стратегічний план банку й етапи його розробки

Стратегічний план банку досить складно визначити за родом інформації, що міститься в ньому. Його зміст не в усіх банків збігається. Крім того, він має істотні розходження на різних організаційних рівнях банку, тому що питаннями розробки стратегії займаються не тільки на корпоративному рівні організації, а й на рівні структурних підрозділів. Втім, стратегічний план має містити такі компоненти:

1. **Місія.** Місія банку визначається на початковому етапі здійснення маркетингових заходів і служить відправною основою у

стратегічному плануванні. Вона встановлює те, до чого банк прагне, і сягає рівня організаційних підрозділів, окреслюючи коло їхньої діяльності.

2. **Цілі.** Цілі являють собою розшифровку завдань і характеризуються вимірюваністю і конкретністю. Виходячи з цього, варто встановити їхній планований розмір. Цілі можуть визначатися за балансовими статтями, деякими розрахунковими показниками (наприклад, *ROI* — рентабельність інвестицій, *ROA* — рентабельність активів) і за більш конкретними показниками — обсягом, ефективністю і якістю послуг.

3. **Вихідне становище ринку.** Воно повинно відображати стан середовища в цілому і в окремих сегментах, у яких діє банк. Дослідження кожного сегмента з використанням так званих ринково-виробничих характеристик, здійснюване при аналізі вихідного становища ринку, дає змогу відобразити в стратегічному плані фактори, що характеризують ступінь привабливості ринку, і зробити відповідні висновки щодо якості тих чи інших сегментів і доцільності їх обслуговування.

4. **Оцінку факторів, що впливають на стратегію банку.** Це надзвичайно важливий компонент стратегічного плану, в якому основна увага приділяється оцінці конкурентоспроможності. Така оцінка здійснюється на етапі аналізу ринкових можливостей, а конкретніше — при аналізі мікросередовища банку. У плані повинна міститися об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін банку (а говорити про силу чи слабкість можна, тільки маючи базу порівняння: тут ідеться про конкурентів) стосовно частки ринку, що обслуговується, якості і цін на послуги, що надаються.

5. **Оцінку небезпек і можливостей.** Стратегічний план повинен містити оцінку ринкових небезпек, а також можливостей досягнення цілей і завдань у кожному із сегментів, у яких банк діє чи тільки має намір діяти. Ця оцінка базується на аналізі вихідного становища ринку і відносної конкурентоспроможності.

6. **Стратегію розвитку господарського портфеля.** Для кожної ділянки ринку, де діє банк, вона визначає пріоритетні напрями інвестицій. Однак сам по собі напрямок вкладення коштів без його обґрунтування мало що дасть, тому стратегічний план має відображати чітко сформульовані цілі для кожної з таких ділянок ринку і розмір коштів, необхідних для їх досягнення.

7. Стратегічні зміни в регульованих факторах. Ринкові умови змінюються досить часто і зненацька, тому передбачити всі в стратегічному плані неможливо. У зв'язку з цим у ньому відображається набір змінних, які можуть коригуватися в процесі виконання зазначеного плану. На здійснення таких змін спрямовані цілі і завдання планів дій, вибір яких провадиться особливо ретельно для досягнення бажаних результатів. У процесі реалізації планів можуть розроблятися спеціальні програми зі своїми завданнями, конкретними заходами і тимчасовими рамками.

8. Очікувані фінансові результати. Це можливий результат діяльності банку за рік, виражений у вартісній оцінці.

Стратегічний план має бути деталізований у розрізі кожного організаційного рівня банку. Існують три рівні планування:

- корпоративний рівень;
- рівень підрозділів;
- рівень ринкового сегмента.

Відправною точкою стратегічного планування служать особливості ринкового сегмента. Однак усі рівні взаємозалежні і будь-які зміни на одному з них одразу ж позначаються на інших.

Ієрархію банківських планів подано на рис. 4.3.

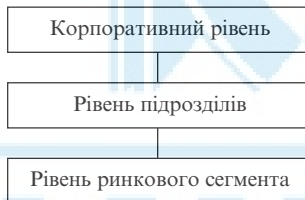


Рис. 4.3. Ієрархія банківських планів

Планування на різних рівнях не можна розглядати окремо один від одного. Плани, що складаються на корпоративному рівні, є базою для планування на рівні підрозділів, що, своєю чергою, впливає на розробку інтегрованої корпоративної стратегії. Структура банківської організації (рівень підрозділів) може впливати на зміни в ринковій стратегії на рівні ринкового сегмента.

Крім того, зміна організаційної структури банку під контролем менеджменту не може не позначитися на змінах у процесі плануван-

ня на корпоративному рівні. Однак таке виокремлення трьох рівнів планування дещо умовне, оскільки плани, що розробляються на рівні підрозділів, уже орієнтовані на розробку стратегії щодо ринкових сегментів, у яких діє та чи інша структурна одиниця банку. До того ж не всі банки мають достатню розгалужену мережу підрозділів. У цьому випадку резонно буде говорити лише про корпоративний рівень планування і про планування на рівні ринкового сегмента (яке фактично здійснюється на рівні підрозділів). Етапи банківського планування в цілому відповідають усім компонентам, що відображаються у плані. Як показано на рис. 4.4, етапи планування логічно впливають один з одного, а на етапі стратегічних змін в регульованих факторах доповнюються планами дій і програмами. Сам процес стратегічного планування досить складний і починається визначенням на корпоративному рівні завдань і цілей банку, що відповідають його можливостям. Такий самий процес відбувається і на рівні структурних підрозділів, де завдання і цілі встановлюються виходячи з поточних ринкових пріоритетів і наявних ресурсів. Потім на основі зіставлення завдань і цілей, вироблених на різних рівнях, приймається інтегрована корпоративна стратегія.

Ця генеральна стратегія, що враховує всі особливості і запити організаційних одиниць, повинна передбачати внесення відповідних коректив у стратегічний план банку. Такі зміни можуть бути значними і стосуватися змін у господарському портфелі банку, загального розміру ресурсів, а також загальної потенційної можливості банку, що складається з потенціалів його організаційних підрозділів. Схематично процес стратегічного планування в банку показаний на рис. 4.5.

Процес стратегічного планування, що є однією з функцій менеджменту, починається з встановлення місії банку. Цей етап планування в принципі збігається з вибором місії організації, від якого відштовхується вся маркетингова діяльність.

Місія банку являє собою чітко сформульовану причину його існування. З основного призначення організації будується ієрархічна градація завдань банку.

Зазвичай багато банків не займаються стратегічним плануванням, а отже, можуть і не визначати конкретно своєї основної місії. Тоді всі управлінські рішення, “не обтяжені” необхідністю дотримувати основного напрямку функціонування кредитного інституту,

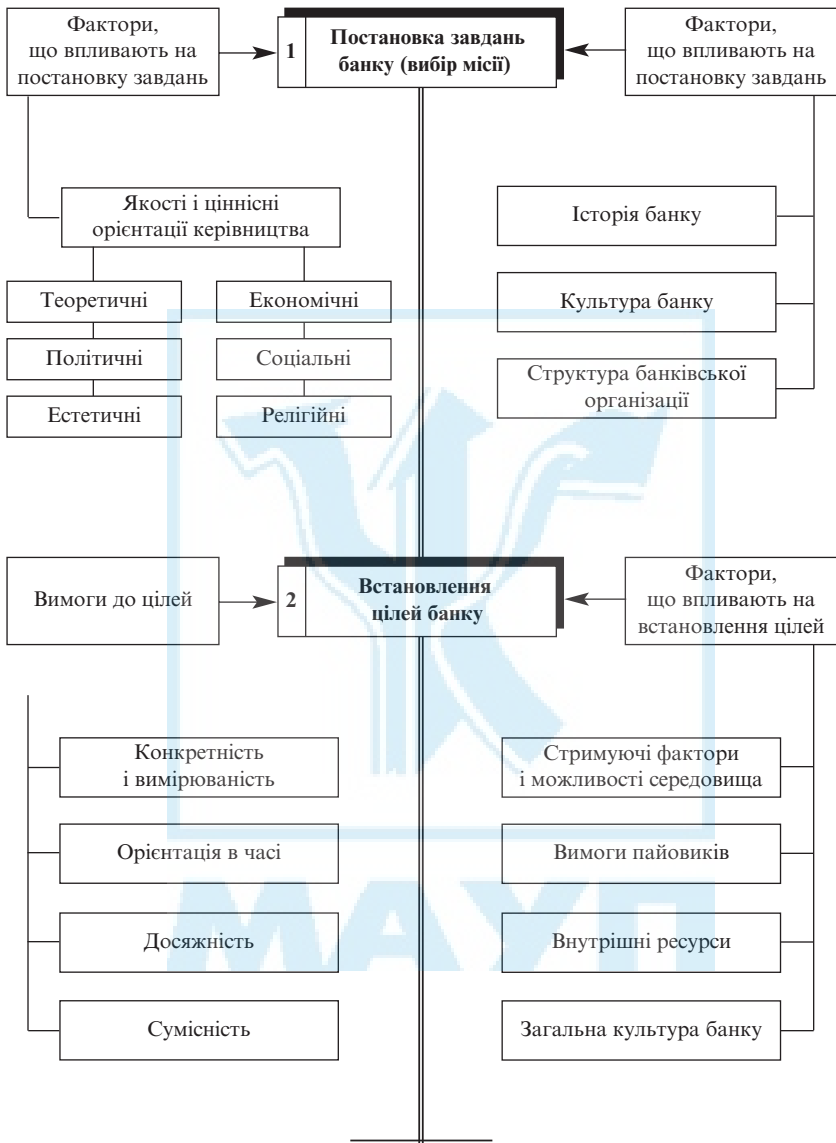


Рис. 4.4. Зміст етапів стратегічного плану банку
(початок)



Рис. 4.4. (продовження)

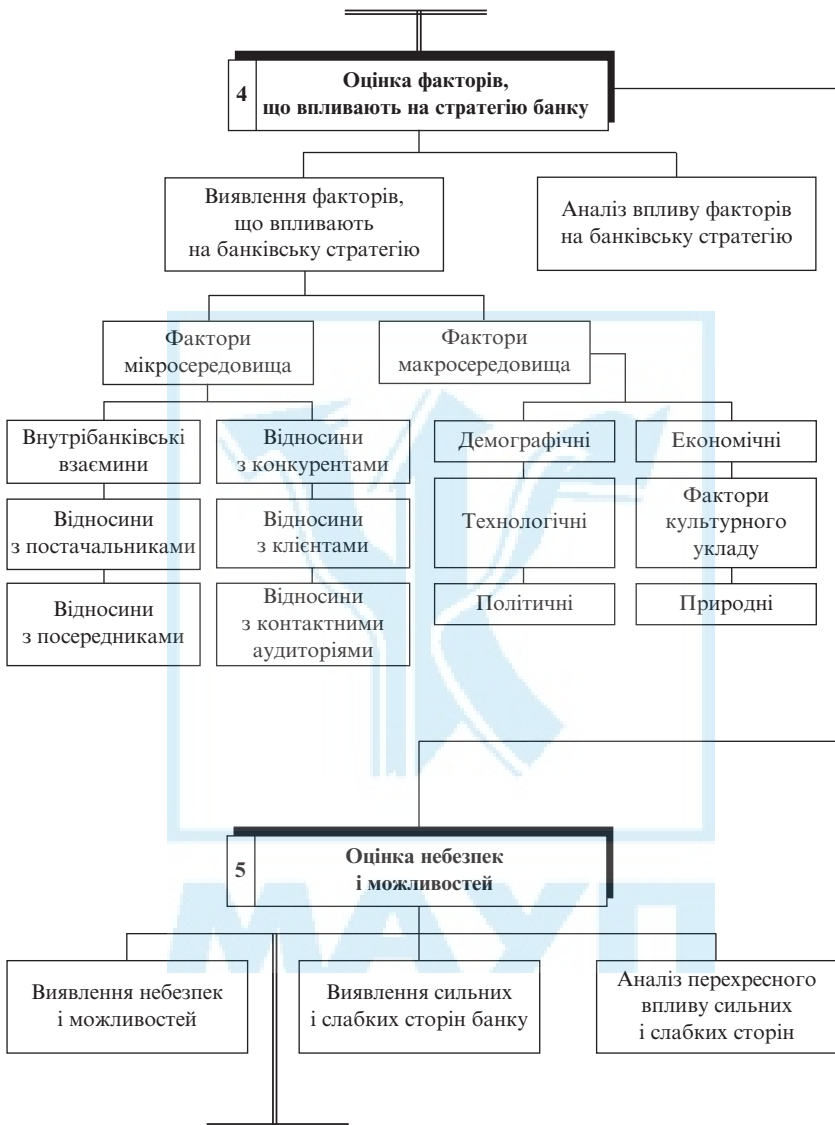


Рис. 4.4. (продовження)

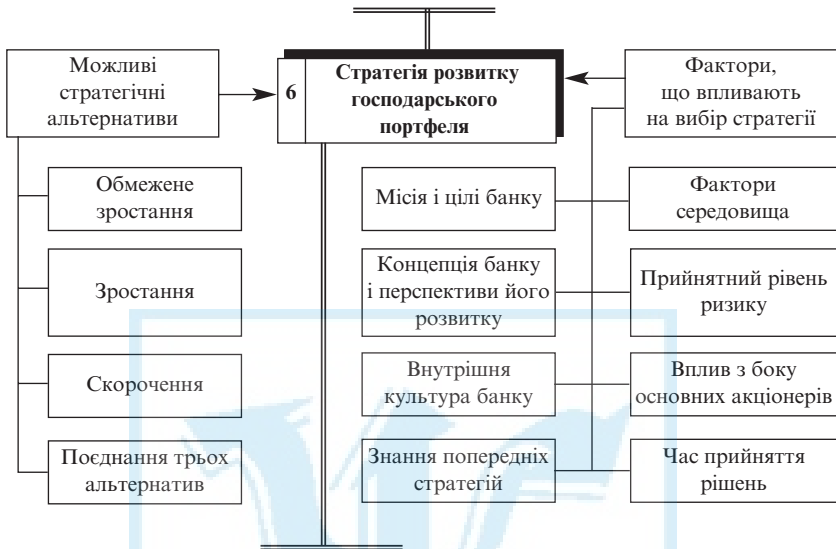


Рис. 4.4. (продовження)

означеного в місії, базуватимуться лише на індивідуальних якостях і цінностях вищого керівництва. Такі випадки часто призводять до розосередження зусиль, що негативно позначається на діяльності банку.

Місія формується на різних організаційних рівнях банку, але завжди простежується чітка підпорядкованість завдань структурних підрозділів загальній меті організації. Загальнобанківська місія повинна окреслювати напрям діяльності організації залежно від наданих нею послуг із обслуговування груп споживачів. Крім того, у ній, як правило, відображаються принципи діяльності банку і внутрішній клімат організації.

Ось як Sun Banks визначив свою місію: “Місія компанії Sun Banks полягає у сприянні економічному розвитку і добробуту спільнот, що обслуговуються компанією, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг у такий спосіб і в такому обсязі, що відповідають високим професійним і етичним стандартам, забезпечення відповідного прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників компанії” [23, с. 251].

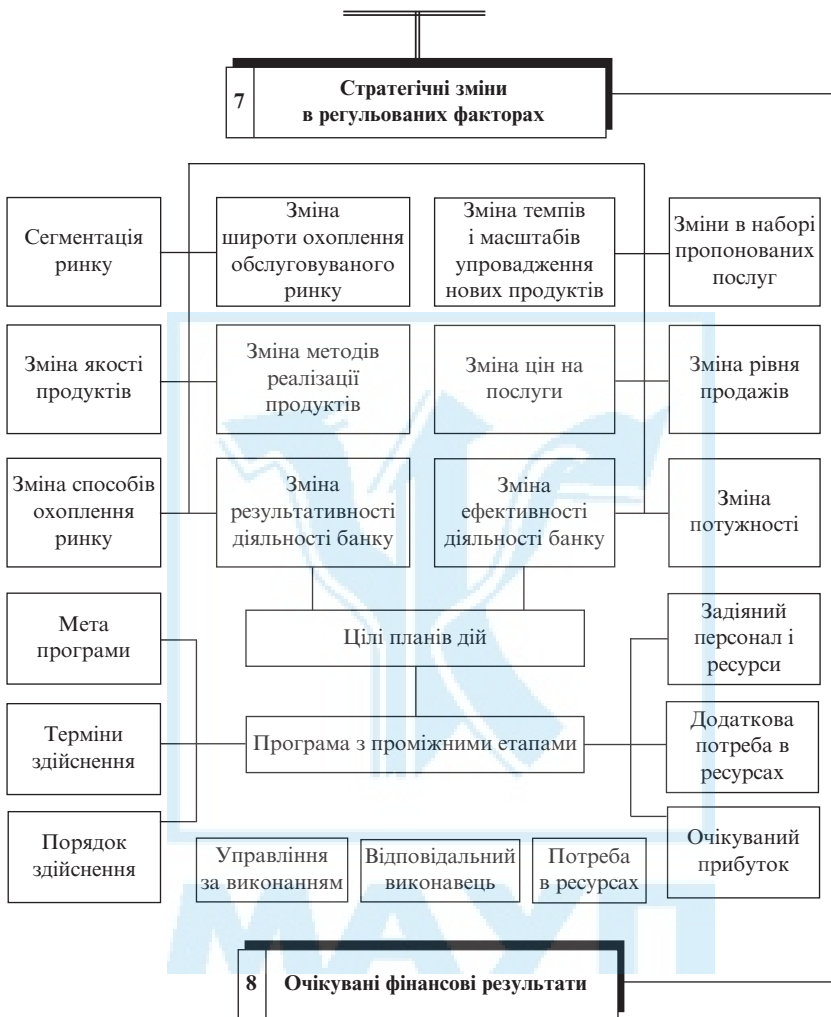


Рис. 4.4. (закінчення)

Вибір місії банку — дуже відповідальний етап стратегічного планування, на якому важливо правильно підійти до масштабності встановлення завдання, не вдаватися в деталізацію. Надто сильне звуження рамок завдань діяльності банку обмежує можливості вищого керівництва розглядати ймовірні варіанти у прийнятті рішень.



Рис. 4.5. Процес банківського стратегічного планування

Визначаючи місію банку, насамперед вирішують питання виявлення клієнтів і їхніх потреб. Тільки якісне задоволення правильно встановлених потреб раціонально відібраних груп споживачів дає банку змогу досягти бажаних результатів, а тому такий підхід з повним правом може бути зафіксований як основне його завдання.

На вибір місії банку впливає багато факторів, зокрема історія банку, культура банку, структура банківської організації та ін.

Другим етапом формування загального банківського плану є встановлення цілей, що формулюються на базі як основної місії банку, так і певних ціннісних орієнтирів вищого керівництва. У загальному значенні цілі банку є конкретним вираженням його завдань, сформульованих як на загальнобанківському рівні, так і на рівні організаційних одиниць, і визначаються впливом таких факторів:

- стримуючі фактори і можливості середовища;
- вимоги пайовиків;
- внутрішні ресурси;
- загальна культура банку.

Варто враховувати, що цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими в часі, досяжними і сумісними.

Наступною стадією в розробці банківського стратегічного плану є розробка стратегії розвитку. Насамперед потрібно оцінити й упорядкувати потенційні ринкові можливості і небезпеки. Для цього необхідно:

- виявити ринок, що обслуговується;
- оцінити ринково-виробничі характеристики сегментів;
- оцінити привабливість ринку.

Наприклад, складовими процесу визначення ринку є виявлені клієнти банку, їхні потреби, банківські продукти (які задовольняють потреби споживачів), можливість і доцільність для банку задовольняти такі потреби, а також визначення коштів, необхідних банку для задоволення потреб клієнтів, і пошук таких коштів.

Ринково-виробничі характеристики дають змогу всебічно оцінити ринок, на якому банк має намір діяти. Їх можна поділити на чотири основні групи: ринкові характеристики, показники послуг, показники конкуренції і характеристики середовища.

За даними, отриманими в результаті аналізу ринково-виробничих характеристик, потрібно оцінити відносну привабливість кожного з ринків, де діє банк. Для цього використовують певні показники, що допомагає всебічно досліджувати ринки і виробити для кожного з них придатну стратегію. Наприклад, розмір ринку, темпи зростання, що склалися, передбачувані темпи зростання, загальна кількість клієнтів, ступінь концентрації клієнтів, що обслуговуються, відносна потужність клієнтів, важливість послуги для клієнта, частота придбання послуг, фінансові характеристики клієнтів, ступінь диференціації послуг на ринку, відносна капіталомісткість послуг, відносна прибутковість послуг, тенденції прибутковості, можливості і реакція ринку на впровадження нових послуг, кількість конкурентів, макроекономічні показники тощо.

Кожний із зазначених факторів потрібно оцінити за 5-бальною системою з погляду впливу його на привабливість ринку. Критерії оцінювання такі: вищому ступеню привабливості ринку відповідає вищий бал і т. д. Загальна сума всіх балів дасть оцінку привабливості ринку, яка повинна бути максимально високою. За допомогою порівняння оцінок привабливості кількох досліджених ринків можна виявити кращий. Крім того, оцінка кожного фактора дає можливість встановити відносну важливість кожного з них. Як правило,

найважливішими показниками є розмір ринку, темпи зростання, капіталомісткість, концентрація конкурентів і клієнтів.

Для оцінки факторів, що впливають на стратегію банку, необхідно:

- виявити фактори, що впливають на банківську стратегію;
- проаналізувати їх вплив.

Як відомо, аналіз середовища банку можна здійснювати на мікроекономічному і макроекономічному рівнях. Він дає змогу одержати важливі результати, що стосуються прогнозування майбутнього стану банку і його середовище, а також розробити відповідні стратегії, спрямовані на запобігання можливому впливу несприятливих факторів. При цьому варто мати на увазі, що макроекономічний аналіз більшою мірою відповідає завданням перспективного аналізу. Послідовність, у якій вивчається зовнішнє середовище банку, показана на рис. 4.6.

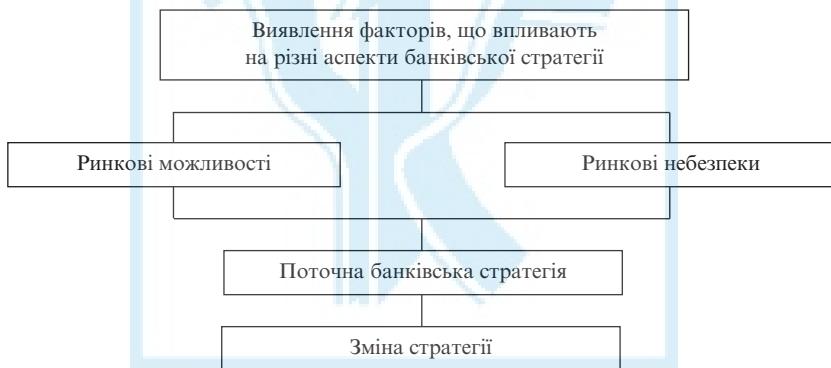


Рис. 4.6. Алгоритм дослідження зовнішнього середовища банку

Отже, у процесі аналізу зовнішнього середовища банку виявляються ринкові можливості і небезпеки, що присутні за цих умов і у поточній стратегії, а також виробляються вимоги до зміни стратегії з урахуванням прогнозованого стану середовища.

У разі виявлення факторів, що впливають на поточну банківську стратегію, слід насамперед зупинитися на факторах мікросередовища. Серед цих факторів вирізняють такі групи відносин:

- внутрібанківські взаємини;
- відносини з постачальниками;

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

Для аналізу характеру впливу цих факторів на банківську стратегію рекомендується скористатися формою, наведеною на рис. 4.7.

Назва факторів	Вплив факторів на поточну стратегію	Очікувані зміни факторів протягом року	Зміни стратегії	Очікувані зміни факторів у найближчі 5 років	Зміни стратегії
Внутрібанківські взаємини					
Відносини з постачальниками					
Відносини з посередниками					
Відносини з конкурентами					
Відносини з клієнтами					
Відносини з контактними аудиторіями					

Рис. 4.7. Мікроекономічний аналіз середовища

Аналіз впливу факторів мікросередовища важливо підкріпити вивченням факторів макросередовища. До таких факторів зараховують:

- демографічні;
- науково-технічні чи технологічні;
- політичні;
- економічні;
- фактори культурного укладу;
- природні.

Це, звичайно ж, досить укрупнена класифікація і вона має бути більш конкретизованою в розрізі основних факторів. Наприклад,

вплив демографічних факторів на банківську стратегію можна дослідити за допомогою таких показників: рівень народжуваності, чисельність населення, вікова структура, соціально-економічна структура, рівень кваліфікації тощо. Коли це зроблено, необхідно заповнити таблицю, аналогічну за формою таблиці мікроекономічного аналізу середовища. Зміни в зовнішньому середовищі (чи фактори) можуть впливати на поточні і можливі стратегії, пристосовуючи їх до ринкової ситуації, що змінюється. Отже, аналіз поточної ринкової ситуації і припущення про стан середовища повинні мати достатній рівень визначеності, для того щоб можна було оцінити ефект і ступінь впливу можливих змін ринкових умов на стратегію дій банку і внести відповідні корективи.

По суті, аналіз вихідного становища ринку зводиться до визначення самого ринку, що обслуговується, вивчення ринково-виробничих характеристик, виявлення факторів, які впливають чи можуть впливати на стратегію банку.

Серед факторів, що впливають на банківську стратегію, особливе місце займають відносини з конкурентами. Вони розглядаються з погляду аналізу основних конкурентів і оцінки конкурентоспроможності банку.

Для здійснення аналізу основних конкурентів недостатньо обмежитися лише вивченням поточного стану справ своїх суперників. В оцінці важливий елемент прогнозування на перспективу. Відповідно до цього можна виокремити чотири блоки проблем, які повинні розглядатися при аналізі конкурентів. Процес аналізу основних конкурентів показано на рис. 4.8.

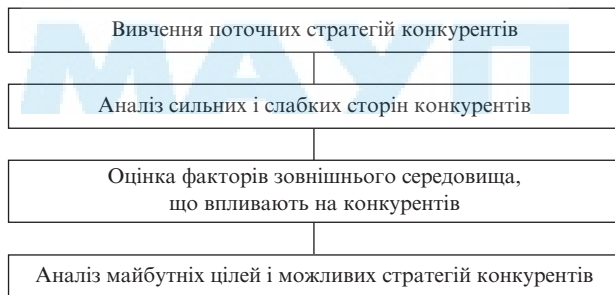


Рис. 4.8. Аналіз основних конкурентів

Аналіз основних конкурентів ускладнюється у зв'язку з труднощами збирання інформації. Достовірна інформація дає змогу якісно вивчити поточні стратегії конкурентів і оцінити їхні сильні і слабкі сторони. Два інших етапи аналізу потребують від банківських працівників достовірного знання основних тенденцій і кон'юнктури ринку, а також великого досвіду й уміння робити порівняльний аналіз можливих варіантів дій конкурентів. Для полегшення прогнозування ймовірних стратегій своїх суперників рекомендується відповісти на такі запитання:

1. Які зовнішні фактори створюють конкуренту ринкові можливості, а які приховують ринкові небезпеки?
2. Наскільки сильний вплив цих факторів?
3. Які сильні і слабкі сторони конкурентів співвідносяться з ринковими можливостями і небезпеками?
4. Чи задоволений конкурент поточним станом справ?
5. Чого, виходячи зі своїх сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і небезпек, має прагнути конкурент?
6. Як змінюється його стратегія в цьому аспекті?

Для оцінки конкурентоспроможності банку необхідно порівняти його становище зі становищем основних конкурентів на досліджуваному ринку. Таке порівняння здійснюється на підставі зазначених далі критеріїв:

1. Абсолютна частка ринку. Визначити частку ринку, що обслуговується банком, у загальному розмірі досліджуваного ринку.
2. Відносна частка ринку. Знайти процентне співвідношення розмірів частки ринку, що обслуговується банком, і сукупної частки основних конкурентів.
3. Тенденція частки ринку. Простежити тенденцію частки ринку, що обслуговується банком, за останні п'ять років.
4. Відносна прибутковість. Порівняти відносну прибутковість діяльності банку з аналогічним середнім показником основних конкурентів.
5. Відносна якість послуг. Проаналізувати відносний рівень якості послуг, наданих банком, порівняно з аналогічними показниками основних конкурентів. А оскільки про якість продукту може судити тільки споживач, то здійснювати порівняльну оцінку відносної якості послуг потрібно з позицій клієнтури.

6. Відносна вартість послуг. Оцінити відносну вартість послуг банку порівняно із середньою вартістю аналогічних послуг основних конкурентів.
7. Поява нових послуг. Визначити частку нових послуг, що з'явилися в арсеналі банку за останні п'ять років, у загальному обсязі його послуг і порівняти її із середнім аналогічним показником основних конкуруючих банків. Чим більша ця частка, тим більша конкурентоспроможність банку.
8. Концентрація клієнтів. Підрахувати кількість клієнтів, на обслуговування яких припадає 4/5 обсягу діяльності банку, і порівняти з аналогічними показниками конкурентів. Чим менша ця кількість, тобто чим менша концентрація клієнтів, тим більший тиск конкуренти можуть здійснювати на банк, що вкрай небажано.
9. Відносна капіталомісткість. Знайти співвідношення капіталомісткості діяльності банку й аналогічного показника основних конкурентів. Чим вища капіталомісткість, тим менші можливості і потужність банку.

Відповідно до спільної думки менеджерів, необхідно оцінити відносну важливість кожного із зазначених показників для діяльності банку в конкретній ринковій ситуації. Аналізуючи отриману інформацію, можна з достатнім ступенем упевненості зробити висновок про найбільш прийнятні стратегії розвитку, а також оцінити доцільність дій банку на досліджуваному ринку.

Оцінка й аналіз мікроекономічних і макроекономічних факторів, що впливають на стратегію банку, створює базу для виявлення тих із них, що відкривають перед банком нові ринкові можливості або таять у собі зовнішню небезпеку. Конкретизувавши всі наявні можливості і небезпеки, можна приступати до порівняння їх із сильними і слабкими сторонами банку. Сильні і слабкі сторони банку виявляють на підставі оцінки ключових факторів успіху.

Оцінивши вплив різних факторів на діяльність банку, і насамперед конкурентоспроможності, визначивши відносну привабливість кожного ринку, де банк може функціонувати, а також врахувавши співвідношення між сильними і слабкими сторонами організації, ринковими можливостями і небезпеками, варто визначити відносне положення кожного альтернативного напрямку діяльності банку. З цією метою зручно скористатися матрицею “конкурентоспроможність/привабливість ринку”.

Умови, в яких функціонує банк, постійно змінюються, що змушує його керівництво дбати про відповідність прийнятої стратегії поточному стану ринку. З цією метою стратегічні плани потрібно періодично коригувати. Причому сфера цих коригувань визначена й обмежена певними ключовими змінними. Крім того, досягнення мети інвестиційної стратегії викликає необхідність розробити плани дій, що спрямовані на здійснення змін у регульованих факторах (у ключових змінних). Таким чином, необхідність внесення зміни в регульовані фактори диктується двома обставинами:

- зміною ринкових умов і необхідністю коригування стратегії;
- конкретизацією стратегічних планів планами дій.

Варто зазначити, що виконання планів дій веде до досягнення основної мети інвестиційної стратегії, тому вони повинні відображати той стан того чи іншого показника діяльності банку, який необхідно мати в результаті здійснення всіх заходів, передбачених у планах дій. Сукупна зміна всіх передбачених показників діяльності банку приведе до виконання стратегічного плану. Отже, метою кожного плану дій стає досягнення необхідної зміни у певному показнику діяльності банку — регульованому факторі.

Найбільше поширені такі ключові змінні:

1. *Сегментація ринку.* Часто досягнення мети інвестиційної стратегії здійснення поліпшеної сегментації, перегляду деяких підходів до цього процесу, що допомагає спрямовувати всі маркетингові зусилля в потрібне русло. У результаті нової сегментації банк може вибрати пріоритетний сегмент для обслуговування відповідно намічених цілей.
2. *Зміна широти охоплення ринку, що обслуговується.* План дій, а саме звуження або розширення меж ринку, що обслуговується, повинен ґрунтуватися на доцільності таких дій для досягнення поставленої в стратегічному плані мети.
3. *Зміна в наборі пропонованих послуг.* Подібні зміни дозволяють вчасно реагувати на коливання попиту на банківські продукти.
4. *Зміна темпів і масштабів упровадження нових продуктів.* Досягнення мети інвестиційної стратегії може потребувати від банку упровадження нових продуктів, що автоматично повинно відобразитися в плані дій.
5. *Зміна якості продуктів.* Це важливий регульований фактор, який потрібно враховувати практично в будь-якій обраній стратегії.

Коли говорять про якість продуктів, насамперед мають на увазі своєчасність і точність здійснення банківських операцій, що так чи інакше є важливою вимогою до будь-якої банківської організації, а отже, повинно відображатися в конкретному плані дій.

6. *Зміна методів реалізації банківських продуктів.* Часто потребує здійснення перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців.
7. *Зміна цін на послуги.* Як складова цінової стратегії ця змінна в багатьох випадках є основним інструментом досягнення поставленої мети.
8. *Зміна рівня продажів.* Цей регульований фактор є важливим показником діяльності банку і пов'язаний з комплексом змінних насамперед якістю послуг, методами їх реалізації і цінами на них.
9. *Зміна способів охоплення ринку.* Ця змінна пов'язана насамперед із упровадженням нових, сучасних форм комунікацій, які дають змогу значно підвищити швидкість передачі інформації, що тією чи іншою мірою сприятиме досягненню мети інвестиційної стратегії.
10. *Зміна результативності діяльності банку.* Результативність відображає зовнішню ефективність, що визначає досягнення цілей стратегії. Цей показник характеризується відомими словами, що результативність є наслідком того, що “робляться потрібні, правильні речі”. Це найбільш глобальний фактор, оскільки він залежить від цілей діяльності організації. Зміни до показника результативності вносяться в разі необхідності коригування стратегії.
11. *Зміна ефективності діяльності банку.* Цей показник відображає внутрішню ефективність, економічність і визначає найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів в організації. Зазначений фактор так само важливий, як і результативність, але він уже може застосовуватися при розробці планів дій, тобто досягнення зміни ефективності діяльності банку може бути метою плану дій.
12. *Зміна продуктивності.* Ефективність діяльності банку кількісно виражається в показнику продуктивності. Можна стверджувати, що продуктивність — це відносна ефективність діяльності установи.

Таким чином, ключові змінні, що змінюються відповідно до вимог стратегії, повинні відображатися в стратегічному плані банку.

Безпосереднє ж внесення змін у зазначені регульовані фактори ставиться метою планів дій, які розробляються для розвитку стратегічного плану і повинні конкретизуватися в програмах дій.

Отже, плани дій мають бути спрямовані на здійснення змін у ключових змінних. А оскільки це все-таки плани, то в них повинні відображатися кошти, необхідні для їх здійснення, і питання, пов'язані з потребами в капіталі, системах, устаткуванні, персоналі.

Процес будь-якого планування передбачає певну ієрархію планів, що насамперед виражається в ієрархії їхніх цілей. Мета стратегічного плану втілюється з метою планів дій, спрямованих на внесення змін у регульовані фактори. Мета кожного плану дій розшифровується в цілях програм. Така ієрархія дає змогу якнайточніше перетворити глобальні стратегічні цілі в конкретні цілі для конкретних виконавців.

Таким чином, на етапі стратегічних змін у регульованих факторах намічаються ключові змінні і величини їхніх змін, що й відображається в стратегічному плані банку. Зміна кожного регульованого фактора ставиться метою окремого плану дій, що конкретизується в програмах.

Очікувані фінансові результати — це узагальнюючий і результуючий компоненти стратегічного банківського плану.

Розрахунок фінансових результатів на планований період ґрунтується на кількісному визначенні цілей банківської стратегії. Однак на досягнення цих цілей впливає багато факторів, які аналізуються на всіх етапах стратегічного планування. Тому заключний етап розробки стратегічного плану будується на процесі корекції цілей банківської стратегії на величину позитивного і негативного впливу зазначених факторів. Як правило, чим точніше і реалістичніше поставлено цілі, тим менша величина корекції.

Слід зазначити, якщо серед цілей є і невизначений розмір прибутку, то його обов'язково відображають серед очікуваних фінансових результатів і він є основним орієнтиром у діяльності банку.

4.3. Особливості планування маркетингу в банку

Як уже зазначалося, якщо в стратегічному плані банку фіксуються основні напрями його діяльності, то в планах маркетингу визначаються конкретні завдання в рамках цих напрямів. Кожен такий напрям, що стосується діяльності банку на окремих ринках, може торкатися кількох груп банківських продуктів, споживчих сегментів чи діяльності окремих підрозділів банку. Таким чином, розробляється три групи планів:

- плани підрозділів (відділень та інших структурних підрозділів банку);
- плани клієнтів (корпорацій);
- плани окремих банківських продуктів.

Кожний з цих планів називається планом маркетингу.

Звичайний план маркетингу, як показано на рис. 4.9 [23, с. 295], складається з основних розділів, що варіюються залежно від спрямованості конкретного плану.

На початку плану зазвичай поміщають перелік вихідних показників діяльності, що допомагають зорієнтуватися в поточній ринковій ситуації. У другому розділі дається огляд і аналіз поточного становища банку на ринку, на основі якого виявляють основні небезпеки і можливості, що відкриваються перед організацією. Визначення небезпек і можливостей — досить складний етап, що потребує ретельного вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища банку. При цьому важливо пам'ятати, що чим більше буде виявлено небезпек і можливостей, тим менше несподіванок для банку може виникнути в процесі виконання плану.

Оскільки масштаби банківської діяльності зазвичай збільшуються швидко, збільшується і складність здійснюваних операцій, тому керування банком, як правило, уже не може здійснюватися тільки правлінням. Через те найбільші банки формують у рамках своїх структур спеціальні підрозділи, своєрідні “мозкові центри”, завданням яких є забезпечення координації діяльності всіх ланок банку. За всієї значущості поточних планів роботи банку, що визначають його маркетингові можливості на відносно короткий час, головну роль у банківському бізнесі відіграють не поточні, а стратегічні маркетингові програми. Саме вони визначають перспективи банку, його майбутні позиції на ринку.



Рис. 4.9. Основні розділи плану маркетингу

Грунтуючись на цілях, що стоять перед банком, і враховуючи перераховані вище обставини, укладач плану окреслює коло завдань, що конкретизуються у відповідних цілях, на досягнення яких спрямовується план маркетингу. Оптимальний шлях досягнення цих цілей являє собою стратегію маркетингу, що є найважливішим розділом плану. Стратегія маркетингу поєднує окремі стратегії в галузі цільових ринків і кожного з елементів комплексу маркетингу. Конкретизація вибраної стратегії здійснюється в програмах дій. Як і будь-який план, план маркетингу містить комплексний бюджет, що визначає витрати на здійснення всіх заходів у рамках цього плану.

Розглянемо основні етапи конкретної роботи комерційного банку в розробці маркетингової стратегії. Планування в цій ділянці починається з формування групи досвідчених фахівців з економічного прогнозування, які готують детальний аналіз сильних і слабких сторін банку, сприятливих і негативних факторів, перед якими банк

може постати у своїй діяльності протягом майбутніх 3–5 років. При цьому уважно аналізується середовище й умови, в яких функціонуватиме банк. Розглядається можливий вплив політичних і економічних факторів, можливих змін банківського законодавства, технологічних і соціальних факторів. Одночасно аналізуються результати діяльності банку за минулі 2–3 роки і вивчаються такі показники, як прибуток, дохід на активи, збільшення обсягу операцій, позиція банку на міжбанківському ринку порівняно з іншими банками, розмір виплачуваних дивідендів, чисельність і рівень професійної підготовки працівників та інші ключові показники. Ці матеріали є основою документа, що характеризує поточне становище банку і ситуацію, в якій він може опинитися через 3–5 років.

Визначивши стратегічні завдання, група формує лінію руху банку від його сучасного стану до намічених цілей. Доповідь подається на розгляд і затвердження правлінням банку. Затверджені завдання і стратегія трансформуються в конкретні щорічні кількісні показники, такі як збільшення прибутку в реальному виразі, доходи на активи, фіксовані на певному рівні, збільшення обсягу операцій і послуг.

Для забезпечення виконання поставлених завдань здійснюється розподіл ресурсів: визначається розмір майбутніх інвестицій, технологічне забезпечення, кількість працівників, приміщення. На підставі цих показників і затвердженої стратегії кожен підрозділ банку, включаючи його відділення, готує робочі плани на майбутній період, що містять і деталізований бюджет. Зведені разом плани і бюджети кожного підрозділу банку уточнюються і коригуються. Потім остаточний варіант затверджується правлінням банку.

Успіх чи невдача в досягненні встановлених планом цілей можуть бути визначені тільки порівняно з поставленими завданнями, що зумовлює необхідність системи послідовного контролю за процесом виконання планів з боку керівництва банку. Найефективнішою формою контролю в банках зарекомендував себе фінансовий контроль через затверджені бюджети. Бюджетний контроль здійснюється за допомогою порівняння фактичних результатів діяльності банку з плановими за певний період часу.

Відповідно до затверджених стратегічних завдань кожен підрозділ банку до початку чергового фінансового року (зазвичай у IV кварталі) готує свій робочий план і бюджет. Підготовлені бюд-

жети подаються на розгляд фахівців, які у процесі обговорення бюджетів уточнюють чи коригують подані дані. Після остаточного узгодження готується загальний бюджет банку, який разом з бюджетами окремих підрозділів подається на затвердження правління банку.

Специфічною особливістю сучасного маркетингового планування в банках є те, що пріоритет віддається стратегічним планам, а не поточним. Якість роботи банку, кожного підрозділу оцінюється за ступенем виконання показників, встановлених у стратегічній програмі. Це діаметрально відрізняється від раніше заведеної в Україні практики, оскільки в цьому разі заохочення працівників зумовлюється рівнем практичної реалізації завдань стратегічного плану, а не поточного.

Відмітна риса *планування на рівні відділень та інших структурних підрозділів банку* полягає в тому, що тут доводиться мати справу, як правило, не з одним, а з кількома ринковими сегментами. Це позначається на всьому процесі планування, оскільки потребує розробки відповідних стратегій для кожного сегмента. Портфель стратегій, що утвориться таким чином, має бути конкретизований комплексом планів дій, спрямованих на досягнення цілей у ринкових сегментах.

Стратегічний план ринкового сегмента, таким чином, трохи простіший від аналогічного плану, складеного на рівні відділень та інших організаційних одиниць. Причому останній не можна отримати шляхом простого підсумовування стратегічних планів, які могли б бути складені для вибраних відділенням банку ринкових сегментів. Це пояснюється специфікою обслуговування кількох сегментів, що викликано необхідністю урахування деяких додаткових факторів, відображених у стратегічному плані.

Насамперед існує особливість у встановленні цілей, яких потрібно досягти в умовах роботи в кількох сегментах. Причому важливо, щоб цілі не перетиналися і не суперечили одна одній, щоб виконання одних не загрожувало досягненню інших.

Відображений у стратегічному плані відділення аналіз вихідного становища ринку вирізняється тим, що більша частка в ньому припадає на вивчення й оцінку ринково-виробничих характеристик сегментів.

Такий компонент стратегічного плану, як оцінка факторів, що впливають на стратегію банку, в умовах планування на рівні відділень та інших організаційних одиниць видозмінюється у зв'язку з тим, що в кожному сегменті ринку, де діє підрозділ банку, існують свої співвідношення в ступені і характері впливу різних факторів на вибрану стратегію. Тому для визначення їхнього сукупного впливу на загальну стратегію важливо оцінити і врахувати частку діяльності відділення в тому чи іншому ринковому сегменті в загальному обсязі операцій і вже з її урахуванням розглянути питання сукупного впливу.

При оцінці небезпек і можливостей необхідно також враховувати зазначену вище обставину, що розмір небезпек і можливостей в окремих сегментах коригується на питому вагу діяльності підрозділу банку в їхньому загальному обсязі операцій.

Стратегія розвитку господарського портфеля характеризується певним набором стратегій у вибраних ринкових сегментах.

І нарешті, з'являється необхідність введення в стратегічний план ключових змінних, визначальних величин стратегічних змін у регульованих факторах. До таких змінних зокрема належать:

1. Ефективність керування. Це досить вагома змінна, що охоплює питання організаційної структури відділень, ефективності систем підготовки управлінських кадрів, систем заохочень і санкцій. Крім того, важливим аспектом цієї змінної є задання параметрів змін в основних показниках управлінських інформаційних систем.

2. Ефективність систем обробки інформації. Зміни в цій сфері можуть торкатися проблеми створення чи, навпаки, ліквідації централізованого процесу обробки інформації. Важливим моментом є також необхідність за певних умов впровадження автоматизованих систем, призначених для обробки інформації з кількох ринкових сегментів.

3. Сегментування. Необхідність виокремлення цієї змінної пов'язана з тим, що коли відділення працює в кількох сегментах, питання сегментування, що виникають, повинні вирішуватися з погляду вибору одразу кількох ділянок ринку для спрямування на них основних зусиль.

4. Удосконалення послуг. При плануванні на рівні відділень та інших структурних підрозділів стратегія розвитку послуг повинна

враховувати запити і потреби клієнтів усіх сегментів, що обслуговуються.

5. Забезпечення ресурсами. Ця змінна торкається питань зміни (збільшення чи зменшення) чисельності персоналу, розмірів фондів, що формуються, а також забезпеченості відділень устаткуванням, приміщеннями тощо.

У зв'язку з введенням до основного переліку додаткових ключових змінних при стратегічному плануванні на рівні відділень та інших структурних підрозділів банку з'являється необхідність (за умови використання будь-яких з цих змінних) складання планів дій, цілями яких має стати досягнення відповідних змін у регульованих факторах.

Усі зазначені особливості планування на рівні відділень та інших організаційних одиниць банку повинні враховуватися при складанні плану, що має стати важливим робочим документом, який дає змогу спрямовувати управлінський процес у заздалегідь намічене русло. Однак варто пам'ятати, що жоден план не в змозі замінити творчого підходу і розумної ініціативи менеджерів.

Планування в галузі гуртової банківської діяльності обов'язково повинно включати розробку стратегічних планів клієнтів. **Планування клієнтів** — це досить трудомісткий процес, що складається із семи послідовних етапів.

1-й етап — вибір основних рахунків. На цьому етапі збирається різноманітна інформація про потенційних клієнтів, яка потім класифікується й аналізується. На підставі зіставлення привабливості компанії і можливостей банку щодо обслуговування формують список придатних клієнтів. За кожним з відібраних потенційних клієнтів закріплюється відповідний службовець.

2-й етап — налагодження контакту з потенційними клієнтами. Це один з найскладніших етапів планування клієнтів. Залежно від перспективності тієї чи іншої компанії, її місця розташування, досвіду здійснення контактів із клієнтами банк застосовує такі способи налагодження контактів: розсилання довідників; реклама банківських продуктів для корпорацій; поштові відправлення; семінари і демонстрації; контакти по телефону; особисті контакти.

3-й етап — виявлення потреб потенційних клієнтів. Для якісного виявлення потреб клієнтів службовець банку, який здійснює з ними

контакт, повинен насамперед ознайомитися з інформацією загального характеру про цю компанію. Після бесіди з потенційним клієнтом у працівника банку має скластися уявлення про: потребу компанії в банківських послугах; банки, що обслуговують потенційного клієнта; процес прийняття рішень про придбання фінансових послуг. Із зазначеної інформації роблять висновки про можливість і доцільність для банку обслуговувати цього клієнта.

4-й етап — вибір стратегії щодо клієнтів. Критеріями такого вибору є привабливість клієнтів і конкурентоспроможність банку в разі обслуговування їх. Ці показники зводяться в матрицю, що дає змогу обрати необхідну стратегію. Серед таких стратегій вирізняють: утримання і нарощування; впровадження; поліпшення чи відмову від обслуговування; енергійне обєрігання; вибіркове обслуговування; пропонування стандартизованого обслуговування; підтримування вигідності послуг; відмову від обслуговування.

5-й етап — складання планів дій щодо клієнтів. Плани дій конкретизують вибрані стратегії і відображають: цілі щодо кожного клієнта в розрізі послуг, що надаються їм; стратегії досягнення цілей; плани маркетингу для “атаки” клієнта; бюджет прибутковості рахунків.

6-й етап — складання плану взаємодії. Інтенсивність взаємодії з клієнтом визначають такі фактори: вибрана банком стратегія; кількість службовців із зв'язків з громадськістю; кількість привабливих клієнтів; наявність ресурсів у банку; тривалість роботи з клієнтом; привабливість клієнта; організаційна структура клієнта; місце розташування клієнта; кількість послуг, що їх споживає клієнт; наявність банків-конкурентів. Інтенсивність контактів банку з клієнтом, відображена в плані взаємодії, визначається кількістю контактів і рівнем контактів.

7-й етап — складання зведених планів для великих рахунків. Зведені плани, що складаються головними службовцями із зв'язків з громадськістю, дають змогу щонайкраще координувати роботу з транснаціональними клієнтами і вчасно знаходити необхідні комприси в їх обслуговуванні.

Таким чином, процес планування клієнтів є ланцюжком послідовних дій, спрямованих на вибір основних банківських послуг для їх планування, налагодження контакту з потенційними клієнтами, виявлення їхніх потреб і безпосередньо планування.

Однак необхідно враховувати, що система стратегічного планування принесе успіх лише тоді, коли керівництво банку сприймає її як невід'ємний елемент своєї політики. В умовах ситуації, що постійно змінюється, успіх супроводжує не того, хто лише спостерігає за змінами, що відбуваються, а того, хто, спираючись на інформацію, що надходить, вносить необхідні виправлення у свою поточну діяльність.

Планування комплексу маркетингу

Розробивши ключову стратегію на основі здійснених раніше заходів щодо виявлення маркетингових можливостей і вибору цільових ринків, банк приступає до планування найважливішого елемента системи маркетингу — комплексу маркетингу (рис. 4.10). Його справді можна назвати ядром системи маркетингу, оскільки він поєднує всі змінні фактори, за допомогою яких банк може впливати на свою клієнтуру з метою забезпечення бажаної відповідної реакції з її боку.

Усі змінні фактори, за допомогою яких здійснюється прямий вплив на цільовий ринок, поділяються на чотири групи:

- продукт;
- ціна;
- методи поширення;
- комплекс стимулювання.

Зважаючи на виняткову важливість якнайефективнішого використання факторів, що впливають на клієнта і контролюються банком, для кожної із зазначених груп розробляють свою стратегію:

- продуктову стратегію;
- цінову стратегію;
- стратегію в галузі систем доставки;
- комунікаційну стратегію.

Планування комплексу маркетингу значною мірою спирається на прийняття рішення про точне позиціонування продуктів банку. Це пов'язано з тим, що позиціонування продукту визначає вимоги до його характеристик, ціни, системи доставки (поширення), рекламних заходів, стимулювання збуту й інших елементів, що становлять комплекс маркетингу.

Таким чином, планування комплексу маркетингу передбачає розробку відповідних стратегій для кожної його складової, які розглядатимуться в розд. 5, 6, 7 і 8.

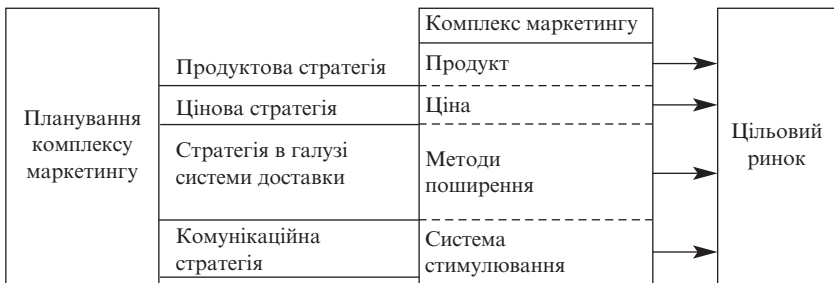


Рис. 4.10. Планування комплексу маркетингу

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Складові системи банківського маркетингу.
2. Основні розділи плану маркетингу.
3. Етапи банківського планування.
4. Як оцінюється якість стратегічного плану?
5. Які чинники впливають на банківську стратегію?
6. Етапи процесу планування клієнтів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Складовими системи банківського планування є:

- а) плани підрозділів, клієнтів, окремих банківських продуктів;
- б) стратегічне планування, планування маркетингу;
- в) планування на рівні окремих підрозділів банку;
- г) варіанти охоплення ринку.

2. Стратегічний план банку містить такі розділи:

а) передумови та оцінку середовища (в якому діятиме банк), пріоритети ринку (під впливом яких відбувається розподіл коштів), оцінку сильних і слабких сторін банку, можливостей і небезпек;

б) історію банку, його організаційну структуру, внутрішню культуру банку, зовнішні чинники (політичні, економічні, соціальні тощо);

в) місію, цілі, поточний стан ринку, оцінку чинників (які впливають на стратегію банку), оцінку загроз і можливостей, стратегію розвитку господарського портфеля тощо;

г) підготовку аналітичних економічних оглядів, визначення цільових ринків, збирання і обробку внутрішньої інформації, розробку маркетинг-міксу.

3. Існують такі рівні банківських планів:

- а) корпоративний, рівень підрозділів, ринкового сегмента;
- б) вищий, середній, основний;
- в) стратегічний, тактичний, оперативний;
- г) макро-, мезо-, мікрорівень.

4. На визначення місії банку впливають такі чинники:

- а) вид банківської послуги, потреби клієнтів, витрати, рівень конкуренції;
- б) історія і культура банку, структура банківської організації, якість керівництва;
- в) вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії;
- г) правова база, кількість клієнтів, якість банківських послуг.

5. Цілі банку визначаються під впливом таких чинників:

- а) маркетингових цілей, компетентності менеджерів, поточного прибутку;
- б) підготовки нормативної документації, швидкості та якості обслуговування;
- в) засобів масової інформації, відносин з установами державної влади та управління;
- г) можливостей середовища, вимог пайовиків, внутрішніх ресурсів, загальної культури банку.

6. Оцінка конкурентоспроможності банку здійснюється за такими критеріями:

- а) доступність, однорідність, вимірюваність тощо;
- б) абсолютна і відносна частки ринку, тенденція частки ринку, відносна дохідність, відносна якість послуг, відносна вартість послуг тощо;
- в) прибутковість, захищеність, стабільність;
- г) рівень конкуренції, кількість клієнтів (сегментів), що їх обслуговує банк, наявність маркетингової стратегії.

7. Основними розділами плану маркетингу є:

- а) вихідні показники діяльності, оцінка поточного стану, наявні загрози і можливості, цілі в рамках плану, стратегія маркетингу, програми дій, бюджет;

б) продуктова і цінова стратегія, стратегія в галузі доставки банківських продуктів, комунікаційна стратегія;

в) вибір клієнта, підготовка до контакту з клієнтом, презентація банківського продукту, підписання угоди;

г) виробничий план, збутовий, фінансовий.

8. Стратегія планування клієнтів-корпорацій передбачає такі етапи:

а) створення іміджу банку, цілеспрямований вплив на певні сегменти, стимулювання збуту банківських послуг;

б) оцінка попиту, аналіз структури витрат, вивчення цін на продукти конкурентів, удосконалення системи зворотних зв'язків;

в) відбір основних рахунків, налагодження контактів з потенційними клієнтами, виявлення їх потреб, вибір стратегії щодо клієнтів;

г) аналіз привабливості ринку, визначення альтернатив розвитку клієнтів-корпорацій, прогнозування розвитку відносин щодо клієнтами.

9. Розрізняють такі способи налагодження контактів з потенційними клієнтами:

а) розсилка довідників, реклама банківських продуктів, семінари, демонстрації, контакти по телефону, особисті контакти;

б) інтерв'ювання, спостереження, експеримент;

в) кабінетні, польові (позакабінетні), змішані;

г) адміністративні, економічні, соціальні.

10. Існують такі варіанти статусу клієнта банку:

а) постійні, ті, що користуються банківською послугою час від часу, нові;

б) активні, помірковані, пасивні;

в) реальні, потенційні;

г) клієнти підрозділу банку, клієнти банку, потенційні клієнти підрозділу банку, потенційні клієнти банку.

5

РОЗРОБКА ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

5.1. Зміст продуктової стратегії банку та аналіз продуктового ряду

Розробка продуктової стратегії є найважливішим елементом процесу планування комплексу маркетингу, оскільки всі відносини між банком і клієнтурою виникають саме з приводу пропонованих банком продуктів.

Зміст продуктової стратегії можна зобразити схематично, як показано на рис. 5.1.

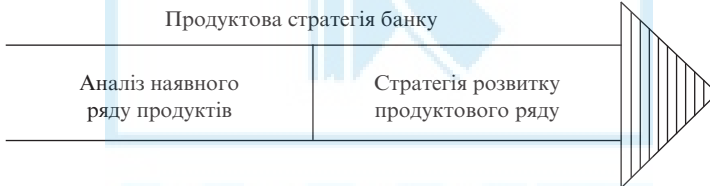


Рис. 5.1. Зміст продуктової стратегії банку

Як бачимо, розробка продуктової стратегії банку передбачає два етапи. На першому оцінюються всі послуги, що надаються банком у цей момент, а на другому розглядаються питання доцільності зміни структури пропонованих продуктів, а також необхідності розширення продуктового ряду за рахунок нових (як уже розроблених раніше, але не наданих банком, так і тих, що розроблюються) послуг.

Банківську послугу можна охарактеризувати як виконання банком певних дій в інтересах клієнта.

Однак у зв'язку із значним розширенням сфери банківської діяльності останнім часом з'явилися нові види банківської продукції, не пов'язані із наданням послуг, такі як купівля-продаж створюваних банком фінансових зобов'язань, що перебувають в обігу.

В основі кожного банківського продукту лежить необхідність задовольняти якусь потребу. Тому сутнісною стороною продукту є так званий задум, тобто його спрямованість на вирішення певної проблеми, задоволення конкретної потреби.

Що насправді одержує клієнт? Насправді він одержує не продукт як такий, що має певний набір властивостей, а його здатність задовольняти якусь потребу. Наприклад, клієнт не просто кладе кошти на депозит до запитання, а й дістає можливість задовольняти свої потреби в розрахункових послугах, послугах з інкасації, електронного переказування коштів, керування готівкою й інвестиціями, з обміну іноземної валюти тощо. Іншими словами, для банку велике значення має представлення і поширення не властивостей свого продукту, а реальної користі й вигоди від нього для свого клієнта.

Якщо “задум” банківського продукту є його змістовим боком, то за формою він являє собою саме певний набір властивостей, що дають змогу реалізувати цей “задум”, тобто задовольнити якусь потребу клієнта. Так, строковий депозит за задумом — це послуга, покликана забезпечити потребу вкладника в отриманні доходу від своїх грошей, водночас за формою він може бути депозитним сертифікатом, на якому зазначені вкладена сума, норма відсотка, термін погашення та інші умови.

До основних банківських послуг належить залучення вкладів і подальше надання позик. Від різниці у відсотках за ці послуги банки й одержують найбільшу частину прибутку. Навіть у рамках цих двох послуг може бути вироблено безліч найрізноманітніших форм банківських продуктів.

У зв'язку із стиранням граней, що існували між різними видами банків, сьогодні так звані універсальні банки пропонують широкий набір продуктів, що охоплює практично всі аспекти банківської діяльності і фінансових послуг. Водночас інші банки, з метою завоювання і міцного утримання конкурентної переваги, прагнуть спеціалізуватися на наданні чітко визначених видів послуг. Розмаїтість пропонованого банками асортименту збільшується завдяки тому,

що надання однакових послуг окремими банками здійснюється по-різному.

Швидкий темп збільшення кількості видів пропонувананих банківських послуг потребує сьогодні від службовців ґрунтовного знання всіх модифікацій продуктів, не тільки наданих своїм банком, а й розроблених світовою практикою банківської справи.

Для зручності розгляду окремих послуг їх зазвичай класифікують. Класифікація також допомагає з'ясувати місце досліджуваної послуги в системі банківських продуктів. Існує кілька таких класифікацій, однак усі вони певною мірою умовні. Одну з можливих класифікацій подано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Класифікація банківських послуг

5.2. Види кредитних операцій

Депозитні послуги

Депозити є найважливішим джерелом коштів банку. Саме на їх залучення спрямовуються основні маркетингові зусилля. Разом з тим велике значення як джерело коштів банку мають позики, отримані банком. Роль останньої складової банківських джерел коштів — акціонерного капіталу — більшою мірою зводиться до гарантування прибутковості і фінансової стійкості банку. Структуру джерел коштів банку зображено на рис. 5.3.

Розглянемо докладно найважливіші типи депозитів, що відкриваються в комерційних банках, і стисло охарактеризуємо одержувані банком позики і склад його акціонерного капіталу.

• *Депозити*

Схема, наведена на рис. 5.4, дає уявлення про основні типи депозитів.

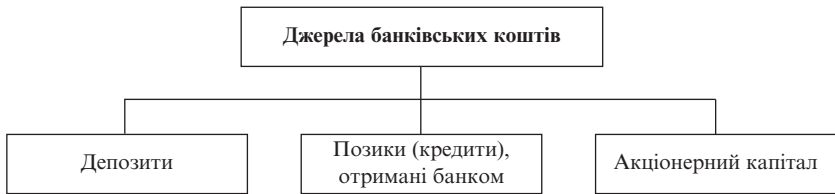


Рис. 5.3. Структура джерел коштів банку

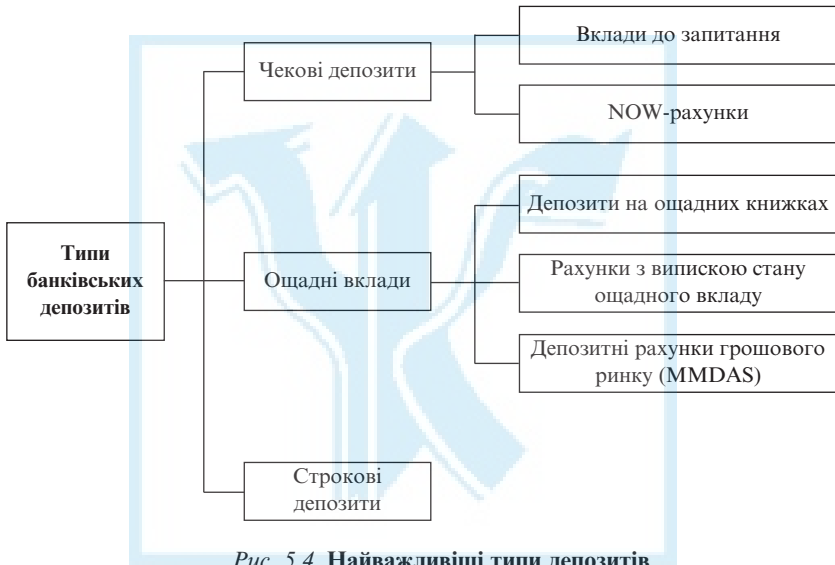


Рис. 5.4. Найважливіші типи депозитів

Розглянемо відповідно до цієї схеми основні депозити, що відкриваються в комерційних банках.

Чекові депозити.

Це рахунки, що надають право вкладнику виписувати чеки для здійснення платежів (звідси й назва). Крім того, власник такого рахунка може безперешкодно на першу вимогу брати з нього гроші готівкою.

Найпоширенішими формами чекових депозитів нині є вклади до запитання і NOW-рахунки.

Закладами до запитання, як правило, відсоток не виплачується. Однак не виплачується “явний” відсоток; водночас банк, відмовив-

шись від стягування плати з клієнта за користування цими рахунками, по суті виплачує “прихований” відсоток. Така відмова здійснюється банком за умови підтримування клієнтом заздалегідь обумовленого середнього розміру залишку на рахунку.

Посилення конкуренції на ринку депозитних послуг сприяло виникненню безлічі нових типів чекових депозитів. Причому конкурентами активно виступили небанківські інститути.

Так, у 1978 р. фірма Merrill Lynch запропонувала оригінальну банківську послугу, яка одразу ж дістала визнання в діловому світі. Йдеться про так званий рахунок СМА (cash management account) — рахунок з керуванням готівкою. При відкритті такого рахунка пропонується одразу цілий пакет послуг, де серед інших (право виписувати чеки, надавати позики на певну суму, дебетової картки, брокерських послуг) своїм новаторським характером вирізнялася послуга з автоматичного перерахування коштів, що надійшли на СМА у формі дивідендів і відсотків, на рахунки, що приносять відсотки.

У тому ж 1978 р. банки почали застосовувати АТС-рахунки (automatic transfer service) — рахунки автоматичного перерахування коштів. За АТС-рахунками вкладник одержував відсотки. А в разі потреби підтримання відповідного залишку на чековому рахунку чи покриття овердрафту банк, за згодою клієнта, здійснював автоматичне перерахування коштів з АТС-рахунка на вклад до запитання. Завдяки цьому АТС-рахунки дістали широке визнання у роздрібної клієнтури, тому що надавали можливість вкладнику, підтримуючи мінімальний залишок на чековому рахунку, одночасно одержувати дохід за своїм АТС-рахунком.

Внаслідок гострої конкуренції за вкладників банки запропонували аналогічну послугу й гуртовому ринку у формі відкриття так званих рахунків з автоматичним очищенням (sweep accounts). Рахунок з автоматичним очищенням по суті являє собою вклад до запитання. За узгодженням між банком і клієнтом на такому рахунку встановлюється певний мінімальний балансовий залишок. Наприкінці кожного робочого дня банк здійснює перерахування суми, що перевищує цей залишок, на рахунки, що приносять відсотки, чи до угод про зворотний викуп. Ця операція провадиться без обов'язкового повідомлення клієнта. Для оплати з рахунка з автоматичним очищенням чеків, що надходять, банк починає зворотне перерахування необхідної суми.

Описані види рахунків дають змогу за допомогою застосування сучасних методів керування готівкою звести до мінімуму (обумовленого в угоді між банком і клієнтом) розмір балансового залишку на вкладі до запитання, що цілковито відповідає інтересам вкладника.

У 80-х роках поширилася практика відкриття банками NOW-рахунків (negotiable order of withdrawal) — рахунків, проти яких виставляються обігові накази про вилучення. Спочатку NOW-рахунки розглядалися як ощадні вклади. Але з 1981 р. вони класифікуються як чекові депозити.

Стисло опишемо походження назви цього рахунка. Спочатку NOW-рахунки належали до типу ощадних вкладів, за якими виплачувався відсоток. Проти цих вкладів клієнт міг виписувати трати, які називалися обіговими наказами про вилучення. Іноді NOW-рахунок називають гібридом процентного і поточного рахунків. За ним встановлюється відсоток. До 1986 р. розмір цього відсотка обмежувався 5,25 %, потім це обмеження було знято (але в основному ставка відсотка не піднялася вище цієї величини). За ведення рахунка й обслуговування кожного вилучення чи вкладу банк бере певну плату. Розмір процентних виплат визначається з мінімального чи середнього балансового залишку на рахунку.

З 1983 р. банки почали пропонувати нові рахунки, які називалися Supernow рахунками. Ці рахунки мали дворівневі процентні ставки. При балансовому залишку на рахунку 1500 дол сплачувалося 5,25 % і за здійснення кожної операції з клієнта стягувалася певна плата. Якщо залишок на рахунку перевищував зазначений розмір, банк нараховував відсоток, близький до рівня, що переважає на грошовому ринку. Запровадження Supernow-рахунків істотно підвищило середню вартість фондів для банків, які традиційно сильно залежали від роздрібних депозитів, наприклад, Wells Fargo чи Bank of America. Разом з тим це сприяло переливанню коштів у банки із брокерських домів, які пропонували нижчі відсотки.

NOW-рахунки (як і Supernow) призначаються для роздрібною клієнтури. Значне їх поширення призвело до витіснення більшості ATS-рахунків. Потрібно зазначити, що рахунки типу NOW, поєднавши в собі властивості поточних і процентних рахунків, автоматично вирішують проблему керування готівкою і звільняють банк від додаткових зусиль у цьому напрямку.

У балансі банку крім вкладів до запитання і NOW-рахунків відображена також стаття “засвідчені чеки”. На рахунку засвідчених чеків бронюються кошти з рахунка вкладника в сумі, зазначеній у чеку, для гарантії його оплати.

Ощадні вклади

До основних видів ощадних депозитів належать:

- депозити на ощадних книжках;
- рахунки з випискою стану ощадного вкладу;
- депозитні рахунки грошового ринку (MMDAS).

До 1986 р. процентна ставка за рахунками на ощадній книжці була обмежена верхньою межею — 5,5 %. Після скасування цього обмеження більшість банків продовжували дотримуватися цього рівня.

Незважаючи на формальну необхідність попереднього повідомлення про вилучення коштів з такого рахунка, банки, як правило, дозволяють вкладникам робити це на першу вимогу. Підтримувати певний балансовий залишок на рахунку на ощадній книжці не потрібно. За операційні витрати банк може брати плату.

Строкові депозити

Сама назва “строкові депозити” свідчить про те, що вони мають суворо обумовлений термін погашення. У цьому й полягає їхня основна відмінність від ощадних вкладів. Однак банки зазвичай дозволяють вкладникам знімати кошти зі строкових вкладів і до настання встановленого терміну, але це супроводжується сплатою певного штрафу.

Свідченням про вклад є депозитний сертифікат, що містить умови депозитного договору (контракту), а саме розмір вкладу, термін збереження, процентну ставку та ін. Такі депозитні сертифікати, як правило, не є обіговими.

За часів державного регулювання умов прийняття депозитів у законодавчому порядку встановлювалися граничні норми відсотка, який дозволялося сплачувати за строковими депозитами відповідно до їхньої строковості. Політика дерегулювання зняла такі обмеження, і тепер банки можуть встановлювати конкурентоспроможні процентні ставки.

• Позики (кредити), отримані банком.

Депозити — найважливіше джерело фондів банку. Однак це джерело має серйозні недоліки. Назвемо лише деякі з них. По-перше, залучення депозитів пов'язане зі значними маркетинговими зусиллями

банків. По-друге, основною дійовою особою в цьому процесі є вкладник, а не банк; тому найчастіше буває досить складно (а то й неможливо) домогтися в разі потреби додаткового залучення коштів через депозити. По-третє, загальний обсяг коштів, що підлягає заощадженню чи інвестуванню в межах окремого регіону, об'єктивно обмежений. По-четверте, проти депозитів банки зобов'язані тримати відповідні резерви й оплачувати їх страхування.

У зв'язку із викладеним банки для залучення необхідних додаткових коштів використовують купівлю капіталів за допомогою низки фінансових інструментів, які називаються керованими пасивами (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Складові керованих пасивів

Основна перевага керованих пасивів — можливість швидко одержати необхідні кошти.

Депозитні сертифікати належать до категорії великого розміру, якщо їхня величина перевищує 100 тис. дол. У цілому вони аналогічні строковим депозитам малого розміру, однак мають принципові відмінності.

Деякі депозитні сертифікати можуть бути реалізовані їх власником на вторинному ринку до настання встановленого терміну платежу (це депозитні обігові сертифікати). Крім того, норма відсотка за депозитними сертифікатами (яка нині не обмежується) коливається

разом з нормою відсотка за кредитами. У зв'язку з цим депозитні сертифікати стали нині для банку дуже коливним джерелом коштів і тому розглядаються не як депозити, а як керовані пасиви.

З метою залучення фондів банки можуть продавати *цінні папери* зі згодою про їх зворотний викуп — REPO (repurchase agreement). REPO бувають одноденні і строкові. Покупцями таких цінних паперів зазвичай є корпорації, які бажають вигідно розмістити значні суми коштів на дуже короткий термін. Тому вони воліють придбати REPO і одержувати за ними відсоток (який трохи нижчий, ніж за депозитними сертифікатами), замість того, щоб вкладати гроші до запитання. Банки ж при цьому мають можливість оперативного одержати великі суми, необхідні або для здійснення активних операцій, або для покриття непередбачених платежів тощо. Ще одна особливість REPO — щодо них звичайно не встановлюються обов'язкові резервні вимоги і не потрібна оплата страхування депозитів.

Федеральні фонди являють собою депозити комерційних банків у Федеральному резервному банку. Розмір цих депозитів суворо визначений законом у вигляді величини обов'язкових резервів, які комерційний банк повинен тримати у Федеральному резервному банку проти своїх депозитів. Надлишкові резерви вільно надходять на міжбанківський ринок. Спочатку банки вдавалися до купівлі федеральних фондів винятково для приведення у відповідність із законом рівня своїх обов'язкових резервів. Згодом цю операцію поширили з метою збільшення джерел своїх коштів. Проти придбаних федеральних фондів, як правило, банкам не потрібно тримати резервів. Норма відсотка за федеральними фондами звичайно встановлюється трохи нижчою, ніж за деякими типами депозитів.

До *позик у ФРС*, які ще називають *дисконтними позиками*, вдаються переважно банки, які потребують поповнення своїх обов'язкових резервів або постали перед певними труднощами в результаті деяких несприятливих обставин (наприклад, масового вилучення депозитів і нестачі коштів для задоволення вимог вкладників). Дисконтні позики є альтернативою купівлі федеральних фондів. Залежно від зміни рівня дисконтної ставки і ставки за федеральними фондами змінюється обсяг відповідних позик, тому дисконтні позики й зараховують до керованих пасивів.

Євродоларові позики як інструмент грошового ринку в цілому аналогічні угодам про зворотний викуп. Вони також бувають одноденними і строковими. Євродоларові позики являють собою запозичення банків США в євродоларових банків. Останнім часом інтенсивно розвивається вторинний ринок євродоларових депозитних сертифікатів (Eurodollar certificates of deposit).

Євродолари — депозити, деноміновані в доларах, що перебувають на рахунках комерційних банків за межами США.

Євродоларовий ринок має певні переваги перед національним, оскільки вирізняється відносною свободою від регулювання і по суті не зв'язаний жодними обмеженнями.

Серед інших способів одержання банками позик потрібно назвати *продаж комерційними банками особливих векселів і облигацій*. Крім того, нерідко використовується спосіб одержання позики під заставу банківських домів.

- **Акціонерний капітал**

Акціонерний капітал — остання складова джерел грошових фондів банку. Схематично його структуру подано на рис. 5.6.

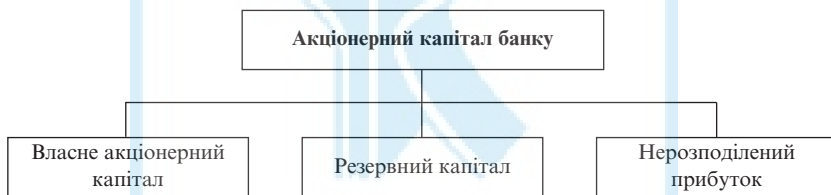


Рис. 5.6. Структура акціонерного капіталу

Власне акціонерний капітал банку дорівнює номінальній вартості випущених ним звичайних акцій. Враховуються як акції, емітовані при формуванні банку для створення капіталу, достатнього для його функціонування, так і випущені згодом в разі необхідності нарощування капіталу.

Нерозподілений прибуток є балансовою статтею банку, що характеризує перевищення його доходів над витратами.

Резервний капітал формується за рахунок засновницького прибутку і щорічних відрахувань від поточного прибутку.

Кредитні послуги

Надання позик — це, мабуть, найважливіша функція банку й основне джерело його доходу. Існує безліч різних класифікацій банківських позик, побудованих на основі певних критеріїв. Найпоширеніші з них наведено на рис. 5.7.



Рис. 5.7. Критерії класифікації кредитних операцій банку

Комерційні банки надають величезну різноманітність кредитних послуг. І низка цих послуг нескінченна. Постійно з'являються нові їхні різновиди внаслідок цілеспрямованої діяльності з розробки нових послуг з метою максимального задоволення потреб клієнтури і підвищення конкурентоспроможності банку.

Розглянемо кредитні операції банку відповідно до наведеної класифікації за окремими критеріями.

• **Класифікація кредитних операцій банків за типами позичальників**

Відповідно до цього критерію банківські позики можна згрупувати, як показано на рис. 5.8.

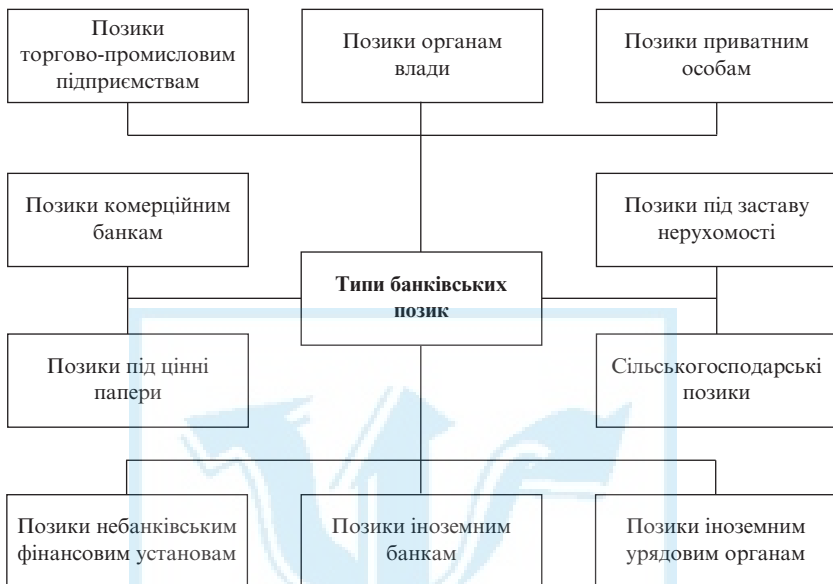


Рис. 5.8. Класифікація банківських позик за типами позичальників

З-поміж типів банківських позик, поданих на схемі, найбільш питому вагу мають *позики торгово-промисловим підприємствам*. Серед них виокремлюють короткострокові позики, призначені для авансування в оборотні кошти, і довгострокові позики, що є одним із важливих джерел капітальних вкладень.

Наданням торгово-промислових позик зазвичай передують ретельне вивчення фінансового стану компанії за даними її балансу і фінансових звітів. Банки намагаються також стежити за станом справ позичальника і після надання позики. Це робиться з метою, по-перше, з'ясування імовірності повернення позики у встановлений термін і, по-друге, оцінки доцільності її пролонгації.

Ще одним досить поширеним типом позик є *іпотечні позики* (під заставу нерухомості). Вони надаються для будівництва, реконструкції чи придбання житлових/виробничих будинків/приміщень.

Основні переваги іпотечних позик:

- порівняно низький ризик при видачі позики (оскільки вона надійно забезпечена нерухомістю);

- такі кредити мають довгостроковий характер, а це звільняє банк від частих переговорів, як це відбувається в разі видачі короткострокових позик;
- надання іпотечних позик забезпечує банку стабільну клієнтуру;
- заставні активно обертаються на вторинному ринку, що дає банку змогу диверсифікувати свій ризик, продавши іпотеку після видачі позики.

Водночас надання іпотечних кредитів має для банку і негативні моменти:

- це насамперед необхідність тримати в штаті вузьких фахівців з оцінки нерухомості, що істотно збільшує витрати банку. Щоправда, цю проблему можна частково вирішити звертаючись до спеціалізованих організацій (але й це пов'язано з певними витратами);
- довгостроковий характер іпотечних позик сприяє вилученню коштів банку на тривалий час. Вихід з такого становища банки звичайно знаходять, діючи на вторинному ринку заставних;
- тривалий термін, на який зазвичай надається іпотечний кредит, ставить під серйозну загрозу майбутній прибуток банку, оскільки дуже складно на десятиліття вперед спрогнозувати динаміку ринкових процентних ставок. Це несе в собі певний ризик, пов'язаний з можливістю майбутнього підвищення процентних ставок за депозитами. Така проблема вирішується застосуванням процентних ставок, що коливаються.

Серед найпоширеніших типів іпотек (заставних) виокремлюють такі:

- заставні з фіксованою процентною ставкою. За ними позичальник зобов'язаний здійснювати щомісячні платежі з погашення позикової заборгованості і сплату відсотка (при цьому розмір відрахувань щомісяця зберігається на попередньому рівні);
- іпотеки з коригованою (коливною) процентною ставкою. За такими заставними норма відсотка прив'язується до інших ринкових процентних ставок і коригується відповідно до їхніх змін. При цьому коректування здійснюється, як правило, не частіше одного разу на рік. За заставними такого типу норма відсотка трохи нижча, ніж за іпотеками з фіксованою процентною ставкою;
- заставні з диференційованими платежами. На відміну від попередніх типів заставних така іпотека передбачає здійснення платежів, що поступово збільшуються, на погашення кредиту. При

цьому розмір перших платежів порівняно невеликий, що дуже зручно для осіб, котрі розраховують на майбутнє підвищення рівня доходів (реальне чи номінальне у зв'язку з інфляцією). Насамперед це стосується молоді;

- гарантовані заставні. Страхування заставних знижує кредитний ризик для банку. Страхуванням іпотечного кредиту у США займаються Федеральна житлова адміністрація і Ветеранська адміністрація, а також приватні компанії.

Позики *приватним особам* надаються найчастіше у формі споживчого кредиту і персональних позик. Споживчі позики переважно мають форму кредиту на придбання товарів тривалого використання у розстрочку. Такі позики можуть бути як забезпеченими, так і незабезпеченими.

Потреба в *сільськогосподарських позиках* виникає у зв'язку із сезонністю аграрного виробництва та необхідністю здійснення капітальних витрат, наприклад, на закупівлю сільськогосподарської техніки.

Позики, які видаються на покриття сезонних витрат, мають багато спільного з короткостроковими кредитами торговельно-промисловим підприємствам. Такі позики надаються, як правило, обмежених розмірів, а заставою для них є урожай, худоба чи сільськогосподарська техніка. Позики на придбання засобів виробництва використовуються переважно середньо- і довгострокового характеру, що передбачає наявність більшого забезпечення. Як забезпечення поширена заставна на рухоме і нерухоме майно. Проте слід пам'ятати, що надання сільськогосподарських позик (особливо середньо- і довгострокового характеру) поєднується з певним ризиком, тому банки можуть страхувати такі позики.

Позики під цінні папери видаються для придбання різних цінних паперів. Основними користувачами таких кредитів є дилери (мають справу з цінними паперами уряду) і брокери (фінансують придбання цінних паперів для своїх клієнтів). Позики під цінні папери брокерам і дилерам часто надаються на умовах "*on call*" — до запитання. Крім того, до банку за позиками для купівлі цінних паперів можуть звертатися і приватні особи.

Позики комерційним банкам є інструментом перерозподілу кредитних ресурсів між банками.

Комерційні банки зобов'язані тримати на рахунках Центрального банку — в Україні на рахунках Національного банку — певну суму,

так званий мінімальний резерв. За цими рахунками комерційних банків у Центральному банку відсоток не платиться.

Однак час від часу в комерційного банку на такому рахунку може виникати надлишок коштів (надлишкова ліквідність), що знижує прибутковість його діяльності. Тому цей банк буде зацікавлений у вигідному розміщенні коштів, що перевищують рівень обов'язкових мінімальних резервів. Водночас інші банки можуть відчувати потребу в додаткових коштах для підтримання мінімального резерву на рахунку в Центральному банку. Ця проблема вирішується за допомогою операцій, що здійснюються на міжбанківському грошовому ринку.

Крім того, позики, надані банками один одному в результаті операцій на міжбанківському ринку, можуть використовуватися для процентного арбітражу (тобто угоди, коли сума, отримана банком у позику, надається як кредит в іншому місці з метою одержання прибутку від різниці у відсотках) та інших цілей (наприклад, поліпшення балансу на кінець періоду тощо).

Для комерційних банків позики є одним з важливих джерел грошових фондів, які вони потім спрямовують на різноманітні кредити, отримуючи при цьому з різниці у відсотках відповідний прибуток.

Позики небанківським фінансовим установам. До таких установ належать фінансові компанії, інвестиційні банки, банки персонального кредиту, ощадно-позикові асоціації, компанії з операцій із заставними, кредитні спілки та ін.

Позики органам влади надаються у зв'язку з тимчасовою їх потребою у коштах у період між податковими надходженнями. Такі позики поряд з позиками через розповсюдження цінних паперів є істотним джерелом коштів для органів влади. Такі позики, як правило, мають короткостроковий характер.

Потреба в *позиках іноземним урядовим органам* виникає в разі необхідності покриття дефіциту державного бюджету, врегулювання платіжного балансу, реалізації великомасштабних інвестиційних програм тощо. Основна частка таких кредитів зосереджена у провідних банках країни.

Позики *іноземним банкам* також надаються для здійснення великих інвестиційних програм. Крім того, такі кредити мають великий попит на єрвалютному ринку позикових капіталів, де крім банків як позичальники активно виступають небанківські інститути і ділові фірми.

Класифікація кредитних операцій банків за строками надання позик.

Залежно від умов повернення банківські кредити зазвичай поділяються на строкові і безстрокові. До строкових позик належать кредити, надані банком на термін, зафіксований за згодою між ним і клієнтом. Відрізняють три види строкових позик:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (1–5 років);
- довгострокові (понад 5 років).

До безстрокових позик належать кредити, що видаються банком на невизначений термін. Часто ці кредити називаються позиками до запитання. Позичальник зобов'язаний погасити таку позику на першу вимогу банку. Якщо ж банк не вимагає погашення, то кредит погашається за розсудом позичальника.

Класифікація позик відповідно до зазначеного критерію варіюється в різних країнах.

Так, у США до короткострокових позик належать кредити, що видаються на термін до 1 року; до середньострокових — від 1 року до 10 років; до довгострокових — на термін 10 років і більше.

У вітчизняній практиці застосовується такий розподіл:

- короткострокові — до 1 року;
- середньострокові — від 1 року до 3 років;
- довгострокові — понад 3 роки.

У Великобританії банківські позики також поділяються на коротко-, середньо- і довгострокові. Середньостроковими вважаються позики, надані на термін від 3 до 10 років. Відповідно до короткострокових належать кредити з терміном погашення до 3 років, а до довгострокових — понад 10 років.

Позики грошового ринку — це зазвичай короткострокові кредити. При цьому термін позики може варіювати в таких межах: від позик, наданих на 1 добу, до кредитів терміном до 1 року чи навіть більше. Ринок євровалют є ринком короткострокових позик, що надаються в різних іноземних валютах.

• Послуги, що мають кредитний характер

Відрізняють такі види послуг, що мають кредитний характер:

- банківські акцепти;
- авальний кредит;

- лізинг;
- факторинг;
- форфейтинг.

Розглянемо згадані банківські послуги докладніше.

Банківські акцепти. Акцептні операції банків пов'язані з акцептом комерційних векселів або чеків, тобто наданням банківської гарантії продавцю чи експортеру. Така операція має кредитний характер і тому її часто називають акцептним кредитом.

Під час здійснення торгових операцій нерідко виникають ситуації, коли постачальник товарів не упевнений цілковито у платоспроможності покупця і щоб уникнути можливості неплатежу з його боку вимагає, аби виставлений на одержувача товару вексель був акцептований не ним самим, а будь-яким надійним банком. Такий акцепт гарантує постачальнику своєчасну оплату.

Суть операції з надання акцептного кредиту полягає в тому, що одержувач товару домовляється з банком про акцепт і одержує від нього акредитивний лист, що є банківською гарантією оплати зазначеного векселя. Потім покупець пересилає наданий банком акредитивний лист постачальникові товару як гарантію платежу.

Часто під акцептовані векселі банк виписує свої чеки, що стають об'єктом операцій на вторинному ринку до закінчення терміну дії векселів, під якими вони були виписані.

Акцепт векселя банком означає перехід зобов'язання про його погашення до банку. Клієнт, чий вексель був акцептований, зобов'язаний перед настанням терміну платежу за векселем внести в банк суму, що покриває суму векселя, і відсоток за надану банком послугу. У разі ж нездатності клієнта в термін оплатити вексель, банк оплачує його за рахунок власних коштів.

Акцептовані банком векселі мають велику мобільність як оборотні кошти і стають важливим інструментом грошового ринку. У цій ролі вони можуть використовуватися за різними напрямками: для оплати товарних угод, обліку в іншому чи навіть у тому банку, що їх акцептував.

Авальний кредит. Авальний кредит є формою авалю векселя. У широкому розумінні аваль являє собою вексельне доручення, за яким аваліст (особа, що робить аваль) бере на себе відповідальність перед власником векселя за виконання зобов'язань кожною із зобов'язаних за векселем осіб (акцептантом, векселедавцем, індосантом).

Банк може гарантувати вексельне зобов'язання, зробивши на лицьовому боці векселя чи на додатковому аркуші (алонжі) гарантійний напис — аваль. Гарантія може поширюватися як на всю суму векселя, так і на її частину.

Банк своїм написом ручається за виконання зобов'язань однієї з осіб, відповідальних за векселем. Оскільки за переказним векселем може бути безліч відповідальних осіб, то визначають так званого боржника першого порядку, тобто особу, з якої починається ланцюг взаємних зобов'язань за векселем. Особи ж, які зробили індосаменти, аваль, несуть солідарну відповідальність з цим боржником.

Банк, виступаючи в ролі аваліста, повинен оплатити зобов'язання власника авалю у разі невиконання ним своїх зобов'язань перед контрагентом. Оплативши вексель, банк здобуває права, що впливають з нього, насамперед щодо одержувача авалю, а також тих осіб, які зобов'язані перед одержувачем.

Так, наприклад, фірма А, бажаючи розплатитися з фірмою Б переказним векселем, боржником першого порядку, за яким є фірма В, оформляє передатний напис. Однак фірма Б, яка не повністю упевнена в платоспроможності індосанта (фірми А), вимагає від неї оформлення авалю в банку. Банк, зробивши гарантійний напис на векселі, взяв на себе зобов'язання щодо його погашення за фірму А в разі її неплатоспроможності. Фірма В не змогла виконати своїх зобов'язань за векселем у зазначений термін. Таким чином, зобов'язання щодо погашення цього векселя перейшли до індосанта (фірми А). Але зараз ця фірма не має коштів для його оплати. Тоді банк, виконуючи обов'язки аваліста, за рахунок власних коштів погасив зазначений вексель і дістав право стягнення з фірми А грошей за оплачений документ. У разі банкрутства фірми А банк може вимагати гроші з її боржників, у цьому випадку — з боржника першого порядку (фірми В).

За оформлення гарантійного напису на векселі (видачу авалю) банк бере з клієнта спеціальну винагороду.

Таким чином, авальні кредити, як і банківські акцепти, сприяють підвищенню надійності векселів, розширенню сфери їх обороту і перетворенню їх на зручний засіб забезпечення повернення заборгованості за кредитом.

Лізинг. Загалом під лізингом розуміють довгострокову оренду машин і устаткування, здійснювану спеціальними лізинговими

компаніями, що є особливим способом фінансування інвестицій, який базується на збереженні права власності на товар за орендодавцем. Це своєрідна альтернатива банківському кредитуванню.

Банки також широко практикують здійснення лізингових операцій, іноді створюючи спеціально для цього дочірні лізингові компанії. За своєю суттю лізинг близький до кредиту, відмінність полягає лише в тому, що позика має не грошовий, а товарний характер.

Для здійснення лізингових операцій банк купує необхідні для клієнтів основні засоби і здає їх в оренду, одержуючи за це орендну плату. Ця орендна плата не тільки покриває витрати банку, пов'язані з придбанням об'єктів лізингу, а й містить у собі банківський прибуток. Орендні договори можуть укладатися на умовах подальшого викупу основних засобів за залишковою вартістю.

Маючи дочірню лізингову компанію, банк може через неї здавати обладнання в оренду, а через одне зі своїх відділень здійснювати кредитування орендної плати. Це розширює ринок збуту банківських послуг.

Лізинг вигідний і для клієнтів, оскільки в них відпадає необхідність мобілізації коштів на капітальні вкладення. Крім того, він дає можливість зберігати ліквідність, позаяк не потребує одноразових великих фінансових вкладень для закупівлі устаткування, а також прискорює оновлюваність основних засобів, скорочує терміни їх окупності, а отже, сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Орендар, як правило, одержує різноманітні пільги. У зв'язку з цим дістали розвитку різні лізингові програми. До таких програм, наприклад, належить лізинг із податковим “важелем” (leveraged leasing), відповідно до якого орендар передає невикористовувані ним податкові й амортизаційні пільги орендодавцю в рахунок орендних платежів.

Факторинг. У процесі господарської діяльності в підприємств часто виникає потреба в негайному перетворенні дебіторської заборгованості у “живі” гроші. У такому разі на допомогу їм приходять спеціальні факторингові компанії, а останнім часом і банки, які купують рахунки клієнтів за певну комісійну винагороду і відсотки, що покривають їхні витрати на вивчення кредитоспроможності платників, інкасацію, і становлять прибуток кредитних установ.

Факторингову угоду можна укласти як із правом, так і без права регресу, тобто права зворотної вимоги з клієнта у разі несплати дебіторами рахунків-фактур.

Купівля рахунків клієнтів означає придбання банком права на стягнення боргу з дебіторів, яким повідомляється про необхідність спрямовувати кошти в оплату виставлених рахунків безпосередньо банку. У момент придбання дебіторських рахунків клієнта банк оплачує їх у розмірі 80–90 % їхньої вартості. Решта ж 10–20 % є гарантією від можливих збитків у зв'язку з непередбачуваними обставинами (такими як відмова прийняти товари, на які виписано рахунок, їх недопоставка тощо).

Як уже зазначалося, з клієнта стягується комісійна винагорода і відсоток (дисконт). Розмір комісійної винагороди залежить від ступеня ризику, що його банк бере на себе, викупуваючи рахунки клієнта, від торгового обороту клієнта, розміру дебіторської заборгованості, що підлягає стягненню, й обсягу поточної роботи, пов'язаної із здійсненням цієї операції. А відсоток стягується з щоденного залишку у вигляді суми, виплаченої клієнтові як аванс при передачі банку копій рахунків-фактур і непокритої платежами за цими рахунками, протягом усього терміну з моменту викупу права на стягнення боргу до його погашення.

Наприклад, фірма А, відвантаживши продукцію на адресу фірм Б і В і виписавши відповідні рахунки на загальну суму 10000 грн, вирішила надати право інкасації боргу за ними банку. Банк після оцінки кредитоспроможності фірм Б і В визначив розмір авансу, який може бути виплачений фірмі А, в сумі 8000 грн. Якщо, скажімо, оплата рахунків банку фірмами Б і В здійснювалася за таким графіком: 3000 грн — через чотири дні після видачі авансу фірмі А; 2000 грн — ще через три дні і 5000 грн — ще через шість днів, то відсоток за факторингову послугу для фірми А розраховуватиметься так:

$$N \cdot (3000 \cdot 4 + 2000 \cdot 3 + 5000 \cdot 6),$$

де N — одноденна процентна ставка (дисконт) за факторингову послугу.

Однак основну величину прибутку банк одержує не від відсотків, а від комісійних виплат.

Таким чином, факторинг дає змогу прискорити обіг капіталу, розширити можливості залучення банківського кредиту і значно збільшити клієнтську базу банків.

Форфейтинг. Під форфейтингом розуміють практику купівлі і продажу непогашених боргів у міжнародній торгівлі.

Зародився форфейтинг близько 25–30 років тому. Його виникнення було зумовлене великими змінами у світовій торгівлі, пов'язаними насамперед з появою на міжнародній арені нових ринків збуту в особі країн, що розвиваються, і країн Східної Європи. Крім того, відбулися великі зміни у структурі світової торгівлі, а саме, зміщення акцентів у бік дорогих товарів, для виробництва яких потрібні високі технології і тривалі терміни.

В умовах, коли експортери потребували негайної оплати, а в імпортерів не було можливостей її робити за рахунок власних коштів чи кредиту, з'явилася така операція, як форфейтинг.

Форфейтинг багато в чому схожий з факторингом. Ця операція полягає в переуступці продавцем права вимоги платежу від покупця за надані йому послуги і/чи поставлені товари. Найчастіше форфейтинг має форму продажу векселя чи будь-якого іншого боргового документа з написом *I. O. U. (I owe you)* — “Я вам винен таку-то суму”.

Постачальник, як правило, одержує в оплату поставленого товару не гроші, а зобов'язання сплатити певну суму в зазначений термін (вексель). Далі постачальник з метою негайного одержання грошей може продати цей вексель банку чи спеціалізованій форфейтинговій компанії. При цьому форфейтер (покупець векселя) виплачує постачальнику відразу близько 70 % від суми векселя, а 30 %, що залишилося, є резервом на випадок неплатежу і передаються продавцю векселя після його погашення імпортером із стягненням певного відсотка (дисконту). Купуючи боргове зобов'язання, банк переводить на себе платіж за векселем, а також несе всі пов'язані з цим ризики. Форфейтингові операції зазвичай мають середньо- чи довгостроковий характер (1–7 років).

Розмір дисконту визначається багатьма факторами, серед яких найсуттєвішими є ризик неплатежу за векселем, рівень процентних ставок банківських кредитів, термін погашення боргового зобов'язання і його розмір, а також валюта, в якій здійснюються розрахунки. Звичайно дисконтна ставка фіксується на базі ставок євровалютного ринку у відповідних валютах.

Векселі, забезпечені банківськими гарантіями, активно обертуються на вторинному ринку.

Форфейтингові операції найбільше поширені в країнах, де система кредитування експортних операцій розвинена слабо. Це насамперед Великобританія, Швейцарія, Німеччина.

Таким чином, форфейтинг сприяє прискоренню оборотності коштів експортерів, звільняє їхні баланси від зайвої дебіторської заборгованості і дає змогу постачальникам значно знизити ризик, пов'язаний з можливими неплатежами за поставлену продукцію чи надані послуги.

Інвестиційні операції

В умовах ринкової економіки комерційному банку досить складно розраховувати на якісне проведення активних операцій без здійснення інвестиційної діяльності. Далеко не всі залучені кошти банк спроможний правильно застосувати, видавши за рахунок них позики. Здійснення банком тільки позикових операцій дає йому можливість отримувати достатній прибуток, однак не дає змоги розраховувати на низький рівень ризику. Видаючи позики, банк постійно бере на себе ризик їхнього неповернення. Таким чином, активні операції не можна обмежувати тільки кредитними послугами.

Маючи у своєму розпорядженні вільні кошти, банк повинен не тільки забезпечити їх збереження, одержати відповідний дохід, а й подбати про диверсифікованість і ліквідність. Цим вимогам цілком відповідають інвестиційні операції банку.

Усі наявні і цінні папери, що їх купує банк, поділяються на дві великі групи:

- первинний резерв (чи власне інвестиції);
- вторинний резерв.

Цінні папери, що належать до первинного резерву, повинні забезпечувати прибутковість банку. Існує безліч цінних паперів, що приносять достатній дохід своїм власникам. Це, як правило, стосується цінних паперів (наприклад, державних облігацій), що забезпечують приплив коштів протягом тривалого проміжку часу. Висока прибутковість цінного папера зазвичай негативно позначається на його ліквідності. Але це не завжди так.

Цінні папери, що належать до вторинного резерву, призначені для підтримки ліквідності банку. Як правило, ліквідні активи не приносять великих доходів. Але це не означає, що цінні папери, які при-

носять високий дохід, автоматично зараховують до первинного резерву.

Ліквідність цінних паперів багато в чому залежить від термінів їх погашення. Чим менший цей термін, тим більш ліквідне зобов'язання. Цінні папери з тривалим терміном погашення приносять найбільший дохід, однак це поєднано з вищим ризиком, пов'язаним зі зменшенням їхньої ринкової вартості в результаті можливих змін ставок грошового ринку.

Таким чином, активи вторинного резерву призначені для підтримки необхідної ліквідності банку і реалізуються у разі надмірного вилучення вкладів чи різкого збільшення попиту на позики. Продаж вторинних резервів знижує ліквідність банку. Таке становище ліквідується в результаті додаткового залучення коштів чи продажу частини цінних паперів первинного резерву. Отже, активи первинного резерву вирішують проблему не тільки прибутковості, а й, певною мірою, ліквідності банку.

Таке поєднання завдань прибутковості і ліквідності, які вирішуються за допомогою використання цінних паперів первинного резерву, здається трохи суперечливим. І це насправді так, а тому вище керівництво банку має провадити відповідну інвестиційну політику.

Розглянемо інвестиційну діяльність комерційного банку за такими напрямками:

- інвестиційна політика банку;
- операції на ринку цінних паперів.
- ***Інвестиційна політика банку***

Інвестиційна політика комерційного банку має бути спрямована на підтримку відповідних пропорцій між первинним і вторинним резервом цінних паперів, використання активів обох резервів суворо відповідно до їх призначення. У цьому аспекті особливо складним є управління портфелем інвестицій первинного резерву. Активи цього резерву повинні не тільки забезпечувати прибутковість банку, а й виконувати функцію своєрідних амортизаторів у разі можливих фінансових негараздів.

Однак це зовсім не означає, що в разі різкого погіршення ліквідності банку, вичерпання ресурсів вторинного резерву цю проблему варто однозначно вирішувати за рахунок реалізації цінних паперів

первинного резерву. Підвищити ліквідність банку можна такими способами:

- вимагати погашення позик до запитання;
- не поновлювати позики, у яких закінчується терміни погашення;
- здійснити заходи щодо залучення депозитів;
- удатися до позик на грошовому ринку;
- продати частину цінних паперів первинного резерву.

Проте останній спосіб усунення браку ліквідних коштів не зовсім прийнятний, оскільки активи первинного резерву, що мають недостатню ліквідність, у разі нагальної потреби досить складно продати за ціною, не нижчою за ціну придбання.

Інвестиційна політика повинна вирішувати і цю проблему. З цією метою багато банків практикують створення спеціальних резервів для компенсації втрат від екстреного продажу цінних паперів. Такі незначні резерви звичайно ж не приносять доходу, однак без них складно обходитися в умовах постійного коливання процентних ставок грошового ринку.

Таким чином, одним з напрямів інвестиційної політики комерційного банку є підтримка ліквідності. Як інший напрям можна назвати забезпечення відповідної прибутковості інвестицій. Як уже зазначалося, проблема прибутковості вирішується за рахунок активів первинного резерву, які потрібно купувати з таким розрахунком, аби вони не тільки приносили відповідний дохід, а й мінімізували ризик, властивий для операцій з цінними паперами.

Найбільш надійний метод зниження такого ризику — це диверсифікованість, яку можна вважати не менш важливим напрямком інвестиційної політики. Хоча диверсифікованість не дає можливості повністю усунути ризик, однак сприяє його зменшенню.

Диверсифікованість — це розподіл інвестиційного портфеля між різними фінансовими інструментами та іншими активами для зниження ризику.

Інвестиційна політика банку повинна ґрунтуватися на тому, що диверсифікованість може здійснюватися за чотирма основними напрямками:

- за якістю цінних паперів (чи за емітентами);
- термінами погашення;
- типами зобов'язань;
- за географією.

Банки сьогодні купують величезну кількість цінних паперів, емітентами яких є різні за рівнем надійності фірми, компанії, державні інститути. Ступінь їхньої надійності визначає не тільки якість самого цінного папера, а й його ціну. Певна річ, ідеально купувати активи особливо фінансово стійких суб'єктів ринку, однак це не завжди можливо через нестачу грошових ресурсів. Тому завданням інвестиційної політики в цьому плані стає придбання менш якісних цінних паперів, що уможливило б максимально знизити ризик фінансових втрат для банку. Цього можна досягти саме за допомогою диверсифікованості, тобто придбання цінних паперів неодноразово високої якості в різних емітентів.

Коливання процентних ставок грошового ринку призводить до постійної зміни ринкової вартості цінних паперів. Навіть дуже якісні активи в моменти підвищення процентних ставок банк не може продати без збитку для себе. Зменшенню ризику настання таких несприятливих наслідків служить диверсифікованість цінних паперів за термінами їх погашення. Маючи у своєму інвестиційному портфелі цінні папери з різними термінами погашення, банки можуть досить ефективно маневрувати ними для вирішення завдань інвестування. У разі підвищення у певний період процентних ставок грошового ринку ринкова вартість цінних паперів незалежно від їхньої якості знижується, тому збалансований за термінами портфель інвестицій дає змогу вирішувати завдання реінвестування коштів, що вивільняються в різний час, в інші активи, вигідні для банку (якщо, звичайно, в цей момент не виникає інших серйозніших фінансових проблем).

Диверсифікованість за типами зобов'язань зумовлена різним рівнем доходів і ліквідності різноманітних цінних паперів. Таке становище змушує банки для досягнення цілей інвестиційної політики враховувати і цей фактор.

Географічне роззосередження емітентів цінних паперів, що утворюють банківський інвестиційний портфель, також є важливою відправною точкою політики диверсифікованості. Різні політичні потрясіння, непередбачені події в окремих регіонах неодмінно позначаються на інститутах, що випустили цінні папери, а це призводить до зміни ринкової вартості цих активів. Тому банки прагнуть поповнювати свій портфель інвестицій, зважаючи і на географічний фактор.

• *Операції на ринку цінних паперів*

Під ринком цінних паперів (чи фондовим ринком) розуміють частину ринку капіталів, що належить до сфери кругообороту цінних паперів. Розглянемо ринок цінних паперів на прикладі Великобританії. Аби чіткіше уявити місця фондового ринку в системі фінансових ринків, можна скористатися схемою, наведеною на рис. 5.9.

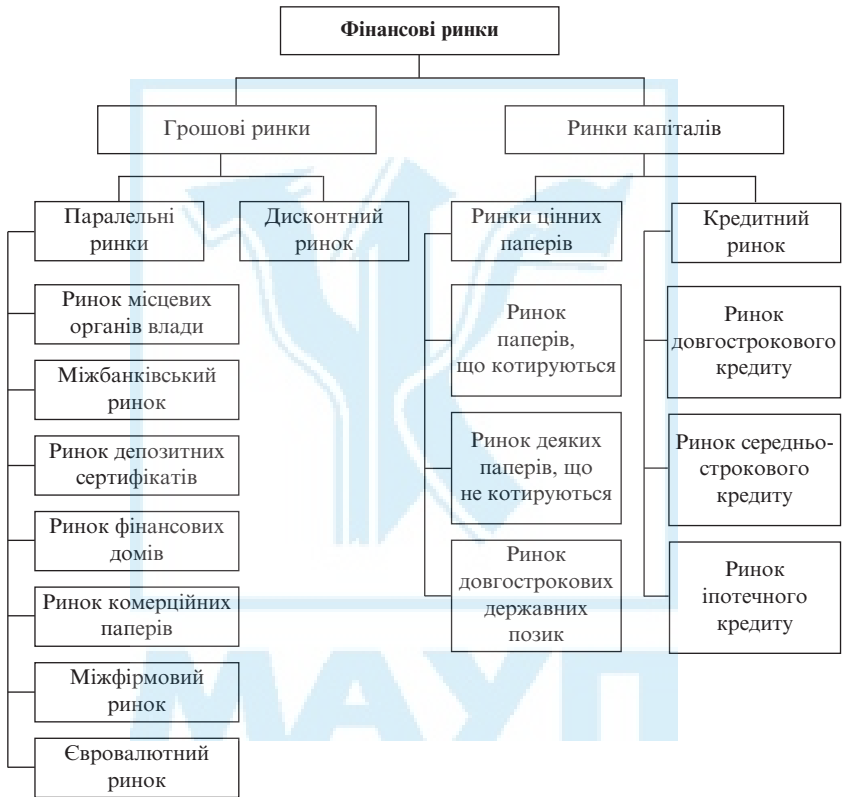


Рис. 5.9. Система фінансових ринків

Як видно зі схеми, фінансові ринки поділяються на два великих сектори: грошові ринки і ринки капіталів (але грань між ними певною мірою умовна, оскільки немає чіткого поділу за термінами за позичення капіталу, а призначення і кінцеве використання позико-

вих коштів у реальному житті не завжди піддається точному визначенню). *Грошові ринки* являють собою оптові фінансові ринки, призначені для здійснення операцій з надання і запозичення грошових фондів на короткий термін, на відміну від *ринків капіталів*, які є фінансовими ринками, призначеними для операцій надання і запозичення капіталів на тривалий термін. Ще одна важлива відмінність між цими ринками полягає в типах фінансових інструментів, що використовуються для здійснення на них операцій.

Крім інвестиційних операцій, здійснених за власний рахунок, банк може здійснювати операції з цінними паперами як посередник. Ці угоди можна зарахувати до розряду комісійних операцій.

Здійснюючи інвестиційні операції за дорученням клієнтів, банк діє за їхній рахунок, при цьому умовами договору банк часто наділяється правами виступати від свого імені. Виконуючи доручення клієнта щодо купівлі чи продажу цінних паперів, банк не зобов'язаний інформувати його про те, з ким і на яких умовах здійснюватиметься угода.

У разі здійснення інвестиційних операцій на комісійній основі банк повинен чітко дотримуватися домовленості з клієнтом. Так, якщо клієнт доручив купити для нього певні цінні папери за мінімальним курсом, то банк має керуватися офіційним біржовим курсом. Однак це не зобов'язує кредитний інститут купувати зазначені папери на біржі, він може продати їх клієнтові за цим курсом з власних запасів (звичайно, якщо розраховує на зниження їхнього курсу надалі). За свої послуги банк одержує комісійну винагороду, розмір якої визначається договором.

Потрібно зазначити, що банки, здійснюючи масову закупівлю чи продаж цінних паперів за дорученням великих корпорацій (чи за власний рахунок), можуть впливати на зміну їхнього біржового курсу.

Ще одним видом інвестиційних операцій банків є випуск і розміщення своїх цінних паперів або паперів клієнтів. В останньому випадку банк здійснює ці операції на комісійній основі.

Таким чином, інвестиційні операції банків є важливим джерелом одержання ними прибутку, а також дають змогу оперативно вирішувати питання, пов'язані з ліквідністю банківського балансу. Отже, інвестиційна політика кредитних інститутів повинна бути спрямована на вирішення проблем прибутковості, ліквідності і пов'язаних з

ними завдань зменшення ризику від операцій з цінними паперами за допомогою політики диверсифікованості.

Інші банківські послуги

Основну частину прибутку комерційні банки одержують у результаті здійснення кредитних операцій. Кошти для їх здійснення вони залучають переважно в результаті організації прийому депозитів. Інвестиційна діяльність банків гарантує їм додатковий дохід і дає змогу знизити ризик. Однак жоден комерційний банк не залишається байдужим до можливості збільшити поточний прибуток. Саме тому пропонований банками продуктивний ряд постійно збільшується за рахунок додаткових послуг.

Як уже зазначалося, маркетинговий підхід при організації діяльності комерційного банку передбачає висування на перший план навіть не саме одержання прибутку, а максимальне задоволення потреб клієнтури, що й забезпечує необхідний прибуток. Це, мабуть, і є основною причиною, яка спонукає банки розширювати коло пропонованих послуг.

Інші банківські продукти поєднують широкий ряд послуг, у тому числі і не властивих для банківської сфери. До них зокрема належать:

1. Організація розрахунково-касового обслуговування.
2. Операції з іноземною валютою.
3. Трастові операції.
4. Послуги із збереження цінностей.
5. Консультаційні послуги.
6. Інформаційні послуги.
7. Аудиторські послуги.
8. Послуги з інженерно-економічної експертизи.
9. Видача гарантій.
10. Інші послуги.

Це далеко не повний перелік послуг, що надаються іноземними комерційними банками. Що стосується вітчизняних банків, то цей ряд значно скромніший (багато послуг існують тільки теорії). Тож важливо розглянути переваги нетрадиційних для нашої практики операцій кредитних інститутів.

Організація розрахунково-касового обслуговування

Розрахункові операції вітчизняних комерційних банків досить різноманітні, однак така розмаїтість не свідчить про налагоджену

роботу розрахункових відділів кредитних інститутів. Становище з розрахунками ускладнюється ще й умовами, в яких опинилася вітчизняна економіка у зв'язку з переходом до ринкових відносин. У такій ситуації питання про дотримання клієнтами платіжної дисципліни виходить на перший план.

Серед різних видів операцій, пов'язаних з виконанням банками своєї функції як посередника в розрахунках, що застосовуються в зарубіжній практиці, можна виокремити три основні групи:

- інкасові операції;
- розрахунки за допомогою акредитивів;
- переказні операції.

Операції з іноземною валютою

Розвиток зовнішньоекономічних відносин неодмінно потребує особливого інструмента, за допомогою якого суб'єкти, що діють на міжнародному ринку, могли б підтримувати між собою тісну фінансову взаємодію. Таким інструментом є банківські операції з обміну іноземної валюти. Найважливішим елементом у системі банківських операцій з іноземною валютою є обмінний курс.

Під валютним (обмінним) курсом розуміють курс, за яким валюта однієї країни може бути продана в обмін на валюту іншої країни (тобто ціна однієї грошової одиниці виражена через іншу одиницю).

Існує три види банківських операцій з купівлі-продажу іноземної валюти:

- придбання валюти в одних клієнтів і перепродаж її іншим клієнтам (зазвичай такими клієнтами є експортно-імпортні компанії);
- операції з купівлі-продажу валюти уряду (в рамках заходів із створення і використання офіційних резервів);
- купівля-продаж валюти між банками.

Трастові операції

Нестача часу, досвіду й уміння правильно розпоряджатися великими сумами, острах ризику при здійсненні тих чи інших операцій, а також багато інших причин породили трастові (довірчі) операції. Банки досить швидко зорієнтувалися в такій ситуації і стали пропонувати своїм клієнтам великий комплекс трастових послуг. Однак конкретно описати трастові послуги практично неможливо, оскільки вони дуже індивідуальні і визначаються безпосередньо в договорах.

Довірчі операції комерційних банків можна поділити на дві великі групи:

- трастові послуги фізичним особам (розпорядження спадщиною, управління власністю, опікунство і забезпечення збереженості майна, надання посередницьких послуг);
- трастові послуги організаціям (розпорядження активами, агентські послуги, трастові операції, пов'язані з ліквідацією підприємств).

Послуги із збереження цінностей

Ці послуги можуть мати вигляд надання в розпорядження клієнта сейфа, взяття банком цінностей клієнта на збереження в сталевій камері. Сейф надається клієнту на умовах оренди. Клієнт допускається до сейфа в будь-який час. Банк паралельно може надавати клієнтам, чії цінності зберігаються в сталевій камері, багато різноманітних послуг, пов'язаних із здійсненням певних операцій зі зданими в камеру цінними паперами; наприклад, одержання за ними відсотків і зарахування відповідних сум на рахунки власників.

Консультаційні послуги

Банки можуть надавати своїм клієнтам різні консультаційні послуги, пов'язані не тільки з роз'ясненням особливостей діяльності банківської установи, а й з кваліфікованими консультаціями в галузі економіки і фінансів підприємств різної спеціалізації. Наданням таких послуг можуть займатися як менеджери підрозділів, так і службовці спеціально створюваного консультаційного відділу. Оплата консультаційних послуг здійснюється залежно від тривалості, складності консультацій і кваліфікації працівника, який їх надає.

Інформаційні послуги

Банки, що володіють сучасними засобами телекомунікацій, комп'ютерним зв'язком, завжди мають достатню кількість різноманітної комерційної і некомерційної інформації. На цій основі можуть створюватися бази даних, за доступ до яких клієнти повинні сплачувати банку певну суму. У банках можуть створюватися спеціальні відділи, що займаються збиранням і обробкою економічної інформації, виданням різних економічних оглядів та інших публікацій, що містять аналітичні матеріали.

Аудиторські послуги

Наявність у банках кваліфікованих фахівців створює умови для розвитку комплексу аудиторських послуг для своїх клієнтів. Виконання банками аудиторських функцій має ще одну позитивну сторону: здійснюючи перевірку діяльності свого постійного клієнта (на йо-

го прохання), банк має можливість глибше вивчити особливості його діяльності, оцінити його надійність як позичальника.

Послуги з інженерно-економічної експертизи

Такі послуги можуть включати проведення інвентаризації виконаних і оплачених обсягів будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт, технічний нагляд за здійсненням будівництва об'єктів, перевірку кошторисів на пусконаладжувальні роботи і перевірку цих робіт у процесі їх виконання, надання допомоги щодо розміщення замовлень на виконання проектно-дослідних, будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, експертизу проектно-кошторисної документації на технічно нескладні об'єкти чи кошторисної частини проектів на інші будівництва й об'єкти тощо. Крім того, банки можуть на прохання клієнтів складати завдання на проектування, надавати допомогу в отриманні вихідних даних на проектування, із складання кошторисної документації і контрактів на виконання будівельних робіт.

Видача гарантій

Видача банками гарантій має, по суті, кредитний характер, що практикується і вітчизняними банками. Наприклад, гарантія погашення госпорганом позик і відсотків за ними (плата за цю операцію становить 2–5 % від суми гарантії), гарантія на фінансування проектів, програм і контрактів (оплачується в розмірі 0,2–0,5 % від суми гарантії), гарантія постачання товарно-матеріальних цінностей (оплачується в розмірі 0,2 % від суми гарантії).

Інші послуги

Крім зазначених послуг банки можуть здійснювати посередницькі операції, пов'язані з реалізацією запасів товарно-матеріальних цінностей і устаткування, укладанням між клієнтами банку комерційних та інших угод, продажем фондів клієнтів на комісійній основі, організацією страхування.

Досить перспективним напрямом розвитку банківських послуг є організація своєрідних магазинів, що пропонують своїм клієнтам різні предмети нумізматичного характеру: від монет і банкнот різних країн до альбомів для них та інших нумізматичних аксесуарів. За відповідної організації роботи такі магазини мають досить великий оборот, а також виконують ще одну не менш важливу функцію — залучення додаткової клієнтури. Крім того, багато банків практикують організацію різноманітних виставок (у тому числі і нумізматичних), які також сприяють створенню іміджу банку як орга-

нізації, що дбає про підвищення культурного рівня своїх клієнтів. Навіть у такій далекій від поняття ринку країні, як Куба, надаються названі послуги. Banco Nacional de Cuba має досить великий досвід організації таких виставок, а спеціально створений при його музеї відділ займається реалізацією предметів, що становлять інтерес для нумізматів.

Нарешті, західні банки широко практикують надання найрізноманітніших страхових операцій, у тому числі страхування життя. У країнах, де цей напрям банківської діяльності заборонено, банки застосовують різноманітні обхідні маневри, що дають їм змогу на цілком законних підставах займатися наданням вигідних для них послуг. Зокрема, одним з таких маневрів може стати створення франчайзингових підприємств, через які банк, без ризику піти проти закону, може здійснювати широке коло операцій, невластивих банкам.

5.3. Розробка стратегії розвитку продуктового ряду

Зробивши аналіз продуктового ряду банку, працівники відділу маркетингу приступають до розробки стратегії його розвитку. Перше завдання на цьому шляху — оптимізація структури пропонованих банком послуг загалом, у тому числі й з погляду їхньої належності до різних етапів життєвого циклу банківського продукту. Другим не менш важливим завданням у рамках вироблення стратегії розвитку продуктового ряду є розробка продуктів-новинок.

Стадія життєвого циклу банківського продукту

Як будь-який товар, банківський продукт проходить у своєму розвитку такі послідовні стадії:

- виведення на ринок;
- зростання;
- зрілість;
- спад.

1. Виведення продукту на ринок

Початковою стадією виведення продукту на ринок вважається момент, коли банк уперше запропонував його цільовій аудиторії. Основною характерною рисою цієї стадії є повільний темп збуту продукту і, як наслідок — відсутність або наявність незначного прибутку. Як пра-

вило, перша стадія життєвого циклу пов'язана з великими витратами на маркетинг і значними зусиллями на організацію широкої поінформованості про продукт. Неминучою на цій стадії є також висока ціна на продукт, зумовлена великими початковими витратами. Однак так буває не завжди. Наприклад, в окремих випадках банк може пожертвувати частиною свого прибутку з метою визнання клієнтами свого нового продукту і розширення ринку збуту.

Разом з тим основною перевагою для банку на цій стадії є практично повна відсутність конкуренції.

Тривалість етапу виведення продукту на ринок може варіювати в широких межах і визначається якістю продукту, відповідністю потребам споживачів, правильною обраною стратегією маркетингу і послідовним її здійсненням.

2. Зростання

Ця стадія характеризується швидким збільшенням обсягів збуту і, як наслідок, саме на цьому етапі прибуток досягає максимальної величини. Хоча витрати на маркетинг і залишаються на високому рівні, їхня частка в загальних витратах істотно зменшується. Витрати, пов'язані з наданням певної послуги цільовому ринку, скорочуються, а отже, падає і ціна на продукт.

Стадія зростання пов'язана зі значним посиленням конкуренції, а основні стратегічні зусилля банку спрямовуються на подальше впровадження на ринок цього продукту. Ступінь конкуренції значною мірою визначається ступенем успіху продукту на ринку. Характерним є той момент, що ті банки, які раніше приступили до розвитку цього продукту, мають значні конкурентні переваги, однак це жодною мірою не звільняє їх від турбот про подальше його удосконалювання, оскільки установи, які пізніше почали впроваджувати аналогічний продукт, напевно всіляко намагатимуться поліпшити і ще більше розвинути його з метою потіснити лідерів.

На стадії зростання банк прагне розширити сферу збуту продукту і проникнути в нові сегменти ринку. Таке розширення дає банку змогу максимізувати свій прибуток і залучити значну кількість нових клієнтів. Тому цей етап життєвого циклу продукту дуже вигідний для банку, а отже, його подовження стає важливим завданням.

3. Зрілість

Стадія зрілості характеризується уповільненням збільшення обсягу збуту і навіть його скороченням. Це може пояснюватися

багатьма причинами. По-перше, на момент зрілості продукту потреби споживачів можуть істотно модифікуватися. По-друге, на зміну цьому продукту може прийти аналогічна, але більш розроблена послуга. По-третє, банк може не витримати конкурентного тиску. І нарешті, послуга може виявитися недостатньо рентабельною для банку через появу нових можливостей більш ефективного вкладення капіталу.

Обсяг одержуваного прибутку на етапі зрілості продукту починає поступово знижуватися. Водночас продукт набуває великого поширення і максимально охоплює клієнтську базу банку. Наслідком значного посилення конкуренції є досягнення ціною на продукт мінімального рівня. Крім того, зниженню цін сприяє істотне скорочення витрат на маркетинг.

Ця стадія життєвого циклу продукту характеризується високою стабільністю і стійким прибутком, тому банк, як і на етапі зростання, зацікавлений у максимальному її подовженні. На етапі зрілості основні зусилля банку спрямовані на утримання своєї частки ринку, збільшення споживання цього продукту за допомогою його удосконалення, модифікації комплексу маркетингу, а можливо, навіть і нового його позиціонування на ринку.

Іноді останню стадію етапу зрілості продукту, пов'язану з початком падіння збуту і прибутку, називають стадією насичення ринку.

4. Спад

Ця стадія пов'язана зі стійким падінням обсягів збуту і зниженням, можливо навіть до нульової позначки, розміру одержуваного прибутку. Для різних банківських продуктів тривалість такого спаду різна. Скорочення обсягів збуту може відбутися дуже різко і практично зійти до нуля, а може протікати поступово і стабілізуватися врешті на якомусь низькому рівні.

Конкуренція на етапі спаду припиняється. Це багато в чому зумовлюється зосередженням уваги на нових видах продуктів, що пов'язано з обмеженим обсягом збуту й одержуваного прибутку. У результаті значного послаблення конкурентного тиску в банків відпадає гостра потреба у підтримці високих витрат на маркетинг, а в деяких випадках це дає змогу їм навіть підвищити ціни. Однак це не буде свідченням вигідності цієї послуги для банку, оскільки обсяг реалізації продукту на стадії спаду буде надзвичайно низьким.

Зберігати в продуктовому ряді банку послуги, що вступили в стадію спаду, часто вкрай невигідно. Це пов'язано, з одного боку, з

необхідністю певних витрат на їх надання, а з іншого — з відверненням сил і коштів банку від розвитку і впровадження нових, високорентабельних продуктів. Однак банк може з вигодою для себе використовувати пропозицію застарілих продуктів. Наприклад, наявність у продуктовому ряді банку одночасно продуктів, що перебувають як на стадії виведення на ринок, так і на стадії спаду, може сприяти стимулюванню збуту нових послуг, оскільки вони на тлі застарілих матимуть очевидні переваги.

Стадії життєвого циклу банківських продуктів подано на рис. 5.10.

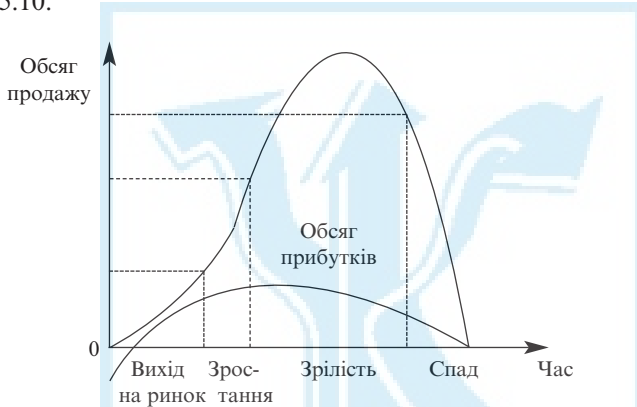


Рис. 5.10. Стадії життєвого циклу банківських продуктів

Крім класичної форми кривої життєвого циклу продукту існує безліч її модифікацій. Так, крива, що характеризує життєвий цикл “нестаріючих” кредитних послуг, має вид так званої кривої з повторним циклом, тобто збільшення обсягів надання кредитів чергується зі зниженням.

Надання ж банками електронних послуг, сфера застосування яких постійно розширюється, описується так званою гребінцевою кривою, кожен наступний цикл якої відображає відкриття нових сфер їх використання.

Крім того, застосування банками NOW-рахунків можна описати за допомогою кривої “бум”, що відображає різке збільшення обсягів збуту і прибутку банків з подальшою їх стабілізацією на високому рівні.

Весь продуктовий ряд регулярно аналізується з метою визначення, які продукти і на якому етапі свого життєвого циклу перебувають. Це легко здійснюється за допомогою вивчення показників збуту окремих послуг, визначення частки ринку, величини витрат і рівня рентабельності кожної з них.

Вивчення стадій життєвого циклу продуктів дає змогу відповідним чином оптимізувати структуру продуктового ряду. Тут немає якихось універсальних прийомів, адже така структура індивідуальна для кожного банку і постійно змінюється залежно від ситуації на ринку. Разом з тим не варто впадати в крайнощі. Наприклад, одностороннє прагнення до розробки новинок чи, навпаки, зайва прихильність до “старого” продукту навряд чи принесе бажаний успіх. Тут необхідна оптимізація і певна збалансованість структури продуктового ряду.

Крім того, структура продуктового ряду повинна бути збалансована з погляду розмірів одержуваного прибутку і розмаїтості наданих послуг, оскільки достатня кількість різних послуг в арсеналі банку оберігає його від несподіваних наслідків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку і потреб клієнтів. Водночас не можна нехтувати наданням безкоштовних послуг, спрямованих не на одержання прибутку, а на стимулювання збуту інших банківських продуктів і становлення іміджу банку.

Хоч би яких зусиль докладав банк для ефективної організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їхніх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробляти нові продукти.

5. Розробка продуктів-новинок є для банків важливим елементом маркетингу. Така розробка може здійснюватися з різним ступенем ефективності, яка визначається наявністю в банківських працівників досвіду, правильною організацією роботи зі збирання цінних пропозицій і, нарешті, наявністю відповідних коштів, завдяки яким діяльність з розробки і впровадження нових продуктів відбуватиметься з мінімальними витратами коштів і часу.

У багатьох випадках невеликі банки залучають фахівців з боку спеціально для розробки продуктів-новинок. Це у деяких випадках виправдано, однак особливо розраховувати на таку допомогу не можна, оскільки нові продукти переважно невдалі, а кошти, витрачені на них, є звичайною втратою.

На стадії розробки і впровадження нових банківських продуктів особливо важливо розрахувати витрати на їх створення і надання. Таке завдання часто здається нездійсненним, тому що всі банківські послуги мають однакову базу і досить складно визначити, скільки ж конкретно витрат припадає на той чи інший продукт. Однак в умовах жорсткої банківської конкуренції проблема визначення ефективності впровадження нових і надання вже існуючих послуг існувала завжди, і вирішувати її доводиться шляхом ретельного аналізу структури витрат.

З проблемою затратності послуг тісно пов'язана проблема встановлення цін на них (докладніше див. п. 6.1). Вигідність і збитковість нових та існуючих продуктів визначається саме цими двома моментами.

Розробляючи продукти-новинки, необхідно чітко уявляти найбільш перспективні напрями надання банківських послуг і вимоги до них. Особливо бажано розробляти такі операційні послуги, які б доповнювали наявні і були пов'язані з основною діяльністю банку. Особливий акцент при пропозиції нових послуг варто зробити на їхній прибутковості, унікальності і мінімальному операційному та кредитному ризику. Останнім часом з'явилася також вимога до можливостей автоматизації запроваджуваних послуг. Однак можна не дотримуватися цих вимог, адже деякі послуги, без яких не можуть обійтися клієнти, можливо, будуть збитковими для банку. У такому разі можна свідомо піти на допущення певної частки збиткової діяльності заради подальших прибутків.

Процес створення продукту-новинки проходить певні стадії, подані на рис. 5.11.

Пошук ідей

Ця стадія украй важлива при створенні продукту-новинки і охоплює такі етапи:

- пошук і нагромадження ідей;
- вибір придатних ідей;
- вироблення задумів розроблюваного продукту;
- вибір придатного задуму;
- формулювання стратегії маркетингу.

Пошук і нагромадження ідей можна здійснювати різними шляхами: це може бути запозичена ідея або власна. Звичайно, простіший перший спосіб, однак він має серйозні недоліки, найсуттєвіший з них

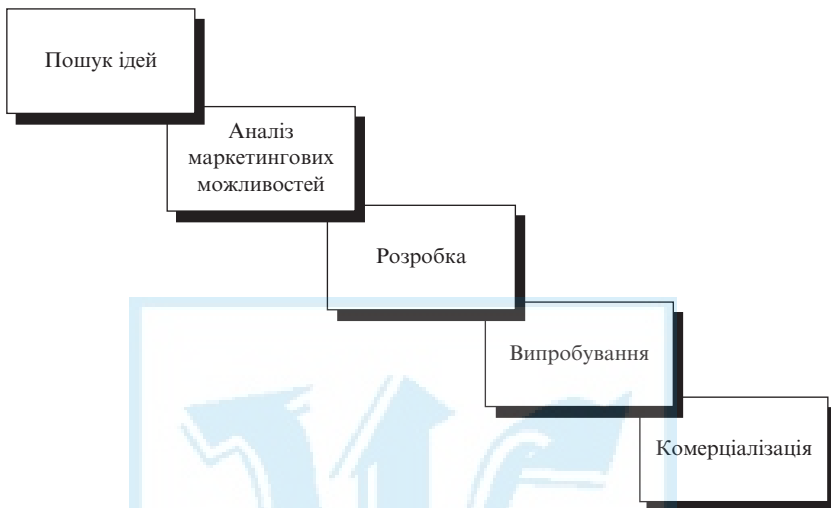


Рис. 5.11. Стадії створення продукту-новинки

полягає в тому, що банк втрачає такий бажаний при виведенні на ринок продукту-новинки ефект несподіванки. Крім того, надання цієї послуги вже напевно практикується кимсь з конкурентів, що змушує банк стартувати пізніше і наздоганяти.

Існує безліч напрацьованих способів генерації ідей, однак зупинимося лише на одному високоефективному методі, широко використовуваному банками не тільки при створенні продуктів-новинок, а й для вирішення багатьох поточних завдань. Йдеться про так звану мозкову атаку.

Термін “мозкова атака” уперше був застосований Алексом Осборном. Така атака дає змогу швидко генерувати величезну кількість ідей, і чим більше запропоновано ідей, тим вища ймовірність наявності серед них продуктивних.

У чому ж суть цього методу? Перед групою фахівців (до 10 чоловік) ставиться конкретне завдання творчого генерування ідей. Можна висловлювати найрізноманітніші, навіть безглузді ідеї, оскільки вони, якщо самі не виявляться корисними, то можуть наштовхнути на дуже цінну думку. Порядок проведення “мозкової атаки” зазвичай довільний (так група з 10 чоловік може запропонувати за 30 хвилин до 250 ідей, що стосуються завдання).

Наступний етап — відсівання ідей для зосередження в подальшому уваги на найбільш привабливих.

Деякі банки розробили цілі системи вибору придатних пропозицій. Кожна ідея перевіряється не тільки з погляду відповідності пропонованого продукту потребам клієнтури, здатності її забезпечити необхідну норму прибутку, а й сприяння здійсненню стратегії банку.

Що стосується розроблюваного продукту, то потрібно чітко розрізнити ідею продукту і його задум. Під ідеєю розуміють лише загальне уявлення про майбутній продукт, тоді як задум — це сформульована ідея, представлена у вигляді доступних для сприйняття клієнтами понять.

Припустимо, що банк, який має велику інформаційну базу, вирішив зайнятися наданням інформаційних послуг клієнтам. За його розрахунками, звернення з приводу цих послуг до нього скоротить клієнтам більш як наполовину витрати часу на пошуки необхідної інформації з інших джерел. У цьому полягає ідея пропонованого для розробки продукту.

Варіантів задуму може бути багато. Наприклад, банк може:

- надати клієнтам право самостійного доступу до наявних баз даних;
- здійснювати випуск спеціальних інформаційних бюлетенів, де міститимуться відомості, що цікавлять клієнтів;
- надавати інформаційні послуги у формі довідок за запитами клієнтів тощо.

Для розробки задуму продукту метод “мозкової атаки” також ефективний.

Вибір придатного задуму здійснюється як за допомогою його аналізу безпосередньо банком з погляду вигідності пропонованої послуги для нього і відповідної в ній потреби у споживачів, так і в результаті з’ясування думки клієнтів цільового сегменту з приводу пропонованих альтернативних варіантів.

З’ясування думки клієнтів цільового ринку може будуватися на підставі їх опитування. Для цього розробляють різноманітні анкети, опитувальні листки, а також ознайомлюються з думкою цільових споживачів на той чи інший задум в усній бесіді. За підсумками опитування можна судити про перспективи розвитку різних варіантів майбутнього продукту й обсяги його можливого збуту.

Вибравши кращий задум банківського продукту, приступають до розробки стратегії маркетингу, яка повинна давати чітке уявлення про конкретні заходи для виведення продукту-новинки на ринок.

Насамперед стратегія маркетингу повинна містити докладний аналіз цільового ринку, визначати конкретні групи клієнтів, зацікавлених у придбанні цієї послуги. Аналіз цільового ринку варто проводити не тільки для визначення передбачуваних на найближчий час обсягів збуту й одержуваного прибутку, а й для вивчення перспектив розвитку цього виду послуг.

Розроблювані банківські продукти мало коли є принципово новими, тому їх виведення на ринок повинно випереджатися їх позиціонуванням на ринку банківських (і не тільки банківських) послуг, що також відображається в стратегії маркетингу.

Нарешті, стратегія маркетингу повинна містити розрахунок передбачуваної ціни продукту, структуру витрат і частку в них витрат на маркетинг.

Аналіз маркетингових можливостей

Маркетингові можливості, що відкриваються продуктом-новинкою, потрібно аналізувати за трьома основними напрямками:

- аналіз ринкових можливостей, що відкриваються продуктом-новинкою;
- аналіз можливостей банку;
- співвіднесеність наявних перспектив з цілями банку.

Виведення різних продуктів на ринок банківських послуг відкриває різні можливості в плані охоплення ринку, обсягів збуту і прибутку. Ці можливості багато в чому визначаються цілями, що стояли перед розроблювачами новинок, а також якістю їх втілення в самому продукті.

Можливості банку щодо надання запроваджуваної послуги також варто оцінювати, оскільки навіть прекрасний задум неможливо здійснити через брак якихось ресурсів.

Разом з тим перспективи, що відкриваються в результаті розробки нового продукту, не повинні суперечити цілям, які стоять перед банком.

Якщо результати аналізу усіх складових маркетингових можливостей цілком задовольняють вище керівництво банку, то можна зайнятися розробкою продукту.

Розробка продукту

Розробка банківського продукту — відповідальний етап створення продукту-новинки. На цій стадії задум продукту повинен втілюватися у щось конкретніше: розробку на практиці техніки надання розглянутої послуги (причому вона має бути так відпрацьована, щоб не виходити за рамки наміченого ліміту собівартості); підготовка нормативної документації; навчання кадрів. При цьому можна розробити кілька варіантів техніки надання послуги-новинки і вибрати кращий з них.

Найважливіша вимога, висунута до розроблювачів банківського продукту на цій стадії, полягає в тому, щоб домогтися повної відповідності послуги характеристикам, закладеним у її задум. Тільки тоді новий продукт клієнти зустрінуть так, як передбачалося при створенні самої ідеї.

Випробування продукту в ринкових умовах

Розробивши відповідну техніку надання нової послуги, банк приступає до випробування її в реальних умовах, пропонуючи її своїм клієнтам в обмежених кількостях.

Стадія випробування банківського продукту важлива з позиції перевірки на практиці його якості, потреби в ньому, доступності його ціни тощо. На цій стадії важливо простежити за частотою звертання тих самих клієнтів за цією послугою в банк. Частота звертання найкраще характеризуватиме успіх чи провал продукту-новинки.

На стадії випробування доцільно не допускати встановлення високої ціни на пропонований новий продукт; варто дати “відчути” клієнтам його якість і переконатися, що така послуга їм справді необхідна.

Виведення продукту-новинки на ринок (комерціалізація)

За умови успішного проходження новим банківським продуктом усіх попередніх стадій приймається остаточне рішення про виведення його на ринок на комерційній основі. Однак варто враховувати, що на ринку послуг провалюється до 18 % новинок, які вступили в стадію комерціалізації. Серед можливих причин таких невдач виокремлюють такі:

- неправильне визначення потреб чи клієнтури, якась інша помилка в задумі продукту-новинки;

- сприяння когось із менеджерів вищої ланки, який постарався просунути якусь ідею (можливо власну) виходячи з особистих міркувань, навіть незважаючи на негативні результати, отримані в процесі маркетингового дослідження;
- переоцінка місткості ринку;
- неправильне позиціонування продукту-новинки на ринку;
- непередбачені високі витрати на розробку продукту;
- явне завищення ціни на продукт-новинку;
- невдала система поширення;
- неприваблива реклама;
- недооцінка можливостей конкурентів.

Через те для виведення продукту на ринок необхідно вибрати придатний момент. Зробити це не завжди просто, тому що багато банків постійно пропонують своїм клієнтам нові й нові послуги і новинка, щойно з'явившись на ринку, може бути просто не поміченою і залишитися в тіні. Крім того, необхідно враховувати й активність банківських клієнтів до моменту комерціалізації.

Банки, що мають розгалужену мережу філій, повинні оцінити, де найкраще спробувати запропонувати нову послугу.

Новинка, проходячи випробування, напевно була по-різному зустрінута групами споживачів, тому до моменту масового виведення її на ринок у службовців відділу маркетингу має скластися правильне уявлення про клієнтські групи, на які варто спрямовувати основні зусилля щодо стимулювання збуту.

Виводячи новий банківський продукт на ринок, важливо правильно організувати і провести пропагандистську кампанію, що повинно сприяти найшвидшому завоюванню новинкою визнання з боку цільових споживчих груп. У процесі цієї кампанії необхідно дати чітке обґрунтування, чому клієнт має вибрати саме ваш банк для придбання цієї послуги, а не банк конкурента. Крім того, для наочності переконання непогано використовувати принцип протиставлення становища “до” і “після” використання клієнтом послуги, показавши проблеми споживача до звернення до банку по цей продукт і значне поліпшення результатів після споживання послуги.

Банк має бути готовий запропонувати клієнтам нову послугу відразу ж після її презентації. Тому попередньо потрібно здійснити велику підготовчу роботу. А саме: слід розробити докладні інструкції про дії після одержання згоди клієнта на придбання послуги; підго-

тувати пропозиції за планом і змістом супровідних листів і пропозицій, що розсилаються після проведення реклами, що докладно описують нову послугу; розробити і підготувати формальну документацію, яку потрібно заповнити під час оформлення надання послуги. Нарешті, варто було б передбачити можливі претензії з боку клієнтів і підготувати прийнятні відповіді на них до моменту презентації новинки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Етапи розробки продуктової стратегії банку.
2. Класифікація банківських послуг.
3. Найважливіші типи депозитів.
4. Складові керованих пасивів.
5. Структура акціонерного капіталу.
6. Критерії, що застосовуються у класифікації кредитних операцій банку.
7. Різновиди банківських позик за типами позичальників.
8. Якими ринками представлений фінансовий ринок?
9. Етапи життєвого циклу банківських продуктів.
10. Стадії створення продукту-новинки.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Планування комплексу маркетингу містить такі елементи:

- а) рекламу, паблік рилейшнз, пропаганду, стимулювання збуту, персональний продаж;
- б) продуктову стратегію, цінову, стратегію системи доставки, комунікаційну;
- в) проценти за споживчими кредитами, річні членські внески, комісійні;
- г) державні цінні папери, комерційні внески, власні боргові зобов'язання банків.

2. Продуктова стратегія банку передбачає такі складові:

- а) формування цілей, розробку стратегії, вибір засобів;
- б) варіанти обмеженого зростання, інтенсивного зростання, скорочення;

- в) аналіз наявного ряду продуктів, стратегію розвитку продуктового ряду;
- г) зміну якості і ціни банківського продукту, розширення продуктового ряду.

3. До основних банківських послуг належать:

- а) залучення вкладів, надання позик;
- б) лізинг, факторинг, форфейтинг;
- в) аваль, агентські послуги, трастові послуги;
- г) покриття збитків від господарської діяльності позичальника, формування та збільшення статутного фонду господарських товариств.

4. Банківські послуги мають таку класифікацію:

- а) вклади до запитання, депозитні рахунки грошового ринку;
- б) депозитні, кредитні, інвестиційні, інші послуги;
- в) кредитні, розрахунково-касові;
- г) безстрокові, прострочені, відстрочені.

5. Найважливішими типами депозитів є:

- а) стандартні, з підвищеним ризиком;
- б) позики, акціонерний капітал;
- в) звичайні, дисконтні;
- г) чекові, заощаджувальні вклади, строкові.

6. Джерелами грошових ресурсів є:

- а) депозити, кредити (отримані банком), акціонерний капітал;
- б) депозитні сертифікати, продаж цінних паперів, євровалютні позики;
- в) резервний капітал, нерозподілений прибуток;
- г) проценти за користування кредитом, резервні фонди.

7. Під лізингом розуміють:

- а) вид довгострокової оренди машин і обладнання, яка є особливим способом фінансування інвестицій;
- б) переуступка факторинговій компанії несплачених боргових вимог, векселів, що виникають між контрагентами в процесі реалізації товарів чи послуг на умовах комерційного кредиту;
- в) операції банків та інших фінансових інститутів з управління майном та виконання інших послуг за дорученням клієнтів і в їхніх інтересах на правах довіреної особи;
- г) послуги, пов'язані з довірчим зберіганням цінностей у банківських сейфах і камерах.

8. Фінансові ринки умовно можна поділити на:

- а) ринок депозитних сертифікатів і міжбанківський ринок;
- б) ринок довгострокового кредиту і ринок іпотечного кредиту;
- в) ринок цінних паперів і кредитний ринок;
- г) грошові ринки і ринки капіталів.

9. Довірчі операції банків поділяють на такі групи:

- а) інформаційні послуги, аудиторські послуги;
- б) трастові послуги фізичним особам, трастові послуги організаціям;
- в) послуги із зберігання цінностей, консультаційні послуги;
- г) операції з іноземною валютою, надання гарантій.

10. Процес створення продукту-новинки передбачає такі стадії:

- а) пошук і накопичення ідей, відбір ідей, напрацювання задумів, вибір оптимального задуму, формування стратегії маркетингу;
- б) аналіз ринкових можливостей, що відкриваються продуктом-новинкою, аналіз можливостей банку, порівняння перспектив з цілями банку;
- в) пошук ідей, аналіз маркетингових можливостей, розробку, випробування, комерціалізацію;
- г) реалізацію задуму, підготовку нормативної документації, навчання кадрів.

МАУП

РОЗРОБКА ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

6.1. Особливості й етапи встановлення ціни на банківський продукт

Ціна — другий елемент комплексу маркетингу. Вона належить до групи контрольованих факторів і є основним показником, що визначає дохід, у той час як інші елементи комплексу маркетингу визначають витрати.

Традиційно слабкий розвиток цінової стратегії в банківській сфері зумовлений практикою встановлення цін без адекватного обліку структури витрат. Крім того, цінові стратегії, розроблювані банками, рідко узгоджуються із загальною стратегією маркетингу, що також є причиною недостатнього використання ними такого могутнього фактора впливу на ринок, як ціна.

Структуру витрат у банківській діяльності завжди важко було визначити через зацікавленість банків у наданні своїм клієнтам комплексних послуг (так званих “зв’язаних послуг” — *bundled services*). Така комплексність значно ускладнює оцінку витрат, пов’язаних з наданням окремих продуктів, оскільки їх нелегко виділити із “групи”. Тому банки традиційно орієнтувалися на визначення загального прибутку, не звертаючи особливої уваги на витрати з надання окремих послуг. З часом з’явилися можливості самостійно встановлювати ціни і варіювати тактику ціноутворення, що дало змогу багатьом банкам посісти гідне місце на ринку.

Різний порядок надання банками окремих послуг робить їх певною мірою унікальними. Це зумовлено тим, що різні банки мають свої традиції, внутрішню культуру, відповідний рівень кваліфі-

кації персоналу. Отже й цінові стратегії, пов'язані з цими особливостями, також відрізнятимуться між собою.

В останні десятиліття модифікувалося розуміння джерел доходу банків як різниці між відсотками за позиками і депозитами, що привело до підвищення значущості інших джерел одержання доходу. У зв'язку з цим істотні зміни відбулися й у підходах до розробки цінних стратегій банків.

Грунтуючись на застосуванні електронної техніки, банківські послуги, що розвиваються швидкими темпами, зумовили різке скорочення витрат банків, пов'язаних з обслуговуванням клієнтури. В результаті розвитку автоматизації стало можливим більш мобільне варіювання ціни з метою здобути лідируюче становище на ринку. Кредитні інститути, що не мають можливостей надавати клієнтам послуги на високому технологічному рівні, змушені, таким чином, підлаштовувати свою діяльність (у тому числі й у цінній стратегії) під стратегію лідируючих банків.

Процес вироблення банківської стратегії в галузі встановлення цін на продукти складається з ряду послідовних етапів, як показано на рис. 6.1.

Для розробки відповідної цінової стратегії банк повинен насамперед визначити цілі ціноутворення, серед яких можна назвати чотири основні:

- максимізацію поточного прибутку;
- утримання позицій на ринку;
- лідерство на ринку;
- лідерство в якості продукту.

Поставивши за мету своєї цінової стратегії максимізацію поточного прибутку, банки, як правило, не задумуються про можливі стратегічні наслідки, що можуть виникнути як у зв'язку із вжиттям відповідних заходів конкурентами, так і під впливом інших ринкових факторів. Завдання максимізації банками поточного прибутку досить поширене в умовах, коли:

- банк пропонує унікальні послуги, у наданні яких у нього немає конкурентів;
- попит на ті чи інші види банківських послуг значно перевищує їхня пропозиція.

Установлена таким способом ціна сприймається ринком, навіть якщо вона явно не відображає реальної структури витрат банку,

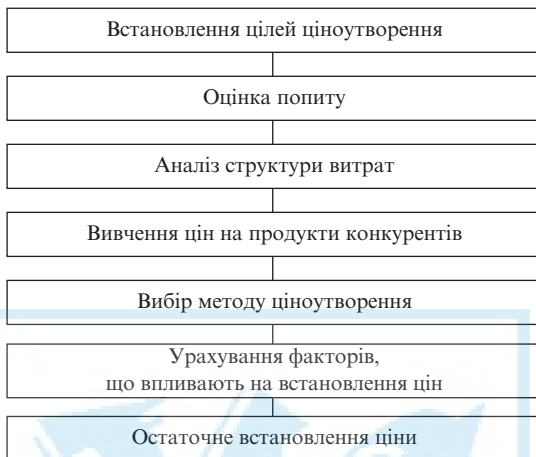


Рис. 6.1. Етапи встановлення ціни на банківський продукт

пов'язаних з наданням цих послуг. Однак постановка цілей максимізації поточного прибутку без врахування ймовірної реакції ринку може негативно позначитися на діяльності банку в майбутньому.

В умовах значного перенасичення ринку банківських послуг може виникнути ситуація, коли банк буде зацікавлений збувати свої продукти за будь-якою ціною з метою утримати свої позиції на ринку. За таких обставин кредитні інститути часто зовсім не займаються аналізом структури своїх витрат і в ряді випадків навіть завдають собі збитків. Однак такої цінової стратегії довго дотримуватися не можна. Необхідно проводити ретельний аналіз структури витрат і визначати цілі ціноутворення, щоб забезпечити не тільки збереження свого ринкового становища, а й одержання хоча б помірною прибутку.

Банкам досить складно змагатися у встановленні цін на роздрібні продукти на рівні, який покриває їхні витрати, наприклад, з небанківськими інститутами, що, внаслідок своїх невеликих розмірів і незначної кількості персоналу, мають досить низькі витрати і можуть встановлювати ціни на продукти для роздрібної клієнттури на порядок нижче, ніж банки. Якщо ж банки розв'язують конкурентну боротьбу на цьому фронті, то їм варто приготуватися працювати якийсь час (надаючи ці види послуг) без прибутку, а можливо і собі на збиток. У будь-якому разі кредитні установи не повинні сліпо слі-

дувати за іншими суб'єктами ринку без відповідної регулярної оцінки структури своїх витрат.

З появою електронних банківських послуг багато банків почали встановлювати такі цілі цінової стратегії, які б давали їм змогу завойовувати лідируюче становище на ринку на ранніх стадіях життєвого циклу продуктів-новинок. На підставі точного визначення структури витрат на надання того чи іншого виду послуг банки розраховують такі ціни, які б дали їм змогу досить тривалий час працювати з достатнім прибутком, були б доступні клієнтам і не викликали бажання в конкурентів боротися за лідируюче становище на ринку.

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

У загальному випадку ціна і попит перебувають в обернено пропорційній залежності, тобто зі збільшенням ціни попит падає, і навпаки. Однак характер цього зв'язку неоднаковий для різних продуктів. Наприклад, збільшення ціни на окремі послуги може сприйматися як значне поліпшення їхньої якості і приводити до підвищення попиту. Разом з тим таке зростання попиту можливе до певної межі, після чого знову починається спад.

Вивчення попиту на банківські послуги ведеться на основі широкої інформації про його рівні при різних цінах. Отже, адекватність оцінки попиту і встановлення оптимальної ціни на продукт значною мірою визначаються ступенем розвитку в банку системи маркетингової інформації.

Динаміку попиту на кожен продукт потрібно досліджувати окремо залежно від рівня цін на нього, інтенсивності рекламних заходів, способу доставки, ступеня насичення ринку цим продуктом чи аналогом, продуктом-замінником. Крім того, корисним може виявитися вивчення залежності попиту від сезону, дня тижня чи навіть часу доби. Важливо не допустити перехрещування окремих факторів, щоб одержати об'єктивну оцінку впливу кожного з них на рівень попиту.

Для адекватної оцінки попиту необхідно враховувати чутливість попиту до зміни ціни. Попит вважається еластичним, якщо незначна зміна ціни веде до істотної зміни попиту. Нееластичним називається попит, при якому не відчувається помітних змін при коливанні ціни.

Ступінь еластичності попиту на окремих продуктах дає змогу скоригувати ціну на нього. Так, якщо попит недостатньо еластичний, банк може спробувати поступово піднімати ціну на продукт доти, доки це негативно не позначиться на його збуті. Однак таким прийомом не слід зловживати, оскільки можна підірвати довіру клієнтів. При еластичному попиту, особливо якщо банк незадоволений розміром поточних доходів, варто трохи знизити ціну, щоб стимулювати збут і тим самим підвищити розмір одержуваного доходу.

Встановлюючи ціну на продукт, потрібно ретельно вивчити витрати, пов'язані з його наданням. Ціна повинна перебувати десь між собівартістю продукту (нижня межа) і рівнем, визначеним реальним попитом на нього (верхня межа). Однак з цього правила бувають винятки, зумовлені цілями ціноутворення.

У банківській сфері загалом не просто визначити витрати, особливо коли йдеться не про валові витрати, а витрати, пов'язані з наданням конкретного продукту. Крім того, значні труднощі виникають при поділі централізованих витрат (таких як інформаційно-обчислювальні) та ін. Тому часто ціни на продукти банки встановлюють без урахування реальних витрат, а ґрунтуючись лише на важливості послуги для клієнта або на рівні цін на відповідні продукти в конкурентів.

Нині основну увагу при встановленні цін банки звертають на визначення собівартості окремо взятої послуги. Для цього використовується така методика.

На першому етапі здійснюється ідентифікація кожної послуги за допомогою ретельного відокремлення їх одна від одної (особливо це стосується комплексних послуг) і чіткого розподілу між ними всіх операцій, здійснених банком. Далі визначають нормативні витрати часу на здійснення кожної операції.

Черговий етап пов'язаний з оцінкою витрат на оплату праці персоналу в складі собівартості послуги. Для цього спочатку розраховують погодинну оплату кожної категорії працівників, які беруть участь у наданні послуги. Потім обчислюють суму добутків отрима-

них відповідних витрат і раніше визначених нормативних витрат часу на здійснення кожної операції.

Крім того, у собівартість послуги мають включатися інші прямі витрати, пов'язані безпосередньо з її наданням, а також непрямі витрати, які повинні відноситися на собівартість відповідних продуктів після розподілу між окремими їх видами. Однак на практиці такий розподіл не робиться взагалі чи здійснюється дуже грубо, що призводить до перекручування реальних витрат на окремі продукти.

Сума перерахованих вище витрат і дає в результаті собівартість окремої послуги.

Для перевірки правильності визначення собівартості однієї послуги отримане значення збільшується на відповідний обсяг операцій. В результаті підсумовування має вийти загальний обсяг витрат.

Після визначення собівартості окремих послуг доцільно зіставити її з принесеним ними доходом стосовно індивідуальних клієнтів. Здійснення такого аналізу потребує добре розвиненої бази даних. Оскільки споживання послуг на роздрібному і корпоративному ринках істотно різниться, багато банків сьогодні мають відповідні бази даних щодо кожного класу клієнтів.

Зіставлення собівартості і відносної прибутковості послуги зазвичай здійснюється відповідно до кожного клієнта, тому в разі наявності великої клієнтської бази така операція складна й затратна. Цю проблему банки, як правило, вирішують щодо групи окремих клієнтів за відповідними критеріями.

Такий нормативний метод визначення собівартості окремих послуг, мабуть, найкраще використовують японські банки, які практикують перевірку його правильності за описаною методикою кожні 6 місяців. Таким чином, менеджери японських банків постійно мають інформацію про прибутковість окремих послуг у розрізі індивідуальних рахунків. Крім того, вони з успіхом застосовують автоматизовані системи аналізу прибутковості послуг.

Велике значення при аналізі наданих послуг у розрізі клієнтів банку має визначення прибутковості як самих послуг, так і окремих рахунків. Це дає можливість оптимізувати структуру продуктового ряду і клієнтську базу. Такий аналіз ґрунтується на так званому законі Парето, а саме на певних положеннях його теорії, згідно з якими основна частина прибутку припадає на незначну частину клієнтів і на невелику частку послуг.

Отже, прагнення до постійного збільшення кількості клієнтів, що обслуговуються, і обсягу наданих послуг далеко не завжди виправдане, оскільки це призводить до збільшення витрат банку і зовсім не обов'язково до підвищення прибутку. Тому набагато краще було б зосередити увагу на послугах і клієнтах, що приносять основний дохід, і вирішити проблему раціоналізації з метою підвищення їх прибутковості. Стосовно ж низькодохідних послуг, наданих малоперспективним клієнтам, варто порушувати питання про їх вилучення з продуктового ряду у зв'язку з їх збитковістю.

Саме згідно з викладеним ефектом закону Парето багато банків регулярно застосовують так звані чистки своїх рахунків, тобто позбуваються тих, хто не відповідає бажаному рівню прибутковості.

Останнім часом банки частіше орієнтуються на такий підхід, коли витрати, пов'язані із здійсненням будь-яких операцій, мають покриватися за рахунок тих клієнтів, через яких ці витрати виникли. Так, для вкладників встановлюються диференційовані процентні ставки, які залежать від залишку на рахунку і кількості операцій з ним. Наприклад, великий балансовий залишок на рахунку і незначний обсяг операцій з ним заохочується банком за допомогою встановлення для таких клієнтів ринкових ставок.

Крім того, ціни диференціюються з урахуванням реальних витрат на здійснення відповідних операцій. Наприклад, встановлюється різна плата за послуги, надані банківським касиром, і за ті самі послуги, отримані через автоматичну касову машину.

Нарешті, варто зупинитися ще на одному аспекті аналізу витрат банку. Йдеться про ефект досвіду. Його суть полягає в тому, що реальні витрати, пов'язані із здійсненням однієї операції, зменшуються в міру збільшення обсягу виконаних операцій. Це забезпечується зростанням професійних навичок персоналу, автоматизацією його праці, зусиллями менеджерів з удосконалювання техніки здійснення операцій, економією на постійних витратах тощо.

В умовах жорсткого регулювання банківської діяльності ефект досвіду виявлявся вкрай слабо. Але ситуація різко змінилася в результаті дерегулювання і повсюдного поширення автоматизованих систем здійснення операцій. Особливо ефект досвіду виявляється в галузі електронних банківських послуг, де постійно відбуваються нововведення і розширюється сфера їх використання. Тому саме в цій галузі банки прагнуть досягти максимальної рентабельності

окремих послуг. А якщо через конкуренцію цього не можна досягти і немає можливості далі нарощувати обсяги операцій для зниження собівартості однієї послуги, вони змушені вживати заходів щодо зміни крутизни кривої досвіду чи переключатися на інший ринок, через те, що в подальшому банк не зможе отримувати задовільний прибуток від цих операцій.

Ціни, встановлювані конкурентами, багато в чому визначають цінову стратегію банку, тому їх потрібно ретельно аналізувати. Ціни на банківські продукти і їхня якість перебувають у прямій залежності, тож клієнти, вибираючи банк для обслуговування, прагнуть зрівняти насамперед ці показники. Перевагу ж буде віддано тій установі, ціни якої більшою мірою відповідатимуть рівню якості.

Для аналізу продукції конкурентів банки зазвичай вдаються до експертних оцінок показників якості. Якість банківських продуктів досить складно оцінити, оскільки критерії, використовувані для такого аналізу, важко об'єктивно оцінити. До критеріїв якості банківських продуктів належать:

- швидкість обслуговування;
- якість обслуговування;
- точність обслуговування;
- найбільша відповідність продукту потребам клієнтів;
- унікальні сильні сторони продукту;
- наявність додаткових послуг, що підвищують комплексність обслуговування.

Про якість продукції конкурентів і доступність цін на неї можна довідатись від самих клієнтів.

Зіставляючи показники якості і ціни банківських послуг конкурентів з аналогічними показниками свого банку, потрібно зробити певні висновки про спрямованість розробленої цінової стратегії. Для цього за відправну точку досліджень беруть ціни конкурентів. Якщо якість продуктів конкурента перевершує аналогічні показники банку, говорити про встановлення ціни на тому ж рівні немає сенсу. Якщо ж якість продукції банку приблизно відповідає якості продукту, пропонованого конкурентами, є всі підстави для встановлення ціни, близької до ціни конкурентів.

Таким чином, рівень цін і якість продуктів конкурентів банк повинен брати за базу порівняння для вироблення продуманої цінової стратегії.

6.2. Вибір методу ціноутворення

Розробляючи цінову стратегію, банк може вибрати один з альтернативних методів ціноутворення:

- “середні витрати плюс прибуток”;
- на основі аналізу безбитковості і забезпечення цільового прибутку;
- на основі відчутної цінності продукту;
- на основі рівня поточних ринкових ставок;
- на основі взаємин із клієнтурою;
- ціноутворення з метою проникнення на ринок;
- ковзне ціноутворення.

Метод ціноутворення “середні витрати плюс прибуток” базується на розрахунку ціни за допомогою підсумовування витрат на надання послуг і певної надбавки, що являє собою прибуток банку. Він широко використовується небанківськими інститутами, які спеціалізуються на обслуговуванні роздрібною клієнтурою. Банки ж застосовують його досить рідко, оскільки для цього необхідно чітко знати і постійно стежити за динамікою структури затрат, що, як правило, пов’язано з певними труднощами. Однак у сфері надання роздрібних банківських послуг цей метод використовується.

Зазначений метод ціноутворення не враховує три важливі фактори:

- рівень попиту на банківський продукт;
- чутливість клієнтів до рівня встановлюваних цін;
- рівень цін конкурентів.

Це, безперечно, негативно позначається на правильності вибору ціни. Крім того, ще один негативний момент цього методу ціноутворення пов’язаний з тим, що в разі використання його банківськими (і небанківськими) інститутами, які мають низьку собівартість надання певного виду послуг, банки, в яких рівень витрат у наданні цих же послуг вищий, повинні орієнтуватися вже на іншу методику ціноутворення (наприклад, на основі порівняння з рівнем поточних ринкових ставок), інакше за однакової якості продуктів і однакових цінах такі установи недоодержуватимуть прибуток чи навіть працюватимуть собі в збиток. Якщо ж банки з вищим рівнем витрат установлять вищі ціни за однакової якості послуг, вони можуть втратити частину своїх клієнтів.

Однак метод ціноутворення “середні витрати плюс прибуток” має і певні переваги. Насамперед, якщо банк досить точно може визначити структуру своїх витрат, то ціноутворення при цьому методі значно спрощується. До того ж застосування цієї методики основними конкурентами банку створює умови для зниження цінової конкуренції, оскільки всі вони встановлюватимуть ціну на однорідні продукти виходячи зі своїх витрат. І нарешті, у банків з’являється можливість менше зважати на коливання попиту на продукти, ціни на які встановлюються за цією методикою (звичайно, якщо його рівень досить високий).

Ще одним методом ціноутворення, що орієнтується на витрати, є розрахунок ціни *на основі аналізу безбитковості і забезпечення цільового прибутку*. Вибір цього методу встановлення ціни потребує від банку точного розрахунку, яку ціну “витримає” ринок, тобто якого максимального рівня може досягти ціна на пропонований продукт, щоб не виникала загроза скорочення обсягів реалізації. Завдання забезпечення цільового прибутку розв’язується шляхом встановлення банком бажаного рівня прибутковості, виходячи з якого і розраховується ціна.

Аналіз безбитковості здійснюється з використанням графіка, наведеного на рис. 6.2.

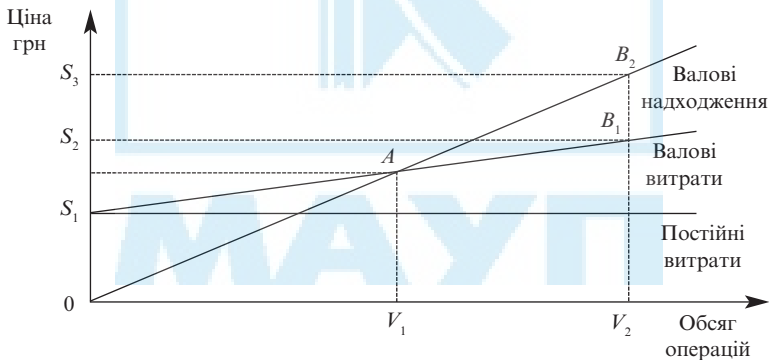


Рис. 6.2. Аналіз безбитковості:

A — точка безбитковості; *B₁B₂* — цільовий прибуток

З графіка видно, що постійні витрати не залежать від обсягу здійснених операцій, у той час як валові (відрізняються від постійних на

величину змінних витрат) витрати підвищуються зі збільшенням реалізації банківських продуктів. Потрібно зазначити, що у сфері банківської діяльності постійні витрати становлять основу валових, частка ж змінних витрат порівняно мала. Валові надходження також збільшуються в міру зростання обсягу операцій, причому кут нахилу кривої валових надходжень тим більший, чим вищі ціни на банківські послуги.

Цінові стратегії, розроблювані на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку, як правило, дуже чутливі до цінової реакції конкурентів. Припустімо, що банк, виходячи на ринок зі своєю послугою, встановив на неї певну ціну, яка забезпечує йому завоювання деякої частки ринку. Конкуренти ж, оцінивши ситуацію, що загрожує їм втратою частини своїх клієнтів, прийняли рішення знизити ціни на свої аналогічні продукти. В результаті банку-новачку доведеться переглядати свої ціни, що вплине на рівень беззбитковості і скоротить обсяг його цільового прибутку.

Ціноутворення *на основі відчутної цінності продукту* базується не на врахуванні витрат банку на надання послуги, а на сприйнятті її клієнтом. Якість, корисність і значимість банківської послуги для клієнта формує його ставлення до неї, а отже і прийнятний рівень цін.

Застосовуючи цей метод ціноутворення, банки часто виходять з того, що цінність продукту для клієнта потрібно не просто констатувати, а всіляко підкреслювати і створювати у споживача відповідну думку про те, що без послуги такої якості, яку надає конкретний банк, йому не обійтись. Критерій цінності продукту для клієнта дає банку змогу встановити таку ціну, яка була б доступна для споживача і він був би готовий заплатити її. Встановлюючи ціни, крім того, необхідно порівняти їх з цінами, якістю і надійністю продуктів конкурентів.

Таким чином, ціноутворення на основі відчутної цінності продукту передбачає не тільки врахування зацікавленості клієнтів у користуванні тією чи іншою послугою, а також їх ставлення до аналогічних продуктів конкурентів.

Одним з методів підвищення цінності послуги в очах клієнтів є так звана цінова маніпуляція, за допомогою якої трохи завищена ціна на продукт сприймається споживачами як індикатор цінності самої послуги. Існує безліч варіантів застосування цінових маніпуляцій, однак використовувати їх треба виважено.

Використання методу ціноутворення, що базується на відчутній цінності продукту, вимагає від банків ретельного вивчення як структури своїх витрат, так і витрат конкурентів, що дає змогу визначати відносну якість і ціни на аналогічні продукти. Крім того, цей метод встановлення цін орієнтований на аналіз споживчого попиту, що робить цінові стратегії більш гнучкими.

Метод ціноутворення *на основі рівня поточних ринкових ставок* досить поширений. Він передбачає орієнтацію банку при встановленні цін на свої продукти на ціни, що діють на ринку, тобто ініціатива в ціноутворенні віддається конкурентам.

Ціноутворення на основі рівня поточних ринкових ставок застосовується, як правило, невеликими банками, що використовують стратегію “слідування за лідером”. Лідерами будуть, природно, інститути, які встановлюють мінімальні ціни на свої продукти, що забезпечує їм максимальний обсяг надання послуг клієнтам. Однак в умовах конкуренції з боку небанківських інститутів, що мають значно нижчі операційні витрати, обирати стратегію “слідування за лідером” у встановленні цін для багатьох банків було б просто збитковою справою. Багато банків будь-що прагнуть підтримувати свої ціни на рівні поточних ринкових ставок, оскільки без цього складно сподіватися на досягнення прийняттого рівня обсягів операцій і одержання достатнього прибутку.

Недолік цього методу ціноутворення пов'язаний з тим, що стратегічна ініціатива у встановленні цін віддається конкурентам. І це мають обов'язково враховувати банки, що обирають стратегію “слідування за лідером”.

Налагодження добрих відносин з клієнтурою банки завжди розглядалися як необхідну умову для забезпечення нормальної діяльності. Відповідно до цієї вимоги може використовуватися ціноутворення *на основі взаємин з клієнтурою*. Практика цінової диференціації стосовно клієнтів з різною привабливістю для банку існує вже досить давно і веде до встановлення цін на послуги, що надаються обраним клієнтам, на рівні, що забезпечує лише мінімальну маржу чи навіть збиток. Таким чином, стосовно клієнтів, які приносять найвищий дохід для банку, повинна здійснюватися політика найбільшого сприяння у наданні їм індивідуальних послуг з таким розрахунком, щоб у цілому це підвищувало прибутковість банку.

Витрати, пов'язані із здійсненням такої цінової стратегії, можуть класифікуватися як витрати на маркетинг, що забезпечують розвиток взаємовигідних відносин з клієнтами, що, як очікується, повинно принести відповідну віддачу.

Необхідною умовою застосування цього методу ціноутворення є чітке знання банком структури своїх витрат і встановлення цін на окремі послуги з таким розрахунком, щоб вони принаймні перекривали витрати, пов'язані з їх наданням, і забезпечували загальний високий рівень прибутковості банку за рахунок взаємин, що складаються з клієнтами.

В умовах сильної конкуренції на ринку банківських послуг кредитні інститути змушені боротися за вихід зі своїми продуктами до споживачів, які вже звикли до переваг перенасиченого ринку, за допомогою застосування витончених цінових стратегій. Серед таких стратегій можна назвати ціноутворення з *метою проникнення на ринок*.

Цей метод ціноутворення особливо вдало використовується стосовно послуг, витрати на надання яких падають відповідно до “ефекту досвіду”. До таких послуг можна зарахувати насамперед електронні банківські продукти, цінова конкуренція на ринку яких особливо посилюється останнім часом.

Для проникнення на ринок банк навмисне знижує ціни на такі послуги, що зрештою забезпечує йому завоювання певної його частки. Конкуренти часто не витримують цінового тиску, що веде до збитковості їх діяльності, а банк, який здійснює цінові маневри, поступово знижує рівень своїх витрат і, захопивши досить міцно ринкову частку, може вдатися до політики, спрямованої на підвищення своєї прибутковості.

Метод *ковзного ціноутворення* застосовується банком тоді, коли він зацікавлений у встановленні цін на свої продукти на рівні, що перевищує ціни, звичайні для такого виду послуг. Встановлення вищих цін — завдання досить складне в умовах ринкової економіки. У зв'язку з цим для успішного здійснення ковзного ціноутворення потрібно дотримуватися певних умов, серед яких можна назвати такі:

- висока якість послуг;
- розвинена база клієнтів банку;
- підвищення ціни не повинно призводити до істотного скорочення обсягу операцій банку, яке б зменшувало показники його прибутковості;

- підвищення цін не повинно спонукати конкурентів до дії;
- високі ціни мають підкреслювати особливу якість банківських продуктів.

Виконання цих умов повною мірою домогтися досить складно, однак варто намагатися розробляти в конкретних ситуаціях, що складаються на ринку, спеціальні заходи, які сприяють успішному здійсненню ковзної стратегії ціноутворення.

Особливості банківської діяльності такі, що продукти не можуть довго залишатися унікальними; рано чи пізно вони все одно будуть розвиватися конкурентами. Таким чином, створити надійні бар'єри для входження суперників на ринок практично неможливо. Західні фахівці вважають, що позикові продукти, які вводяться вперше, можуть проіснувати без конкуренції з боку інших банків якнайбільше кілька місяців. Крім того, банківські послуги дуже легко модифікуються, в результаті чого конкуренція може тільки наростати.

6.3. Фактори, що впливають на встановлення ціни

Вибраний метод ціноутворення багато в чому визначає цінову стратегію банку, для успішного здійснення якої необхідно враховувати ряд факторів, що впливають на встановлення цін. До таких факторів можна зарахувати:

- імідж банку;
- географію;
- вплив інших суб'єктів ринку;
- цінові знижки;
- цінову дискримінацію.

Встановлення цін визначається багато в чому іміджем банку. Банк, пропонуючи свої послуги клієнтам, повинен насамперед піклуватися про те, як він виглядатиме на фоні інших інститутів, як сприйматимуться споживачами його продукти. Формування іміджу банку відбувається під впливом таких факторів, як відносини з клієнтурою, якість продуктів і ціни на них. Розробляючи цінову стратегію, банк має враховувати сприйманий клієнтами імідж, оскільки чим більший авторитет у кредитної установи, тим більшу довіру і популярність мають її продукти.

Різні клієнти по-різному сприймають імідж банку, бо кожна група споживачів має свої індивідуальні запити і вимоги до рівня обслуговування. Тому цінова стратегія повинна визначати характер відносин з кожною окремою клієнтською групою. Так, невеликий банк може з недовірою сприйматися великими клієнтами, в той час як невеликі фірми із задоволенням користуватимуться його послугами, оскільки це дешевше їм обійдеться, ніж звертатися до послуг висококласних банків. Отже, цей банк повинен орієнтувати свою цінову стратегію таким чином, щоб послуги, пропонувані різним групам клієнтів, відповідали за своєю якістю і ціною сприйманому ними іміджу банку.

Багато банків мають розгалужену мережу філій і надають свої послуги у всьому світі. У зв'язку з цим виникає необхідність орієнтувати цінову стратегію на особливості грошових ринків у різних країнах/регіонах. Застосування єдиної цінової стратегії без урахування географічного фактора може призвести до істотних втрат, що так чи інакше змусить банк переглянути свої підходи до ціноутворення.

На цінову стратегію банку можуть тиснути (крім конкурентів) пайовики, клієнти, уряд. У багатьох випадках, щоб уникнути конфліктів зі споживачами послуг і для підтримки свого іміджу, банки йдуть назустріч побажанням клієнтів, що стосуються політики встановлення цін.

Багато банків активно використовують у своїх цінових стратегіях різноманітні цінові знижки і надбавки, мета яких — стимулювати придбання банківських продуктів у великих обсягах. Зазвичай такі цінові знижки застосовуються щодо великих споживачів послуг. Так, банки можуть застосовувати знижки в ціні у початкових платежах за кредитні послуги. Для стимулювання придбання клієнтами облігацій банки практикують виплату цінових премій до моменту погашення довгострокових зобов'язань.

Однак застосування знижок і надбавок вимагає від банків точного аналізу своїх витрат, щоб зростання обсягів послуг, які надаються, сприяло не скороченню, а збільшенню прибутку.

Застосовувана банком цінова дискримінація удосконалює цінову стратегію, сприяє збільшенню прибутку і підвищенню іміджу банку в очах клієнтів. Цінова дискримінація може йти у чотирьох напрямках:

- дискримінація клієнтів;
- дискримінація за формою продуктів;

- дискримінація місця;
- дискримінація часу.

Дискримінація клієнтів виявляється в тому, що різним споживачам банківські послуги пропонуються за різною ціною. Це пов'язано з тим, що банк може здійснювати стосовно деяких перспективних клієнтів (наприклад, студентів) підтримуючі заходи; ряд клієнтів, які користуються особливою повагою банку (наприклад, вкладники з тривалим стажем), можуть обслуговуватися за пільговими цінами. Усі зазначені заходи незначною мірою знижують поточний прибуток, але істотно підвищують імідж банку.

Дискримінація за формою продуктів покликана підкреслити високу якість деяких послуг (хоча витрати банку на їх надання можуть і не відрізнятися від витрат за аналогічними операціями). Дискримінація місця надання послуг пов'язана з різним рівнем витрат банку на їх надання клієнтам. Наприклад, послуги, що надаються з використанням автоматичних касових машин, обходяться банкам дешевше, ніж із застосуванням праці касирів (звідси й різні ціни).

Дискримінація часу передбачає різні ціни на ті самі послуги, що надаються в різний час доби. Це дуже важливий фактор, оскільки багато банків з метою розширення своєї бази клієнтів і обсягу послуг значно збільшують час своєї роботи.

Вибраний метод ціноутворення багато в чому визначає розмір майбутньої ціни на банківський продукт, однак остаточно встановлена ціна може істотно відрізнятися від передбачуваної. Це пояснюється наявністю ряду факторів, що впливають на встановлення цін, описаних вище. Облік цих факторів знов-таки ще не дає остаточної ціни, оскільки необхідний аналіз деяких психологічних показників.

Встановлюючи остаточно ціну, варто подбати про те, щоб вона була доступна для клієнтів і водночас своїм розміром підкреслювала якість послуги. Вважається, що споживачі краще сприймають ціну, що закінчується на непарне число. Крім того, якщо банк хоче встановити ціну, вищу за ціни на аналогічні продукти конкурентів, це варто робити з таким розрахунком, щоб відповідне перевищення не вийшло кратним. Наприклад, не рекомендується встановлювати ціни в 1,5–2 рази вищі за ціни конкурентів.

Якщо ж банк розраховує, що його ціна повинна бути нижчою за ціни конкурентів, то непогано її встановити у такий спосіб (якщо,

звичайно, це можливо), щоб це зниження було кратним, наприклад, ціни банку на третину нижчі від цін основних конкурентів. Таким чином, проаналізувавши усі більш-менш значні фактори, банк має можливість остаточно встановити ціну на свій продукт.

══════════ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ══════════

1. Особливості визначення ціни на банківський продукт.
2. Етапи встановлення ціни на банківський продукт.
3. Характеристика методів ціноутворення.
4. Фактори, що впливають на встановлення ціни.

══════════ ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ══════════

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Етапами встановлення ціни на банківський продукт є:

а) ідентифікація банківської послуги, визначення витрат на оплату праці персоналу, визначення прямих витрат (безпосередньо пов'язаних з наданням банківських послуг);

б) встановлення цілей ціноутворення, оцінка попиту, аналіз структури витрат, вивчення цін на продукти конкурентів, вибір методу ціноутворення, врахування чинників, що впливають на встановлення ціни, остаточне встановлення ціни;

в) визначення собівартості окремої банківської послуги, порівняння собівартості і відносної дохідності послуги щодо кожного клієнта;

г) виявлення потенційних клієнтів, визначення їх потреб у банківських продуктах, аналіз цін на банківські продукти, що їх використовують конкуренти, встановлення ціни на власні послуги банку.

2. Зміст закону Парето свідчить про те, що:

а) для отримання кожної додаткової одиниці потрібного товару необхідно жертвувати дедалі більшою кількістю іншого товару;

б) при скороченні реального ВВП на 2 % щодо потенційного рівня рівень безробіття підвищується на 1 %;

в) основна частина прибутку припадає на незначну частину клієнтів і на невелику частку послуг;

г) додатковий обсяг продукції від послідовного збільшення одного фактора виробництва зменшується, коли інші фактори залишаються сталими.

- 3. Чи правильне твердження, що реальні витрати, пов'язані із здійсненням однієї операції, зменшуються в міру збільшення обсягу таких операцій:**
- а) так;
 - б) ні;
 - в) лише за умови реалізації їх на монопольному ринку;
 - г) лише за умови реалізації їх в одному сегменті.
- 4. На цінову стратегію банку впливають такі фактори:**
- а) статутний капітал, банківські витрати, кредитний ризик;
 - б) сукупний розмір наданих банком позик, поручительств, облікових векселів;
 - в) ціни конкурентів, клієнти, посередники, зміна курсу валюти;
 - г) банківські ресурси, валютні ризики, ліквідність.
- 5. Клієнти, обираючи банк, намагаються порівняти:**
- а) якість і швидкість надання банківських послуг;
 - б) якість банківської послуги та ціну на неї;
 - в) термін існування банку і широту асортименту банківських послуг;
 - г) імідж банку і оперативність надання банківських послуг.
- 6. До критеріїв якості банківських продуктів потрібно зарахувати:**
- а) висновки аудиторської організації про фінансовий стан і платоспроможність засновників;
 - б) співвідношення високоліквідних активів і робочих активів банку;
 - в) забезпеченість, доступність, стандартизованість;
 - г) швидкість, якість і точність обслуговування, найбільшу відповідність продукту потребам клієнтів, наявність додаткових послуг.
- 7. Метод ціноутворення “середні витрати плюс прибуток” не враховує такі фактори:**
- а) диференційовані процентні ставки;
 - б) рівень попиту на банківські продукти, чутливість клієнтів до рівня цін, що встановлюються, рівень цін конкурентів;
 - в) змінні витрати на надання банківських послуг;
 - г) нормативні витрати часу на здійснення конкретної банківської послуги.
- 8. Метод ковзного ціноутворення використовується тоді, коли:**
- а) банк зацікавлений у встановленні на свої продукти вищих цін порівняно з тими, які є звичайними для таких послуг;

б) банк зацікавлений у встановленні на свої продукти нижчих цін порівняно з тими, які є звичайними для таких послуг;

в) банк зосереджує увагу на послугах і клієнтах, які приносять основний дохід;

г) банк навмисне занижує ціни на аналогічні послуги, що їх надають конкуренти.

9. Цінова дискримінація, що використовується банком, може здійснюватися за такими напрямками:

а) дискримінація клієнтів, місця, часу, дискримінація за формою продуктів;

б) підвищення або зниження якості чи ціни;

в) надання лише одноразових чи гарантійних позик;

г) обов'язкове відкриття в банку карткового рахунку.

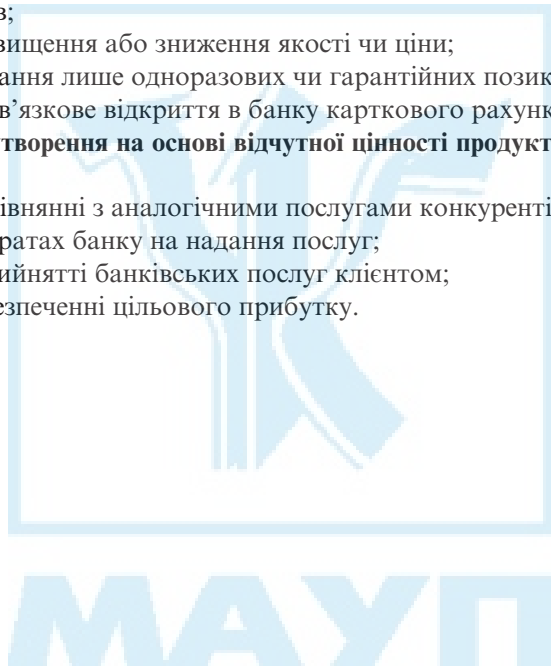
10. Ціноутворення на основі відчутної цінності продукту ґрунтується на:

а) порівнянні з аналогічними послугами конкурентів;

б) витратах банку на надання послуг;

в) сприйнятті банківських послуг клієнтом;

г) забезпеченні цільового прибутку.



СТРАТЕГІЯ ДОВЕДЕННЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ДО СПОЖИВАЧА

7.1. Особливості організації збутової мережі банку

У країнах з розвинутою ринковою економікою сформувалася надзвичайно потужна і густа мережа кредитних інститутів та їхніх філій, оскільки доведення банківської продукції до споживача — одне з найважливіших завдань, від правильного вирішення якого залежить успіх діяльності установи.

У збутовій політиці комерційного банку можна виокремити два основні аспекти — просторовий (вибір місця розташування і каналів збуту) і тимчасовий (встановлення годин роботи і терміновості обслуговування).

Загалом до можливих збутових каналів для банківських послуг належать:

- *власні канали збуту:*
 - централізований збут через одне головне відділення;
 - централізований збут з використанням контактів телефоном або поштою (для рутинних послуг), а також зовнішньої служби (для складних проблемних послуг);
 - централізований збут з використанням автоматизованих стійок і автоматів (грошові автомати і багатофункціональні термінали для не обмеженого часовими рамками користування певними рутинними послугами);

- децентралізований збут за допомогою власних збутових вузлів — від маленьких стаціонарних, пересувних відділень і філій до територіального керування і головного відділення;
- *невласні збутові канали інших банків і не банкових установ:*
 - децентралізований збут за допомогою заснування дочірніх фірм, участі в капіталі інших банків, страхових компаній, підприємств житлового будівництва тощо;
 - децентралізований збут за допомогою укладання договорів про кооперацію з перерахованими підприємствами;
 - децентралізований збут з підключенням представників вільних професій (архітекторів при збуті послуг з фінансування житлового будівництва), самостійних посередників, роздрібних торговців, оптових торговців, інших підприємств сфери послуг (туристичних агентств для реалізації послуг з фінансування туристичних поїздок).

Що стосується вибору каналів збуту, то через абстрактність банківських послуг у банківській справі неможливо застосовувати поширений у торгівлі фізичний розподіл, тобто використовувати послідовні ступені збутової системи, що потребує транспортування і збереження. Тому банки використовують *метод прямого збуту*, за якого продавець (кредитний інститут) і покупець банківських послуг вступають один з одним у безпосередній контакт.

Через те, що банківські послуги не можуть зберігатися, банки виконують їх, як правило, протягом дня. Винятком є кредитні операції. У зв'язку з їх ризикованістю видачі кредиту передують перевірка кредитоспроможності позичальника, а іноді й узгодження рішення про видачу кредиту на різних ступенях банківської ієрархії. У цьому разі від подачі кредитної заявки до видачі позики може минути кілька днів. І все ж таки для всього банківського асортименту такий стан справ не є типовим, тому основним змінюваним часовим параметром збуту банківських послуг є *години роботи* відділення банку.

Істотне розширення часових рамок банківського обслуговування досягається в результаті *автоматизації банківської справи*, оскільки грошові автомати і багатофункціональні банківські термінали функціонують цілу добу. Іноді на принципі самообслуговування організуються цілі банківські відділення: автомати працюють цілу добу і під час звичайних годин роботи банку клієнти можуть з автоматизо-

ваних низових відділень телефоном проконсультуватися з фахівцями головного відділення.

Таким чином, особливістю сучасної збутової політики кредитних інститутів є автоматизація частини збуту банківських послуг. З одного боку, автоматизація справді є необхідним засобом раціоналізації, а з іншого — існує небезпека того, що дефіцит персональних контактів негативно вплине на клієнтів і знизить можливість за допомогою перехресного продажу реалізувати додатковий обсяг банківських послуг.

7.2. Види і тенденції розвитку систем доставки

Процес доведення послуг до споживача вирішується за допомогою функціонування систем доставки, що відрізняються одна від одної своїм розміром, типом наданих послуг і способом їх надання. Типи систем доставки можуть варіюватися в широких межах, тому перед маркетингом постає проблема вибору тієї з них, яка найкраще відповідала б класові споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю і часові надання банківських послуг. Розрізняють такі види систем доставки:

- відділення, що надають повний комплекс послуг;
- спеціалізовані відділення і відділення, що надають обмежений ряд послуг;
- повністю автоматизовані відділення;
- нечисленні відділення;
- автоматичні касові машини;
- фінансові “супермаркети”;
- система електронних платежів у пунктах продажу;
- карткові системи;
- “розумні” термінали;
- банківські послуги вдома і телемаркетинг.

Незважаючи на таку розмаїтість банківських систем доведення послуг до споживача, усі вони мають приблизно однакові цілі, пов'язані із забезпеченням максимального збільшення обсягу реалізації банківських продуктів, чого можна досягти різними методами. Суть усіх методів зводиться до забезпечення простоти і зручності звернення клієнтів за банківськими послугами.

Так, *відділення, що надають клієнтам повний комплекс послуг*, до 70-х років ХХ ст. були основою банківських систем доведення послуг до споживачів. Однак останнім часом намітився відхід від такого стану, зумовлений появою величезної кількості нових банківських операцій, які не в змозі здійснювати погано пристосовані для цих цілей універсальні відділення. Та незважаючи на всі зміни, що відбуваються в галузі систем доставки, вони існують і досі.

Такі відділення мають свої особливості в кожній банківській організації, однак можна виокремити два основних їх типи. *Перший тип* відділень побудований таким чином, що погіршуються можливості надання широкого набору послуг. Відділення, організоване за таким способом, робить наголос на наданні передусім операційних послуг, чому сприяє побудова його за “закритим” принципом. Такий “закритий” принцип побудови не виключає можливості надання інших, неопераційних послуг, однак це вимагає особливої ініціативи самих клієнтів, що зменшує можливий обсяг реалізації банківських продуктів.

Описаний тип побудови відділень найбільше характерний для західноєвропейських банків. Схематично організація такого відділення, що надає повний комплекс послуг, подана на рис. 7.1.

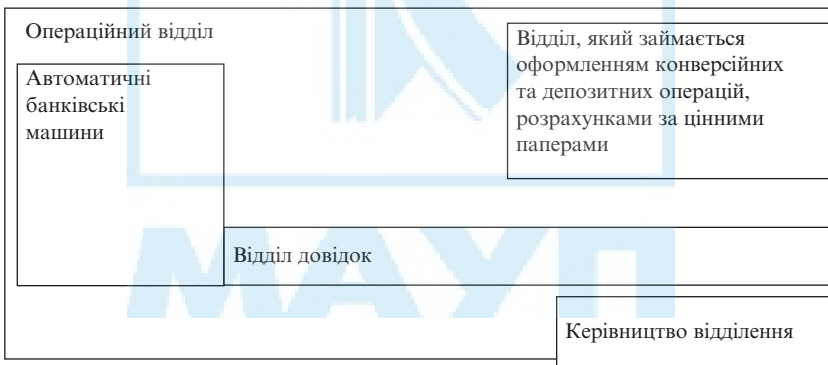


Рис. 7.1. Побудова відділення за закритим типом

Як бачимо з рисунка, основу діяльності такого відділення становлять операційні послуги. Через те, що оборот одного такого відділення недостатній, його штат укомплектований невеликою кількістю кваліфікованих фахівців, а отже, труднощі, що виникають

у зв'язку з цим, логічно обґрунтовують обмежені можливості обслуговування клієнтури.

Другий тип більше характерний для американських банків. Згідно із загальним правилом відділення, що належать до нього, будуються за “відкритим” принципом, що дає змогу надавати клієнтурі, крім операційних, ще цілий набір інших послуг. Схему такого відділення зображено на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Побудова відділення за “відкритим” принципом

Тут для клієнтів відкриваються можливості доступу до різних банківських послуг.

Традиційно відділення, що надають повний комплекс послуг, створювалися з метою залучення вкладів роздрібною клієнтурою, представників малого бізнесу і невеликих підприємств, а також для здійснення основних банківських операцій. Однак коли банки почали встановлювати розмір плати за депозитами на рівні ставок грошового ринку, витрати на залучення коштів роздрібних клієнтів виявилися досить високими, тому стало вигідніше залучати кошти з оптового ринку. Таким чином, одна з найважливіших функцій відділень, що надають повний набір послуг, поступово втрачала своє значення.

Повний обсяг послуг, запропонований відділеннями, не веде до збільшення обсягів реалізації банківських продуктів. Це пояснюється низкою проблем, пов'язаних з тим, що поява нових альтернативних способів здійснення банківських операцій створює умови, коли клієнтам зовсім не обов'язково відвідувати банк. Операції можна здійснювати з використанням електронних карток, касових автоматів тощо. За таких умов клієнти вкрай рідко приходять у банк, і тільки для здійснення заздалегідь запланованої операції, отже, можливості відділення щодо реалізації додаткових послуг різко скорочуються. На зміну їм приходять спеціалізовані відділення і відділення, що надають обмежений набір послуг.

Перевагою *спеціалізованих відділень і відділень, що надають обмежений набір послуг*, є значне скорочення витрат (порівняно з відділеннями, що пропонують повний комплекс послуг) на утримання фахівців у галузі різних видів банківських операцій. Обмеження видів виконуваних операцій дає змогу пропонувати клієнтам послуги на високому професійному рівні, а також займатися такою діяльністю, яка приносить максимальний обсяг прибутку. Як наслідок, значно знижуються витрати на здійснення операцій, підвищується рентабельність діяльності банку.

Особливістю спеціалізованих відділень є те, що вони можуть займатися обслуговуванням або роздрібною клієнтурою, або клієнтів-корпорацій.

Відділення, що займаються обслуговуванням корпорацій, можуть спеціалізуватися на операціях з обміну іноземної валюти, з послуг з керування готівкою, кредитування під заставу майна, деяких розрахункових операціях тощо, тобто на тих послугах, що не можуть поки що цілком виконуватися за допомогою альтернативних методів здійснення банківських операцій.

Свого часу у США були розвинені так звані офіси позикових продуктів, що займалися виключно активними операціями, спрямованими тільки на корпоративних клієнтів.

З відділень, що спеціалізуються на обслуговуванні роздрібною клієнтурою, розглянемо ті, які надають послуги клієнтам з високим рівнем доходів. Ці офіси, як правило, розміщуються в кращих районах, розкішно обставляються, тобто робиться все, щоб залучити багатих клієнтів. Критерієм, за яким клієнтів зараховують до відповідного розряду, є розмір мінімального залишку на рахунку. Згідно з призна-

ченням таких спеціалізованих відділень, послуги, пропоновані ними, мають найчастіше індивідуальний характер, проте можна виокремити найтипівіші для них операції. Наприклад, різні консультаційні послуги, послуги з вилучення грошей, здійснювані за допомогою телефону, різноманітні посередницькі послуги та інші аналогічні операції.

У світовій банківській практиці існують відділення, що спеціалізуються на операціях з нерухомістю. Сфера цих операцій не обмежується тільки іпотечним кредитуванням. Такі відділення пропонують посередницькі послуги у сфері нерухомості (продаж-купівля нерухомості), видачу персональних позик на купівлю домашнього майна (за цими позиками устанавлюється трохи вищий відсоток, ніж за іпотечними). До сфери діяльності таких відділень може належати фінансування капітальних вкладень, надання консультаційних послуг, послуг з інженерно-економічної експертизи, а також майнове й особисте страхування.

Таким чином, спеціалізовані відділення і відділення, що надають обмежений ряд послуг, одержують значні переваги порівняно з відділеннями, що пропонують повний комплекс.

Останніми роками все більше почало з'являтися *повністю автоматизованих відділень*, в яких практично немає банківських службовців. У таких відділеннях можуть працювати лише кілька людей, які повинні допомагати клієнтам користуватися автоматами, а також консультувати їх з питань здійснення банківських операцій, що виконуються без використання електронної техніки.

До автоматизованих операцій належать операції за рахунками, одержання довідок про стан рахунків, одержання готівки, інформаційні і консультаційні послуги.

Такі відділення порівняно з традиційними банківськими відділеннями мають багато переваг, пов'язаних з відсутністю необхідності тримати великий персонал, низькою собівартістю і великою швидкістю здійснення банківських операцій. Крім того, для повністю автоматизованих відділень потрібно значно менше площі, що є істотною їх перевагою.

До недоліків таких відділень належить те, що до послуг повністю автоматизованих відділень звертаються далеко не всі клієнти. По-перше, коло споживачів обмежується в основному тільки роздрібною клієнтурою, а по-друге — не всі сегменти роздрібного

ринку схильні до такої форми обслуговування. Так, багато осіб через різні причини не довіряють автоматом, для них важливий насамперед процес спілкування при здійсненні банківських операцій; це дає їм змогу відчутти впевненість у тому, що їхні гроші в надійних руках.

Нечисленні відділення поєднують у собі елементи відділень, що надають обмежений ряд послуг, і автоматизованих відділень. Основне призначення таких відділень — забезпечити охоплення банківськими послугами якнайбільше клієнтів, але при цьому не допустити підвищення витрат на здійснення операцій вище за якийсь середній рівень.

Існує два основних типи таких нечисленних відділень: стаціонарні і пересувні. Стаціонарні нечисленні відділення, що займають дуже обмежені площі, як правило, розташовуються в найбільш доступних для клієнтів місцях: поруч з автомобільними стоянками, заправними станціями, магазинами тощо. Перелік послуг, що надаються такими відділеннями, обмежений і спеціалізуються вони в основному на обслуговуванні роздрібною клієнтурою.

Пересувні відділення базуються на спеціальних автомобілях, оснащених електронікою. На практиці застосовуються дві основні модифікації пересувних відділень. Перша має перевізну касу й автоматичну касову машину. Друга — з поліпшеними можливостями надання деяких інших банківських послуг, таких як відкриття рахунків тощо — передбачає спеціальні місця для банківських працівників.

Крім зазначених послуг для роздрібною клієнтурою, пересувні відділення можуть обслуговувати і корпоративний ринок, пропонуючи підприємствам послуги зі складання платіжних відомостей, виплати заробітної плати працівникам як готівкою, так і переказуванням на рахунок.

Перевага пересувних відділень очевидна: машини можуть прибувати в райони, погано охоплені мережею банківських установ, а також переміщатися, залежно від потреб, у місця, де на цей момент можуть знадобитися банківські послуги у великих обсягах. Особливу перевагу такі відділення мають під час напливів туристів, олімпіад, великих спортивних змагань, міжнародних фестивалів тощо.

Таким чином, нечисленні відділення, особливо їхній пересувний варіант, дають змогу значно розширити можливості ефективного і недорогого надання послуг клієнтам.

Останніми роками найперспективнішим напрямом розвитку систем доставки стали *автоматичні касові машини* (АТМ — *automated teller machines*), кількість яких у світі щороку збільшується. Зручність користування, доступність, швидкість і точність здійснення операцій із застосуванням АТМ сприяли швидкому їх визнанню споживачами. Оскільки великі витрати на придбання й установку АТМ досить швидко окуповуються внаслідок різкого збільшення обсягів здійснених операцій і скорочення витрат на оплату праці касирів і утримання приміщень, банки свого часу особливо зацікавилися цим нововведенням і почали швидко впроваджувати АТМ.

Із застосуванням АТМ можна здійснювати найрізноманітніші операції, пов'язані з вилученням наявних грошей з поточних рахунків і депозитів, одержанням інформації про залишки і рух грошей за рахунками тощо.

Із збільшенням обсягів операцій, виконаних за допомогою АТМ, розширюється й ареал можливого їх розміщення. Так, якщо спочатку касові автомати встановлювали винятково в приміщеннях банків, то згодом їх почали виносити за межі офісів. Тепер їх установлюють із зовнішнього боку приміщень банківських відділень, в аеропортах, вокзалах, торговельних центрах, тобто скрізь, де можна гарантувати постійний і швидкий доступ клієнтів до них.

Підприємства роздрібної торгівлі особливо зацікавлені в розміщенні в себе автоматичних касових машин, оскільки це дає їм не тільки можливість спростувати розрахунки, а й додатково залучати клієнтів.

Такий бурхливий розвиток операцій із застосуванням АТМ створює реальну конкуренцію системам доставки, яка базується на відділеннях, що надають послуги традиційно. Однак банкам, які мають у своєму складі традиційні відділення, варто уважно ставитися до повсюдного впровадження АТМ, оскільки це може призвести на початковому етапі до істотного скорочення прибутку, втрати частини клієнтів та інших непередбачених наслідків. Питання змін у системі доставки повинні ретельно аналізуватися з погляду прийнятої відповідної стратегії.

Концепція *фінансових “супермаркетів”*, тобто інститутів, що роблять усі можливі фінансові послуги (банківські, інвестиційні, посередницькі, страхові тощо), зародилася тоді, коли банки шукали можливість розширити сферу своєї діяльності, а законодавчі обме-

ження всіляко перешкоджали цьому. Саме ці обмеження ще раз довели, що не варто надмірно “затискати” те, чого вимагає ринок, оскільки законний шлях обходу законодавства все одно знайдеться, але для цього знадобиться деякий час і спрямування творчих зусиль фахівців не на удосконалювання діяльності ринкових інститутів, а на пошук цих обхідних шляхів.

Таким “обхідним шляхом” стало створення банківськими інститутами підприємств, що займаються франчайзингом, за допомогою яких діяльність банків поширювалася на заборонені сфери, наприклад, на страхування.

Створювані банками підприємства з франчайзингом перетворювалися у справжні “супермаркети” фінансових послуг. Однак для того, щоб успішно надавати ці послуги, банкам потрібно було розробити певні заходи із залучення клієнтів і стимулювання збуту.

Досягається це так: надання найбільш популярних фінансових послуг (споживче кредитування, туристичні послуги тощо) зосереджують у найвіддаленішому кутку приміщення, а традиційні послуги пропонуються трохи ближче, на шляху руху клієнтів. Таким чином, клієнт, щоб скористатися найбільш привабливими послугами, змушений пройти між стійками і місцями, де пропонуються додаткові послуги. За відповідної організації рідко який споживач не скористається додатковими пропозиціями.

Отже, концепція фінансових “супермаркетів” — це якоюсь мірою повторення на вже вищому рівні ідеї відділень, що надають повний комплекс послуг.

Система електронних платежів дає змогу безпосередньо з пункту продажу заносити інформацію про здійснення угоди в комп’ютер емітента пластикової картки. Пластикові картки, термінали, розташовані в різних торговельних точках, і головний комп’ютер забезпечують функціонування EFTPOS (*electronic funds transfer at point of sale*) — система електронних платежів у пункті продажу).

EFTPOS, як і АТМ, які скорочують обсяги готівкових платежів і підвищують застосування клієнтами пластикових карток, дедалі більше визнаються споживачами. Вони є перспективним напрямом розвитку систем доставки фінансових послуг.

Системи електронних платежів створюються і без участі банків. Це особливо практикують автозаправні станції, які прагнуть втіли-

ти в життя концепцію повністю автоматизованих заправних станцій. Роздрібна торгівля також не відстає від них, займаючись вирішенням проблем удосконалення апаратного і програмного забезпечення. Таким чином, системи електронних платежів у пунктах продажу повинні розглядатися банками як один з важливих напрямів стратегії системи доведення послуг до споживачів.

Системи доставки на основі пластикових карток дуже різноманітні і мають безліч варіантів розвитку. Пластикові картки покладені в основу абсолютної більшості сучасних систем доставки і коло операцій, здійснюваних з їх допомогою, постійно розширюється. Найбільш перспективним напрямом розвитку систем, що базуються на використанні карток, є застосування “розумних” карток з пам’яттю (*smart card*).

Одним з напрямів розвитку систем доставки фінансових послуг на корпоративний ринок стало впровадження “розумних” терміналів, що забезпечують зв’язок між банком і оптовим клієнтом. За допомогою такого комп’ютерного зв’язку клієнти можуть здійснювати операції переказу, операції з кредитними листами, різноманітні угоди, одержувати від банку різноманітну інформацію, включаючи роз’яснення і консультації. Найбільшого розвитку “розумні” термінали досягли в США і Японії.

У міру удосконалення банківських систем доставки методи, які використовуються банками, стають щораз витонченішими, а вимоги клієнтів — суворішими. У зв’язку з цим банки в боротьбі за клієнтуру все глибше проникають у повсякденне життя споживачів своїх послуг, надаючи їм можливість, не виходячи з дому, здійснювати різноманітні операції. Це можливо завдяки **системі банківських послуг вдома**.

Крім суто банківських послуг, таких, зокрема, як списання сум з одного рахунка і зарахування на інший, одержання позик, оплата векселів, одержання інформації про стан свого рахунка, система банківських послуг вдома пропонує посередницькі і страхові послуги, здійснення операцій із закладними тощо. Для залучення більшої кількості прихильників ця система надає своїм клієнтам різноманітну повсякденну інформацію: рекламу товарів і послуг, новини, приватні оголошення, інформацію про заходи розважального характеру тощо.

Банківські послуги вдома можуть надаватися за допомогою системи телекомунікацій — системи банківських послуг телефоном, зав-

дяки якій клієнти можуть телефоном зв'язатися з головною ЕОМ, встановленою в банку, ідентифікувати себе за допомогою номера і кодового слова і виконати необхідні операції. Телефоном можна оплачувати рахунки, робити грошові перекази, одержувати інформацію про рух коштів на рахунку тощо.

Донедавна всі системи доставки базувалися в основному у відділеннях банків, що розміщувалися в якомога зручніших для споживача місцях. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням у банківську справу електронної техніки й удосконаленням маркетингу як науки почали істотно трансформуватися банківські стратегії у сфері систем доставки, які орієнтуються вже не тільки на традиційно організовані низові ланки банку, що безпосередньо працюють із клієнтурою, а й на різноманітні спеціалізовані відділення, електронні точки продажу, банківські послуги вдома, телемаркетинг та інші сучасні системи доведення послуг до споживачів.

Особливо різко скорочується кількість відділень, які пропонують повний комплекс банківських послуг. Альтернативні системи доставки, які нині з'являються, мають більш виражену цільову спрямованість на певні групи споживачів, що, з одного боку, підвищує результативність їхньої роботи, а з іншого — скорочує кількість клієнтів, здатних скористатися ними, і змушує застосовувати цілі комплекси. Крім того, для впровадження сучасних систем доставки, що базуються на електронній техніці, потрібні досить великі одноразові суми, що можуть собі дозволити далеко не всі банки. Однак, незважаючи на це, банки зацікавлені в нових технологіях, оскільки постійно знижується рентабельність їх діяльності (маються на увазі банки розвинених країн), що не дає їм змоги регулярно робити істотні витрати, пов'язані з оплатою праці персоналу, які мають тенденцію до підвищення.

Усе це певною мірою визначає напрям розвитку банківських стратегій у сфері систем доставки.

Основні тенденції у стратегії систем доставки показано на рис. 7.3.

Відділення, що надають повний комплекс послуг. Як видно з рисунка, кількість таких відділень різко скорочується, оскільки банки не в змозі нести величезні втрати через їх закриття, перетворення у відділення, що пропонують обмежений набір послуг або ж у допоміжні банківські підрозділи. Так, у Каліфорнії Bank of America закрив



Рис. 7.3. Основні тенденції в стратегії систем доставки

близько половини своїх відділень у зв'язку з появою альтернативних систем доставки. Масове закриття відділень поширилося і на міжнародні банківські мережі, де витрати на їх утримання були особливо високі.

Відділення, що пропонують обмежений набір послуг, і спеціалізовані відділення. Кількість відділень, що пропонують обмежений набір послуг, не зменшується так сильно, як кількість відділень, що надають повний їх комплекс. Це відбувається через такі причини. По-перше, кількість відділень, що пропонують обмежений набір послуг, збільшується за рахунок перетворення в них відділень з повним комплексом послуг. По-друге, низькі темпи скорочення спеціалізованих відділень і відділень, що пропонують обмежений набір послуг, зумовлені тим, що велика кількість банків ще не можуть дозволити со-

бі впровадження сучасних дорогих систем доставки і будують свою діяльність, спираючись на традиційні відділення, вузька спеціалізація яких є наслідком загального зниження рентабельності банківської діяльності.

Повністю автоматизовані відділення. Початкове посилення уваги до автоматизованих відділень змінилося спокійним ставленням до них. Ці відділення, як уже зазначалося, мають ряд переваг, пов'язаних з підвищенням швидкості і точності здійснення операцій, однак коло клієнтів, зацікавлених в їх обслуговуванні, значно вужче, ніж у традиційних відділень. Крім того, набір послуг, пропонуваній автоматизованими відділеннями, ще не дуже великий. Через те цей загалом перспективний напрям розвитку систем доставки поки що має небагато прихильників.

Нечисленні відділення посідають важливе місце у системі доставки і обсяг їх застосування постійно збільшується. Пропонуючи клієнтам найнеобхідніші послуги, до того ж у зручному місці й у зручний час, нечисленні відділення (особливо їхній пересувний варіант) користуються особливою популярністю у споживачів, а завдяки низьким витратам на їх утримання банки все більше й більше віддають їм перевагу.

АТМ, EFTPOS, “розумні” термінали, системи, що базуються на пластикових картках. Системи доведення банківських послуг до споживачів, засновані на високих технологіях, одержують усе більше визнання у світі. Успішне впровадження цих систем доставки базується на забезпеченні простоти користування технікою, правильному розміщенні ринків збуту і відповідних маркетингових заходах, що створюють умови для розширення числа користувачів.

Фінансові “супермаркети” мають велику підтримку у споживачів, оскільки поряд з суто банківськими послугами пропонують ще цілий ряд фінансових та інших послуг, що залучають значну кількість клієнтів. Однак не всі банки використовують переваги цієї системи доставки, оскільки функціонування фінансових “супермаркетів” пов'язано зі значними поточними витратами.

Банківські послуги вдома — одна з найбільш перспективних, проте ще слабкорозвинених систем доставки. Ця система ще не може конкурувати з іншими системами, що базуються на високих технологіях, хоча існують всі передумови перетворення її в домінуючу (на роздрібному ринку). Банк, який не пошкодує коштів на створення і

впровадження цієї системи у своєму регіоні, поза сумнівом володітиме ситуацією на роздрібному ринку.

Отже, системи доставки, що базуються на високих технологіях, мають переваги перед традиційними системами, однак повне їх скорочення ще упродовж десятиліття неможливе. Що стосується вітчизняної банківської сфери, то у ній таке скорочення ще не очікується.

7.3. Прийняття рішення про розміщення точок збуту

Приймаючи рішення про організацію збутової мережі, комерційний банк повинен прагнути не тільки раціонально використовувати банківські потужності і, якщо це можливо, повніше їх завантажувати (враховуючи характер пропонованих банківських послуг: *проблемні послуги*, що потребують інтенсивного контакту клієнта з банком; *рутинні*, для яких потрібний мінімальний контакт; *послуги, якими часто користуються*), а й щоб ця мережа охоплювала якомога ширше коло споживачів.

Тому вибір відповідного виду системи доставки важливий, але не є єдиною умовою розробки стратегії в галузі доведення послуг до споживача. Різноманітність систем доставки зумовила множинність підходів до розміщення точок збуту банківських продуктів.

Нові банки, що виходять на ринок фінансових послуг, але не мають налагодженої мережі відділень, природно, вибиратимуть системи доставки, що базуються на електронному, поштовому, телефонному зв'язку, а це дає змогу домогтися достатнього охоплення цільового сегмента своїми послугами. Проте тільки з такими системами доставки складно розраховувати на значне розширення спектра пропонованих послуг, оскільки деякі банківські послуги можуть надаватися виключно за присутності клієнта і лише в банку. А це можливо при використанні систем доставки, що базуються на відділеннях. Саме банківські відділення, що надають повний комплекс чи обмежений ряд послуг, або нечисленні відділення повинні вирішувати питання їх розміщення, що є частиною стратегії у сфері систем доставки, оскільки проблем правильного розміщення точок збуту систем доставки, що базуються на пластикових картках, практично не існує.

Для прийняття рішення про розміщення відділень необхідно насамперед оцінити регіон, у якому планує діяти банк, з погляду

кількості потенційних (як роздрібних, так і корпоративних) клієнтів. Крім того, варто звернути особливу увагу на рівень конкуренції й основні характеристики діяльності головних конкурентів. Потім на основі порівняльного аналізу пропонує різних банками продуктів треба з'ясувати, чи будуть у вашого банку шанси мати достатній рівень збуту при розміщенні відділення в гірших, ніж у конкурентів, місцях.

Якщо ймовірність цього мала, то необхідно вивчити всі варіанти можливого розташування з метою вибору кращого.

Вибір з альтернативних варіантів кращого може відбуватися за такою схемою. Передбачуване місце розміщення відділення береться за центр ареалу, на який поширюється вплив банківської одиниці. Цей ареал можна умовно розділити на три зони, як показано на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Ареал діяльності відділення

На первинну зону ареалу діяльності відділення припадає до 70 % усіх клієнтів, що користуються послугами цього банківського підрозділу. Це, як правило, клієнти, які живуть або працюють поблизу або ж часто здійснюють поряд якісь покупки і рідко звертаються за послугами до інших банків.

Кількість клієнтів, яких охоплює вторинна зона, досягає 25–30 % усіх споживачів послуг цього відділення. Ці клієнти часто користуються послугами й інших банків. Клієнти ж крайньої зони, як правило, є випадковими споживачами банківських продуктів розглянутого відділення.

Визначившись з ареалом поширення впливу свого відділення, приступають до аналізу ареалів відділень конкурентів. Передбачува-

не місце розташування відділення не повинно потрапляти в первинні зони відділень конкурентів, оскільки там у разі однакової якості послуг нема чого робити.

Якщо місце майбутнього розташування відділення відповідає перерахованим вимогам, то варто оцінити ще ряд факторів, що визначають якість вибраного місця розташування. Це насамперед типи діючих поблизу систем доставки конкурентів; доступність місця для клієнтів з точки зору зручності проїзду, наявності поряд автостоянок тощо; вигідне розташування щодо великих торговельних центрів, аеропортів та інших місць з інтенсивним переміщенням потенційних клієнтів.

Вибір зони дії відділення завершується аналізом його потенціалу при розміщенні у вибраному районі. Потенціал відділення визначається багатьма факторами, серед яких — якість і необхідність пропонованих банківських послуг, характеристики бази клієнтів (наскільки пропоновані продукти відповідають запитам цих споживачів), ступінь конкуренції в цьому районі тощо.

Таким чином, потенціал відділення визначається цінністю вибраної зони, що є основним критерієм остаточного вибору. Цінність зони дії відділення характеризується очікуваним річним споживанням тієї або іншої послуги при наданні її у вибраному місці. Річне споживання послуги розраховується за законом Рейлі й удосконаленими методами, запропонованими Хаффом і Гауччі:

$$\text{ОРСП} = \text{КК} \times \% \text{К} \times \text{ОРСП1},$$

де ОРСП — очікуване річне споживання послуги; КК — кількість клієнтів, що входять у сегмент цієї зони; % К — відсоток клієнтів вибраної зони, що користуються послугами відділення; ОРСП1 — очікуване річне споживання послуги в розрахунку на одного клієнта.

Отже, знаючи потенціал відділення і цінність передбачуваних зон дії, працівники відділу маркетингу можуть досить точно оцінити і вибрати кращий варіант розміщення відділення.

══════ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ══════

1. Види збутових каналів для банківських послуг.
2. Особливості організації збутової мережі банку.
3. Види систем доставки та їх характеристика.

4. Типи відділень, що надають клієнтам повний комплекс послуг.
5. Переваги спеціалізованих відділень.
6. Системи доставки, що базуються на пластикових картках.
7. Прийняття рішення про розміщення відділень.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

- 1. Системи доведення банківських послуг до споживачів відрізняються між собою такими характеристиками:**
 - а) вартістю, періодичністю, рівнем спеціалізації;
 - б) розміром, типом послуг, способом доведення послуг;
 - в) якістю надання послуг, комплексністю, надійністю;
 - г) широтою продуктового ряду, вартістю, оперативністю.
- 2. Повний комплекс послуг, які пропонуються відділеннями, не передбачають:**
 - а) використання касових автоматів;
 - б) використання електронних карток;
 - в) збільшення обсягів реалізації банківських продуктів;
 - г) зменшення візитів клієнтів до банку.
- 3. Перевагами спеціалізованих відділень і відділень, які надають обмежений ряд послуг, є:**
 - а) надання послуг на високому професійному рівні, розвиток тих послуг, які приносять найбільший прибуток;
 - б) коло клієнтів обмежується клієнтами-корпораціями;
 - в) усі сегменти роздрібного ринку сприймають цей метод поширення банківських послуг;
 - г) можливість одночасного обслуговування як роздрібних клієнтів, так і клієнтів-корпорацій.
- 4. Повністю автоматизовані відділення можуть надавати такі послуги:**
 - а) лише інформаційні (про стан рахунків);
 - б) видавати готівку;
 - в) лише консультативні;
 - г) операції за рахунками; довідки про стан рахунків, отримання готівки, інформаційні та консультативні послуги.
- 5. Найперспективнішими системами доведення банківських послуг до клієнтів є:**
 - а) банківські послуги вдома;

- б) системи електронних платежів у місцях продажу;
- в) відділення, що надають повний комплекс послуг;
- г) відділення, що пропонують обмежений ряд послуг.

6. Для вибору оптимального місцезнаходження банківського відділення необхідно таке:

- а) значний потік перехожих за одну годину;
- б) розвинена мережа громадського транспорту;
- в) оцінити райони можливого розміщення з точки зору характеристик бази клієнтів, рівня конкуренції, зручності доступу;
- г) кількість клієнтів у зоні впливу.

7. Цінність зони дії можна визначити показником:

- а) очікуваного річного споживання послуги, розрахованого на одного клієнта;
- б) кількості клієнтів, які користуються певними послугами;
- в) щільності “денного” населення;
- г) рентабельності банківської послуги.

8. У банківській сфері в основному використовуються такі канали збуту:

- а) прямі і опосередковані;
- б) опосередковані;
- в) змішані;
- г) прямі.

9. До власних каналів збуту банківських послуг належать:

- а) децентралізований збут на основі укладених договорів про кооперацію із страховими компаніями, підприємствами житлового будівництва;
- б) децентралізований збут через засновані дочірні фірми, участь у капіталі інших банків;
- в) централізований збут через головне відділення з використанням контактів телефоном або поштою, автоматів та децентралізований — за допомогою збутових точок;
- г) децентралізований збут з підключенням представників вільних професій (архітекторів, роздрібних і гуртових торговців).

10. Розширення часових рамок банківського обслуговування можливе за умови:

- а) утворення нових відділень;
- б) автоматизації банківської справи;
- в) заснування дочірніх фірм;
- г) неможливе за жодних умов.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

8.1. Сутність та елементи системи стимулювання

Система стимулювання, або комплекс маркетингових комунікацій, — важливий елемент комплексу маркетингу, який використовують для ефективнішого впливу на цільову аудиторію. Для забезпечення діючої комунікації банки розробляють стратегії комунікацій у рамках загальних стратегій маркетингу.

Середовище, в якому функціонує банк, пронизане складною системою комунікацій: банки контактують із своєю клієнтурою, різноманітними фінансовими інститутами, Центральним банком, різними контактними аудиторіями.

Завдання банку полягає у формуванні і підтримці бажаного уявлення про пропоновані продукти і банк (як організацію в цілому) в очах громадськості і своєї існуючої і потенційної клієнтури.

Структура комплексу стимулювання складається з особистого продажу, стимулювання збуту, реклами і паблік рилейшнз.

Для кожного елемента системи стимулювання властиві специфічні прийоми і методи, проте усі вони мають одну мету — сприяти успішному здійсненню генеральної стратегії банку. Елементи комплексу стимулювання часто називають також каналами комунікацій.

Під особистим продажем розуміють усне представлення продукту банку з метою укладення угоди за допомогою особистого контакту представника банку і клієнта. Висока собівартість цього інстру-

мента стимулювання робить доцільним особистий продаж тільки в тих сегментах, які можуть виправдати витрати: в разі обслуговування середніх і великих корпорацій, а також дуже заможних осіб.

Стимулювання збуту передбачає використання короткострокових спонукальних мотивів для пошуків продажів окремих послуг. Особливого значення стимулювання збуту набуває в разі обслуговування роздрібною клієнтурою.

Паблік рилейшнз (найважливіша складова роботи із зв'язків з громадськістю) дає змогу створити сприятливий образ банку за допомогою розміщення достовірних відомостей про його діяльність у засобах масової інформації. На відміну від реклами пропаганда не потребує безпосередньої оплати.

Реклама — це інструмент платного неособистого представлення продукту і стимулювання попиту на нього, а також створення іміджу банку і доведення відповідної інформації до цільових аудиторій.

На відміну від торгово-промислових організацій, банки постають перед серйозною проблемою при організації комплексу стимулювання. Вона полягає в тому, що більшість запропонованих банком послуг не мають матеріально-речової форми, а отже, не привабливі для споживача. У зв'язку з цим особливого значення набуває чіткий опис як самих послуг, так і вигод, що їх отримає клієнт від їх споживання.

8.2. Етапи розробки стратегії комунікацій

Тепер розглянемо процес комунікації. Перед тим як направити звернення одержувачам відправник кодує його, тобто подає в певному символічному вигляді. Закодоване звернення, пройшовши через канали комунікацій, декодується одержувачами для з'ясування змісту переданої інформації. Одержувачами комунікаційного звернення можуть бути будь-які цільові аудиторії, які банк хоче завоювати. Прийняте звернення викликає в одержувача певну реакцію. Метою відправника є спонукання бажаної відповідної реакції. Процес комунікації повинен бути двостороннім, тому завжди має завершуватися зворотним зв'язком.

Процес розробки стратегії комунікацій має ряд етапів (рис. 8.1.).

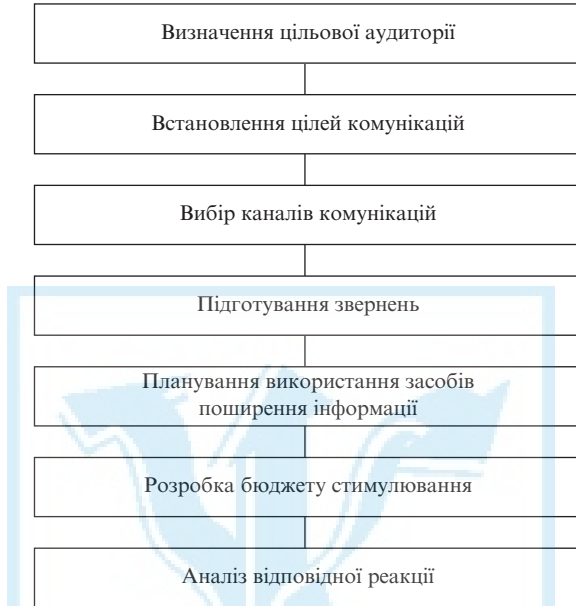


Рис. 8.1. Етапи розробки стратегії комунікацій

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

На першому етапі виявляються цільові аудиторії, тобто визначають одержувачів комунікаційних звернень банку. Ними можуть бути не тільки групи існуючих і потенційних клієнтів банку, а й окремі особи, а також широкі прошарки громадськості.

Вибір цільових аудиторій визначає відповідні цілі комунікацій, які, крім усього іншого, можуть спрямовуватися на формування бажаної відповідної реакції в одержувачів звернень банку. До цілей комунікацій можуть належати:

- створення поінформованості;
- надання необхідної інформації;
- створення необхідного іміджу;
- формування переконаності;
- спонукання до випробування продукту;
- спонукання до придбання продукту;

- збільшення обсягу продажу;
- зміна поведження цільової аудиторії.

Кожна мета відповідає конкретному стану цільової аудиторії і встановлюється для переведення цієї аудиторії в такий стан. Наприклад, перша мета ставиться перед аудиторією, практично не обізнаною як з продуктами банку, так і з самим банком. У рамках цієї мети досягається впізнаваність назви банку і продуктів, що їх передбачається запропонувати цій аудиторії.

Коли цільова аудиторія добре знайома з банком і рядом наданих ним послуг, особливу увагу зазвичай надають вивченню ступеня її прихильності до них. Негативні результати такого дослідження — це сигнал до розгортання кампанії з формування доброзичливого ставлення до банку і/або його послуг.

До аудиторії, яка цілком підготовлена до звернення в банк за конкретною послугою, але яка з різних причин відкладає це, застосовують мету комунікацій, спрямовану на спонукання до придбання продукту. У рамках такої кампанії банк може запропонувати продукт цій аудиторії зі знижкою, надати інші пільги, що зацікавлять споживачів у негайному придбанні послуги.

Після встановлення цілей комунікацій черговим етапом розробки комунікаційної стратегії банку є вибір каналів комунікацій. Для досягнення кожної мети щонайкраще підходить відповідний канал: особистий продаж, стимулювання збуту, паблік рилейшнз або реклама. Тому важливо зробити правильний вибір. Про особливості кожного каналу комунікацій йтиметься далі, а зараз перейдемо до наступного етапу формування стратегії комунікацій.

Успіх комунікаційної кампанії визначається також якістю звернень, що їх банк має намір направити цільовій аудиторії. При підготовці звернення вирішують питання про його зміст, структуру і форму.

Навіть звернення з добре продуманим змістом і викладом незаперечних доказів на користь банку може не вплинути на аудиторію через його недосконалу структурну побудову. Насамперед необхідно вирішити, в якій частині звернення варто помістити найважливішу інформацію, яка дасть найбільший ефект. При цьому потрібно враховувати, що увага аудиторії під кінець звернення розсіюється; водночас основні “козири” повинні розкриватися тільки після завоювання інтересу аудиторії.

Другим важливим аспектом, що стосується структури звернення, є питання про необхідність включення у звернення контраргументів. Тут є свої “за” і “проти”.

Ефект, викликаний зверненням, багато в чому залежить від його форми. У загальному значенні під формою звернення розуміють те, як воно подається аудиторії. Форма звернення визначається насамперед тим, які засоби використовуються для передачі інформації.

Після підготовки відповідних звернень приступають до етапу планування використання засобів поширення інформації. Таке планування передбачає наявність трьох основних стадій: оцінку засобів поширення інформації; вибір відповідних засобів; прийняття необхідних рішень у сфері використання цих засобів.

Засоби поширення інформації розглядаються, по-перше, з погляду наявності їх і доцільності використання для передачі конкретного звернення. По-друге, необхідно оцінити витрати, пов'язані з використанням кожного з них. По-третє, варто вивчити можливе коло поширення інформації запропонованими засобами. По-четверте, бажано знати, ким із конкурентів і як використовуються ці засоби. І нарешті, по-п'яте, необхідно проаналізувати всі засоби з погляду їх гнучкості, наявних обмежень і “довговічності” комунікаційного звернення.

Оцінка засобів поширення інформації завершується вибором найпридатнішого з них, а можливо, навіть їхньої комбінації.

Рішення у сфері використання вибраних засобів поширення інформації повинні стосуватися таких проблем, як частота і кількість комунікаційних звернень, що направляються кожній цільовій аудиторії, а також місце і час, коли варто зробити конкретне звернення.

Таким етапом підготовки стратегії комунікацій є розробка бюджету стимулювання. Для цього використовують:

- метод від наявних ресурсів;
- метод у відсотках до депозитів;
- метод відповідності конкурентам;
- метод з урахуванням цілей і завдань та ін.

Стратегія комунікацій, розроблена банком, не увінчається успіхом, якщо не буде створено належної системи аналізу відповідної реакції цільових аудиторій на заходи, які здійснює банк. Призначення цієї системи очевидне: оперативне врахування інформації, що надходить від одержувачів комунікаційних звернень банку, дає змогу

швидко реагувати на настрої цільових аудиторій і своєчасно вносити необхідні поправки в будь-який компонент стратегії комунікацій.

8.3. Формування системи стимулювання

Система стимулювання містить такі елементи:

- особистий продаж;
- стимулювання збуту;
- паблік рилейшнз;
- рекламу.

Особистий продаж важливий у вирішенні таких завдань стимулювання, як формування переваги і переконання клієнтури, спонукання до випробування продукту і його придбання.

Процес особистого продажу проходить кілька класичних стадій:

- вибір клієнта;
- підготовка до контакту з клієнтом;
- підхід до клієнта;
- представлення продукту;
- подолання можливих заперечень;
- укладання угоди й оформлення операції;
- подальший контакт із клієнтом.

Перша стадія процесу особистого продажу пов'язана з вибором клієнта для контакту. Загалом коло споживачів, у відносинах з якими банк має намір застосовувати особистий продаж, визначається заздалегідь. Проте за наявності в банку відповідним чином налагодженої системи особистої зацікавленості персоналу в результатах роботи службовці, які відповідають за контакти з клієнтурою, також займаються пошуками потенційних споживачів.

При цьому серед головних критеріїв “перспективності” клієнта можна назвати: стабільний фінансовий стан, можливість задоволення його основних потреб, а також “сприйняття” особами, які приймають рішення в компанії, — кандидатів, прийомів особистого продажу. Збирання такої інформації передбачає звернення до багатьох джерел.

При підготовці до майбутнього контакту з клієнтом насамперед необхідно чітко визначити цілі, яких банк хотів би досягти в результаті переговорів із споживачем.

Цілі можуть широко варіюватися: від попереднього знайомства з клієнтом до укладення угоди. Далі непогано було б спробувати

з'ясувати основні потреби компанії, її головні проблеми. Потім потрібно прийняти рішення про те, який найкраще встановити контакт із клієнтом: особистий, по телефону або через листування. Крім того, потрібно визначити час контакту.

Зв'язок із клієнтом через листування забезпечує не тільки успіх окремого візиту, а й створює надійний фундамент для тривалого співробітництва. При цьому варто врахувати, що на клієнта банк може впливати через спонукальні чинники середовища тільки опосередковано (через окремі елементи комплексу маркетингу).

Найважливіша стадія процесу особистого продажу — репрезентування продукту. Від того, як буде подана банківська послуга, великою мірою залежить її імідж, ставлення клієнта, а отже і зацікавленість у її придбанні. При презентації продукту працівник банку має вирішити ряд послідовних завдань: привернути увагу клієнта, викликати інтерес і бажання споживача придбати послугу і, нарешті, спонукати до необхідних дій. Ці принципи відомі під назвою *AIDA* — *Attention* (увага), *Interest* (інтерес), *Desire* (бажання), *Action* (дія).

Ще одним засобом репрезентування продукту є з'ясування під час бесіди реальних потреб клієнта і подальша пропозиція варіантів їх задоволення за допомогою тієї або іншої банківської послуги. Потрібно враховувати, що більшість банківських продуктів мають один серйозний недолік — вони невидимі клієнту, до них неможливо доторкнутися чи потримати в руках. А отже, вдале здійснення особистого продажу великою мірою залежить від уміння так подати продукт, щоб споживач реально відчув усю його цінність і вигоду від його придбання.

Уміння перебороти можливі заперечення клієнта — важливий крок на шляху до досягнення цілей особистого продажу. Заперечення клієнта можуть бути як психологічного, так і логічного характеру. Психологічні заперечення визначаються особливостями клієнта як особистості і їх подолання потребує від банківського службовця добрих знань психології купівельної поведінки, а також достатнього досвіду в цій сфері. Причина виникнення заперечень логічного порядку може полягати у відсутності наявних переваг запропонованого продукту і/або недостатньо вмілого його подання.

У принципі немає і не може бути якихось універсальних прийомів вирішення можливих заперечень клієнта. Проте, готуючись до кон-

такту, працівник банку повинен старанно вивчити особливості організації-клієнта й осіб, що приймають рішення, з якими має відбутися бесіда; крім того, він зобов'язаний досконало знати як продукти, які він має намір запропонувати, так і аналогічні продукти конкурентів і мати чітке уявлення про їх сильні і слабкі сторони. Такий підхід забезпечує, по-перше, можливість заздалегідь передбачити ймовірні заперечення клієнта і підготувати на них вагомі контраргументи, а по-друге, вихід із будь-якого скрутного становища навіть у разі непередбачених аргументів співрозмовника.

Остаточною метою особистого продажу є підписання угоди. Проте не всякий контакт із клієнтом може доходити до цієї стадії. Виняткове значення при цьому має уміння службовця відчутти момент готовності клієнта до укладення угоди. Багато, щоб укладення угоди одразу супроводжувалося відповідними процедурами з оформлення операції. Причому вони повинні бути нетрудомісткими і швидкими, з якомога меншими формальностями.

Як правило, відносини банку з його клієнтами мають довгостроковий характер, тому процес особистого продажу не може завершуватися просто підписанням певної угоди. Банк завжди зацікавлений у тому, щоб клієнт залишився задоволеною послугою, позаяк це забезпечить можливість подальшої взаємодії. Таким чином, логічним завершенням процесу особистого продажу є подальший контакт із клієнтом з метою з'ясування ступеня задоволення його потреб запропонованим продуктом. Цей етап дає змогу уточнити запити і побажання клієнтів, що стануть фундаментом для удосконалення окремих послуг і розвитку продуктового ряду банку.

Останні досягнення банків у сфері особистого продажу передбачають застосування сучасних, більше економічних і ефективних прийомів його здійснення. Серед них можна назвати телемаркетинг і проведення семінарів-продажів банківських послуг. Порівняно дешева цих способів дає змогу поширити їх і на роздрібний ринок.

Отже, включення в комплекс стимулювання особистого продажу повинно супроводжуватися розробкою цілей для різноманітних форм його здійснення, оцінкою вимог усіх основних груп споживачів, а також здійсненням відповідних заходів з навчання персоналу навичок продажу банківських послуг. Крім того, потрібно організувати постійний контроль за виконанням поставлених цілей.

Стимулювання збуту як елемент комплексу стимулювання являє собою використання набору інструментів, призначених для посилення відповідної реакції цільової аудиторії на різноманітні заходи в рамках стратегії маркетингу і комунікаційної стратегії банку.

На відміну, скажемо, від реклами стимулювання збуту є засобом короточасного впливу на ринок. Воно не в змозі забезпечити стійкого попиту на продукти банку і залучити нову клієнтуру для налагодження тривалих взаємовідносин. Тому стимулювання збуту використовується переважно для поживлення попиту, що знизився, підвищення поінформованості клієнтів про запропоновані продукти, створення їм необхідного іміджу.

У процесі підготовки і здійснення заходів щодо стимулювання збуту слід врахувати такі основні етапи:

- розробку програми стимулювання збуту;
- тестування заходів щодо стимулювання збуту;
- реалізація програми стимулювання збуту;
- аналіз результатів стимулювання збуту.

Розробка програми стимулювання збуту пов'язана з вирішенням таких послідовних завдань:

- установлення цілей стимулювання збуту;
- вибір інструментів стимулювання збуту;
- визначення кола учасників;
- визначення інтенсивності заходів щодо стимулювання;
- рішення стосовно засобів поширення інформації про програму стимулювання;
- визначення тривалості стимулювання;
- вибір часу здійснення відповідних заходів;
- визначення бюджету стимулювання збуту.

Перед тим як здійснювати заходи щодо стимулювання збуту, необхідно *визначити цілі стимулювання*, які узгоджуватимуться із загальною стратегією маркетингу і комунікаційною стратегією банку. Ці цілі можуть спрямовуватися на стимулювання більшого обсягу споживання послуг, заохочення осіб, які не користувалися раніше окремими банківськими продуктами, до їхнього випробування, а також залучення нових клієнтів. Визначаючи цілі стимулювання збуту, необхідно враховувати ймовірні відповідні дії конкурентів.

Інструменти стимулювання збуту можуть застосовуватися за трьома основними напрямками:

- для стимулювання споживачів;
- для стимулювання сфери торгівлі;
- для стимулювання працівників банку.

До *засобів стимулювання споживачів* належать проведення конкурсів, демонстрацій, надання премій, знижок на ціни, поширення зразків тощо.

Банки активно займаються *стимулюванням сфери торгівлі*, коли їхні послуги надаються не безпосередньо, а через третю сторону, наприклад, споживчі кредити можуть надаватися роздрібними торговцями або продавцями автомобілів. У цьому випадку інструментами стимулювання може бути: надання безкоштовних товарів, спеціальні знижки за обсяг, спільна реклама, торгові конкурси дилерів і премії дилерам.

Серед інструментів стимулювання сфери торгівлі необхідно назвати такі: надання спеціальних знижок, спільна реклама, надання рекламних та інших знижок (пов'язаних із стимулюванням), премії-“шттовхачі” дилерам, пропозиція сувенірів та інших подарунків, торгові конкурси дилерів.

Стимулювання працівників банку належить до сфери мотивації персоналу і спрямоване на підвищення якості обслуговування клієнтури і зростання виконавчої майстерності. До конкретних інструментів стимулювання персоналу банку належать: грошові премії, подарунки, додаткові відпустки, конкурси.

На третій стадії розробки програми стимулювання збуту має бути чітко *визначено коло учасників програми стимулювання*, тобто потрібно виділити цільові сегменти і зосередити основні зусилля на конкретних споживчих групах, що їх банк хотів би охопити заходами в рамках своєї програми.

Такий етап пов'язаний з *вибором оптимального ступеня інтенсивності заходів* щодо стимулювання збуту. Дієвість застосовуваних стимулів повинна бути достатньою, щоб забезпечити бажаний рівень споживання послуг. Необхідно домогтися оптимізації інтенсивності стимулювання і з погляду пов'язаних з ним витрат.

Для реалізації програми стимулювання збуту необхідно поширити *відповідні звернення* про заходи, що намічаються в її рамках. Для вибору відповідних каналів потрібно врахувати важливість оптимі-

зації рівня ефективності і витратності кожного з них. Інформація про програму стимулювання може поширюватися через пресу, телебачення, радіо, пряму поштову рекламу, різноманітні вивіски і плакати, розміщені у відділеннях банку, магазинах, місцях масових зібрань тощо.

Важливо *визначити тривалість стимулювання*, щоб, з одного боку, надати цільовим групам споживачів достатньо часу, аби скористатися запропонованими пільгами, а з іншого — не допустити надмірної розтягнутості заходів, що може знизити їх вплив.

Велике значення для досягнення поставлених цілей стимулювання має *вибір найзручнішого часу для здійснення відповідних заходів*. Необхідно домогтися узгодженості окремих заходів щодо термінів. При цьому важливо звернути увагу на недопущення такої їх послідовності, коли хоча б одна дія банку із стимулювання збуту своїх продуктів опинилася в тіні якогось іншого заходу (свого або конкурента). У банківській практиці час здійснення окремих заходів щодо стимулювання часто прив'язують до певного сезону.

Визначення бюджету стимулювання (як частини загального бюджету заходів щодо здійснення комунікаційної стратегії банку) відбувається за допомогою розрахунку витрат на здійснення окремих заходів або відповідної частки загального бюджету. Вартість певного заходу щодо стимулювання обчислюється як добуток величини стимулу і очікуваного обсягу споживання аналізованої послуги плюс адміністративні та інші витрати, безпосередньо пов'язані з наданням цього стимулу. Крім того, корисно співвіднести отриманий результат з розміром очікуваного прибутку після здійснення заходу.

На другому етапі підготовки і здійснення заходів щодо стимулювання збуту слід переконатися у відповідності цих заходів досягненню бажаного ефекту. Це здійснюється за допомогою *тестування окремих інструментів стимулювання* і порядку їх застосування. При цьому з'ясується реакція цільової аудиторії на той або інший стимул, вносяться пропозиції щодо його удосконалення. Крім того, попереднє тестування дає змогу уточнити бюджет стимулювання збуту і розмір очікуваного прибутку.

Безумовно, заходи щодо тестування пов'язані з певними витратами. Проте вони будуть набагато меншими, ніж втрати у зв'язку з провалом всієї програми стимулювання збуту через якісь прорахунки.

У процесі *реалізації програми стимулювання збуту* знаходять підтвердження або спростовуються всі припущення банку щодо передбачуваного ефекту окремих заходів. Важливим моментом є необхідність внесення своєчасних змін у процесі втілення програми в життя. Це дає змогу оперативного реагувати на коливання споживчих переваг, коли включаються дії конкурентів та інші чинники маркетингового середовища, в якому діє банк.

Часто банки роблять *аналіз результатів стимулювання збуту* замість попереднього тестування заходів щодо стимулювання збуту. Це неприпустимо з погляду можливих втрат у разі реалізації неповноцінної програми стимулювання.

Банк повинен встановити постійний контроль за рівнем споживання окремих послуг до, протягом і після здійснення заходів щодо стимулювання з тим, щоб виявити ступінь їх впливу на окремі категорії споживачів. Це потребує великої бази даних про клієнтуру банку. Аналіз результатів реалізації програми стимулювання збуту потрібно робити у двох напрямках: оцінка коротко- і довгострокового ефекту від окремих заходів і їх реалізації в комплексі.

Паблік рилейшнз — найважливіший компонент роботи зі зв'язків з громадськістю (*public relations*), що являє собою цілеспрямовану діяльність банку з організації громадської думки. Робота зі зв'язків з громадськістю має на меті вивчення громадської думки і формування доброзичливого ставлення до банку і його діяльності з боку цільових аудиторій і широких мас.

Відносини з громадськістю (із погляду суб'єктів) можуть будуватися за кількома напрямками, серед яких найважливіші такі:

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

Встановлення зв'язків із засобами масової інформації дає змогу регулярно поширювати відповідні відомості з метою привернення уваги до діяльності банку та його продуктів. Підтримка безпосередніх контактів із цільовими аудиторіями сприяє зміцненню розуміння між банком і конкретними групами споживачів.

До паблік рилейшнз (ПР) як одного із засобів стимулювання банк звертається в разі необхідності створення і підтвердження свого іміджу, популяризації своїх продуктів і спростування хибної і/або нес-

приятливої інформації про себе. Підготування і здійснення пропагандистської ПР-кампанії відбувається у п'ять етапів:

- встановлення цілей паблік рилейшнз;
- підготовка паблік рилейшнз акцій;
- вибір інструментів паблік рилейшнз;
- здійснення ПР-заходів;
- аналіз результатів ПР-кампанії.

Пропагандистські кампанії можуть бути спрямовані на: формування, зміцнення або виправлення іміджу банку; пропаганду продуктів банку; забезпечення підтримки з боку різних суспільних груп. Кожен з цих напрямів можна вибирати залежно від конкретного маркетингового завдання банку (в окремих випадках можна вибрати кілька напрямів). У межах прийнятого напрямку визначають конкретні цілі пропаганди. Наприклад, підготувати статті або аудіо- і відеоматеріали інформаційно-пізнавального характеру про послуги в аналізованій сфері і здійснити заходи щодо їх поширення через засоби масової інформації. Встановлюючи цілі пропаганди, варто звернути особливу увагу на їх узгодження із загальною маркетинговою і комунікаційною стратегіями банку.

Пропагандистські звернення можуть будуватися або на привабливих з погляду банку готових матеріалах, або на підставі здійснених заходів з приводу якоїсь події. У першому випадку завдання фахівців з пропаганди полягає у створенні звернення після попереднього вибору найпридатніших для використання з цією метою матеріалів. У другому випадку, якщо фахівці вважають, що готових матеріалів для створення відповідних звернень недостатньо, вони можуть запропонувати організувати здійснення заходів дійового характеру, що стануть придатним матеріалом для створення звернення.

Після підготовки пропагандистських звернень необхідно прийняти рішення про найзручніші засоби їх поширення. Зокрема, вибір видань, розміщення матеріалів у яких принесло б найбільший ефект з погляду досягнення цілей пропагандистської кампанії.

Реалізація заходів у рамках ПР-кампанії передбачає безпосередні дії з доведення підготовлених матеріалів до цільових аудиторій через вибрані засоби поширення.

Як і будь-яка діяльність, ПР-кампанію потрібно оцінити з погляду ефекту, досягнутого в результаті її здійснення. Це непросте зав-

дання, оскільки пропаганда зазвичай становить лише частину загальної комунікаційної стратегії банку і досить складно виокремити із сукупного ефекту частку, що припадає саме на паблік рилейшнз.

Під **рекламою** розуміють форму неособистого подання певних ідей або послуг від імені конкретного учасника ринку за посередництвом специфічних платних засобів комунікацій, спрямовану на інформування і переконання вибраних аудиторій почати дії, бажані для рекламодавця.

Основні етапи процесу розробки рекламної стратегії:

- встановлення цілей реклами;
- рішення про рекламне звернення;
- планування засобів поширення інформації;
- розробка рекламного бюджету;
- оцінка ефективності реклами.

Цілі реклами визначаються насамперед прийнятою загальною стратегією маркетингу банку і його комунікаційною стратегією. Розмаїтість цілей можна звести до двох великих груп: цілі у сфері збуту, або спрямовані на безпосереднє спонукання до певних дій; цілі у сфері комунікацій, або непрямого впливу.

Досягнення цілей у сфері збуту веде до суттєвого приросту таких показників, як обсяг продажу або мотиви придбання. Цілі у сфері комунікацій спрямовані на передавання певних ідей, формування іміджу і зміну споживчих звичок, що сприяє підвищенню рівня збуту на довгострокових часових інтервалах. Реклама у сфері комунікацій виконує інформативну функцію, а у сфері збуту призначена переважно для унаочнення.

Цілі рекламної стратегії служать вихідним пунктом *при розробці рекламного звернення*. Насамперед необхідно виокремити специфічні властивості запропонованих продуктів і розробити перелік переваг, які матиме клієнт від їх споживання. Далі слід чітко визначити цільові групи людей, на яких буде спрямована реклама. При цьому велике значення матиме оцінка основних потреб споживачів вибраного сегмента, а також чітке формулювання бажаної поведінки потенційних клієнтів після впливу рекламного звернення.

У рамках заходів формування рекламного звернення потрібно прийняти три основних рішення: структура рекламного звернення; форма рекламного звернення; стиль рекламного звернення.

Перед тим як приступати до розробки ефективного рекламного оголошення, необхідно підібрати девіз для всієї майбутньої реклам-

ної кампанії. Важливими вимогами до девізу є його швидке запам'ятовування, оригінальність і зрозумілість, а також незмінність протягом усієї кампанії.

Далі потрібно підшукати оригінальний спосіб викладу аргументів на користь об'єкта реклами. Проте сама вона не в змозі викликати в потенційного клієнта інтересу і утримувати його до повного ознайомлення з рекламною пропозицією. Цю функцію виконує відповідно написаний текст або сценарій звернення. *Структура рекламних звернень*, що поширюються через різноманітні канали, у цілому повинна відповідати викладеним вимогам.

Таке рішення щодо формування рекламного звернення стосується *форми рекламного звернення*. Наприклад, надання свідчень на користь продукту, правдива реклама, демонстраційна реклама, створення гумористичної обстановки, використання мультиплікації, мюзикл, форма новин тощо.

Прийнявши рішення про форму рекламного звернення, необхідно визначитися також із такими його параметрами, як розмір, колір, візуальний зміст. Всі ці характеристики безпосередньо впливають на можливість привернення уваги до звернення, а також на його цінність.

Третє рішення щодо формування рекламного звернення стосується його *стилю*. Під стилем розуміють письмовий або усний спосіб вираження думки за допомогою добору і відповідного розташування слів, призначений для досягнення ясності, ефективності і характерний для окремої особистості, групи людей, періоду тощо. У стилістиці вирізняють п'ять основних стилів: офіційно-діловий, науково-професійний, публіцистичний, літературно-розмовний і фамільярно-розмовний.

Планування засобів поширення рекламної інформації здійснюється з метою виявлення найефективнішого, з погляду витрат, шляху доведення бажаної кількості рекламних звернень до цільової аудиторії. Водночас потрібно врахувати інтенсивність реклами конкурентів, спрямованої на ту ж аудиторію. На процес такого планування і характер прийнятих при цьому рішень впливають такі чинники: наявність відповідних засобів, відповідність засобу поширення реклами характеру цільової аудиторії, рекламна діяльність конкурентів, можливість користуватися певними засобами поширення інформації, рекламний бюджет.

Процес планування засобів поширення рекламної інформації передбачає три основних етапи: прийняття рішень про основні параметри реклами; вибір основних засобів поширення рекламної інформації і її конкретних носіїв; прийняття рішень про періодичність рекламних звернень.

На першому етапі рекламодавець визначає такі цільові параметри, як охоплення рекламою, її частоту і силу впливу. (*Охоплення* — це кількість людей, ознайомих із рекламним зверненням за певний період часу. *Частота* рекламних оголошень — середня кількість фактів впливу якогось рекламного звернення на окремих осіб або сегменти за певний проміжок часу. *Сила впливу* — це ефект, який справляє реклама на середнього представника цільової аудиторії.)

На другому етапі відбувається вибір основних засобів поширення рекламної інформації і її конкретних носіїв. Вибір відповідного засобу здійснюється на основі завдань рекламної кампанії, специфіки рекламованого продукту, вибраної цільової аудиторії, бажаної широти охоплення і сили впливу, а також виділених коштів. Основними засобами поширення рекламної інформації є: преса, радіо, телебачення, кіно, рекламно-комерційна література, пряма поштова реклама, реклама на транспорті тощо.

На третьому етапі приймаються рішення про періодичність рекламних звернень. Як правило, такі рішення оформляються у вигляді графіка або розкладів виходу окремих рекламних звернень у вибраних засобах поширення інформації. Упорядкування таких розкладів — це сфера суб'єктивних суджень, проте існують деякі загальні закономірності. Наприклад, можна враховувати вплив чинника сезонності на зміну попиту на окремі види послуг. Також слід прийняти рішення про ступінь рівномірності за часом “обробки” цільових аудиторій рекламними зверненнями.

Розроблюваний рекламний бюджет, як і бюджети окремих видів діяльності в рамках комплексу стимулювання, повинен органічно вписуватися в загальний кошторис витрат на стимулювання. У банках застосовуються різноманітні методики розрахунку необхідних асигнувань на рекламу, проте жодна з них не є універсальною і досконалою. Найбільш поширені з них такі:

- метод за принципом “скільки ви можете виділити”;
- метод “у відсотках до депозитної бази”;

- метод “порівняння з конкурентами”;
- метод “частки ринку”;
- метод “на підставі цілей і завдань”;
- кількісні моделі.

1. Метод визначення рекламного бюджету за принципом “скільки ви можете виділити” досить простий. Він полягає в асигнуванні тих ресурсів, що є в наявності. Таким методом користуються переважно дрібні банки. Проте його недосконалість очевидна з першого погляду: залишковий принцип формування рекламного бюджету вносить непевність у комплекс заходів щодо реклами. Це значно ускладнює розробку стратегії банку у сфері реклами, а отже, ускладнює планування комплексу маркетингу і всієї діяльності банку.

2. Метод “у відсотках до депозитної бази” досить поширений. У його основі лежить думка про те, що асигнування на рекламу повинні збільшуватися в міру розширення депозитної бази. Відповідно до цього методу рекламний бюджет обчислюється виходячи із середньогалузевого співвідношення витрат на рекламу і розміру депозитної бази. Проте і цей метод може не відповідати досягненню цілей стратегії маркетингу.

3. Метод “порівняння з конкурентами” використовується з огляду на те, що в банківській індустрії існує стійка тенденція “проходження за лідером”. Тому багато банків часто застосовують тактику пильного спостереження за рівнем витрат на рекламу банків-лідерів або своїх безпосередніх конкурентів і підтримки відносного паритету.

4. Метод “частки ринку” ґрунтується на досвіді, що свідчить про певну кореляцію між часткою ринку, що обслуговується банком, і його часткою в загальному потоці реклами, що поширюється на ринок. Водночас при цьому не враховується роль реклами в комплексі маркетингу, якість її виконання, а також значення інших чинників маркетингу. Іноді банки, прагнучи розширити свою частку ринку, намагаються витратити на рекламу більше коштів, ніж це об'єктивно необхідно. Проте такий підхід не завжди дає бажані наслідки.

5. Метод “на основі цілей і завдань”. Застосування цього методу розробки рекламного бюджету потребує системи чітко сформульованих завдань і цілей банку (від цільової частки ринку, яку необхідно завоювати, і до конкретних цілей використання окремих засобів реклами). Суть методу зводиться до підрахунку витрат у рамках окремих рекламних заходів, що забезпечують досягнення

відповідних цілей. Сума всіх витрат і визначає розмір рекламного бюджету. Проте якщо банк не має у своєму розпорядженні необхідних ресурсів, відповідно знижується потенційний розмір витрат на рекламу, що може позначитися на ефекті від її здійснення. В таких випадках нерідко потрібно переглянути поставлені цілі. Здійснення конкретних розрахунків при використанні цього методу становить певну складність і потребує багато часу. Можливо, тому до нього звертаються лише окремі банки.

6. Кількісні моделі. Незважаючи на свою принадність, методи, що базуються на кількісному моделюванні і призначені для визначення оптимальних розмірів асигнувань на рекламу, нині ще не надто широко застосовуються банками.

Враховуючи недоліки, властиві для кожного з наведених методів окремо, слід зауважити, що найбільш обґрунтованим буде бюджет, складений на основі застосування інтегрованого методу з використанням окремих елементів усіх розглянутих прийомів.

Оцінка ефективності реклами передбачає здійснення попередньої, поточної і подальшої оцінок. Необхідність здійснення попередньої оцінки реклами пов'язана з ризиком, якого зазнає будь-який рекламодавець. Цей аналіз має здійснюватися за такими напрямками:

- оцінка вибраних засобів реклами;
- оцінка розмірів і місця розташування оголошень (або тривалості рекламного ролика);
- оцінка якості виконання рекламного звернення;
- оцінка задуму й утримання інтересу до звернення.

Коли банк має вже достатньо великий досвід роботи з конкретними засобами реклами, то правомірно припустити, що поганий результат рекламної кампанії не буде викликаний їхнім неправильним вибором. Тому варто проаналізувати розміри і місця розташування оголошень або тривалість рекламних роликів (коли кампанія проводиться за допомогою радіо або телебачення).

У процесі рекламних досліджень найбільше поширені три основних методи оцінки звернень.

1. Прямий рейтинг. Полягає в опитуванні окремих категорій споживачів, яких просять розташувати запропоновані рекламні оголошення в порядку переваги. Критерієм для ранжування оголошень може служити їхня спроможність привернути увагу й утримати інтерес, змусивши прочитати звернення до кінця; сила впливу; пізнавальність та ін.

2. Портфельні тести. Цей метод полягає в тому, що клієнтам пропонують проглянути весь рекламний портфель банку, а потім просять пригадати зміст і вигляд окремих оголошень. В результаті можна оцінити спроможність конкретних рекламних оголошень виділятися із загальної маси, їхню доступність для розуміння і запам'ятовування.

3. Лабораторні тести. Проводять із застосуванням спеціальної апаратури для замірювання психологічної реакції клієнтів на рекламне оголошення. Переважно лабораторні тести дають змогу оцінювати спроможність оголошення привертати увагу.

Поточний аналіз ефективності реклами призначений для своєчасного виявлення недоліків у процесі кампанії і вживати необхідних заходів для виправлення становища.

Наступна оцінка ефективності реклами призначена для аналізу якості направленої аудиторії звернення, а також для визначення впливу рекламних заходів на рівень збуту банківських продуктів і послуг.

Для оцінки впливу рекламних заходів на обсяг продажу зазвичай користуються двома методами: історичним та експериментальним аналізом. Історичний аналіз базується на встановленні залежності між рівнем збуту і витратами на рекламу в попередньому періоді і порівнянні цього коефіцієнта з аналогічним поточним показником, при цьому користуються різноманітними статистичними прийомами. Експериментальний аналіз передбачає розробку спеціальних рекламних кампаній. Витрати на проведення кожної кампанії порівнюються з відповідними показниками збуту, досягнутими завдяки її проведенню.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Характеристика елементів системи стимулювання.
2. Етапи розробки стратегії комунікацій.
3. Особистий продаж у системі маркетингових комунікацій.
4. Розробка програми стимулювання збуту банківських послуг.
5. Особливості публік рилейшнз у сфері банківської діяльності.
6. Основні етапи процесу розробки рекламної стратегії.
7. Методи формування бюджету на просування банківського продукту.

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. Комплекс стимулювання містить такі елементи:

- а) подарунки, додаткові відпустки, конкурси;
- б) ціну, товар, місце, просування;
- в) рекламу, стимулювання збуту, ПР, персональний продаж;
- г) премії, купони, конкурси, лотереї.

2. Розробка стратегії комунікації передбачає такі основні етапи:

- а) інформування, нагадування, умовляння;
- б) виявлення цільової аудиторії, вибір засобів поширення, розробка бюджету стимулювання;
- в) створення фірмового стилю, дослідження громадської думки, формування іміджу;
- г) підготовка до контакту з клієнтом, подолання можливих перешкод, укладення угоди.

3. Цілями комунікації можуть бути:

- а) створення обізнаності, надання необхідної інформації, створення іміджу, збільшення обсягу продажу, зміна поведінки цільових аудиторій;
- б) підвищення якості банківських продуктів і рівня обслуговування, розширення продуктового ряду, встановлення ціни;
- в) підвищення кваліфікації кадрів, зберігання ліквідності балансу;
- г) утримання співвідношення гуртових і роздрібних клієнтів, рівень диверсифікації банківських ресурсів.

4. Такі методи, як “у процентах до депозитної бази”, “на основі цілей і завдань”, “як у конкурентів”, використовуються в процесі:

- а) визначення ціни на банківський продукт;
- б) планування продуктової стратегії;
- в) формування бюджету на просування (рекламу);
- г) створення нової банківської послуги.

5. Засобами інформування про банк чи банківські послуги, що готують активного і потенційного клієнта для розширення ділових контактів з банком, є:

- а) паблік рилейшнз;

- б) реклама;
 - в) стимулювання збуту;
 - г) персональний продаж.
- 6. Прийняття рішення про структуру, форму і стиль рекламного звернення є етапом розробки:**
- а) комунікаційної політики;
 - б) рекламних заходів;
 - в) програми стимулювання;
 - г) маркетингової стратегії.
- 7. Надання спеціальних знижок за обсяг, спільна реклама, конкурси дилерів, премії дилерам — це елементи стимулювання:**
- а) сфери торгівлі;
 - б) роздрібних клієнтів;
 - в) клієнтів-корпорацій;
 - г) працівників банку.
- 8. Прийняття рішення про періодичність рекламних звернень є етапом:**
- а) підготовки і проведення ПР-кампанії;
 - б) підготовки і проведення заходів щодо стимулювання збуту;
 - в) підготовки і реалізації процесу персонального продажу;
 - г) планування засобів поширення рекламної інформації.
- 9. Прямий рейтинг, портфельні тести і лабораторні тести є методами оцінки:**
- а) якості банківських послуг;
 - б) каналів збуту банківських послуг;
 - в) рекламних звернень;
 - г) рентабельності банківських послуг.
- 10. Встановлення цілей комунікації є етапом розробки:**
- а) рекламної стратегії;
 - б) заходів щодо стимулювання працівників банку;
 - в) стратегії комунікації;
 - г) процесу персонального продажу.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РИЗИКУ В БАНКІВСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

9.1. Причини ризику в банківській діяльності

Комерційні банки є професійними учасниками фінансового ринку, причому одночасно різних його секторів. Банки прагнуть зберегти досягнутий рівень прибутковості, тому передусім стурбовані проблемами пошуку раціонального поєднання прибутковості і мінімізації ризиків. Комерційні банки не тільки формують ринок кредитів, ринок цінних паперів і валютний ринок країни, беруть участь у створенні і функціонуванні товарних, фондових і валютних бірж, вони також є власниками необхідної інформації про фінансове становище підприємств і організацій, кон'юнктуру фондового, кредитного і валютного ринків.

В умовах нестабільної ситуації, яка швидко змінюється, банки змушені враховувати всі можливі наслідки від дій своїх конкурентів, клієнтів, а також передбачати ймовірні зміни законодавства. Саме така невизначеність і підвищений рівень ризику є платою за отриману економічну свободу (хоча наявна економічна “свобода” ще дуже далека від тієї свободи, яка потрібна для нормальної ринкової економіки).

Сучасний банківський ринок немислимий без ризику. Ризик присутній у будь-якій операції, хоча може бути різних масштабів і різному “пом'якшуватися”, компенсуватися.

Ризик не має єдиного визначення. Але основа будь-якого ризику — це невпевненість у майбутньому. Традиційно виокремлюють два *визначення ризику*. Перше базується на причинах ризику і його невизначеності. Наприклад, я не знаю, як змінюватиметься відсоток. Друге визначення ризику ґрунтується на впливові на ризик. Звідси ризик — це негативне відхилення від поставленої мети. Наприклад, банк розраховує, що кредит буде повернутий, а його не повертають.

Причини ризику найрізноманітніші. Серед них: економічні кризи, збільшення зовнішньої заборгованості, фінансові інновації, інфляційні процеси, збільшення витрат банку та ін.

Класичне вчення про банківську систему виходить з існування *трьох основних критеріїв*, які варто враховувати банкам при оцінюванні рівня ризику, — ліквідність, рентабельність і безпека.

Зарубіжна практика свідчить, що змістова сторона ризику та способи його визначення (оцінки) постійно зазнають модифікації. На це впливає ряд причин. Серед них можна виокремити такі:

Перша група — зміна структури ринку, загострення конкуренції, універсалізація банків, експансія відділень, вирівнювання структури клієнтів.

Друга група — коливання відсотків, зумовлене зовнішніми факторами: кон'юнктурою, грошовою політикою, посиленням небанківської конкуренції.

Третя група — підвищення вимог клієнтів, що виражається в зміні чутливості цін і більш диференційованому попиті на банківські послуги.

Четверта група — збільшення банківських витрат.

П'ята група — підвищення значення і кількісне збільшення типових банківських ризиків, що завжди спостерігаються (кредитний ризик, процентний ризик та ін.).

Шоста група — тенденція стагнації темпів економічного зростання, що мають значення для власного розвитку банків.

Банківська ризикова політика — це заходи, що їх вживає банк для досягнення поставлених цілей. Кожен банк в інтересах безпеки вдається до своїх захисних заходів від ризику. Ці заходи і становлять зміст ризикової політики. Здійснюють її в *двох напрямках*: по-перше, з метою запобігання ризику; по-друге, з метою пом'якшення неминучих ризиків.

Поряд з *ризиковою політикою окремого банку* (інструментами якої є банківські договори та угоди) застосовуються і *колективні методи забезпечення фінансової безпеки* (наприклад, системи страхування вкладів).

Для банківської діяльності важливим є не запобігання ризику загалом, а передбачення і зниження його до мінімального рівня.

Що ж таке ризик? Під ризиком розуміють ймовірність, а точніше небезпеку втрати банком частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення певних фінансових операцій. У зв'язку з цим необхідно орієнтуватися в застосуванні таких категорій:

- ***Витрати***

Банківська діяльність неможлива без витрат. Витрати банків пов'язані з необхідністю виплачувати відсотки вкладникам, платити за кредитні ресурси, які купуються в інших фінансово-кредитних інститутів, виділяти кошти на оплату праці банківських службовців та іншими операційними витратами. Щодо поняття витрат ризик може виявлятися в таких формах: зміна ринкової ситуації, що викликає необхідність підвищення відсотків, виплачуваних закладами; загальний дефіцит кредитних ресурсів, що позначився на підвищенні їхньої купівельної вартості; підвищення оплати праці персоналу в інших кредитних інститутах зумовило необхідність вжиття банком відповідних заходів та ін.

- ***Збитки***

Збитки, що виявляються у формі недоодержання доходів або здійснення витрат вище наміченого рівня, трапляються у разі недостатнього аналізу майбутньої операції, через прорахунки, несприятливі обставини або ж просто через непередбачуваність ситуації. Ризик таких збитків, пов'язаних з нерациональним розміщенням коштів, неточною оцінкою ринкових можливостей і небезпек, завжди загрожує банкові серйозними проблемами.

- ***Втрати***

Втрати через непередбачене зниження банківського прибутку є узагальнюючим показником, який характеризує ризик, властивий для банківської діяльності.

Цей показник поєднує у собі всі властивості описаних категорій, а тому щонайкраще характеризує ступінь ризику.

Таким чином, **ризик** можна визначити як загрозу того, що банк зазнає втрат, розмір яких є показником рівня ризикованості майбутнього заходу і якості стратегії в зоні ризику.

Таким чином, поняття ризику і втрат дуже тісно пов'язані між собою. Отже, ризик можна описати і кількісно, використовуючи при цьому категорію “втрати”. Кількісно розмір ризику може виражатися в *абсолютних і відносних показниках*. В абсолютному вираженні ризик являє собою розмір можливих втрат при здійсненні певної операції. Однак оцінити ці втрати достатньо точно не завжди можливо. Якщо ж віднести розмір ймовірних втрат до якогось показника, що характеризує банківську діяльність, наприклад, до розміру кредитних ресурсів, розміру витрат або доходів банку у зв'язку зі здійсненням конкретної операції, то одержимо величину ризику у відносному вираженні.

Описання ризику в абсолютних і відносних показниках досить часто практикується банками. При цьому в абсолютному вираженні ризик обчислюється, коли йдеться про одну конкретну угоду. Якщо ж вище керівництво банку розробляє нормативні положення, що стосуються допустимого рівня ризику при здійсненні різних банківських операцій, то застосовуються відносні показники, що характеризують, наприклад, розмір ризику до суми доходів, очікуваних у результаті здійснення конкретних операцій.

Таким чином, ризик — це ймовірнісна категорія, яку можна з достатнім ступенем точності оцінити за допомогою аналізу втрат.

9.2. Класифікація банківських ризиків

Банківські ризики охоплюють усі сторони діяльності банків — як зовнішні, так і внутрішні. Відповідно до цього вирізняють зовнішні і внутрішні ризики.

Зовнішні ризики поділяються на дві великі групи: 1) ризики ліквідності; 2) ризики успіху.

Ризики ліквідності включають:

- депозитний ризик, або ризик пролонгації (коли вклади відкликаються до закінчення терміну їх зберігання);
- кредитний ризик, або ризик неповернення кредиту протягом певного терміну;
- ризик нових, незапланованих кредитів;

- ринковий ризик, або ризик стосовно нових видів діяльності (за факторинговими, лізинговими, інвестиційними операціями та ін.);
- інші ризики.

Як видно з цього переліку, основними ризиками ліквідності є кредитні ризики. Однак слід мати на увазі, що останніми роками банки активно здійснюють інвестиційні операції — операції з цінними паперами, а тому підвищується ринковий ризик.

До *ризиків успіху* належать:

- галузевий ризик;
- ризик країн;
- процентний ризик;
- валютний ризик;
- інші ризики.

Можна зустріти й іншу класифікацію банківських ризиків, оскільки чітку межу між різними видами ризиків провести досить складно. Так, деякі автори виокремлюють *фінансовий ризик*, що містить у собі кредитний ризик і ризик ліквідності.

Як самостійний вид іноді називають також *проектний ризик*, що складається, у свою чергу, з трьох різновидів ризику:

- вартісного ризику, тобто ризику, який виключно пов'язаний з проектом і не залежить від позичальника;
- внутрішньофірмового ризику;
- ринкового, або портфельного ризику, зумовленого тим, наскільки добре (або погано) “укладається” той або інший проект у кредитний портфель певного банку.

Як правило, багато ризиків між собою взаємозалежні і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але усі вони в остаточному підсумку впливають на баланс банку в цілому.

Внутрішні ризики пов'язані з техніко-організаційною сферою діяльності банків. Ці ризики не пов'язані з суто грошовими факторами і мають персональне, а також матеріально-технічне значення. Вони можуть бути викликані і різними злочинними діями.

Вирізняють три види внутрішніх ризиків: ризики персональні; ризики матеріально-технічні; структурно-процесуальні ризики.

Ризики персональні (ризики співробітників, або кадрові ризики). Серед них розрізняються кількісні і якісні ризики. Під кількісними ризиками розуміють усі ризики, пов'язані з пошуком і залученням

співробітників до роботи. Якісні ризики пов'язані з професійним рівнем і рисами характеру.

Ризики матеріально-технічні пов'язані з матеріально-технічною базою банків, її рівнем.

Структурно-процесуальні ризики зумовлюються взаємодією попередніх двох видів ризиків. Тут вирізняють такі ризики:

- ризик, пов'язаний з автоматизацією банківської діяльності. Клієнти найчастіше віддають перевагу “живому контакту”, а не “машинному спілкуванню”. Щоб не втратити клієнтів, потрібно визначити межу застосування технічних засобів. Потрібно знайти оптимум між індивідуальним обслуговуванням клієнтів і раціоналізацією банківської діяльності;
- ризик, пов'язаний із психологічною підготовкою кадрів, їх компетентністю.

9.3. Етапи розробки банківської стратегії ризику

Банківські операції дуже різноманітні, кожна з них має свої характерні риси, а отже і свій рівень ризику, або фіксовану ймовірність втрат. Сукупність банківських операцій доповнюється розмаїттю клієнтів і ринкових умов, які змінюються, що значно ускладнює розробку деяких критеріїв оцінки ризику.

У банківській практиці для оцінки ризику в основному враховують ймовірність некредитоспроможності клієнтів, різкого погіршення їх фінансового стану, можливих вилучень певної частини коштів, розміщених на вкладах, зміни курсу валют і цінних паперів, а також ймовірність різних грошово-кредитних рестрикцій. Слід мати на увазі, що всі фактори ризику врахувати практично неможливо, тому оцінка формується на певних припущеннях і результат певною мірою теж приблизний. Однак це анітрошки не зменшує важливості вироблення відповідної стратегії ризику.

Розробка стратегії ризику містить ряд послідовних етапів:

- виявлення факторів, що збільшують і зменшують конкретний вид ризику при здійсненні певних банківських операцій;
- аналіз виявлених факторів з огляду на силу впливу на ризик;
- оцінка конкретного виду ризику;
- встановлення оптимального рівня ризику;

- аналіз окремих операцій з позиції відповідності прийнятному рівневі ризику;
- розробка заходів щодо зниження ризику.

Що стосується факторів, які впливають на ризик, то банки, як правило, розглядають їх не в цілому, а враховують лише ті, які періодично переглядаються. Ці фактори не мають якогось конкретного розрахункового призначення, а служать вихідною базою для аналізу ризику і деталізують суто математичні оцінки, одержувані на третьому етапі розробки стратегії ризику.

Наступні чотири етапи розробки стратегії ризику варті детальнішого розгляду, оскільки ґрунтуються на концептуальних підходах до управління ризиком.

Так, *етап оцінки конкретного виду ризику* передбачає розрахунок вартісних показників ризику за допомогою визначення ймовірності того, що банк зазнає деяких втрат. Іншими словами, в основі оцінки ризику лежить залежність між певними розмірами втрат банку і ймовірностями їх виникнення. Ця залежність відображається у спеціально побудованій кривій ймовірностей виникнення певного рівня втрат.

Побудова цієї кривої — надзвичайно складне завдання, що потребує від службовців, котрі займаються проблемами ризику, достатніх знань і досвіду. Для побудови кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат, або так званої кривої ризику, застосовують різні способи, наприклад, статистичний, експертних оцінок та ін.

Суть *статистичного способу* полягає в тому, що для розрахунку ймовірностей виникнення втрат аналізуються всі статистичні дані, що стосуються результативності здійснення банком розглянутих операцій. При цьому для підвищення точності розрахунків необхідно використовувати широку статистичну вибірку, яка дала б змогу зробити припущення, що частота виникнення деякого рівня втрат існує, а точніше — дорівнює ймовірності їх виникнення.

Частота виникнення певного рівня втрат розраховується за формулою

$$Ч = СП / З,$$

де Ч — частота виникнення певного рівня втрат; СП — кількість випадків настання конкретного рівня втрат; З — загальна кількість випадків у статистичній вибірці.

Особливо потрібно наголосити на тому, що знаменник цього дробу — загальна кількість випадків у статистичній вибірці — повинен

становити не просту кількість невдало здійснених банком операцій, а загальну кількість, що включає ще й успішно здійснені операції цього виду. У разі недотримання цієї умови значення частоти виникнення певного рівня втрат, а отже, і ризику здійснення розглянутого виду операцій виявиться необґрунтовано завищеним.

Для визначення частоти виникнення деякого рівня втрат потрібно знайти її значення в якомога більшій кількості точок (тобто при різних рівнях втрат). Зазвичай зробити це досить складно, через те необхідно спробувати визначити значення розглянутого показника хоча б у чотирьох основних точках, про які йтиметься далі.

Для опису зазначених точок потрібно ввести поняття “зона ризику”.

Під зоною ризику розуміють зону, у межах якої втрати не перевищують якогось певного рівня. На рис. 9.1 [23, с. 587] показано основні зони ризику, що їх повинні враховувати менеджери з ризику.

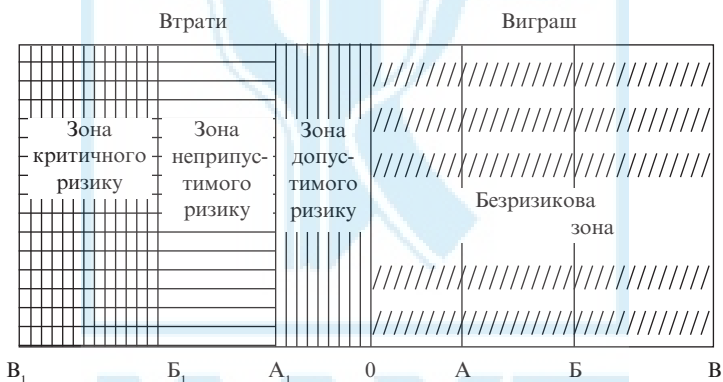


Рис. 9.1. Основні зони ризику

- A — розмір розрахункового прибутку;
- A_1 — величина, що дорівнює розміру розрахункового прибутку;
- B — величина розрахункового виторгу;
- B_1 — величина, що дорівнює розміру розрахункового виторгу;
- V — величина власних ресурсів банку;
- V_1 — величина, рівна розміру власних ресурсів банку.

Як видно з рисунка, виокремлюють чотири основні зони ризику:

- безризикову зону;

- зону допустимого ризику;
 - зону неприпустимого ризику;
 - зону критичного ризику.
- Охарактеризуємо кожну з них.
- *Безризикова зона.*

Для цієї зони характерна відсутність усіляких втрат при здійсненні операцій і одержання як мінімум розрахункового прибутку. Ліва межа безризикової зони проходить через точку А — розмір розрахункового прибутку; правої ж межі зовсім немає, оскільки теоретично прибуток банку необмежений.

- *Зона допустимого ризику.*

Зона допустимого ризику характеризується рівнем втрат, що не перевищують величини розрахункового прибутку. У цій зоні ще можна здійснювати цей вид банківських операцій, оскільки банк ризикує тільки тим, що в результаті своєї діяльності, він, у гіршому разі, просто не одержить прибутку, а всі витрати будуть окуплені. Якщо все ж таки станеться незначна втрата, банк може одержати прибуток набагато менший за розрахунковий рівень.

- *Зона неприпустимого ризику.*

У межах цієї зони можливі втрати, величина яких перевищує розмір розрахункового прибутку, але не більше за загальний розмір розрахункового виторгу. Очевидно, що такий рівень ризику неприпустимий, оскільки банк наражається на небезпеку втратити весь свій виторг від певної операції, а це означатиме, що він зробив безглузді витрати не тільки часу, а й коштів.

- *Зона критичного ризику.*

Це найбільш небезпечна зона, в якій можливі втрати можуть зрівнятися з величиною власних ресурсів банку. Зона критичного ризику асоціюється з поняттям банкрутства, а тому в жодному разі не можна допускати такого рівня ризику.

Розглянувши співвідношення між різними зонами ризику, можна побачити ті самі чотири точки, про які йшлося вище. Ці точки лежать на межах зон.

Подальші дії з оцінювання ризику розглянемо на невеликому прикладі. Припустимо, що необхідно оцінити ризик здійснення видачі короткострокових позик. Для цього спочатку, маючи відповідну статистику здійснення банком таких операцій за ряд років, потрібно підрахувати частоту виникнення втрат, рівень яких можна

розцінити як межу кожної з чотирьох описаних зон. Припустимо, що частота виникнення втрат при здійсненні короткострокового кредитування, що відповідає лівій межі безризикової зони, тобто в точці 0 (див. рис. 9.1), дорівнює 0,8, а частота виникнення втрат у точках A_1 , B_1 , V_1 дорівнює відповідно 0,55, 0,2 і 0,05. Якщо статистичний ряд дозволяє, то корисно визначити ще й ряд проміжних значень — це уточнить результат.

Тепер, маючи у своєму розпорядженні такі показники, як розмір втрат і частоту їх виникнення, можна побудувати графік залежності між цими змінними. Отримана крива фактично відобразить співвідношення величини втрат і ймовірності їх виникнення, тобто це буде саме крива ризику. Цю криву показано на рис. 9.2.

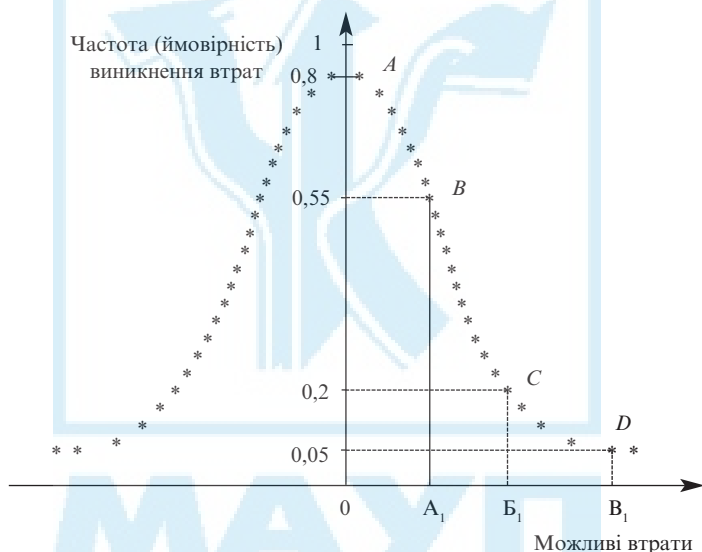


Рис. 9.2. Побудова кривої ризику

Розглядаючи рисунок, неважко визначити, що ділянка AB кривої розміщуватиметься в зоні допустимого ризику, ділянка BC — в зоні неприпустимого ризику, а ділянка CD — в зоні критичного ризику. До зони критичного ризику належатиме і ділянка кривої, що лежить за точкою D , тобто за межею рівня банкрутства банку. Звичайно, якщо суворіше підходити до цього питання, то точку V_1 , що позначає

величину можливих втрат, яка дорівнює розміру власних ресурсів банку, можна трансформувати в якусь іншу точку, що відображає розмір втрат, за яких виникає реальна загроза порушення якогось показника ліквідності банку. Але при цьому виникають складності з вибором відповідного показника ліквідності. Однак, якщо банк протягом ряду років чітко орієнтувався на певний показник ліквідності і нагромадив відповідні цифрові дані, то розрахунки щодо оцінки ризику логічніше буде побудувати саме через нього.

Спосіб експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збирання інформації для побудови кривої ризику. Цей спосіб передбачає збирання і вивчення зроблених банківськими фахівцями оцінок ймовірностей виникнення різних рівнів втрат. Ці оцінки базуються на врахуванні всіх факторів ризику, а також статистичних даних. При цьому варто спробувати одержати якнайбільше вихідних точок для побудови графіка залежності між можливими втратами і середніми значеннями експертних оцінок (ймовірностями втрат). Як і в описаному вище способі, мінімальна кількість точок для оцінки ризику повинна становити не менше чотирьох, а саме:

- точка, що відповідає нульовому рівневі втрат;
- точка, яка визначає розмір можливих втрат, що відповідає розміру розрахункового прибутку;
- точка, що характеризує величину можливих втрат, яка дорівнює розміру розрахункового виторгу;
- точка, що відповідає втратам, розмір яких дорівнює величині власних ресурсів банку (або ж втратам, за яких виникає загроза порушення певного показника ліквідності банківського балансу).

Реалізація способу експертних оцінок значно ускладнюється, якщо кількість цих оцінок невелика (так само, як і для скороченого ряду статистичних показників, при якому істотно знижується точність розрахунків). Проте навіть приблизне уявлення рівня ризику дає банкові, що здійснює розробку стратегії ризику, безперечні переваги перед банками, які не виконують такої роботи.

Таким чином, перелічені способи побудови кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат не повністю рівноцінні, але дають змогу зробити (бодай приблизно) оцінку ризику здійснення практично будь-яких банківських операцій.

Побудувавши криву ризику і визначивши зони допустимого, неприпустимого і критичного ризику, працівник служби маркетингу по-

винен детальніше проаналізувати ці зони з погляду **встановлення оптимального рівня ризику** для конкретного виду операцій. Важливо визначити граничні розміри ризику, які в жодному разі не можна перевищувати, а також установити деякий оптимальний їхній рівень. У зв'язку з тим, що банк діє в умовах жорсткої конкуренції, його успіх загалом визначається трьома параметрами:

- ефективністю здійснення окремих видів операцій;
- обсягом цих операцій;
- рівнем ризику, що бере на себе банк при їх здійсненні.

Аналізуючи ці параметри, можна помітити, що вони пов'язані між собою. Як правило, банк прагне збільшити обсяги ефективних операцій, але цьому збільшенню може перешкоджати надмірний рівень ризику. Зі сказаного випливає простий висновок про необхідність збалансування цих показників, оскільки підвищена ефективність операцій при високому рівні ризику може негативно позначитися на діяльності банку за певного збігу обставин.

Проблему збалансованості зазначених параметрів вирішує розроблювана стратегія ризику, що встановлює оптимальний рівень ризику при здійсненні певних видів операцій. Оптимальний рівень — певна річ, відносно поняття, оскільки визначається він на основі суб'єктивних оцінок фахівців, проте виходить він з меж зони допустимого ризику, визначених в результаті побудови кривої ризику.

Передостанній етап розробки стратегії ризику (**аналіз окремих операцій з погляду відповідності прийнятному рівню ризику**) можна розглядати як безпосередню поточну роботу з впровадження її в життя. Такий аналіз потрібно виконувати з метою виявлення можливості і доцільності здійснення тієї або іншої операції, при врахуванні вимог стратегії ризику, а саме: оптимального рівня ризику.

Для аналізу кожної операції щодо відповідності її оптимальному рівневі ризику потрібен значний час, а багато операцій (угод) потребують ухвалення негайного рішення про їх здійснення. У зв'язку з цим особливого значення набуває правильний вибір об'єктів аналізу.

Такий аналіз також може здійснювати банк статистичним способом і способом експертних оцінок.

Статистичний спосіб передбачає вивчення статистики таких операцій і виявлення кількості випадків виникнення різних рівнів втрат для банку. На основі отриманих статистичних даних цю інформацію

накладають на побудовану криву ризику. Якщо середнє значення ймовірності втрат не відповідає оптимальному рівневі, то таку операцію не рекомендується здійснювати.

Експертні оцінки дають змогу поєднати досвід і знання фахівців з використовуваними статистичними оцінками, тому дають більш реалістичні результати. Крім того, перевага методу експертних оцінок полягає також у тому, що він дає змогу оцінювати і такі операції, які раніше банк не здійснював або про які є незначні статистичні дані.

Завершальним етапом розробки стратегії ризику є *розробка заходів щодо зниження виявленого ризику або запобігання йому*. Зазвичай для дій, спрямованих на мінімізацію фінансового ризику, застосовується термін хеджування.

Найпоширенішими заходами, спрямованими на зниження окремих видів ризику, є:

І. Методи зниження кредитного ризику

Існує п'ять основних способів зниження кредитного ризику:

1. Оцінка кредитоспроможності. Кредитні працівники зазвичай віддають перевагу саме цьому методу, оскільки він дає змогу запобігти практично всім можливим втратам, пов'язаним з неповерненням кредиту.
2. Зменшення розмірів кредитів одному позичальникові. Цей спосіб застосовується тоді, коли банк не впевнений у достатній кредитоспроможності клієнта.
3. Страхування кредитів. Цей спосіб передбачає повну передачу ризику його неповернення організації, що займається страхуванням.
4. Залучення достатнього забезпечення. Такий спосіб практично повністю гарантує банкові повернення виданої суми й одержання відсотків. При цьому важливим моментом є той факт, що розмір забезпечення позики повинен покривати не тільки суму виданого кредиту, а й суму відсотків за ним.
5. Видача дисконтних позик. Дисконтні позики лише невеликою мірою дають змогу знизити кредитний ризик. Такий спосіб надання кредитів гарантує як мінімум одержання плати за кредит, а питання про його повернення залишається відкритим, якщо не використовуються інші методи захисту від кредитного ризику.

II. Методи зниження процентного ризику

Процентний ризик може знижуватися за допомогою застосування таких методів:

1. Страхування процентного ризику. Як і страхування від кредитного ризику, воно передбачає повну передачу відповідного ризику страховій організації.
2. Видача кредитів з плаваючою процентною ставкою. Такі заходи дають банкові змогу вносити відповідні зміни в розмір процентної ставки за виданими кредитами відповідно до коливань ринкових процентних ставок.
3. Строкові угоди. Цей метод захисту від процентного ризику пов'язаний з укладанням між банком і клієнтом спеціальної форвардної угоди про надання в обумовлений день позики у визначеному розмірі і під установлений відсоток.
4. Процентні ф'ючерсні контракти. Це строкові контракти, що використовуються для гри на процентних ставках (так само як інші ф'ючерсні контракти, процентні ф'ючерси використовуються для спекуляцій на коливаннях ринкових процентних ставок, а також для покриття процентного ризику).
5. Процентні опціони. Процентний опціон — це угода, що дає власникові опціону право (а не зобов'язання) купити чи продати певний фінансовий інструмент (короткострокову позику або депозит) за фіксованою ціною до/після настання певної дати в майбутньому.
6. Процентні свопи. Під процентним свопом розуміють обмін процентними платежами (але не платежами за основним боргом) за кредитними зобов'язаннями, укладеними на ту саму суму, але на різних умовах.

III. Методи зниження ринкового ризику

1. Ф'ючерсні контракти на купівлю-продаж цінних паперів. Вони дають право їхньому власникові на купівлю/продаж відповідних цінних паперів за встановленим заздалегідь курсом.
2. Фондові опціони. Фондовий опціон — це право купити/продати акції (або інші цінні папери, що обертаються на фондовій біржі) протягом обумовленого терміну.
3. Диверсифікованість інвестиційного портфеля банку. Найважливіший засіб захисту від знецінення цінних паперів.

IV. Методи зниження валютного ризику

Для зниження валютного ризику банк може використовувати такі прийоми:

1. Видача позики в одній валюті з умовою її погашення в іншій з урахуванням форвардного курсу, зафіксованого в кредитному договорі. Такі заходи дають банкові змогу застрахуватися від можливого падіння курсу валюти кредиту.
2. Форвардні валютні контракти. Це основний метод зниження валютного ризику. Такі операції передбачають укладення строкових угод між банком і клієнтом про купівлю-продаж іноземної валюти з фіксацією в угоді суми угоди і форвардного обмінного курсу. Форвардні валютні операції бувають фіксовані або з опціоном. Термін “фіксована” означає, що угода має бути здійснена в суворо визначений день. Опціон же передбачає можливість вибору клієнтом дати його здійснення. Важливою умовою форвардного контракту є обов'язковість його виконання. Однак і сам форвардний валютний контракт пов'язаний з певним ризиком. Для банку він полягає в тому, що клієнт може виявитися неспроможним виконати свої зобов'язання за контрактом. При цьому купівля (продаж) відповідної кількості валюти на ринку може обернутися збитками для банку.
3. Валютні ф'ючерсні контракти. Як і форвардні валютні контракти, ф'ючерси являють собою угоди на купівлю чи продаж певної кількості іноземної валюти у певний день у майбутньому. Однак, на відміну від форвардних контрактів, їхні умови можна досить легко змінювати. Крім того, такі контракти можуть вільно обертатися на біржі фінансових ф'ючерсів.
4. Валютні опціони. Незважаючи на подібність у назві з форвардними валютними контрактами з опціоном, вони є інструментом, що дає їх власникові право (а не зобов'язання) купити певну кількість іноземної валюти за визначеним курсом у рамках обмеженого періоду часу або після закінчення цього періоду. Валютні опціони бувають двох типів: опціон-кол (дає право його покупцеві придбати валюту, обумовлену контрактом, за фіксованим курсом) і опціон-пут (дає право його покупцеві продати валюту, обумовлену контрактом, за фіксованим курсом).
5. Валютні свопи. Валютний своп являє собою угоду між двома сторонами про обмін у майбутньому серіями платежів у різних ва-

лютах. Валютні свопи можуть розділятися на два види: свопи пасивами (зобов'язаннями) і свопи активами.

6. Прискорення або затримка платежів (leading and lagging). Використовується при здійсненні операцій з іноземною валютою. При цьому банк, згідно з очікуванням майбутніх змін валютних курсів, може вимагати від своїх дебіторів прискорення або затримки розрахунків. Цим прийомом користуються для захисту від валютного ризику або одержання виграшу від коливань валютних курсів.
7. Диверсифікованість коштів банку в іноземній валюті. Оскільки вгадати ймовірні напрями таких коливань надзвичайно складно, то банки, з метою зменшення ризику програти в результаті невігідної зміни курсів валют, застосовують диверсифікацію активів, деномінованих в іноземній валюті.
8. Страхування валютного ризику. Страхування валютного ризику передбачає передачу всього ризику страховій організації.

Перераховані методи зменшення або запобігання ризику мають безліч варіацій, які використовують залежно від конкретної ситуації і домовленостей з партнерами. Такі операції банк може здійснювати як за свій рахунок (з метою зниження відповідного фінансового ризику або одержання доходу від угод, що укладаються, у разі сприятливої для нього зміни ринкових умов), так і за дорученням клієнтів (виступаючи при цьому посередником і одержуючи за це відповідну винагороду).

МАУП

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність ризику в банківській діяльності.
2. Банківська політика ризику.
3. Класифікація банківських ризиків.
4. Характеристика етапів розробки банківської стратегії ризику.
5. Основні сфери ризику.
6. Методи зниження кредитного ризику.
7. Методи зниження процентного ризику.
8. Методи зниження ринкового ризику.
9. Методи зниження валютного ризику.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. **Зміна структури ринку, універсалізація банків, експансія відділень є однією з груп причин, що впливають на модифікацію:**
 - а) відповідних банківських продуктів;
 - б) способів встановлення ризику;
 - в) способів запобігання ризикам;
 - г) способів доставки банківських продуктів.
2. **Запобігання ризику — це метод, який означає:**
 - а) перевірку платоспроможності клієнта;
 - б) страхування ризику;
 - в) відмову від якихось операцій;
 - г) обмеження ризику.
3. **Основними внутрішніми джерелами покриття ризику є:**
 - а) власний капітал банку, резерви банку;
 - б) кошти на депозитних рахунках, проценти за споживчими кредитами;
 - в) сукупний розмір великих кредитів, виданих банком;
 - г) нерозподілений прибуток банку.
4. **Депозитний ризик, кредитний ризик, ринковий ризик належать до групи ризиків:**
 - а) проектних;
 - б) внутрішніх;
 - в) успіху;
 - г) ліквідності.

- 5. Ризик, пов'язаний з автоматизацією банківської діяльності, належить до групи:**
- а) ризиків матеріально-технічного виду;
 - б) структурно-процесуальних ризиків;
 - в) ризиків персонального виду;
 - г) якісних ризиків.
- 6. Кредитний ризик належить до:**
- а) галузевого ризику;
 - б) внутрішніх банківських ризиків;
 - в) зовнішніх банківських ризиків;
 - г) ринкового ризику.
- 7. Депозитний ризик належить до групи ризиків:**
- а) ліквідності;
 - б) успіху;
 - в) нових кредитів;
 - г) нових видів діяльності.
- 8. Складовими страхового ризику є такі ризики:**
- а) неповернення кредиту в строк, внутріфірмовий;
 - б) незапланованих кредитів, портфельний;
 - в) валютний, процентний;
 - г) політичний, економічний, ризик переведення.
- 9. Процентний ризик буває таких видів:**
- а) позиційний і структурний;
 - б) економічний і операційний;
 - в) політичний і економічний;
 - г) забезпечений і незабезпечений.
- 10. Для побудови так званої кривої ризику використовують такі способи:**
- а) опитування, інтерв'ювання, експеримент;
 - б) статистичний, експертних оцінок, аналітичний;
 - в) емпіричний, ділових ігор;
 - г) ранжування, бальних оцінок.

ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

10.1. Види організаційних структур банку

Специфіка роботи банку на ринку, особливості стратегічної програми, середовище, в якому він діє, і багато інших чинників визначають його організаційну структуру, що повинна максимально відповідати ситуації на ринку. Щоб організаційна структура сприяла виконанню поставлених завдань, банки постійно вносять у неї певні зміни. Тому вибір організаційної структури, що якнайкраще відповідає внутрішнім і зовнішнім чинникам, які визначають діяльність банку, і сприяє досягненню поставлених перед ним стратегічних цілей, є найважливішим завданням маркетингу.

Банки діють у різноманітних ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, ставлять перед собою різноманітні цілі, а отже, їхні організаційні структури можуть також варіюватися в широких межах. Кожний з існуючих видів організаційних структур має свої переваги і недоліки, які потрібно обов'язково враховувати в процесі вибору відповідної структури організації.

Наведені на рис. 10.1 основні групи організаційних структур є основою класифікації організаційних структур.

У рамках цих основних класифікаційних ознак є велика кількість різноманітних видів організаційних структур, загальна схема співвідношення між якими наведена на рис. 10.2.

Слід наголосити, що не існує якоїсь однієї організаційної структури, що ідеально підходить для всіх ринкових ситуацій, тому служ-

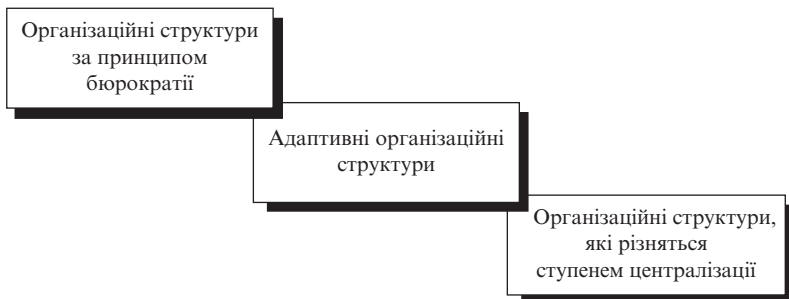


Рис. 10.1. Основні групи організаційних структур

ба маркетингу повинна постійно вирішувати завдання координації існуючої структури.

Отже, **бюрократична модель** побудови організації має три основні варіації: функціональні організаційні структури, дивізіональні організаційні структури й організаційні структури банків, що діють на міжнародних ринках.

Функціональна організаційна структура передбачає поділ банківської діяльності на окремі частини, що являють собою до певної міри відокремлені сфери діяльності або функції, здійснення яких служить досягненню цілей, що стоять перед банком. Такими відособленими сферами діяльності в банках зазвичай є управління банківськими операціями, маркетингом, бухгалтерським обліком і звітністю та господарське управління. Залежно від обсягу завдань, розв'язуваних цими функціональними блоками, можуть створюватися додаткові, менші підрозділи.

Функціональна структура застосовується в основному в невеликих банках, що суворо спеціалізуються на наданні певного виду послуг і спроможні діяти незалежно від ринкових умов. Тобто для застосування функціональної структури необхідна насамперед стабільність ситуації. Проте такі ідеальні умови на практиці зустрічаються рідко, тому банки частіше використовують інші типи організаційних структур.

Постійно мінливі ринкові умови, зростання конкуренції, удосконалювання банківських технологій і, нарешті, тенденції до укрупнення банківських організацій призвели до необхідності застосування *дивізіональних структур*, що передбачають розподіл банку не за функціональною ознакою, а відповідно до видів запропонованих банківських послуг, груп споживачів або регіональної ознаки. Таким



Рис. 10.2. Класифікація організаційних структур

чином, існує три види дивізіональних організаційних структур: структури, орієнтовані на надання різних видів банківських послуг; структури, орієнтовані на різні групи споживачів; регіональні організаційні структури. Розглянемо кожен вид докладніше.

Структури, орієнтовані на надання різних видів банківських послуг, часто зустрічаються в банках, що надають своїм клієнтам великі

обсяги окремих видів послуг. Причому обсяги ці настільки збільшуються, що для ефективного управління доцільно керувати окремо наданням кожного продукту. Зазначений принцип і ліг в основу організаційних структур, побудованих за продуктовою ознакою.

Структури, орієнтовані на надання різних видів банківських послуг, дають змогу зосередити функції управління наданням окремих послуг у руках фахівців із конкретних продуктів. Це створює таким банкам додаткові переваги у разі доведення якості послуг до світових стандартів, а також у розвитку нових видів банківських продуктів.

Керівник, який відповідає за конкретний вид банківських послуг, має у своєму підпорядкуванні досить кваліфікованих службовців, що мають великий практичний досвід у цій сфері, завдяки чому з таким банківським підрозділом важко конкурувати іншим банкам, організованим не за продуктовим принципом. Крім того, орієнтація структури на окремі види послуг дає змогу щонайкраще координувати весь процес — від створення нової послуги до доведення її до кінцевого споживача.

Загальну схему структури, орієнтованої на надання різноманітних видів банківських послуг, наведено на рис. 10.3.

На рисунку подано спрощену схему організації. Насправді спеціалізованих управлінь може бути набагато більше. Це визначається розмірами банку, цілями, що стоять перед ним, виробленою стратегією та його продуктовою спеціалізацією. Управління, що спеціалізуються на певних послугах, можуть створювати підвідомчі відділення, що займаються наданням цілком конкретних послуг.

Проте в багатьох банках не обмежуються градацією на рівні відділів, а доходять до так званих секцій, де зосереджуються службовці, що займаються спеціалізованими операціями. Така деталізація дає змогу не тільки підвищувати якість послуг, а й успішно координувати діяльність усіх ланок управління.

Структури, орієнтовані на різні групи споживачів, передбачають орієнтацію на потреби цільових споживачів послуг. Організуючись таким чином, банк зосереджує свою основну увагу на певних групах клієнтів. Донедавна американські банки, побудовані відповідно до цього принципу, обслуговували в основному корпоративних клієнтів. Проте поступово такий стан змінювався і на внутрішніх ринках акценти зміщувалися у бік роздрібної клієнтури.

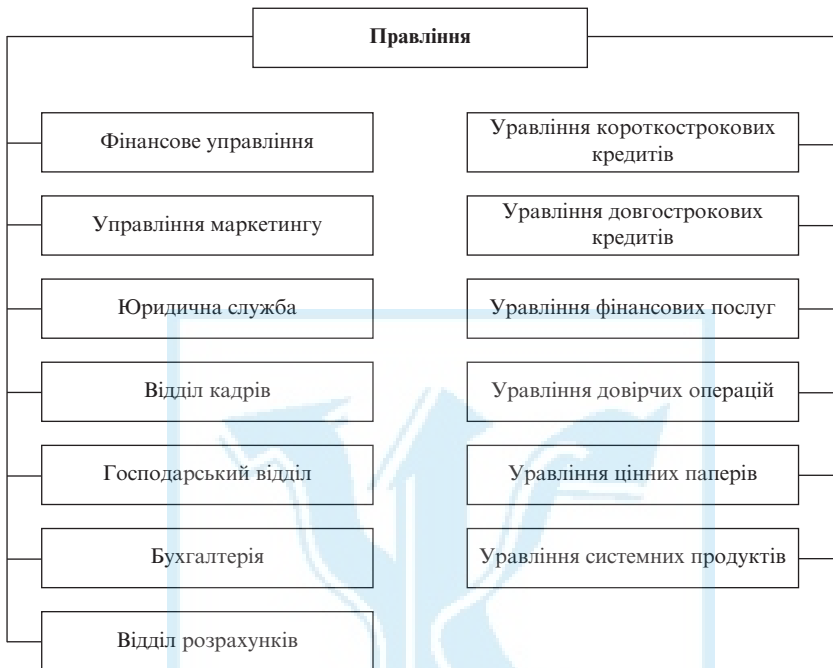


Рис. 10.3. Організація банку за продуктовим принципом

Надані банком послуги концентруються в окремих підрозділах, що обслуговують конкретні групи споживачів. Так, послуги роздрібним клієнтам можуть надаватися управліннями персональних банківських послуг та інвестиційного менеджменту, а послуги клієнтам гуртового ринку — управліннями операцій на ринку капіталів і обслуговування корпорацій. Така структура дає змогу з максимальною ефективністю задовольняти запити цільових споживачів.

Приклад структури з орієнтацією на різні групи клієнтів наведений на рис. 10.4.

Особливого розгляду варта організація корпоративної банківської діяльності. Банк, що обслуговує корпорації, при формуванні своєї структури повинен особливу увагу приділяти трьом групам чинників: географії, особливостям виробництва, видам банківської продукції.

Місце розташування банку, його філій, що обслуговують клієнтів, багато в чому визначають його побудову. Так, різні часові поя-



Рис. 10.4. Структура, орієнтована на різні групи споживачів

си потребують особливої координації діяльності банківських відділень. Крім того, на структуру банку впливає необхідність введення в штат працівників, які володіють іноземними мовами, спроможних здійснювати операції з іноземною валютою, тощо.

Структура банку багато в чому визначається особливостями виробництва підприємств, що є його клієнтами. Різні виробничі цикли, різні потреби в банківських послугах потребують відповідної модифікації структури банку для налагодження нормальних взаємовідносин із суб'єктами корпоративного ринку.

Останнім часом відносини банків і гуртових клієнтів дедалі менше орієнтуються тільки на надання позик. У зв'язку з цим посилюється значення банківських фахівців із різноманітних продуктів, які могли б пропонувати клієнтам оптимальні набори послуг, що максимально задовольняють їхні потреби.

Коли банк діє з широким географічним охопленням, в основу його організації може бути покладений принцип *регіональної організаційної структури*, що передбачає побудову діяльності через мережу відділень, які пропонують послуги в різних регіонах. Регіональна організаційна структура спрямована на ширшу аудиторію, що визначається прийнятною стратегією.

Банки, організовані за регіональним принципом, не відчувають особливих труднощів у налагодженні відносин із своєю клієнтурою. Перед ними відкриваються великі можливості всебічного вивчення діяльності споживачів своїх послуг, особливо тих, надання яких пов'язане з певним ризиком для банку. Крім того, виважене створення мережі відділень дає змогу налагодити добру взаємодію між ними і забезпечити максимальне врахування потреб споживачів усіх регіонів, що обслуговуються банком. Приклад регіональної організаційної структури наведено на рис. 10.5.

Отже, регіональні організаційні структури, орієнтовані на обслуговування клієнтів у рамках певних географічних областей, дають змогу якнайкраще враховувати всі місцеві особливості і пропонувати послуги, маючи про уподобання клієнтів досить інформації.

Виходячи на міжнародний рівень, банки повинні відповідно реорганізувати свою структуру. Найпростішим типом організаційної *структури банків, що діють на міжнародних ринках*, є структура з міжнародним відділенням, при якій поряд із відділеннями усередині країни банк має відділення, розташоване за кордоном. Таке відділення має певний ступінь незалежності, а його керівник безпосередньо підпорядковується вищому керівництву.

Зазвичай банки, діючи на міжнародному рівні, намагаються створити глобальну організаційну структуру, яка дала б змогу приділяти

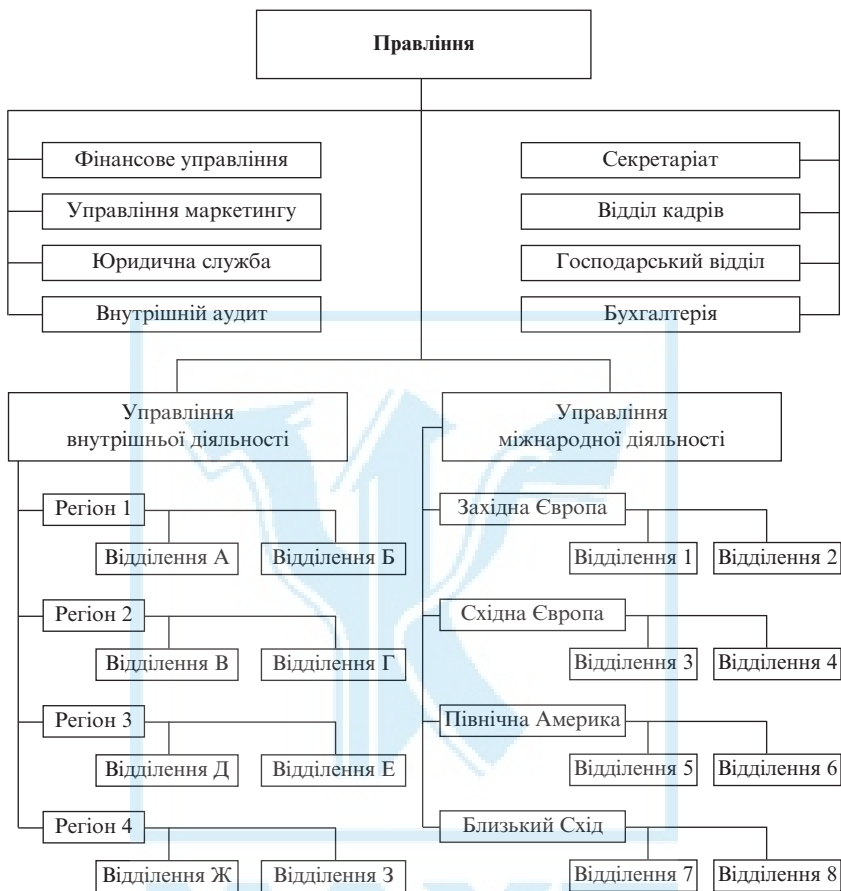


Рис. 10.5. Регіональна організаційна структура

міжнародній діяльності не менше уваги, аніж діяльності усередині країни, і приймати узгоджені рішення. При цьому діяльність банківських відділень може будуватися як за географічною ознакою, тобто мати регіональну орієнтацію, так і відповідно до виробничої спеціалізації підрозділів, тобто мати продуктову орієнтацію.

Регіональна орієнтація глобальної структури передбачає, як показано на рис. 10.6, побудову банку з урахуванням географічного чинника. Вона застосовується тоді, коли банк планує зосередити

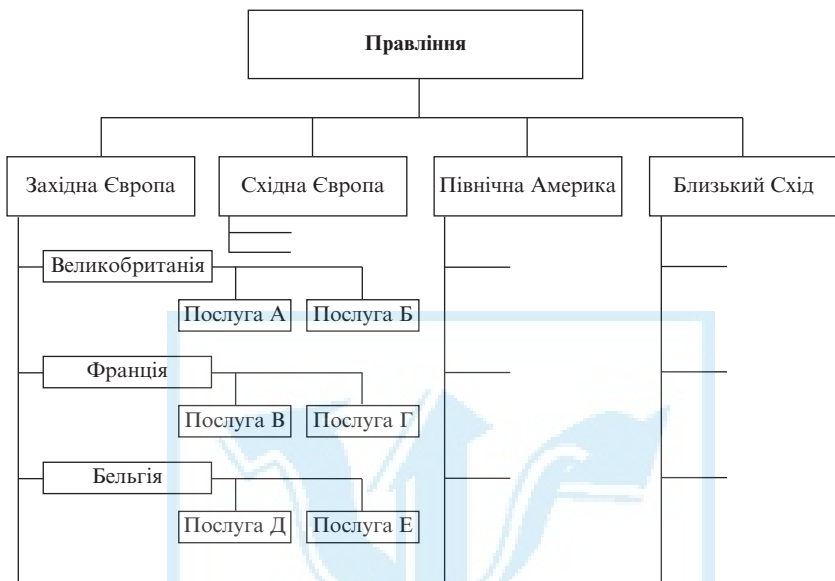


Рис. 10.6. Глобальна структура з регіональною орієнтацією

свою діяльність у географічно віддалених регіонах, у кожному з яких потрібно спеціально враховувати всі наявні особливості пропозиції тих або інших продуктів.

Продуктова орієнтація глобальної структури, наведена на рис. 10.7, застосовується тоді, коли банк пропонує своїм клієнтам довгий ряд різноманітних послуг, що потребує окремої координації надання кожного їхнього виду.

Глобальні структури особливо розвинені в японських банках, які приділяють велику увагу розвитку міжнародної діяльності. Характерною рисою японських банків є те, що процес прийняття рішень стосовно видачі великих позик будується в них за формальною системою “Ringi”, що певною мірою обмежує свободу дій відділень.

За кордоном банк може бути представлений чотирма організаційними формами:

- відділеннями;
- представництвами;
- філіями;
- консорціальною участю.



Мал. 10.7. Глобальна структура з продуктовою орієнтацією

Адаптивні організаційні структури почали застосовуватися банками в періоди, коли різко посилилася конкуренція з боку небанківських інститутів. У цих умовах особливого значення набула своєчасна й адекватна реакція на зміну ринкових ситуацій, що була неможливою при використанні традиційних бюрократичних структур. Так з'явилися адаптивні організаційні структури.

У світовій практиці відомо три основних види адаптивних структур: проектні, матричні, конгломерати. Кожний із цих видів має свої відмінні риси.

Проектні структури являють собою особливі організації, призначені для вирішення конкретних великомасштабних завдань, що стоять перед банком.

Проектні структури — це тимчасові організаційні утворення, які вводяться в чинну структуру банку і автономні в плані управління здійсненням проекту.

Матричні структури дають змогу поєднати переваги функціональної і дивізійної структур, надаючи необхідну гнучкість організаційним структурам. Матричні структури створюються також для реалізації великомасштабних проектів. На відміну від проектних структур, матрична організація не вільна від впливу керівників

структурних підрозділів банку, що створює умови для постійного й ефективного контролю.

Конгломерат являє собою об'єднання кількох структур, що дає змогу банку чутливо реагувати на найменші зміни ринкових умов. Поява конгломератів у банківській сфері була пов'язана з поширенням практики захоплення і придбання як форм зростання банківських організацій.

Конгломерат передбачає здійснення управління з єдиного центру, проте банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо щодо прийняття рішень, що стосуються поточної діяльності.

Таким чином, адаптивні структури вирішують найважливіше завдання — адаптувати організацію до ринкових умов, що часто змінюються.

Питання централізації діяльності банку були і залишаються надто складними і вирішувати їх доводиться окремо кожній організації. Кожна із **структур банків, що різняться ступенем централізації**, має свої переваги і недоліки, які необхідно враховувати при делегуванні повноважень нижчим ланкам управління.

Ступінь централізації визначається низкою чинників, у тому числі важливістю і кількістю управлінських рішень, що належать до компетенції нижчих управлінських ланок, ступенем контролю за їхньою діяльністю. Приймаючи рішення про ступінь централізації діяльності банку, вище керівництво повинно враховувати історичні особливості організації, традиції, а також досвід встановлення різноманітних ступенів свободи дій банківських підрозділів у минулому.

Практика показала, що серед питань, які належать до компетенції нижчих управлінських ланок, може бути прийняття рішень щодо формування комплексу маркетингу, як-от: розробка продуктової стратегії, стратегії у сфері цін, систем доведення послуг до споживачів, комунікаційної стратегії.

Таким чином, децентралізація приноситиме плоди тільки тоді, коли буде проведене чітке розмежування функцій центру і низових ешелонів управління, що найкраще збалансує інтереси окремих структурних підрозділів і банку в цілому.

10.2. Особливості організації служби маркетингу

Так само, як в організаційній структурі банку, може існувати ряд способів організації служби маркетингу. При цьому маркетингова діяльність будується згідно з прийнятою банком у цілому структурою. У практиці частіше зустрічаються: функціональна організація; організація за продуктовим принципом; організація за географічним принципом.

Функціональна організація служби маркетингу характерна для великих банків, що мають порівняно мале географічне охоплення і спеціалізуються на наданні обмеженої кількості банківських послуг. Ця організація передбачає управління маркетинговою діяльністю в межах окремих функцій, виконуваних маркетингом.

Схему функціональної організації служби маркетингу наведено на рис. 10.8. Ця схема може варіюватися залежно від індивідуальних особливостей кожного банку. Слід пам'ятати, що подана схема не виключає можливостей зосередження виконання кількох функцій в одному відділі. Усе залежить від розміру банку і ролі, яку він відводить тій або іншій функції маркетингу. Для того щоб вимоги маркетингу швидко і без перекручувань доходили до вищого керівництва і своєчасно втілювалися в життя, доцільно ввести посаду заступника голови правління банку або віце-президента з маркетингу, що практикується у багатьох західних банках.

Організація служби маркетингу за продуктовим принципом відрізняється від описаної вище структури тим, що тут особливий наголос робиться на управлінні наданням окремих видів банківських продуктів. Відділ розробки нових продуктів доповнюється відділами, які відповідають за надання різноманітних видів послуг і, таким чином, маркетинг дістає можливість найефективніше впливати на процеси надання банківських послуг.

Схема такого варіанту організації служби маркетингу наведена на рис. 10.9. Служба маркетингу організується за продуктовим принципом в основному тоді, коли сама банківська організація побудована за аналогічним принципом, тобто коли управління процесом надання різноманітних банківських послуг зручніше здійснювати з відповідних центрів, що дає змогу сконцентрувати зусилля тільки на наданні певних послуг.

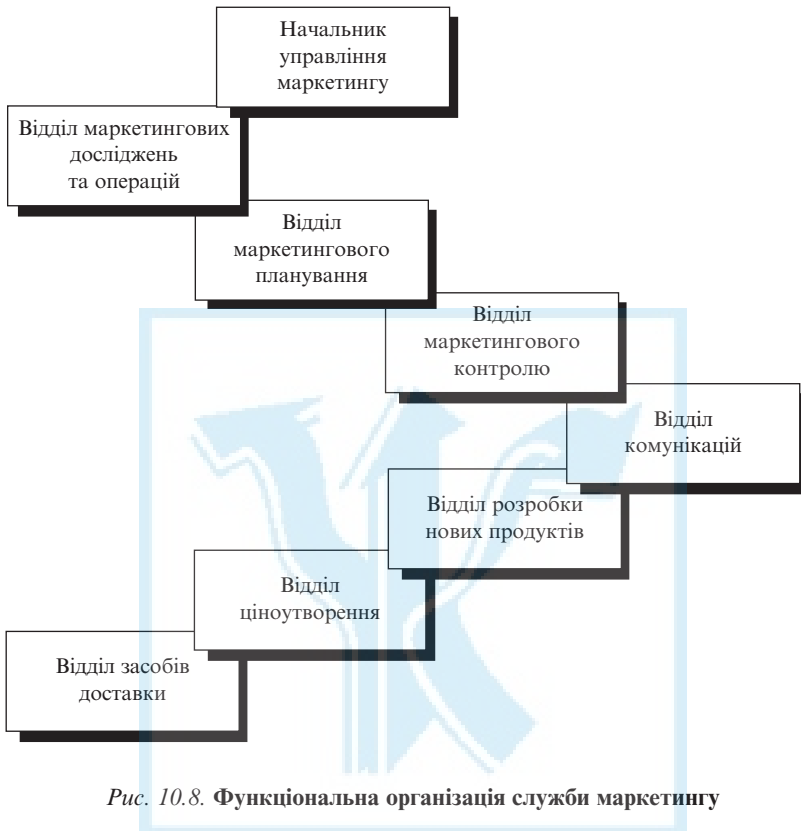


Рис. 10.8. Функціональна організація служби маркетингу

Організація служби маркетингу за географічним принципом застосовується тоді, коли географічне охоплення діяльності банку дуже широке і банк має розгалужену мережу відділень.

Цей спосіб організації передбачає наявність у кожному (або практично в кожному) відділенні банку ряду маркетингових відділів. Кількісний і якісний склад цих відділів визначається ступенем децентралізації і повноваженнями, наданими конкретним відділенням.

Таким чином, існує багато варіантів організації служби маркетингу, вибір найбільш зручного залежить від структури самого банку і його індивідуальних особливостей.

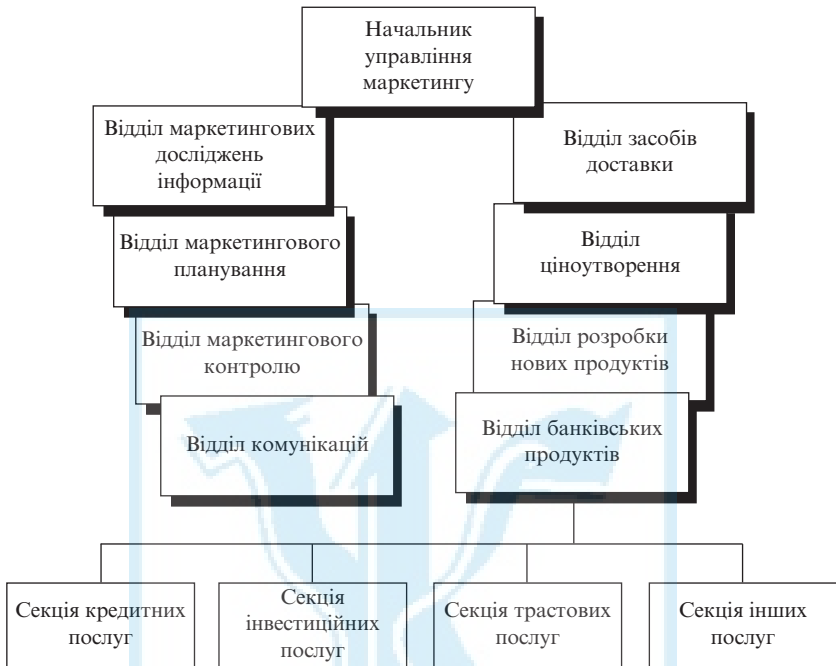


Рис. 10.9. Організація служби маркетингу за продуктовим принципом

10.3. Сутність і види маркетингового контролю

Контроль як функція управління є невіддільною складовою всього процесу раціоналізації господарської діяльності банку. До його завдань входить передбачення можливих помилок, порушень, відхилень і запобігання їм. Контроль як засіб зворотного зв'язку може бути ефективним тільки в разі отримання і використання достовірної і своєчасної інформації про стан усієї керованої системи. З позиції маркетингу пріоритетне значення має організація постійного контролю з боку керівництва банку за якістю виконання намічених у плані показників, забезпеченням запланованого рівня рентабельності в цілому по банку і його окремих підрозділів. Через те особливого значення набуває контроль з боку керівництва за ефективністю маркетингової діяльності банку. Тут важливо перевірити, наскільки

швидко і своєчасно банк реагує на ринкові зміни, наскільки результативна його діяльність, якою мірою її організація відповідає поставленим завданням, що в цьому напрямку потрібно перебудувати або поліпшити.

Система контролю передбачає здійснення трьох основних видів маркетингового контролю, призначених для спостереження й оцінки ефективності діяльності банку, виявлення всіх хиб і своєчасного вжиття відповідних заходів. Розрізняють такі **види контролю**:

- контроль за виконанням планів;
- контроль за рентабельністю;
- ревізія маркетингу.

Кожний з цих видів має свою спрямованість і характерні риси. Порядок *контролю за виконанням планів* вписується в загальну схему процесу контролю, тобто:

- аналіз можливостей надання банківських послуг;
- аналіз конкурентних позицій;
- аналіз відносин з клієнтами;
- аналіз співвідношення витрат на надання послуг і ресурсів, що виділяються на маркетинг.

Можливості надання банківських послуг визначаються на основі аналізу виконання плану за ряд попередніх періодів. Ця інформація важлива з погляду перевірки обґрунтованості планових завдань. Якщо завдання реалістичні, а фактичні показники діяльності банку не відповідають необхідному рівню, то система контролю повинна виявити основні причини наявних відхилень. При цьому слід пам'ятати, що аналіз можливостей збуту банківських продуктів потрібно виконувати за окремими видами послуг і для кожної конкретної території, де діють банківські відділення. Контроль за виконанням планів повинен спиратися на аналіз конкурентоспроможності банку, оскільки виконання планових завдань будь-якою ціною, навіть за рахунок втрати сильних позицій на ринку порівняно з конкурентами, не може розглядатися маркетингом як прийнятний варіант вирішення завдань, що стоять перед банком. Аналіз конкурентних позицій передбачає оцінку впливу ходу виконання плану на зміну позицій банку щодо основних конкурентів, і якщо цей вплив буде негативним, то система контролю повинна запропонувати відповідні заходи.

Крім того, контроль виконання планів передбачає вивчення співвідношень між планованими показниками і характером взаємодії

носин з клієнтами в поточному періоді. Оцінка ходу виконання плану передбачає також аналіз витрат на маркетинг, а точніше — визначення їхньої частки в загальному обсязі витрат банку.

Проаналізувавши хід виконання плану із зазначених чотирьох основних напрямів, система контролю розробляє відповідні заходи для поліпшення діяльності.

Необхідність *контролю за рентабельністю* як виду маркетингового контролю зумовлена тим, що діяльність комерційного банку має бути зорієнтована на досягнення максимальної прибутковості. Проте не можна однозначно розуміти цю вимогу, оскільки існують певні нормативи ліквідності банківського балансу, які не повинні порушуватися в гонитві за прибутком. До того ж з питаннями прибутковості і рентабельності діяльності банку тісно пов'язаний його імідж.

Рентабельність діяльності банку може характеризуватися такими показниками:

- рентабельність окремих послуг;
- рентабельність банківської діяльності;
- рентабельність окремих заходів;
- рентабельність окремих територій;
- рентабельність ринкових сегментів;
- рентабельність систем доставки.

Робота банку в поточному періоді, проаналізована з використанням перелічених показників, має бути відповідно оцінена. На основі цих оцінок потрібно вжити заходів щодо нормалізації ситуації, що утворилася.

Діяльність банку й організацію роботи служби маркетингу потрібно періодично оцінювати, оскільки ринок змушує будь-яку організацію перебувати в постійному русі й пошуку нових підходів до організації своєї діяльності. Переоцінка своєї поведінки на ринку вирішується банком за допомогою так званої *ревізії маркетингу*, що являє собою сукупність заходів із систематичного і всебічного вивчення маркетингового середовища, в якому він діє, а також завдань, що стоять перед організацією, вироблених стратегій і ходу їх виконання. Мета ревізії маркетингу полягає у виявленні проблем в організації маркетингової діяльності і розробці відповідних заходів щодо їх подолання.

У рамках ревізії маркетингу виконується детальний аналіз завдань і цілей банку, які повинні відображати загальну спрямованість

діяльності банку. Далі перевіряється правильність оцінки внутрішніх можливостей банку і наявних ринкових можливостей. Внесені поправки дають змогу переглянути у цілому маркетингові можливості банку як перетинання його цілей, внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей.

На такому етапі ревізії маркетингу перевіряється якість вибору цільових ринків, у процесі якого знову вивчається попит на банківські продукти, проводиться аналіз сегментування ринку, здійснюється оцінка вибору цільових сегментів і правильності позиціонування окремих продуктів на ринку.

Черговим кроком ревізії маркетингу є аналіз якості системи планування, спрямований на перевірку відповідності обраної генеральної стратегії банку його цілям і сформованій ринковій ситуації. Крім того, варто звернути особливу увагу на процес розробки планів дій, що мають повністю узгоджуватися з банківською стратегією.

Головний акцент у процесі ревізії маркетингу слід зробити на оцінці якості планування окремих складових комплексу маркетингу. Результатом аналізу продуктової стратегії банку повинна стати розробка заходів щодо оптимізації ряду запропонованих послуг, рішення щодо створення продуктів-новинок. Ревізія цінової стратегії дає змогу об'єктивно оцінити політику банку у сфері ціноутворення, виявити ступінь її відповідності загальній стратегії маркетингу. Аналіз стратегії у сфері систем доставки повинен вирішувати проблему вибору оптимального методу доведення послуг до споживача. Оцінка комплексу стимулювання дає можливість проконтролювати стратегію банку щодо окремих його елементів, у тому числі і з погляду оптимальності їхніх бюджетів. Заключним етапом ревізії є аналіз ефективності всіх допоміжних систем маркетингу — системи маркетингової інформації, контролю й організаційної структури.

Досягти ефективного контролю вдається далеко не всім банкам, оскільки банківська діяльність — це сфера, в якій менеджери тривалий час не приділяли належної уваги розвиткові системи контролю, а отже, не бралися до уваги і вимоги щодо її ефективності.

Основні вимоги до ефектного контролю:

- результативність контролю;
- стратегічний характер контролю;
- гнучкість контролю;

- своєчасність контролю;
- економічність і простота контролю.

Стратегічний характер контролю передбачає спрямованість його не лише на стратегічні аспекти діяльності банку. Ця вимога пов'язана з тим, що система контролю не повинна “розмінюватися” на аналіз дрібних і незначних заходів, оскільки це веде до розпорошення сил і ресурсів, а не до підвищення її ефективності.

Результативність контролю — це забезпечення з його допомогою максимального виконання поставлених перед банком завдань. Контроль не можна розглядати як самоціль, він повинен проводитися не для того, щоб просто зібрати і проаналізувати інформацію, а для надання реальної допомоги керівникам усіх ланок.

Гнучкість контролю є важливою вимогою, завдяки їй можна постійно стежити за відповідністю діяльності банку змінам, що відбуваються на ринку.

Ефективність контролю характеризується його своєчасністю. Такий контроль дає змогу починати регулюючі дії до того, як негативні тенденції переростуть у кризові наслідки. З питаннями своєчасності контролю тісно пов'язана періодичність проведення контролюючих заходів.

Економічність — одна з найважливіших вимог до системи контролю. Контроль повинен приносити істотну користь банківській організації, інакше його проведення було б безглуздом. Економічність контролю досягається значною мірою за рахунок його простоти. Чим простіші і доступніші методи, що використовуються системою контролю, тим вища її ефективність.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Види організаційних структур банку.
2. Особливості організації банку за продуктовим принципом.
3. Характеристика регіональної організаційної структури банку.
4. Функціональна організація служби маркетингу.
5. Організація служби маркетингу за продуктовим принципом.
6. Види маркетингового контролю.

Вибрати правильну відповідь із запропонованих варіантів (а, б, в, г) у кожному тестовому завданні.

1. До адаптивних організаційних структур належать:

- а) функціональні, дивізіональні структури банків (що діють на міжнародних ринках);
- б) регіональні, орієнтовані на різні групи клієнтів, на різні види банківських послуг;
- в) проектні, матричні, конгломерат;
- г) організаційні моделі банків, які спеціалізуються на обслуговуванні гуртових клієнтів.

2. Функціональна структура в основному використовується:

- а) у невеликих банках, що спеціалізуються на наданні певного виду послуг і здатні діяти незалежно від ринкових умов;
- б) у великих банках, що надають різноманітні послуги;
- в) у банках, що передбачають орієнтацію на потреби цільових споживачів послуг;
- г) у банках, які орієнтовані на пропонування різних видів банківських послуг.

3. Регіональні структури належать до таких організаційних структур:

- а) матричних;
- б) дивізіональних;
- в) функціональних;
- г) адаптивних.

4. Посіднати переваги функціональної та дивізіональної структур дає змогу така структура як:

- а) конгломерат;
- б) проектна;
- в) матрична;
- г) глобальна.

5. До складових маркетингового контролю належать:

- а) розробка, випробування, комерціалізація;
- б) встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів, реалізація необхідних заходів;
- в) товар, ціна, місце, просування;
- г) комплекс стимулювання маркетингу.

6. Аналіз можливостей надання банківських послуг виконується в процесі контролю за:

- а) виконанням планів;
- б) рентабельністю окремих послуг;
- в) рентабельністю окремих територій;
- г) рентабельністю систем доставки.

7. Розрізняють такі види маркетингового контролю:

а) за конкурентами, за змінами кон'юнктури ринку, за змінами цін;

б) за клієнтами (їх поведінкою), за налагодженням контактів з потенційними клієнтами;

в) за виконанням планів, за рентабельністю, ревізія маркетингу;

г) за реалізацією стратегічних і тактичних маркетингових програм.

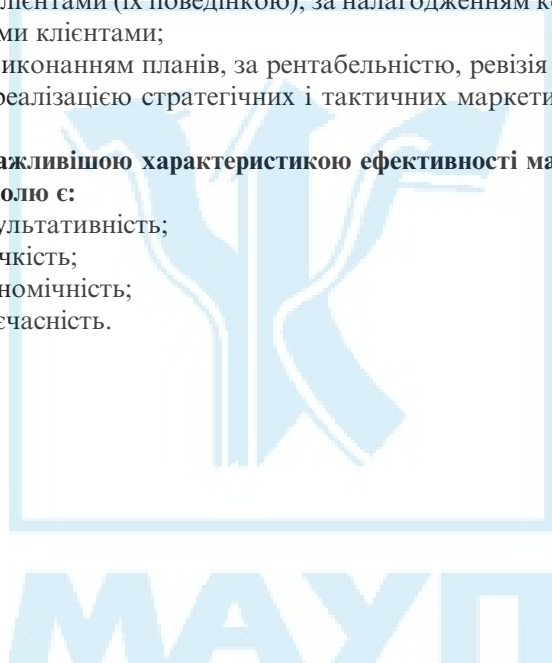
8. Найважливішою характеристикою ефективності маркетингового контролю є:

а) результативність;

б) гнучкість;

в) економічність;

г) своєчасність.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА ПРОПОНОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про банки і банківську діяльність” від 17.01.01 № 2121-III.
2. Закон України “Про Національний банк України” від 01.02.96 № 2121-14.
3. Закон України “Про цінні папери і фондову біржу” від 18.06.91 № 1201-XII.
4. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 № 1560-XII.
5. *Анализ банковской деятельности*: Учеб. пособие для вузов / В. М. Кочетков. — К., 2000. — 192 с.
6. *Аналіз діяльності комерційного банку*: Навч. посіб. для ВНЗ / За ред. Ф. Ф. Бутинця. — Житомир, 2002. — 384 с.
7. *Банківська діяльність у сфері інвестицій*: Монографія / Б. Л. Луців. — Тернопіль, 2001. — 320 с.
8. *Банківська справа*: Навч. посіб. для ВНЗ / За ред. Р. І. Тиркала. — Тернопіль, 2001. — 320 с.
9. *Банківська статистика*: Опорний конспект лекцій / А. В. Головач, В. Б. Захожай, Н. А. Головач, Ю. О. Веретельникова. — К.: МАУП, 1999. — 124 с.
10. *Банківське право України* / А. О. Селіванов та ін. — К., 2000. — 368 с.
11. *Банківські операції*: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни / Р. І. Шевченко. — К.: КНЕУ, 2000. — 160 с.
12. *Банківські операції*: Підручник / А. М. Мороз та ін. — К.: 2000. — 384 с.
13. *Банківський маркетинг*: Текст лекцій / І. В. Алексєєв. — Львів, 1997. — 88 с.
14. *Банківський менеджмент*: Навч. посіб. для ВНЗ / За ред. А. А. Кириченка. — К., 1999. — 671 с.
15. *Банківський менеджмент*: Навч. посіб. для ВНЗ / О. В. Васюренко. — К., 2001. — 320 с.
16. *Банковская деятельность*: Регулирование и надзор / Ю. А. Родзинский. — СПб., 2000. — 112 с.

17. *Банковская система в Украине: Сб. нормат. актов.* — Х., 2001. — 100 с.
18. *Герасимович А. М.* Практикум з курсу “Аналіз банківської діяльності”: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 102 с.
19. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
20. *Макарова Г. П.* Система банковского маркетинга. — М.: Финстатинформ, 1997. — 110 с.
21. *Нікітін А. В.* Маркетинг у банку: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
22. *Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С.* Інформаційні системи та технології в маркетингу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 328 с.
23. *Поречкіна Л. С.* Стратегічний маркетинг банківських послуг. — К.: Либідь, 1998. — 152 с.
24. *Спицын И. О., Спицын Я. О.* Маркетинг в банке. — К.: Пислайн, 1993. — 656 с.
25. *Уткин Э. А.* Банковский маркетинг. — М.: ИНФРА-М., 1995. — 304 с.



ЗМІСТ

Передмова	3
Розділ 1. Сутність та особливості банківського маркетингу	5
1.1. Сутність, мета та завдання банківського маркетингу	5
1.2. Основні функції банківського маркетингу	8
1.3. Необхідність використання маркетингу у сфері банківської діяльності	9
1.4. Правове забезпечення розвитку та діяльності банків в Україні	10
<i>Практичні завдання</i>	19
Розділ 2. Інформаційне забезпечення банківського маркетингу	22
2.1. Маркетингова інформаційна система в банку та її складові	22
2.2. Основні цілі, об'єкти та напрямки маркетингових досліджень у банківській сфері	27
2.3. Особливості мікро- та макросередовища банківського маркетингу	32
<i>Практичні завдання</i>	45
Розділ 3. Прогнозування попиту і сегментування ринку банківських послуг	48
3.1. Вивчення і прогнозування попиту на банківські послуги	48
3.2. Особливості сегментування банківського ринку	50
3.3. Вибір цільових сегментів	56
<i>Практичні завдання</i>	63
Розділ 4. Планування маркетингу в системі банківського планування	66
4.1. Сутність, особливості й умови здійснення стратегічного планування	66
4.2. Стратегічний план банку й етапи його розробки	72
4.3. Особливості планування маркетингу в банку	91
<i>Практичні завдання</i>	99

<i>Розділ 5.</i>	Розробка продуктової стратегії банку	102
5.1.	Зміст продуктової стратегії банку та аналіз продуктового ряду	102
5.2.	Види кредитних операцій	104
5.3.	Розробка стратегії розвитку продуктового ряду	133
	<i>Практичні завдання</i>	144
<i>Розділ 6.</i>	Розробка цінової стратегії банку	147
6.1.	Особливості й етапи встановлення ціни на банківський продукт	147
6.2.	Вибір методу ціноутворення	155
6.3.	Фактори, що впливають на встановлення ціни	160
	<i>Практичні завдання</i>	163
<i>Розділ 7.</i>	Стратегія доведення банківських послуг до споживача	166
7.1.	Особливості організації збутової мережі банку	166
7.2.	Види і тенденції розвитку систем доставки	168
7.3.	Прийняття рішення про розміщення точок збуту	180
	<i>Практичні завдання</i>	183
<i>Розділ 8.</i>	Розробка стратегії комунікацій у сфері банківських послуг	185
8.1.	Сутність та елементи системи стимулювання	185
8.2.	Етапи розробки стратегії комунікацій	186
8.3.	Формування системи стимулювання	190
	<i>Практичні завдання</i>	204
<i>Розділ 9.</i>	Розробка стратегії ризику в банківській практиці	206
9.1.	Причини ризику в банківській діяльності	206
9.2.	Класифікація банківських ризиків	209
9.3.	Етапи розробки банківської стратегії ризику	211
	<i>Практичні завдання</i>	222
<i>Розділ 10.</i>	Організація і контроль у системі банківського маркетингу	224
10.1.	Види організаційних структур банку	224
10.2.	Особливості організації служби маркетингу	235
10.3.	Сутність і види маркетингового контролю	237
	<i>Практичні завдання</i>	242
	Список використаної та рекомендованої літератури	244

In the manual, prepared in accordance with the on-line course tutorial "Bank marketing", forming of informative database on the basis of realization of marketing researches is considered, features of the strategic marketing planning in the field of bank activity, choice of optimum channels of bank services sale, prognostication of bank risk and others are examined. A manual also contains tables, graphs, pictures and practical tasks, that will help students to strengthen the obtained knowledge.

For the students of economic higher educational establishments, teachers, workers of bank sphere, and also for those, who is interested in the problems of the bank marketing.

Навчальне видання

Святненко Вікторія Юріївна

МАРКЕТИНГ У БАНКУ

Навчальний посібник

Educational edition

Sviatnenko, Victoria J.

MARKETING IN BANK

Educational manual

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Редактор *Н. Б. Мурченко*

Коректори *О. П. Макаренко, І. С. Сандул*

Комп'ютерне верстання *І. І. Савіцький, Т. Г. Замура*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 07.07.06. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,41. Обл.-вид. арк. 14,4. Тираж 5000 пр. Зам. № 91

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Поліграфічний центр УТОГ

03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8

Свідоцтво КІ № 35 від 02.08.2000