

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Маркетингові програми іноземних банків в Україні»

(на матеріалах підприємства ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», м.Одеса)

Студентки 2 курсу, 1м групи,

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Міжнародна економіка»

Лопати

Олександр Сергійович

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Олейніков

Юрій Олександрович

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор

Кудирко

Людмила Петрівна

Київ 2018

## АНАТОЦІЯ

**Лопата О.С. «Маркетингові програми іноземних банків в Україні»  
(на матеріалах ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» м. Одеса)**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка».

Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У першому розділі було визначено, що банківські маркетингові програми визначаються як методологія формування політики, стратегії і тактики банку в сфері реалізації банківських продуктів, формування витрат, прибутків, управління активами і пасивами, ризиками і ліквідністю.

У другому розділі було проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». І визначено, що залучені кошти є найбільш значною частиною пасивів банку, яка у кілька разів перевищує його власні кошти.

У третьому розділі описано, що на разі існує безліч шляхів вдосконалення і підвищення оцінки ефективності маркетингових програм на підприємстві ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» і було виявлено, що на підприємстві є достатньо проблем які потребують вирішення.

*Ключові слова:* оцінка ефективності, маркетингові програми, політика банку, банківські продукти.

## ANNOTATION

**Lopata O.S. "Marketing programs of foreign banks in Ukraine" (on materials of PJSC "CREDIT AGRICOLE BANK", Odessa)**

Graduation qualifying paper for master's degree in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics".

Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

In the first section, it was determined that banking marketing programs are defined as a methodology for shaping the bank's policy, strategy and tactics in the area of banking products implementation, costing, profits, asset and liability management, risk and liquidity.

The second section analyzed the financial and economic state of PJSC "CREDIT AGRICOLE BANK" PJSC. And it is determined that attracted funds are the most significant part of the bank's liabilities, which is several times higher than its own funds.

The third chapter describes that at present there are many ways to improve and improve the evaluation of the effectiveness of marketing programs at PJSC "CREDIT AGRICOLE BANK" PJSC, and it has been found that the company has enough problems that need to be addressed.

*Key words:* evaluation of efficiency, marketing programs, bank policy, banking products.

## Реферат

Вашій увазі пропонується випускна кваліфікаційна робота по темі  
«Маркетингові програми іноземних банків в Україні» на матеріалах ПАТ  
«КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» м. Одеса

**Об'єктом дослідження** є процес ефективності розроблення маркетингових програм іноземними банками.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади і практичні аспекти ефективності маркетингових програм іноземних банків на території України.

**Мета дослідження** формування рекомендацій з вдосконалення маркетингових програм на підприємстві ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», та поради щодо підвищення оцінки ефективності даних програм.

В умовах зростання конкуренції на ринку фінансових послуг з метою залучення нових клієнтів та збереження наявних, вітчизняні комерційні банки намагаються активно впроваджувати маркетинг, розробляючи ефективні маркетингові програми. Економічно розвинені країни світу накопичили значний досвід банківського маркетингу, а також продовжують активно розробляти та застосовувати нові маркетингові концепції й інструменти банківського маркетингу.

У ході дослідження у I розділі було визначено, що банківські маркетингові програми визначаються як методологія формування політики, стратегії і тактики банку в сфері реалізації банківських продуктів, формування витрат, прибутків, управління активами і пасивами, ризиками і ліквідністю. В рамках цієї методології визначені принципи маркетингової діяльності у банках, які спрямовані на концентрацію зусиль банку на задоволення потреб клієнтів, орієнтацію на досягнення кінцевих результатів.

Впровадження маркетингових програм стає однією з найважливіших концепцій управління банками. Вони застосовуються для підвищення ефективності системи управління банком, дозволяють складати довгострокові і короткострокові

програми розвитку, розробляти інноваційні банківські продукти, швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку банківських послуг, створює переваги в конкурентній боротьбі.

У II розділі було проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». І визначено, що залучені кошти є найбільш значною частиною пасивів банку, яка у кілька разів перевищує його власні кошти. Фактично залучені кошти – це основне джерело формування ресурсів комерційного банку, які спрямовуються на проведення активних операцій. Залучені кошти формують переважну частину ресурсів, які використовуються для виконання активних операцій банків. Як основний елемент грошової маси залучені кошти банків відіграють важливу роль в економіці, тому вони є об'єктом державного регулювання, яке здійснюється у формах обмеження виплачуваної винагороди (процентів), установлення норм обов'язкового резервування і деяких нормативів регулювання банківської діяльності (платоспроможності, ліквідності тощо). Залучені кошти банків поділяються на депозитні й недепозитні.

У III розділі описано, що на разі існує безліч шляхів вдосконалення і підвищення оцінки ефективності маркетингових програм на підприємстві ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» і було виявлено, що на підприємстві є достатньо проблем які потребують вирішення. Основною і глобальною проблемою є кадри, персонал. Адже саме від персоналу залежить успішна робота та дохід банку. Основна проблема роботи закладу це може бути не бажання працювати персоналу, таке буває, але ми повинні цього не допустити, для цього в нас є все, тобто – книги, тренінги, виставки, закордонний досвід (але обов'язково ми повинні звертати увагу на менталітет людини, тобто з якої країни, це є важливе значення), інші заклади де ми можемо вчитися на інших помилках, навчальні заклади з профілю, а також на даному етапі дуже багато спеціалістів тільки ми до них повинні прислуховуватися. Людський ресурс це рушійна ланка в економіці та

організації роботи будь-якого підприємства. Тому персоналу треба приділяти особливу увагу.

Розглянувши підприємство ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» було виявлено, що персонал отримує достатньо знань та навиків, для успішної роботи та досягнення поставлених цілей керівництвом. А саме вивчення теоретичного матеріалу, тренінги, виставки, закордонні інші заклади з розвитку та підвищення кваліфікації, де навчається персонал, задля особистого та кар'єрного росту.

Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві починається з визначення концепції управління маркетингом, що є обов'язковим складовим елементом місії компанії.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи- 2017/2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи-2018 рік.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ.....	8
1.1 Сутність та складові маркетингових програм в міжнародній економічній діяльності банківських установ.....	8
1.2. Процес розробки та впровадження маркетингових програм у банківській сфері.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки результативності маркетингових програм банківських установ.....	27
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	38
2.1. Оцінка стану та показників функціонування банківської системи в Україні. ....	38
2.2. Аналіз фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	54
2.3.Оцінка ефективності маркетингових програм ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» .....	72
Висновки до розділу 2 .....	83
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	86
3.1 Перспективи розвитку ринку банківських послуг в світі .....	86
3.2. Напрями вдосконалення маркетингової програми ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» на вітчизняному ринку.....	96
3.3.Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» .....	100
Висновок до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ .....	108
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	111

## ВСТУП

*Об'єктом дослідження* є процес ефективності розроблення маркетингових програм іноземними банками.

*Предметом дослідження* є теоретичні засади і практичні аспекти ефективності маркетингових програм іноземних банків на території України.

*Мета дослідження* формування рекомендацій з вдосконалення маркетингових програм на підприємстві ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», та поради щодо підвищення оцінки ефективності даних програм.

Загострення конкурентної боротьби в банківському бізнесі, універсалізація банківської діяльності, запровадження передових інформаційних технологій, що кардинально змінюють форми і системи збуту продуктів банку та методи комунікаційних зв'язків із наявними і потенційними клієнтами; персоніфікація традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів; формування системи партнерських відносин між клієнтами і банком змушують банки опановувати нові концепції та інструменти банківського маркетингу.

Сьогодні банки надають на ринку одні й ті ж послуги, і конкуренція між ними зростає, тому перше місце в конкурентній боротьбі займають якість обслуговування, знання основних технологій продажів, вибудовування взаємовигідних, довгострокових відносин із клієнтами та індивідуальний підхід до кожного з них. Це означає, що в умовах втрати довіри та вимогливості клієнтів до банківської системи особливо важливим є застосування банками маркетингової концепції партнерських відносин, в основі якої лежить принцип клієнтоорієнтованості.

З метою розроблення ефективних маркетингових стратегій, які сприяють залученню нових клієнтів та збереженню наявних, а також підвищенню рівня їхньої довіри і лояльності до банківських установ потрібно проаналізувати та виявити тенденції, особливості і проблеми банківського маркетингу в сучасних умовах. Саме цим обумовлена актуальність даної роботи.



# **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ**

## **1.1 Сутність та складові маркетингових програм в міжнародній економічній діяльності банківських установ**

В умовах зростання конкуренції на ринку фінансових послуг з метою залучення нових клієнтів та збереження наявних, вітчизняні комерційні банки намагаються активно впроваджувати маркетинг, розробляючи ефективні маркетингові програми. Економічно розвинені країни світу накопичили значний досвід банківського маркетингу, а також продовжують активно розробляти та застосовувати нові маркетингові концепції й інструменти банківського маркетингу.

Розвиток економіки країни базується на розвитку її фінансового сектору, тобто розвитку її банківської системи. Розвиток і стабільність же банківської системи значною мірою залежить від розвитку маркетингу в даній сфері, який дозволяє швидко й ефективно реагувати на ринкові перетворення за допомогою впровадження конкретних програм щодо дослідження і розвитку ринку, підготовки альтернативних та гнучких рішень, сприяє підвищенню фінансової стійкості та зростанню прибутковості банку.

Одним з ключових моментів маркетингу банку є продумана й ефективна маркетингова програма [5, с.10]. У країнах з розвинутою економікою маркетинговій сфері приділяється велика увага, оскільки неефективна маркетингова програма може призвести не лише до упущеної вигоди, але й до прямих збитків. Дуже важливим, при цьому, є наявність повноцінної інформації, її ефективна обробка, аналіз існуючого положення на ринках, прогнозування і планування діяльності на всіх рівнях. Тобто реалізація стратегічних орієнтирів здійснюється через розробку і впровадження цільових маркетингових програм, які втілю-

ються банком у рамках реалізації обраної стратегії та ініціюються новими інноваційними можливостями в процесі поточної діяльності.

Під програмою банківського маркетингу розуміють узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей банку шляхом координації та розподілу фінансових ресурсів на підставі принципів і функцій банківського маркетингу з метою забезпечення прибутковості. Вони являють собою комплексну діяльність банку з розробки стратегії банківського маркетингу з урахуванням особливостей маркетингового оточення. Комплексна діяльність банку передбачає участь у процесі розробки стратегії банківського маркетингу всіх служб, які є організаційними структурами банку. Необхідними умовами для впровадження системи маркетингових програм є наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного підрозділу, що планує, виконує та контролює процес реалізації обраної маркетингової програми.

Зміст і призначення маркетингових програм полягає у встановленні довгострокових цілей банку та розробці заходів для їх досягнення.

Маркетингова програма повинна відповідати на ряд запитань:

- на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- яка допустима частка ринку у кожному регіоні;
- як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- якими повинні бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільча політики.

Основними складовими елементами програм маркетингу слід вважати:

- формулювання місії банку;
- визначення передумов діяльності банку та оцінка маркетингового середовища;
- визначення пріоритетів ринку, які мають найсуттєвіший вплив на прийняття стратегічних рішень;
- оцінка сильних і слабких сторін банку, його можливостей і

ризиків;

- коректування стратегії в умовах мінливого ринкового середовища;
- вибір часу стратегічних дій;
- очікувані результати від реалізації стратегії.

Завдання маркетингової програми банку реалізуються в таких послідовних діях:

- 1) аналіз конкурентного становища банку;
- 2) оцінка маркетингових можливостей і ризиків банку;
- 3) оцінка сильних і слабких позицій банку на ринку;
- 4) розробка маркетингової концепції діяльності банку;
- 5) трансформування місії банку в сукупність маркетингових цілей;
- 6) вибір і формування маркетингової стратегії;
- 7) затвердження маркетингових бюджетів;
- 8) адаптація існуючої маркетингової стратегії відповідно до змін.

Програма маркетингу виконує такі основні функції:

- 1) визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки процесу планування;
- 2) задає структуру й резерви планів, їх взаємозв'язок;
- 3) встановлює початкові дані для планування;
- 4) визначає загальну організацію процесу і межі планування;
- 5) містить алгоритм реалізації стратегії банку та досягнення цілей;
- 6) забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та інше [20, с.71-73].

Щоб сформулювати проблеми і завдання програми маркетингу, банками використовуються такі джерела інформації:

- матеріали, підготовлені фахівцями банку зі стратегічного планування, у яких вказуються сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності, організації бізнес-процесів, організаційної структури, управління персоналом;

- висновки ситуаційного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, підготовлені робочою групою;

- пріоритети і потреби клієнтів банку в банківських продуктах і послугах;

- проекти планів продажів філій, продуктових планів бізнес-підрозділів.

На підставі цих матеріалів робоча група розрізняє основні проблеми маркетингової діяльності банку, обґрунтовує і формулює маркетингові програми на майбутній рік, спрямовані на вирішення виявлених проблем.

Принципи розробки маркетингових програм комерційних банків базуються на підходах програмно-цільового планування, основні принципи якого такі:

1) цілеспрямованість: цільова орієнтація програм на забезпечення кінцевих результатів;

2) системність: розробка комплексу заходів для реалізації програми відповідно до концепції розвитку банку загалом й обліку сприйняття програми громадськістю;

3) комплексність: розробка окремих, пов'язаних між собою, елементів програмної структури, що забезпечують досягнення приватних цілей, повинна здійснюватися відповідно до основної мети тієї чи іншої програми;

4) забезпеченість: усі заходи, передбачені програмою, повинні бути забезпечені різними видами необхідних для її реалізації ресурсів: (фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових);

5) пріоритетність: наявність системи ієрархії пріоритетів для різних завдань і програм, виходячи з концепції розвитку банку;

6) економічна безпека заходів;

7) погодженість: узгодження інтересів і завдань різних департаментів, філій банку і банку загалом.

Таким чином, принципи реалізації маркетингових програм комерційних банків ґрунтуються на загальноприйнятій методології управління проектами, яка припускає координацію людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів управління для досягнення визначених у проекті результатів щодо змісту й обсягів робіт, вартості, часу, якості і міри задоволення учасників проекту.

Розглянемо класифікацію маркетингових програм банку (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових програм банку.

Термін реалізації програми	Довгострокові маркетингові програми Середньострокові маркетингові програми Короткострокові маркетингові програми
Залежно від економічного стану банку	Програма виживання Стабілізації Зростання
Залежно від конкурентного становища	Програми ринкового лідера Програми претендентів на лідерство Програми ринкового послідовника
Залежно від методу обрання цільового ринку	Програма товарної спеціалізації Сегментної спеціалізації Односегментної концентрації Вибіркової спеціалізації Повного охоплення
Стадія життєвого циклу послуги банку	Програма на стадії впровадження товару на ринок На стадії росту На стадії насичення ринку Маркетингові програми на стадії спаду.

Джерело: Див. [1, с.32].

Маркетингова програма об'єднує банк з його споживачами [15, с.51-52]. Результативні відносини з клієнтами встановлюються банківськими установами за рахунок створення окремих комплексів маркетингу, які втілюються у маркетингових програмах. Ефективні програми маркетингу відносин допомагають зрозуміти нагальні потреби клієнтів. Після одержання інформації про потреби менеджер із маркетингу має опрацювати ці відомості і перетворити їх на концепцію послуг, яку розроблятиме відділ маркетингу банку. Цей задум потім втілюється у реальну програму маркетингу – план, що поєднує складники комплексу маркетингу для надання товарів цільовому ринку (рис.1.1).

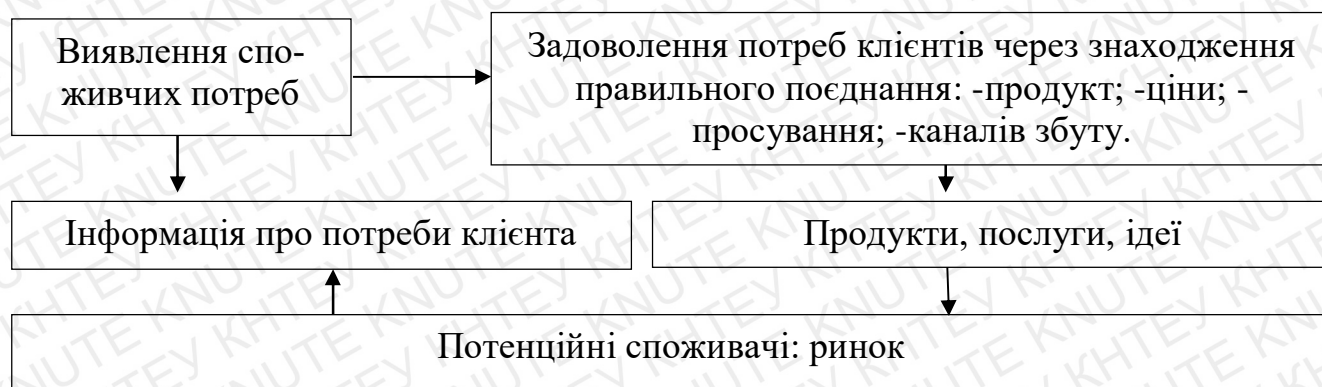


Рис. 1.1. Схема маркетингової програми.[2, с.7]

Як показано на рис. 1.1 маркетинг успішного банку безперервний: потреби клієнтів стають джерелом концепцій нових послуг, які потім перетворюються на реальний продукт. Це, в свою чергу, дає поштовх для виявлення нових споживчих потреб споживача [15, с.52-54].

При виборі маркетингових програм комерційний банк повинен керуватися такими критеріями: по-перше, програми повинні бути економічно вигідними; по-друге, спрямованими на удосконалення внутрішньобанківських технологій; по-третє, усі програми повинні служити створенню позитивного корпоративного іміджу банку.

Вибір та реалізація маркетингових програм банку здійснюється з урахуванням певних вимог, а саме: відповідність місії банку; узгодження з ресурсами і можливостями банку; сумісність з планами структурних підрозділів; забезпечення фінансової життєздатності банку і його зростання; забезпечення максимальних дивідендів для акціонерів і максимальної вартості цінних паперів банку на фондовому ринку; забезпечення належного добробуту персоналу банку.

Розглянемо типові критерії вибору маркетингової програми банку (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Типові критерії вибору маркетингової програми банку.

Концепції маркетингу	Характеристика ринку	Задачі банку	Невраховані чинники
Вдосконалення банківських технологій	Схильність клієнтів до товарів за доступною ціною	Поліпшення методів діяльності банку, зниження цін на банківські продукти	Не задовольняються запити клієнтів, вищих за середній рівень
Вдосконалення банківських послуг	Віддання переваги банківському сервісу вищої якості	Покращання якості обслуговування клієнтів	Не враховується низький рівень платоспроможного попиту, забуваються реальні потреби
Інтенсифікація комерційних зусиль	Падіння рівня реалізації продуктів	Активізація заходів у галузі стимулювання збуту	Можливий малий ефект від рекламних дій
Концепція банківського маркетингу	Посилення конкуренції на фінансових ринках	Попереднє виявлення потреб ринків	Незацікавленість банку у створенні довготермінових потреб споживачів
Концепція соціально-етичного маркетингу	Зростання впливу громадської думки, консьюмеризм	Поєднання стратегічного напрямку розвитку банку з суспільними течіями	Можлива обмеженість внутрішніх ресурсів банку

Джерело: Див. [3, с.5]

Дослідження досвіду роботи комерційних банків України в сфері впровадження маркетингових програм дає можливість побудувати узагальнену структурно-логічну модель реалізації маркетингових програм (рис. 1.2).

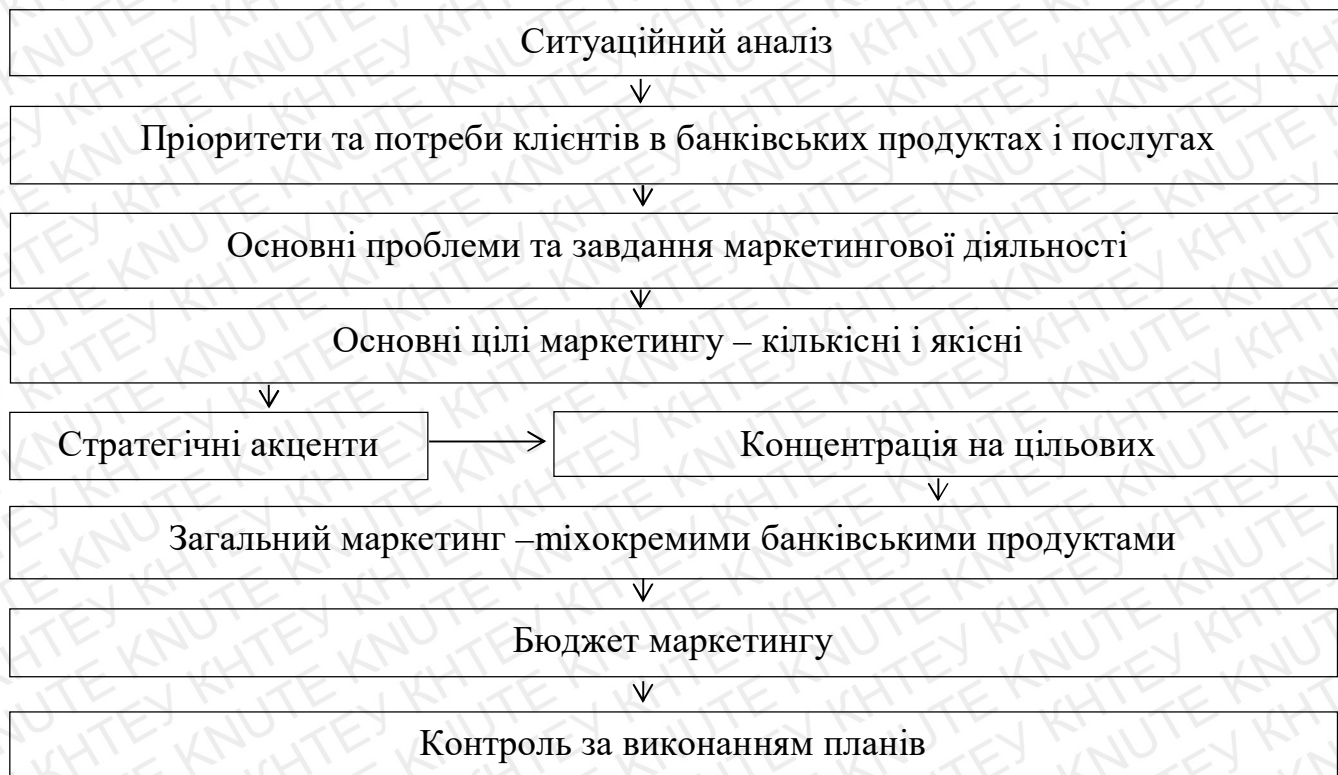


Рис.1.2 Узагальнена структурно-логічна модель реалізації маркетингового планування комерційними банками України. [14, с. 16]

Реалізація програми банківського маркетингу може бути представлена як процес, що містить: розробку проекту загальної стратегії маркетингу; коригування загальної програми маркетингу; затвердження плану реалізації за допомогою розробки маркетингових планів банку; контроль за ходом реалізації проекту банківського маркетингу.

Основою маркетингового планування комерційних банків є стратегічний план, який містить перспективні напрямки розвитку, загальні принципи, загальні підходи.

Одним із напрямів розробки маркетингової програми є забезпечення оптимальних пропорцій між попитом і пропозицією на ринку банківських продуктів.



ктів. Інформаційним забезпеченням вирішення цієї проблеми є кількісна та якісна оцінка узгодженості пропорцій між попитом і пропозицією відповідно до їх розподілу за сегментами ринку. Така узгодженість пропорцій повинна бути динамічною.

Маркетингова програма банку повинна враховувати не тільки перспективи отримання майбутнього прибутку, але й можливості виникнення різних ризиків у процесі її здійснення. На цей випадок кожен банк повинен визначити методи обмеження ризиків, а також конкретні обов'язки менеджерів банку та його структурних підрозділів у цьому процесі (організація ризик-маркетингу). Обмеження ризиків, що приймає банк, у кінцевому підсумку пов'язано із структурою та погодженістю банківських операцій, достатнім рівнем їх диверсифікації. Розробка стратегії управління ризиками базується на результатах ситуаційного аналізу (аналітичний маркетинг), у процесі якого визначаються потенційні загрози, що загрожують порушенню стабільності банківської діяльності [23, с. 457].

Через недосконалий стан банківської системи України, що не відтворює повномасштабний обсяг банківських функцій в ринковій економіці, гальмуються кредитні потоки, уповільнюється економічне зростання в Україні. Це вимагає впровадження кардинального реформування управління в банківській сфері, що пропонується здійснити на основі впровадження маркетингових програм з метою стабілізації діяльності банків, посилення їх конкурентоспроможності та зміцнення фінансового стану.

Отже, впровадження маркетингових програм є однією з найважливіших концепцій управління банком. Вона застосовується для підвищення ефективності системи управління банком, дозволяє складати довгострокові і короткострокові програми розвитку, розробляти інноваційні банківські продукти, швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку банківських послуг, створює переваги в конкурентній боротьбі.

В ефективній маркетинговій програмі представлені: досяжні цілі, які можливо виміряти а також використані факти й обґрунтуванні припущення. Вони, зазвичай, прості, зрозумілі і точні; повні, гнучкі та ті, що піддаються контролю [15, с.606].

Ситуація банківського сектора України безперервно змінюється під тиском зовнішніх і внутрішніх чинників, тому існує необхідність постійного коригування програм маркетингу; тобто банку завжди треба мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років. При чому розумно розробляти одночасно не одну програму. В той же час, кожен варіант має бути різним, відрізнятися від інших конкретними маркетинговими заходами: обсягами продажів, кількістю та структурою банківських послуг, реалізуванням рекламних заходів та інше. Порівняльний аналіз дасть змогу вибрати найбільш ефективну та затребувану програму на сьогодні. Конкретний зміст окремих програм, порядок і механізм її впровадження залежить від конкретних цілей, завдань та умов функціонування кожного банку окремо.

## **1.2. Процес розробки та впровадження маркетингових програм у банківській сфері**

Програма маркетингу — це система взаємозалежних заходів, що визначають дії банківських установ на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності. Формування програм маркетингу відбувається на підставі даних щодо комплексного дослідження ринку, визначення поточних і перспективних потреб і попиту потенційних споживачів, з урахуванням обраної стратегії і тактики маркетингу. Програма маркетингу є сполучною ланкою між збутовими і комерційними службами банку і науково-технічними, конструкторськими, технологічними та виробничими службами.

Маркетингова програма банку розробляється і впроваджується за чотирма ключовими напрямками:

- товарна політика;
- цінова політик;
- комунікаційна політика;
- збутова політика [11, с.54].

Товарна політика – це систематизована управлінська діяльність, спрямована на планування та здійснення заходів із формуванням, управлінням та вдосконалення такого асортименту банківських продуктів, який сприяв би одночасно максимальному задоволенню потреб клієнтів і досягненню визначених цілей банку

Завдання продуктової політики повинно забезпечувати максимальне задоволення потреб клієнтів і досягнення визначених довгострокових цілей (рис.1.3):

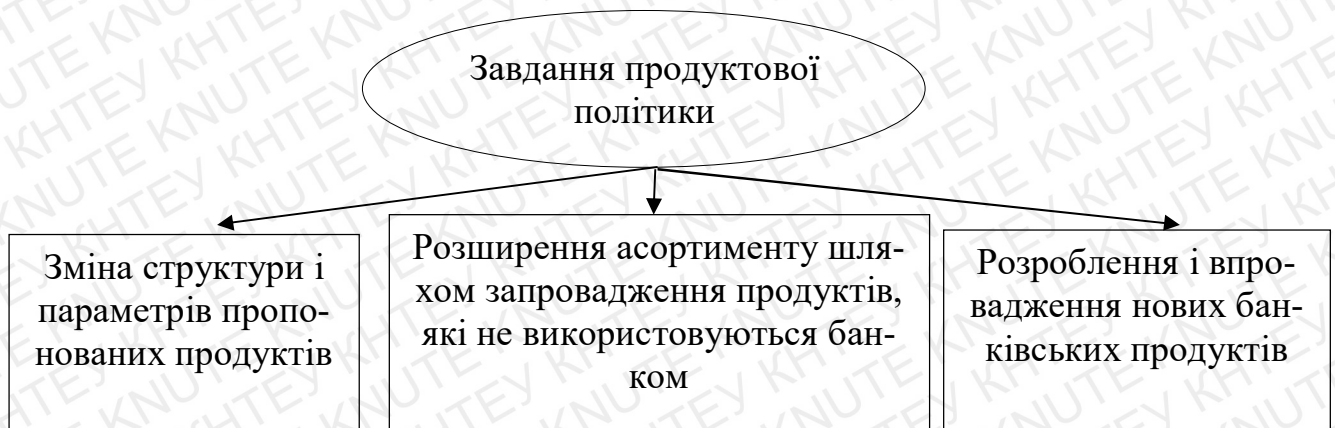


Рисунок 1.3. Завдання продуктової політики банку [12, с. 74-77]

Цінова політика банку – це управлінська діяльність банку щодо визначення оптимальних цін на продукти та послуги в межах обраних методів ціноутворення з метою узгодження інтересів клієнтів банку за умов збереження ним конкурентоспроможності на ринку. Прийняття управлінського рішення в процесі формування цінової політики банку передбачає обґрунтований вибір такого методу ціноутворення, який забезпечить досягнення встановлених банком

цілей цінової політики. Основні етапи розроблення та реалізації цінової політики наведені в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Етапи розроблення та впровадження цінової політики банку.

Етапи	Завдання
Цілі цінової політики	-забезпечити чітке визначення системи цілей; -домогтися розуміння цілей кожним виконавцем.
Аналіз ринку середовища	-визначити конкурентоспроможність банку; -дослідити структуру клієнтської бази
Прийняття управлінських рішень	- використовувати інформацію, що є в розпорядженні; - провести аналіз чутливості стратегічних показників до цін; - скласти прейс-листи, диференціація цін.
Реалізація цінової політики	- затвердження цінових рішень; - забезпечення механізму отримання інформації від усіх центрів відповідальності про результат цінових рішень

Джерело: Див. [10, с.22]

Кожен банк прагне розробити такі прийоми і методи цінової політики, використання яких покликане створити у клієнта перше враження про відносно нижчий рівень цін на необхідні йому послуги в цьому банку [32, с.104-118].

Збутова політика – це діяльність, спрямована на управління каналами збуту банківських послуг, у т.ч. їх планування, організацію, реалізацію та контроль у межах маркетингової політики з метою максимального задоволення клієнтів та досягнення цілей банку. Розглянемо завдання збутової політики банку:



Рис. 1.4. Завдання збутової політики банку [1,с.127-128]

Комунікаційна політика банку - управлінська діяльність, що включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку. Мета даної політики – встановлення тривалих інформаційних зв'язків із клієнтами та суспільством щодо створення і підтримки попиту на банківські послуги [25, с. 156].

Відповідний підрозділ банку, обирає в якому напрямку скоригувати свою діяльність та направити свою роботу на певний сегмент клієнтів, відповідно до своїх ключових послуг. Кожне з цих рішень потребує певного обсягу відповідної інформації, а отже маркетингових досліджень. Результатом маркетингового дослідження є оцінка потенційних можливостей банку і його позицій на конкретному ринку, чи його сегменті, що використовується в процесі наступних розробок програм маркетингу.

Маркетингові дослідження – це систематичний збір (нагромадження баз даних) відображення і аналіз даних з проблем, що стосуються маркетингу банківських послуг. Він включає усі види дослідницької діяльності, пов'язаної з управлінням маркетингом [43, с.17].

Розглянемо етапи проведення маркетингових досліджень (рис. 1.5).

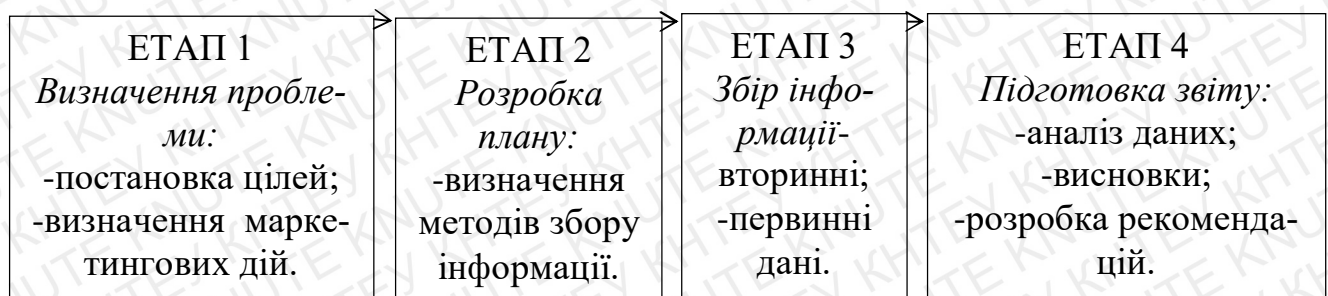


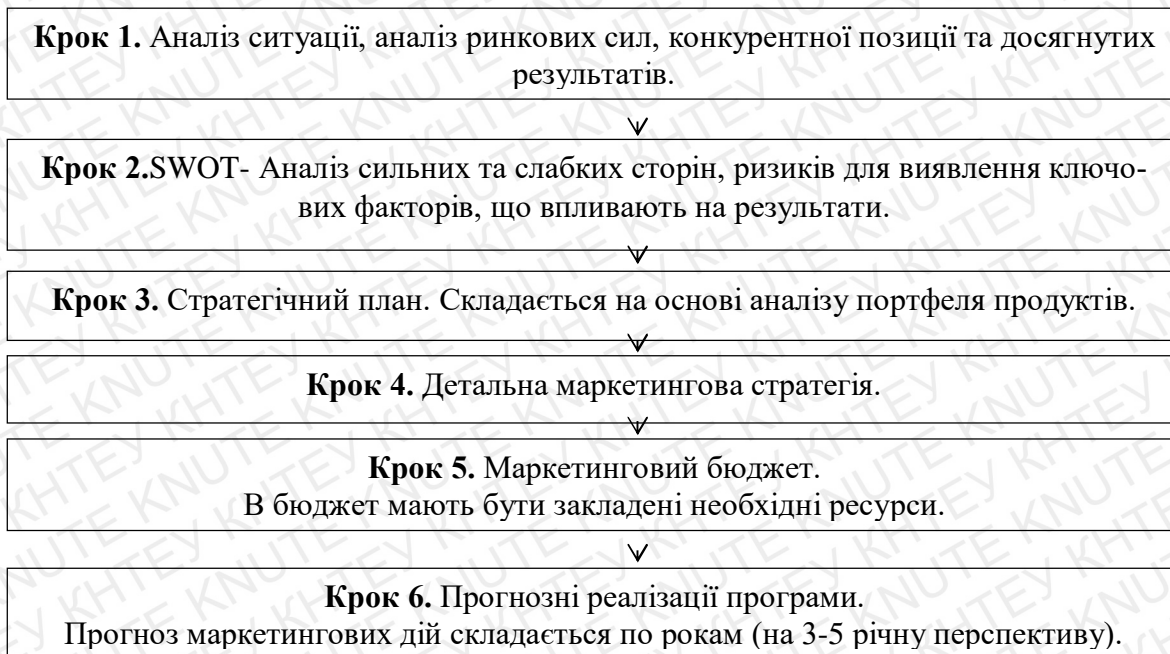
Рис. 1.5 Етапи розробки маркетингових досліджень[12, с.44]

Знання основ маркетингових досліджень дозволяє організувати збір і опрацювання необхідної інформації фахівцями банків, (що значно підвищує якість управлінських маркетингових рішень) задля подальшого розроблення програм маркетингу [19, с.11-18].

Перш ніж розробляти маркетингові програми, треба переконатися, що вони відповідають завданням цільових сегментів; відображають ситуацію на ринку і позицію банку, які були визначені в процесі аналізу; обслуговують основні потреби клієнтів.

Доцільно розробляти кілька варіантів програм. Кожен варіант програми має відрізнятися від інших конкретними маркетинговими заходами: обсягом продажу, кількістю та структурою додаткових послуг, що надаються, засобами реклами тощо. Порівняльний аналіз дасть змогу вибрати найбільш ефективний. Слід підкреслити, що конкретний зміст окремих програм, порядок і механізм їх здійснення залежать від конкретних цілей, завдань та умов функціонування кожного банку.

У загальному вигляді процес розробки маркетингових програм проходить декілька основних етапів (рис. 1.6):



**Крок 7. Оцінка результатів.**  
Результат розробленої та виконаної стратегічної маркетингової програми.

Рис. 1.6. Етапи розробки та впровадження маркетингової програми[17, с. 53]

Основні проблеми розробки маркетингових програм пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури планів, характеру їх зв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування і визначенням загальної організації процесу і меж планування.

Для впровадження програми маркетингу потрібна його організація. Один із ключових складників, що сприяє ефективному впровадженню маркетингової програми, є встановлення граничних термінів виконання найважливіших завдань, передбачених у календарних графіках. Їх впровадження потребує уважного ставлення як до деталей маркетингової стратегії, так і до тонкощів маркетингової тактики. Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова ціль. Зазвичай її характеризує певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння. Для успішного впровадження програми маркетингу необхідно здійснити багато маркетингових дій [12, с.78-79].

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад на організацію виробництва нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком науково-практичного дослідження.

Досвід провідних українських банків свідчить, що необхідними умовами для впровадження системи маркетингових програм є: наявність чітко сформульованого стратегічного плану банку, єдиної маркетингової інформаційної системи, а також структурного підрозділу, що планує, виконує та контролює процес реалізації обраної маркетингової стратегії.

Для того щоб ефективно скоординувати маркетингову програму та забезпечити основу для прийняття рішень, використовується послідовний процес маркетингового планування. З позицій маркетингу план визначає які маркетингові дії треба реалізувати, для чого вони необхідні, хто відповідає за їх проведення, де вони будуть реалізовані і як будуть закінчені.

Маркетинговий план – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонується використовувати для досягнення цілей банківських установ. Крім того, маркетинговий план є інструментом планування і реалізації маркетингової програми, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на зведення до більш повної відповідності можливостей банківської установи до вимог ринку [20, с.71-79].

Розглянемо процес впровадження маркетингових програм (рис.1.7).





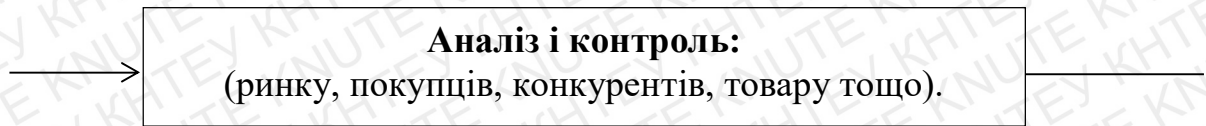


Рис. 1.7. Процес впровадження маркетингових програм [20, с.71-73]

Система маркетингового планування містить підсистему стратегічного планування, що базується на ідеї наявності у банківській установі кількох напрямів маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку та планування маркетингу [20, с.77].

На рис. 1.8 розглянемо фази розробки процесу планування стратегічного маркетингу.



Рисунок 1.8. Процес планування стратегічного маркетингу[21, с.60]

Етап 1. Ситуаційний аналіз. Це аналіз минулого, теперішнього і майбутнього становища організації з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища, тобто SWOT (оцінка своїх внутрішніх сильних і слабких сторін).

SWOT- аналіз є спрощеним видом ситуаційного аналізу, проте все ж ґрунтується на детальному вивченні чотирьох напрямів, що утворюють основу програми маркетингу:

- 1) вивчення тенденцій у галузі, до якої належить банк;
- 2) аналіз конкурентів;
- 3) оцінка власної позиції;
- 4) дослідження реальних і потенційних клієнтів банку.

Етап 2. Визначення основних послуг. На підставі результатів SWOT- аналізу банк може оцінити набір товарно-ринкових стратегій. Ці стратегії поєднують наявні й нові ринки та продукти. Ці показники стосуються певного ринку, певного продукту і програми маркетингу в цілому.

Етап 3. Розроблення програми маркетингу. Заходи, здійсненні на етапі 2, дають маркетологу інформацію про те, на які групи клієнтів розраховані товарні пропозиції банку, які потреби вони можуть задовольнити.

Прогнозовані показники витрат на програму маркетингу розраховується й коригуються залежно від очікуваних доходів з метою оцінки рівня прибутковості програми. Після затвердження бюджет стає основою для використання ресурсів, передбачених для здійснення програми маркетингу [12, с.74-78].

Отже, маркетингова програма – це розроблений на основі комплексних маркетингових досліджень стратегічний план який описує теперішню маркетингову ситуацію, а також цілі маркетингової діяльності та стратегії на певний період часу. Основна ціль впровадження маркетингової програми є забезпечення її максимальної ефективності, а через неї і ефективність функціонування всього банку. Безумовно, маркетингова програма необхідна для успішного просування товару на ринок, а також для залучення нових клієнтів.

Маркетингова програма банків включає в себе, в першу чергу, розроблення нових продуктів та послуг. Способи впровадження нових та діючих послуг на банківський ринок має певну особливість. По перше, створення нових послуг – це елемент іміджу банку.

Таким чином, кінцевою метою стратегії банківського маркетингу є розширення клієнтурної бази та спектра послуг, що надаються, підвищення їх якості, створення клієнтам максимально вигідних умов співпраці. Крім того, ключовим принципом стратегії банківського маркетингу є ефективне використання власних і запозичених коштів, орієнтація на приватний сектор економіки.

Маркетингові програми розрізняють за термінами, на які вони розраховані. Вони можуть бути короткотермінові (1–2 роки), середньо-термінові (2-5 роки) та довгострокові (більше 5-ти років).

В залежності від кола охоплених питань програми можуть бути звичайні та цільові. Звичайні передбачають вирішення питань за всіма напрямками діяльності банку, а цільові спрямовані на реалізацію окремо виділеної проблеми, наприклад, на розробку і просування нової послуги.

В залежності від методів складання маркетингової програми можуть бути централізованими, децентралізованими та змішаними.

Змішані програми передбачають, що вища ланка керівництва визначає загальні цілі, а низові структури розробляють плани для їх досягнення, які потім затверджуються вищим керівництвом.

Найважливіші елементи маркетингової програми банку - продуктова, цінова, збутова та комунікаційна. Найбільш ефективними продуктовими стратегіями є: стратегія пакетування банківських послуг; стратегія персоніфікації послуг; продуктова стратегія з надання особливого статусу існуючим послугам важлива з точки зору залучення заможних клієнтів; стратегія розроблення та впровадження на ринок нових банківських продуктів. Збутова стратегія – це заходи за доведенням банківських продуктів та послуг до клієнтів, на основі узгодження їх потреб та власних цілей банку. Комунікаційна стратегія – це

єдиний комплекс, що об'єднує канали, прийому та учасників банківських комунікацій у межах маркетингової стратегії.

Тобто, маркетингове планування є визначальним при вирішенні пріоритетних напрямів вкладання коштів, спрямування фінансових ресурсів у ті сектори ринку, що є найбільш привабливими з точки зору задоволення потреб клієнтів, що сприяє підвищенню доходів від банківської діяльності, позитивно впливає на фінансові результати роботи банку та ефективність банківського бізнесу [31, с.229-230].

### **1.3. Методичні підходи до оцінки результативності маркетингових програм банківських установ**

Маркетингова діяльність банку спрямована на нарощування капіталу та його ефективне використання. Але для того, щоб не збитися з наміченого курсу, необхідний постійний контроль за тим, як реалізуються намічені маркетингові програми. Під час здійснення маркетингового контролю важливим є перевірити наскільки швидко і вчасно банк реагує на ринкові зміни, наскільки результативна його діяльність, якою мірою її організація відповідає поставленим завданням тощо. Доцільно систематично проводити контроль за впровадженням маркетингових програм, планів та цілей, що забезпечує критично об'єктивну оцінку, огляд основних цілей і політики в галузі маркетингу, організації, методів, процедур і персоналу, використовуваного для реалізації цієї політики, і досягнення поставлених цілей. Мета контролю за впровадженням і реалізацією маркетингових програм є сформулювати необхідні для перспектив нові розробки, виявити та усунути недоліки для більш ефективної роботи.

Контроль за впровадженням маркетингових програм – це оцінка результативності виконання маркетингового плану й ужиття необхідних для його коригування заходів з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей (рис.1.9).

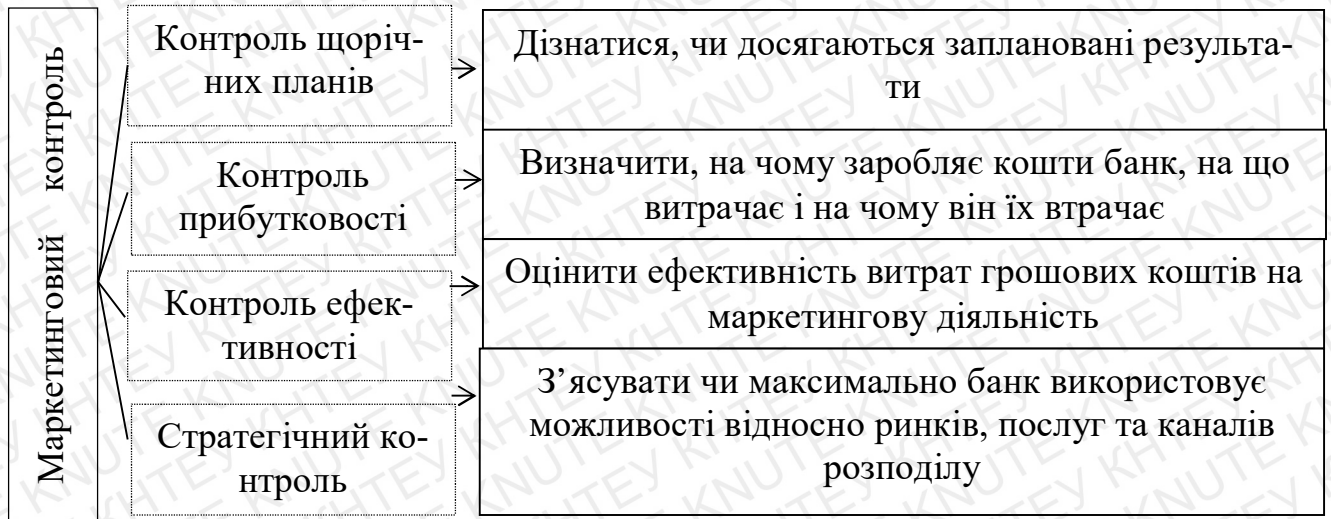
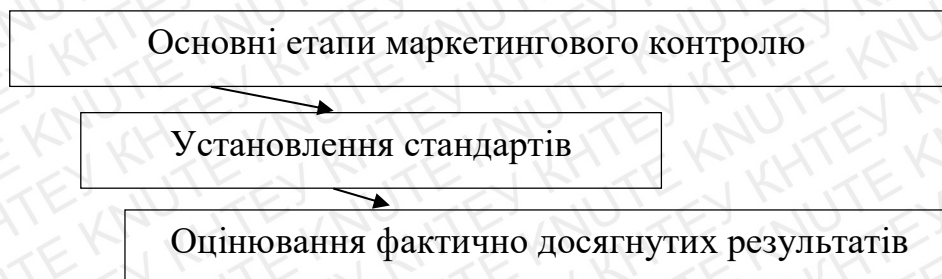



Рис. 1.9. Напрями маркетингового контролю банку[20, с.123].

Контроль маркетингової діяльності банку - це багатопланова діяльність, яка надає можливість слідкувати за результатами його проведення, координувати свої дії для досягнення максимальної ефективності в даних умовах банківського ринку [24, с.245].

Працюючи на внутрішніх, а особливо на зовнішніх ринках, керівництво банку повинно регулярно контролювати як діяльність банку так і служби маркетингу з метою визначення ефективності роботи та коригування стратегій банку на ринку.

Розглянемо етапи процесу маркетингового контролю банку (рис. 1.10):





Проведення коригувань

Рис. 1.10. Характеристика етапів процесу маркетингового контролю в банку[9, с.45].

Слід розрізняти контроль за впровадженням маркетингових програм та контроль за маркетинговою діяльністю. Перший визначається як систематичний процес вимірювання і оцінки результатів реалізації програм і планів маркетингу, здійснення коригування дій, що забезпечують досягнення мети маркетингу, а контроль маркетингової діяльності представляє собою як всебічну об'єктивну перевірку маркетингової діяльності банку, яку проводять у певній послідовності, у ході якої виявляються проблеми, що виникли перед банком. Контроль маркетингової діяльності поділяється на три типи: стратегічний контроль маркетингу (регулярна перевірка відповідальності цілей, стратегічних установок, програм та інших стратегічних рішень); тактичний контроль (полягає в тому, що фахівці з маркетингу постійно стежать за маркетинговими зусиллями і досягнутими результатами, зіставляючи фактичні показники з плановими і, при необхідності, вдаються до коригуючих дій); оперативний контроль (контроль прибутковості банківської установи; здійснюється оцінка і коригуються дії з метою забезпечення прибутковості) [34, 551-575].

Проте, не існує методичного єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингових програм. Сьогодні поширені два підходи його вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення [27, с. 171].

Під результатами впровадження маркетингової програми банківської установи найчастіше розуміють кількість залучених нових та утриманих клієнтів, частота їх звернень до банку, кількість успішних контактів тощо. В якості результатів стосовно клієнтів слід використовувати: обсяг цільового сег-

менту, його характерні особливості; ступінь задоволення клієнтів; рівень лояльності до банку; пріоритетність банківських послуг в порівнянні з послугами конкурентів; об'єм послуг, якими користуються клієнти; імовірність переходу Клієнтів на конкурентів [33, с. 171].

В оцінці маркетингової програми основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність програми в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна програма, що передбачується, повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності [18, с. 99].

Перед проведенням оцінки ефективності маркетингової програми необхідно проаналізувати наступні елементи:

1. Цілі і місія банку. Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям банку, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу банківської установи;

2. Ступінь ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат;

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів банку таким чином, щоб усі пропозиції банку не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Якщо програма маркетингу є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами [24, с. 100].

Етапи оцінки ефективності маркетингових програм показані схематично на рис. 1.11:

Етапи оцінки ефективності маркетингових програм банку





Рис. 1.11. Алгоритм оцінки ефективності маркетингових програм банку[5, с.25].

Найважливішим є заключний етап оцінки, де відбувається виявлення резервів підвищення ефективності маркетингових програм банку. На цьому етапі визначаються можливі резерви підвищення ефективності маркетингових програм і обираються найбільш оптимальні з них.

Існує декілька підходів до вирішення визначення оцінки результативності маркетингової діяльності. Розглянемо класифікацію, яка охоплює кількісні показники ефективності.

- багатомірні методи оцінки (в першу чергу факторний і кластерний аналізи). Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень, в основі яких лежать численні взаємопов'язані змінні.
- регресивні і кореляційні методи оцінки ефективності, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність банку;



- імітаційні методи оцінки, що застосовуються для змінних, які впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, конкуренцію) і не піддаються аналітичному рішенню;
- методи статистичної теорії прийняття рішень використовуються для стохастичного опису реакції клієнтів на зміни ринкової ситуації;
- детерміновані методи оцінки операцій (в першу чергу лінійне та нелінійне програмування). Ці методи застосовуються за наявності багатьох взаємопов'язаних змінних, коли необхідно знайти оптимальне рішення.
- гібридні методи оцінки, які об'єднують детерміновані та ймовірні (стохастичні) характеристики і застосовуються, зазвичай, для дослідження проблем розподілу товарів;
- моделі сітьового планування [39, с. 22].

В ту ж чергу, усі сучасні методичні підходи до оцінки результативності маркетингових програм банківських установ можна об'єднати у дві групи за критерієм способу оцінювання:

- 1) на основі експертних оцінок;
- 2) на основі визначення фінансової оцінки.

При чому при використанні фінансових оцінок ефективність можна визначати або з позиції підвищення ринкової вартості бізнесу, або на основі аналізу показника рентабельності маркетингових інвестицій (PMI). Перша група показників базується на експертній оцінці виконання в банку таких функцій, як сегментування ринку й вибір цільових сегментів, виведення на ринок нових товарів, здійснення ефективної комунікаційної діяльності [53]. Саме цей критерій повинен лежати в основі при оцінці, як маркетингової стратегії банку в цілому, так і окремих маркетингових програм. Вплив маркетингових програм є двоїтим: з одного боку, маркетингові програми покликані підвищити поточний прибуток банку, а з іншого - вони сприяють зміцненню іміджу й, отже, створюють певний інтегральний ефект, що триває протягом декількох років.

В рамках даної методології критерії ефективності оцінки маркетингових програм залежить від чотирьох фінансових факторів:

- а) обсягів очікуваних грошових потоків;
- б) періоду їхньої генерації;
- в) стабільності;
- г) сполучених з ними ризиків.

Ще одним важливим моментом є оцінка ефективності маркетингових програм, що базується на ключових показниках маркетингової діяльності, до яких відносяться такі: відносне задоволення, прихильність, доступність, відносна ціна, відносна сприймана якість. Ця концепція виходить із загального підходу KPI (Key Performance Indicators – ключові показники діяльності) [29, с.272].

Функція та контроль діяльності відділу маркетингу у розрізі впровадження маркетингових програм хоча і є останньою у переліку функцій її діяльності, але залишається актуальною. Адже через контроль виконання поставлених завдань маркетингових програм спів ставляють бажання і можливості, здійснюється зворотній зв'язок – корегування планів і, на кінець, результати ефективності впровадження маркетингових програм є основою для планування подальшої діяльності банку.

Дослідження та аналіз кінцевих результатів впровадження маркетингових програм банку здійснюється різними методами, що можуть використовуватись в сукупності або окремо один від одного, це: контроль діяльності, аналіз діяльності, маркетинговий аудит, ревізія маркетингу, контролінг [34, 270-271].

Етапи маркетингового контролю зумовлюють виділення трьох видів контролю, що виключаються за часом їх здійснення, по відношенню до процесу планування маркетингу; попереднього, поточного і заключного.

Попередня оцінка здійснюється до фактичного початку робіт. Основним засобом попередньої оцінки є реалізація певних правил, процедур і ліній проведення. Розглянемо модель процесу маркетингового контролю на рис. 1.12:



Рис. 1.12. Модель процесу маркетингового контролю [15, с.249]

Перший крок при оцінці маркетингової програми полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в області прийняття рішень, зв'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації і різних поглядах на наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

Також оцінку результативності маркетингової діяльності можна проводити по двом напрямкам: контроль результатів та маркетинговий аудит (рис. 1.3.5). До оцінки результатів відносять контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби маркетингу банку. До маркетингового аудиту відносять: аудит мікро - та макросередовища, аудит цілей і програм маркетингу, аудит маркетингових заходів. Для стратегічного та оперативного аналізу використовують такі

маркетингові методи: ABC – аналіз, SWOT – аналіз, портфоліо; GAP- аналіз; маржинальний аналіз та інші [18, с. 470-494].

Однією з базових цілей банківських установ (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки. Тому ряд маркетологів, як основні критерії оцінки ефективності маркетингової програми банку, виділяють два показника: ринкова і відносна ринкова частка [26, с. 100].

Ринкова частка банку — це питома вага послуг та товарів в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту послуг банку на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка банку визначається за формулою:

$$РЧ_n = \frac{Q}{MP} * 100\% , \quad (1)$$

де Q – обсяг збуту банківських послуг на ринку;

MP – місткість ринку.

Банк, як правило, діє в конкурентному середовищі. Тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка визначається як відношення ринкової частки банку до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище банку на ринку.

Відносна ринкова частка визначається за формулою:

$$ВРЧ_n = \frac{РЧ_n}{РЧ_{нк}} , \quad (2)$$

де РЧ<sub>нк</sub> – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Однак ефективність маркетингових програм неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня. На даний час існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових програм, який складається з взаємопов'язаних етапів:

збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових програм банку, оцінка ефективності портфелю маркетингових програм, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових програм, виявлення резервів маркетингових програм (рис. 1.3.3.) [25, с. 138].

Таким чином, алгоритм оцінки ефективності маркетингових програм складається з наступних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових програм, аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових програм та виявлення резервів.

Рівень рентабельності в цілому по підприємству характеризує ефективність лише спожитих виробничих ресурсів і не відображує ефективності використання всіх авансованих витрат, що акумулюються у вигляді застосовуваних основних і оборотних фондів. Тому для визначення ефективності використання виробничих фондів розраховують показник норми прибутку ( $H_n$ ):

$$H_n = \frac{\Pi \cdot 100}{\Phi_{oc} + \Phi_{ob}}, \quad (3)$$

де  $\Phi_{oc}$  і  $\Phi_{ob}$  — середньорічна вартість відповідно основних виробничих фондів і оборотних фондів.

Для характеристики ступеня ефективності сільськогосподарського виробництва і подальших перспектив його розвитку цей показник надто важливий, оскільки однаковий рівень рентабельності для окремих видів сільськогосподарської продукції не створює ще рівних умов для забезпечення однакових темпів зростання обсягу виробництва цих видів продукції, що пояснюється їх різною фондомісткістю.

Оцінка ефективності маркетингових програм в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування програм, розробляти дієві управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового

планування, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності банківської установи.

## **Висновки до розділу 1**

Через недосконалий стан банківської системи, що не відтворює повномасштабний обсяг банківських функцій в ринковій економіці, гальмуються кредитні потоки, уповільнюється економічне зростання в Україні. Це вимагає вирішення проблеми кардинального реформування управління в банківській сфері, що пропонується здійснити на основі впровадження маркетингових програм з метою стабілізації діяльності банків, посилення їх конкурентоспроможності та зміцнення фінансового стану.

Банківські маркетингові програми визначаються як методологія формування політики, стратегії і тактики банку в сфері реалізації банківських продуктів, формування витрат, прибутків, управління активами і пасивами, ризиками і ліквідністю. В рамках цієї методології визначені принципи маркетингової діяльності у банках, які спрямовані на концентрацію зусиль банку на задоволення потреб клієнтів, орієнтацію на досягнення кінцевих результатів.

Впровадження маркетингових програм стає однією з найважливіших концепцій управління банками. Вони застосовуються для підвищення ефективності системи управління банком, дозволяють складати довгострокові і короткострокові програми розвитку, розробляти інноваційні банківські продукти, швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку банківських послуг, створює переваги в конкурентній боротьбі.

Маркетингові програми розглядається як основа розвитку і функціонування банку. Типова модель стратегії маркетингового планування включає: визначення і конкретизацію стратегічних сфер діяльності банку та їх аналіз; стратегічний аналіз сфер діяльності; розробку і корегування основних цілей, завдань і перспектив діяльності; розробку загальної маркетингової стратегії; роз-

робку маркетингової стратегії для окремих функцій банку; розробку довгострокових фінансових планів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

### **2.1. Оцінка стану та показників функціонування банківської системи в Україні.**

Стан і проблеми розвитку вітчизняної банківської системи традиційно викликають інтерес не лише профільних фахівців і політиків, а й ЗМІ, тим більше що з початком російської агресії проти України у 2014 р. загострилися застарілі проблеми вітчизняної банківської системи, які до того перебували в латентному стані. Це, у свою чергу, призвело до гострої кризи всієї банківської системи України, у результаті чого кількість комерційних банків скоротилася приблизно вдвічі. При цьому більшість комерційних банків в Україні виявилися збитковими. Тому характерною ознакою нинішнього етапу розвитку української банківської системи, на яку звернули увагу вітчизняні ЗМІ, є перехід від збиткової до прибуткової роботи. Зокрема, повідомляється, що в січні – липні поточного року сукупні доходи комерційних банків України становили 108,9 млрд проти 101,6 млрд грн за січень – липень минулого року. Витрати ж комерційних банків України за цей період скоротилися зі 101,8 млрд до 99,1 млрд грн. У результаті за січень – липень 2018 р. українські комерційні банки в цілому отримали сукупний прибуток у обсязі 9,7 млрд проти 223 млн грн збитку за аналогічний період 2017 р. [15, с. 12-20]

При цьому оглядачі ЗМІ звертають увагу на те, що зростання прибутковості комерційних банків в Україні пов'язане зі скороченням їхніх витрат на резерви, як у структурі витрат банків з 21 % за перші сім місяців 2017 р. до 11,7

% у січні – липні 2018 р., так і в абсолютному вимірі – з 21,4 млрд до 11,6 млрд грн у зазначені періоди. Зазначається також, що зростання сукупних доходів комерційних банків України у січні – липні 2018 р., порівняно з аналогічним періодом минулого року, викликане збільшенням як процентних доходів (з 71,3 млрд до 78 млрд грн), так і комісійних (з 21,2 млрд до 28,3 млрд грн). Також оглядачі ЗМІ наголошують, що прибутки всієї системи українських комерційних банків концентрувалися насамперед у найбільших банках. Зокрема, наголошується, що найбільші 25 українських банків (за розміром чистих активів) за підсумками своєї комерційної діяльності у січні – червні 2018 р. отримали сукупний чистий прибуток у розмірі 7,5 млрд проти 1,7 млрд грн сукупного збитку за аналогічний період 2017 р.

Загалом же аналіз наведених вище даних свідчить, що більш радикальний перехід від збиткової до прибуткової діяльності відбувався саме у великих комерційних банках України. Це, мабуть, пов'язано зі значно більшими можливостями саме великих комерційних банків у сфері надання різноманітних фінансових послуг як підприємствам, так і населенню (домогосподарствам). Тому поліпшення економічної ситуації в Україні, що спостерігається останнім часом, позитивно позначилося на роботі насамперед великих банківських установ. Водночас, згідно з інформацією Національного банку України, в Україні станом на 1 серпня 2018 р. працювало 82 комерційні банки. Від початку 2018 р. їхня кількість не змінилася. Два з них отримали згоду НБУ на відмову від банківської діяльності та перетворення на фінансові компанії. Ще два банки – погодили з НБУ приєднання до інших банків. Після реалізації зазначених намірів кількість банків в Україні скоротиться до 78. При тому що ще у 2010 р. в Україні діяло 175 комерційних банків. [12, с. 34-37]

Узагалі кількість банківських установ в Україні потроху зменшувалася й раніше. Але різке скорочення кількості комерційних банків, що відбувалося, починаючи з 2014 р., стало результатом кардинальної трансформації засад і механізмів роботи всієї вітчизняної банківської системи, подолання її застарілих



хвороб. Зокрема, до 2014 р. НБУ навіть не володів повною інформацією про всіх кінцевих власників комерційних банків-резидентів України. Значно менш ефективним був і нагляд за діяльністю комерційних банків з боку НБУ. Однією з гострих і застарілих проблем банківської системи було кредитування так званих інсайдерів. Ідеться про ситуацію, коли кінцевий власник банку через цю фінансову установу кредитує формально юридично незалежне підприємство, у якому він також є кінцевим власником. При цьому й умови кредитування підприємства-інсайдера були, як правило, пільгові. Яскравою ілюстрацією згубності для банківської системи та суспільства в цілому практики надмірного інсайдерського кредитування можуть служити події навколо фінансово-промислових груп К. Жеваго (банк «Фінанси та кредит») й О. Бахматюка (банки «Фінансова ініціатива» та VAB банк). Так, банк «Фінанси і кредит», яким володів народний депутат і крупний бізнесмен К. Жеваго, видав підприємствам, що перебували у власності цього ж бізнесмена, 76 % обсягу свого кредитного портфеля. Банки іншого крупного бізнесмена О. Бахматюка діяли за таким же принципом: один з них видав інсайдерам 64 % обсягу свого кредитного портфеля, інший – 96 %. При цьому треба підкреслити, що кредитуванням інсайдерів займалися банки не лише цих бізнесменів. У складних, особливо кризових ситуаціях українські банки отримували доволі значне рефінансування від НБУ. Причому не один лише банк «Фінанси та кредит» доволі регулярно отримував рефінансування від НБУ для підтримки своєї діяльності. Різні обсяги рефінансування НБУ свого часу отримували також і інші банки, які в подальшому збанкрутували. Тому у 2014 р. особливо гостро постала проблема обов'язкового збільшення статутних капіталів (докапіталізації) банківських установ. Цей захід спрямовано на зміцнення стійкості українських банків до різноманітних негативних впливів і ризиків, забезпечення їхньої здатності виконувати свою основну функцію фінансових посередників у процесі розвитку національної економіки. Однак реалізація вимоги збільшення капіталів банків виявила вельми гострий конфлікт інтересів держави як представника всього українського суспільства та багатьох

власників банків (Детальніше див.: Україна: події, факти, коментарі. 2016. № 7, 8). Результатом вирішення цього конфлікту, по суті, і стало скорочення кількості банків в Україні. [12, с. 40-56]

Усі згадані негаразди негативно впливали як на роботу банків і стійкість банківської системи загалом, так і на фінансово-економічну поведінку позичальників. І якщо під час економічного підйому й усталеного розвитку економіки негаразди української банківської системи перебували в латентному стані, то під час криз вони вражали не лише вітчизняну банківську систему, а й сприяли загальному загостренню економічної кризи в Україні. Утім треба нагадати, що у зв'язку з процесами високої інфляції та значної девальвації гривні, особливо у 2014–2015 рр., аналіз лише номінальних показників банківської діяльності не завжди достатній для формування адекватних уявлень про нинішній стан справ у банківському секторі України. Тому його доцільно доповнювати аналізом відносних показників. Базові зміни в умовах функціонування банківської системи України та в її роботі загалом, що почалися у 2014 р., були реакцією на зазначені недоліки та спрямовувалися на їх подолання. Причому вони відображалися не лише в скороченні кількості діючих в Україні комерційних банків, а й у показниках роботи всього банківського сектору України. Так, аналіз статистичних даних Національного банку свідчить, що в період 2010 р. – I половини 2018 р. сукупні загальні активи комерційних банків в Україні в номінальному обчисленні зросли у 1,7 раза – з 1 тис. 090 млрд до 1854 млрд грн, у тому числі в іноземній валюті в 1,57 раза – з 476 млрд до 746 млрд грн відповідно. При цьому чисті активи вітчизняного банківського сектору зросли лише у 1,38 раза – з 942 млрд до 1300 млрд грн, у тому числі в іноземній валюті у 1,18 раза – з 395 млрд до 468 млрд грн. Як бачимо, темпи зростання чистих активів банківського сектору України, особливо в іноземній валюті, в означений період були помітно нижчими, ніж темпи зростання загальних активів. І це цілком законо-мірно, оскільки наведені показники загалом відображають істотні зміни в робо-

ті комерційних банків як фінансових посередників у процесах функціонування й розвитку української економіки.

Таблиця 2.1.  
Показники фінансової діяльності ПАТ "Креді Агріколь Банк" (Капітал,активи)  
на 01.11.2018 р.

Банк	Статутний капітал	Інвестиційна нерухомість	Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	Основні засоби та нематеріальні активи	Інші фінансові активи	Чисті активи, усього	Загальні активи, усього
ПАТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	1 222 929	5 345	669 962	15 271 588	11 790 312	734 970 883	1 142 775 345

Джерело: Див. <https://bank.gov.ua/control>

Це втілюється насамперед у процесах банківського кредитування підприємств реального сектору вітчизняної економіки й населення (фізичних осіб) України. Зокрема, починаючи з 2014 р., у зв'язку з економічною кризою, спровокованою військовою агресією та розгортанням гібридної війни Росії проти України, та істотним посиленням банківського нагляду з боку НБУ, комерційні банки-резиденти України стали значно обережнішими саме у своїй кредитній діяльності, що відповідним чином відобразилося у їхніх балансових показниках. Водночас спостерігалися істотні відмінності в процесах кредитування підприємств і населення. Причому реальний стан кредитної діяльності банків краще відображає показник динаміки чистих кредитів. Так, якщо в період 2010 р. – I половини 2018 р. сукупні валові кредити, надані комерційними банками суб'єктам господарювання в Україні, зросли у 1,63 раза, у тому числі кредити в

іноземній валюті – у 2 рази, то чисті кредити суб'єктам господарювання в цей же період навіть скоротилися на 8,9 %. Стосовно ж фінансових відносин комерційних банків з населенням України, то процес скорочення обсягів його кредитування відбувався ще інтенсивніше, ніж процес скорочення кредитування підприємств (особливо, якщо оцінювати його за динамікою чистих кредитів). [12, с. 67-70]. Так, у період 2010 р. – I половини 2018 р. сукупні валові кредити, надані комерційними банками фізичним особам (населенню) в Україні, скоротилися на 12,2 %, у тому числі в іноземній валюті – в 2,3 рази. При цьому чисті кредити фізичним особам (населенню) протягом зазначеного періоду скоротилися в 1,7 рази. По суті, скорочення масштабів кредитування вітчизняного бізнесу з боку банків-резидентів України набуло значного поширення у 2015 р., коли обсяги чистих кредитів суб'єктам підприємництва, по відношенню до 2014 р., скоротилися на 13,5 %. У 2016 р. чисті банківські кредити суб'єктам підприємництва в Україні по відношенню до попереднього року скоротилися ще на 22,3 %. У подальшому процес скорочення обсягів чистих кредитів суб'єктам підприємництва в Україні тривав, але вже значно нижчими темпами: приблизно на рівні 5–7 % у річному обчисленні. Скорочення ж кредитування населення розпочалося приблизно тоді ж, коли й скорочення кредитування бізнесу, але спочатку відбувалося вищими темпами. Так, у 2015 р. обсяги чистих банківських кредитів фізичним особам в Україні, порівняно з 2014 р., скоротилися на 33,3 %. У 2016 р. чисті банківські кредити фізичним особам по відношенню до попереднього року зменшилися ще на 20,8 %. Утім, уже у 2017 р. реальні обсяги кредитування населення почали потроху відновлюватися. Нинішні відмінності в динаміці реального кредитування підприємств і населення вочевидь обумовлені тим, що кредитування фізичних осіб видається банкам-резидентам України менш ризикованим, ніж кредитування суб'єктів підприємництва. [12, с. 73-77]. Водночас, попри фактичне скорочення останніми роками обсягів кредитування підприємств і населення, номінальні кошти цих суб'єктів економіки у вітчизняній банківській системі зростали. Зокрема, у період 2010 р.

– І половини 2018 р. кошти суб'єктів господарювання в банківському секторі України (в обчисленні в національній валюті за фактичним обмінним курсом) зросли у 2,5 раза, у тому числі кошти в іноземній валюті – 2,7 раза. Кошти ж фізичних осіб у вітчизняних комерційних банках за цей же період загалом зросли у 1,8 раза, у тому числі в іноземній валюті в 1,7 раза. Однак при цьому через приблизно трикратне зростання обмінних курсів долара США і євро до гривні протягом означеного періоду відбувалося фактичне скорочення обсягів коштів, деномінованих у іноземній валюті, насамперед коштів населення, у вітчизняному банківському секторі. При цьому саме населення, хоча вже й меншою мірою, і надалі превалювало над підприємствами як зберігач валютних коштів у комерційних банках України. [12, с. -37] Відповідно, і кошти населення для переважної частини комерційних банків-резидентів України були провідним джерелом для формування їхніх кредитних ресурсів. До речі така система формування кредитних ресурсів українських банків сформувалася, так би мовити, історично й зазнавала істотної корекції лише під час економічних криз. У такі періоди обсяги коштів населення на депозитних рахунках у банках значно скорочувалися. Для їх поновлення ж у подальшому банки підвищували відсоткові ставки за депозитними рахунками, що, у свою чергу, обумовлювало високі відсоткові ставки за кредитами переважної більшості комерційних банків-резидентів України. [12, с.42-49]. Не став у цьому плані виключенням і період останньої економічної кризи. Як свідчать матеріали НБУ, середня вартість 12-місячних вкладів населення в українських банках у I півріччі 2018 р. перебувала в межах 14,1–14,3 % річних. До того ж у цей період тривав цикл підвищення ключової ставки НБУ (сукупно +2,5 в. п. до 17 %). Відтак не було передумов для подальшого зниження відсоткових ставок за гривневими депозитами. При цьому фахівці НБУ наголошують, що комерційні банки досі майже не диференціюють депозитні ставки залежно від їх строковості. Ще на початку травня 2018 р. ставка за шестимісячними депозитами перевищувала відсоток за річними. І лише наприкінці II кварталу цього року зазначені відсоткові ставки вирів-

нялися. Відтак населення не має цінового стимулу вкладати гривневі кошти на тривалий термін. Ставки за річними депозитами в доларах США у цей же період перебували на своєму історичному мінімумі – 3,3 % річних. Зазначена політика комерційних банків України у сфері відсоткових ставок за депозитами, мабуть, є не лише результатом їх недосконалого управління загалом, а й може пояснюватися як реакція банків на невизначеність, коли їхні менеджери не мають чітких уявлень про ймовірні тенденції розвитку вітчизняного фінансового ринку та економіки України загалом навіть на найближчі два-три роки. І тому згадуваний фахівцями НБУ дисбаланс відсоткових ставок за строковими гривневими депозитами є відображенням терміну надійності фінансових прогнозів за оцінками менеджменту комерційних банків-резидентів України. [8, с. 34-37]

Водночас треба наголосити, що номінальне зростання обсягів коштів підприємств у населення у банках, що спостерігається останнім часом, ще не означає реального поновлення цих показників до колишнього рівня. Так, відношення обсягу коштів суб'єктів господарювання у вітчизняних комерційних банках до валового внутрішнього продукту (ВВП) України становило у 2013 р. 17,0 %, а у II кварталі 2018 р. – лише 12,6 %. Що ж стосується аналогічного показника коштів фізичних осіб, то він зазнав ще радикальніших змін. Якщо у 2013 р. відношення обсягу коштів фізичних осіб у вітчизняних комерційних банках до ВВП України становило 29,1 %, то у II кварталі 2018 р. – лише 15,4 %. Як бачимо, кошти суб'єктів господарювання та, особливо, фізичних осіб на депозитних рахунках у вітчизняних комерційних банках на цей момент ще не відновили своїх докризових позицій як джерел формування кредитних ресурсів вітчизняного банківського сектору. [12, с. 40-41]

Також треба наголосити, що загалом згадані вище події 2014–2018 рр. призвели до посилення концентрації банківської діяльності в Україні. Причому, як зазначають фахівці НБУ, нинішнього року ступінь концентрації банківського сектору загалом не змінився: на 20 найбільших банків припадає 90,7 % чистих активів від сукупних активів усіх комерційних банків країни. До того ж на банківському ринку домінують держа-

вні банки. Їхня частка в чистих активах вітчизняної банківської системи та депозитах населення в усіх банках становить 55,1 і 63,5 % відповідно.

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності банків України, 2013-2017 рр. [9, с. 34]

	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.02.2017
Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій	176	180	163	117	93
Кількість банків з іноземним капіталом	53	49	51	41	38
Кількість банків з 100% іноземним капіталом	22	19	19	17	17
Активи банків, млн. грн.	1127192	1278095	1316852	1254385	1212812
Пасиви банків, млн. грн.	1127192	1278095	1316852	1254385	1212812
Рентабельність активів, %	0,45	0,12	-4,07	-5,46	0,33
Рентабельність капіталу, %	3,03	0,81	-30,46	-51,91	3,33

Джерело: Див. [9, с. 34]

Значний вплив на розвиток усієї банківської системи України справляє ситуація з найбільшим вітчизняним комерційним банком – ПриватБанком, де свого часу також вельми широко практикувалася видача згадуваних вище інсайдерських кредитів. Принагідно оглядачі деяких ЗМІ нагадують, що 18 грудня 2016 р. Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про входження держави в капітал ПриватБанку. Згідно з цим рішенням, держава в особі Міністерства

фінансів України стала власником 100 % акцій, а ПриватБанк був докапіталізований на суму 116,8 млрд грн 3 липня 2017 р. Міністерство фінансів вирішило докапіталізувати ПриватБанк ще на 38,6 млрд грн. Загалом, якісно нова для вітчизняної банківської системи ситуація, що склалася останнім часом, є побічним результатом посиленого контролю з боку держави за розвитком банківської системи в умовах гострої фінансово-економічної кризи. Таким чином, на нинішньому етапі українська банківська система розвивається, поступово долаючи наслідки нещодавньої тяжкої економічної кризи. Як зазначають фахівці НБУ, чисті та загальні активи банківського сектору за II квартал 2018 р. майже не змінилися (+0,3 та +0,7 % відповідно). Головна складова банківського балансу, що скоротилася, – чисті кредити суб'єктам господарювання (на 16,6 млрд грн, або на 3,8 %). Причина цього – сезонне погашення кредитів окремими державними монополіями державним же банкам, а також тютюновими та аграрними компаніями іноземним банкам. Крім того, два банки в Україні (державний банк і банк з російським капіталом) доформували свої резерви за знеціненими кредитами. Відтак в українській банківській системі показник покриття резервами непрацюючих кредитів збільшився на 3,0 в. п. – до 86,6 %. Водночас у матеріалах Національного банку повідомляється, що у II кварталі 2018 р. кошти населення в комерційних банках України зросли на 17,2 млрд грн (+3,6 %), а кошти бізнесу – на 6,4 млрд грн (+1,6 %). При цьому в структурі банківських зобов'язань триває зростання частки депозитів населення. За II квартал вона збільшилася ще на 0,8 в. п. – до 42,5 %. За II квартал нинішнього року рівень доларизації коштів населення в комерційних банках України скоротився на 2,5 в. п. (до 46,4 %) завдяки припливу гривневих депозитів. У II кварталі 2018 р. обсяги гривневих депозитів населення зросли на 8,7 % у розрахунку квартал до кварталу (кв/кв) і на 21,4 % р/р. Хоча строкова структура нових депозитів домогосподарств змінюється доволі поступово: близько половини з них становлять депозити терміном до трьох місяців і кошти на вимогу, але дедалі більше депозитів залучається на термін до шести місяців. Варто також зазначити, що у II



кварталі гривневі депозити населення зростали високими темпами в усіх групах банків, найбільше в ПриватБанку (+12,4 %). Валютні ж вклади населення наростили лише державні банки (крім ПриватБанку) – на +3,2 %. У II кварталі 2018 р. ПриватБанк та інші державні банки активно залучали депозити населення, за цим показником їхня сукупна частка зросла на 0,7 в. п. за квартал – до 63,5 %. Загалом, у вітчизняній банківській системі за депозитами населення незначно зросла частка ПриватБанку. Також населення доволі поступово збільшує терміни зберігання своїх коштів на депозитних рахунках. При цьому відсоткові ставки, за якими більшість банків-резидентів України залучає кошти населення на депозитні рахунки, залишається загалом доволі високою. Так, у I півріччі 2018 р., за інформацією НБУ, середня вартість 12-місячних вкладів населення в комерційних банках України перебувала в межах 14,1–14,3 % річних. При цьому диференціація вартості депозитів у гривні на 6, 9 і 12 місяців за термінами була мінімальною. Вартість же 12-місячних депозитів у доларах США становила 3,3 % річних. З урахуванням високої питомої ваги коштів населення в сукупному обсязі коштів на депозитних рахунках у банках це впливає на вартість усієї маси кредитних ресурсів, що формуються банками України. [13, с. 12-24]

Водночас фахівці НБУ зазначають, що після сезонного відпливу на початку року кошти бізнесу поверталися до банків: +0,9 % у гривні, +4,2 % у іноземній валюті в доларовому еквіваленті протягом кварталу. Два банки з російським державним капіталом конвертували в капітал міжбанківські кредити, тому частка коштів міжнародних фінансових організацій і міжбанківських позик у фондуванні банківського сектору України скоротилася на 1,1 в. п. – до 12,9 %. При цьому частка коштів НБУ у фондуванні вітчизняної банківської системи знизилася до 0,9 %.

Збільшення обсягів коштів на депозитних рахунках домогосподарств у вітчизняних банках трактується багатьма експертами як зростання довіри населення до української банківської системи. Загалом з цим можна погодитися,

хоча при цьому й треба зробити деякі зауваження. Зокрема, більша частина населення України в нинішній історичний період просто не має доступу до інших інструментів заощадження своїх коштів з таким достатньо високим рівнем ліквідності, як банківські депозити. Тобто в цьому сегменті вітчизняного фінансового ринку відсутня належна конкуренція. Крім того, обсяги коштів підприємців і населення на депозитних рахунках у банках у короткотерміновому періоді можуть зазнавати незначних коливань унаслідок сезонної зміни потреб їхніх власників у грошах, коливання кон'юнктури товарних та фінансових ринків, впливу інших факторів, а не залежно від рівня довіри вкладників до конкретних банків і банківської системи загалом. Це, по суті, і підтверджується відповідними статистичними даними НБУ. [23, с. 23-25]

Так, у серпні нинішнього року обсяг гривневих депозитів у банківській системі України скоротився на 4,1 % – до 494,5 млрд грн. Обсяги гривневих коштів бізнесу на рахунках у платоспроможних банках скоротилися на 6,7 % – до 242,3 млрд грн, значною мірою через сплату квартальних податкових та інших платежів до бюджету. Гривневі кошти фізичних осіб на рахунках у платоспроможних банках скоротилися на 1,3 % – до 251,5 млрд грн під впливом сезонних факторів і погіршенням курсових очікувань.

Хоча, якщо проаналізувати статистичні дані за відносно триваліший період, то можна погодитися з тезою, що рівень довіри підприємців і населення до вітчизняної банківської системи загалом останнім часом поступово зростає. Загалом же питання довіри бізнесу й населення до вітчизняної банківської системи є актуальною соціально-економічною проблемою, що заслуговує на окреме фундаментальне дослідження.

Відбуваються поступові зміни й у кредитній діяльності комерційних банків України. Як підкреслюють фахівці НБУ, банки продовжили інтенсивно кредитувати населення. Протягом II кварталу 2018 р. чисті гривневі кредити фізичним особам зросли на 7,4 %, або на 39,2 % у розрахунку рік до року (р/р). Завдяки цьому статистично покращилася якість кредитного портфеля, частка не-

працюючих кредитів на кінець червня 2018 р. становила 55,7 проти 56,4 % на початок квітня. За даними НБУ, частка кредитів фізичним особам у загальному обсязі банківських кредитів з початку поточного року зросла на 1 в. п. – до 17,7 %. При цьому зазначається, що жваве нове кредитування населення сприяє зниженню доларизації роздрібного кредитного портфеля. У II кварталі 2018 р. чисті гривневі кредити фізичним особам найстрімкіше зростали в приватних і державних банках (крім ПриватБанку): +63,7 та 59,0 % р/р. Обсяги гривневих кредитів бізнесу скоротилися в державних банках (крім ПриватБанку), але зросли в інших групах банків (загалом по сектору скоротилися на 1,1 % за II квартал). [15, с. 13-17]

Утім, у структурі кредитування населення України поки переважають короткострокові позики. Зокрема, протягом II кварталу нинішнього року частка споживчих кредитів на поточні цілі в загальних кредитах населенню зросла на 1,2 в. п. – до 68,1 %. Що ж стосується довготермінового, особливо іпотечного кредитування населення, яке є одним з важливих компонентів і водночас наочною ознакою усталеного розвитку національної економіки загалом, то йому ще поки дуже далеко до відновлення своїх позицій, які воно в Україні посідало в період свого розквіту.

Водночас українські банки потроху нарощують кредитування вітчизняного бізнесу. Згідно з попередніми даними НБУ, кредитний портфель банків-резидентів України в національній валюті в серпні 2018 р. зріс на 2,3 % – до 607,8 млрд грн. Зазначається, що, «як і в попередні місяці, банки активно працювали з населенням – обсяг гривневих кредитів населенню зріс на 4 % – до 126,2 млрд грн. Обсяг гривневих кредитів бізнесу за серпень зріс на 1,8 % – до 480,3 млрд грн, валютних – майже не змінився і становив 14,5 млрд дол. США». Раніше повідомлялося, що у II кварталі 2018 р. нові кредити суб'єктам господарювання подорожчали на 0,6 в. п. – до 16,1 % річних, вартість кредитів фізичним особам залишилася на рівні 30,3 % річних. У серпні ж вартість гривневих кредитів і депозитів для бізнесу незначно зросла, для населення лишилася май-

же на рівні попереднього місяця.

Згідно з проведеним фахівцями НБУ опитуванням у II кварталі 2018 р. попит вітчизняного бізнесу на кредити дещо зріс. «Про це повідомили 48 % опитаних банків, вони зафіксували збільшення попиту на всі види корпоративних кредитів, крім кредитів великим підприємствам. Водночас 46 % респондентів вважали, що попит бізнесу на кредити не змінився.

Помірно зріс попит на кредити серед населення. Третина банків повідомила про підвищення попиту на споживчі кредити, чверть – на іпотеку. Насамперед ідеться про великі банки. На думку респондентів, попит на іпотеку зріс насамперед під впливом очікувань підвищення цін на нерухомість. У споживчому сегменті збільшення попиту зумовили декілька факторів: зниження кредитних ставок, покращення споживчих настроїв і скорочення заощаджень домогосподарств. Окремі великі банки також зауважили, що серед їхніх клієнтів вагомим фактором було зниження можливостей домогосподарств отримати кредит в інших банках». При цьому банкіри очікують, що в III кварталі 2018 р. попит на кредити зросте – як з боку бізнесу, так і з боку домогосподарств. Найбільше зростання попиту прогнозується на кредити МСП – 57 % (баланс позитивних і негативних відповідей становив 33 %), корпоративні гривневі та короткострокові – 49 % (баланс відповідей – 22 %), споживчі – 39 % (баланс відповідей – 24 %).[15, с. 20-22]

Загалом же наведені вище дані свідчать, що й надалі саме за рахунок коштів на депозитних рахунках домогосподарств більшість комерційних банків України формує додаткові джерела фінансових ресурсів для кредитування вітчизняного бізнесу. При цьому кредити для населення й надалі залишаються значно дорожчими за кредити для підприємців. Хоча саме високі кредитні ставки є потужною перепорою для отримання довготермінових кредитів і обмежують прагнення вітчизняного бізнесу позичати необхідні йому кошти саме в українських банках.

Великі українські підприємства, що мають широкі зв'язки з іноземними

партнерами, доволі часто шукають дешевші кредитні ресурси за кордоном. Наприклад, як повідомили ЗМІ з посиланням на прес-службу джерела інформації, компанія «ДТЕК ВДЕ» привернула 90 млн євро для будівництва першої черги Приморської вітроелектростанції потужністю 100 МВт у Запорізькій області. Кредит надано консорціумом німецьких банків Bayerische Landesbank, Bremer Kreditbank Aktiengesellschaft, KfW IPEX-Bank GmbH та ін. з покриттям ризиків експортно-кредитним агентством Euler Hermes. Термін кредитування – 10 років після введення станції в експлуатацію. Зазначається, що це вже третя кредитна угода з європейськими фінансовими інститутами для будівництва вітроенергетичних проектів «ДТЕК». У 2012–2014 рр. для реалізації проекту Ботієвської ВЕС холдинг залучив два кредити в розмірі 245 млн євро в німецькому LandesBank Berlin. «Європейський банк реконструкції і розвитку надав кредит на поповнення оборотного капіталу в сумі 20 млн дол. компаніям "Зерно-Агротрейд" і "Цукорагропром", що належать найбільшому виробнику цукру в Україні – агропромислового холдингу "Астарта"». Як бачимо, комерційні банки-резиденти України поки не повністю задовольняють попит українських підприємств на кредитні ресурси. І така ситуація, мабуть, збережеться в найближчі кілька років. [15, с. 10-12] Утім, за результатами проведеного НБУ опитування, українські банки переважно й надалі прогнозують зростання до середини 2019 р. корпоративного кредитування, про це повідомили 81 % опитаних (баланс позитивних і негативних відповідей становив 37 %), та збільшення видачі кредитів домогосподарствам – 67 % опитаних (баланс відповідей – 51 %). Більшість респондентів не передбачає змін якості кредитних портфелів, але окремі банки сподіваються, що якість кредитів населення помірно покращиться. Очікування припливу депозитів зберігаються: 57 % (баланс відповідей – 42 %) респондентів прогнозують приріст вкладів населення; 68 % (баланс відповідей – 34 %) опитаних – збільшення коштів бізнесу. [17, с.11 -12]. Водночас треба підкреслити, що активізація кредитної діяльності українських банків потроху поліпшує стан їхнього кредитного портфелю, що виражається в скороченні частки

непрацюючих кредитів. Так, за інформацією ЗМІ з посиланням на дані НБУ, українські банки скоротили частку проблемних непрацюючих кредитів на 0,6 в. п. – до 55,1 % за підсумками липня 2018 р. Скорочення частки проблемних кредитів відбулося за всіма групами банків, крім банків з приватним капіталом: у державних банках – до 59,1 %, іноземних банках – до 41,8 %, у ПриватБанку – до 84,5 %. У банках з приватним капіталом цей показник зріс на 0,5 в. п. – до 24,6 %. І хоча темпи скорочення таких кредитів невисокі, але Міжнародне рейтингове агентство Moody's очікує скорочення частки проблемних кредитів в українських банках до 45–50 % до кінця 2018 р. У цьому контексті доволі знаковою є заява голова Фонду гарантування вкладів фізичних осіб

К. Ворушилїна: «На сьогодні немає жодного проблемного банку. Є банки, у яких є куратори. НБУ стежить дуже уважно за всіма банками. Усі операції всіх банків моніторяться. Ми теж відстежуємо ситуацію, де є якісь побоювання. Моніторимо ті банки, які завищують ставки, викликаємо керівників банків. Ми стежимо за станом їхнього капіталу, їхніми резервними фондами. [9, с.13-15]

Також треба згадати й про істотні технологічні зміни в роботі комерційних банків України, що відбуваються останнім часом. Зокрема, за інформацією НБУ, у II кварталі 2018 р. усі групи банків, крім іноземних, скоротили мережу структурних підрозділів загалом по Україні на 312 відділень – до 9 тис. 128. Найбільш істотні скорочення стосувалися державних банків – на 253 відділення. Також у II кварталі іноземні та державні банки скорочували персонал, а приватні банки – наймали. Загалом по Україні штатна чисельність банківських працівників зменшилася на 1 тис. осіб. При цьому за II квартал 2018 р. кількість активних платіжних карток в українській банківській системі зросла на 540 тис. Найбільший приріст стався у ПриватБанку та приватних банків – 209 тис. та 171 тис. карток відповідно. Є вагомі підстави вважати, що означені зміни пов'язані з більш широким впровадженням інформаційних технологій, зокрема інтернет-банкінгу, у роботу української банківської системи.

## 2.2. Аналіз фінансово – господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

На сучасному етапі розвитку банківської системи формування банками ресурсної бази відіграє велике значення для їх ефективної діяльності. Наявність в установі достатнього обсягу коштів дозволяє здійснювати активні операції, отримувати стабільні прибутки та диверсифікувати ризики. Основним джерелом формування ресурсної бази банків є саме залучені кошти. У банківській практиці залучені кошти називають депозитними зобов'язаннями. З їх допомогою фінансово-кредитна установа має можливість підтримувати ліквідність на достатньому рівні, прискорювати безготівкові розрахунки [27 с.10-12].

Залучений капітал (кошти) - це кредиторська заборгованість банку, що виникла внаслідок попередніх операцій і яка має бути погашена у визначений термін. Залучений капітал включає (рис. 2.1) :

- кошти на депозитних рахунках банківських клієнтів;
- кошти, отримані від випуску та продажу боргових зобов'язань банку (облігацій та векселів);
- кошти, отримані від інших комерційних банків;
- позики, отримані від НБУ та інших кредитних установ [7,с.21].

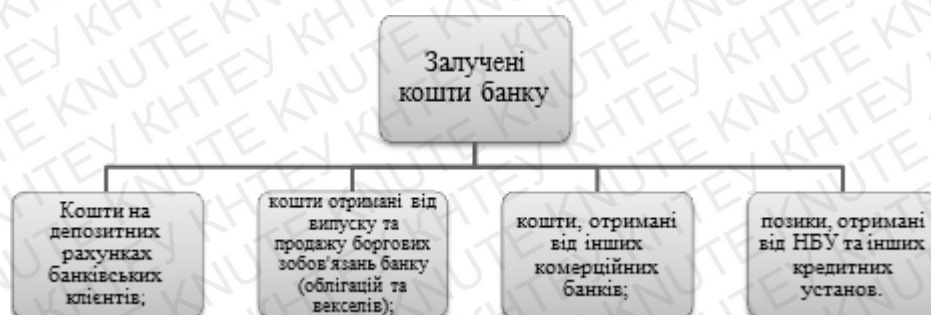


Рисунок 2.1 Структура залучених коштів банку ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [4,с.45].

Комерційні банки залучають вільні грошові кошти юридичних та фізичних осіб шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовують різні види банківських рахунків. Проте, практично усі клієнтські рахунки відносяться до депозитних. Депозитним може бути будь-який відкритий клієнту у банку рахунок, на якому зберігаються його кошти. Депозит (вклад) - це грошові кошти, які внесені у банк клієнтами, зберігаються на їх рахунках і використовуються згідно з укладеною угодою та банківським законодавством. Депозити класифікуються за такими ознаками: за категоріями вкладників та за строками використання коштів.

За категоріями вкладників депозити поділяються на:

- депозити суб'єктів господарської діяльності;
- депозити фізичних осіб;
- депозити банків.

За строками використання коштів депозити поділяються на:

- депозити до запитання;
- строкові депозити.

Депозити до запитання - це кошти, що залучені на депозит без визначеного строку погашення та поповнюються і використовуються власниками залежно від потреби в цих коштах. Депозити до запитання розміщуються у банку на поточних, кореспондентських та бюджетних рахунках клієнтів і використовуються ними для здійснення поточних розрахунків.

Депозити до запитання є нестабільними: у будь-який час кошти з цих рахунків за вимогою клієнтів можуть бути вилучені шляхом видачі готівки, виконання платіжних доручень, сплати чеків або векселів. Разом з тим, клієнти банку не в повній мірі використовують кошти на депозитних рахунках, в результаті чого на них постійно є стабільний залишок коштів, який комерційні банки ви-



користовують для здійснення активних операцій. Оскільки відсоток за кредитами набагато перевищує розмір плати за депозитами до запитання, то банк при цьому одержує суттєвий дохід. У цьому сенсі стає зрозумілим, чому комерційні банки одним із пріоритетних завдань розглядають роботу, спрямовану на максимальне залучення фінансово стійких та ресурсномістких клієнтів [16, с.20-23]. За користування залишками коштів на клієнтських рахунках банки нараховують відсотки за низькими ставками або зовсім не сплачують відсотки. В свою чергу, для покриття операційних витрат, пов'язаних з веденням поточних рахунків банк стягує з клієнта комісійну винагороду. Наприклад, за відкриття поточного або бюджетного рахунків, за перерахування коштів клієнтів засобами електронної пошти, за оформлення та видачу чекових книжок та бланків векселів, за прийом і перелік готівки для зарахування на рахунок клієнта, за видачу готівки клієнтам, за відправку запитів на прохання клієнтів електронною поштою, за оформлення документів і переказ коштів в інші банки при закритті рахунку тощо. Строкові депозити - це кошти, що зберігаються на окремих депозитних рахунках у банку протягом строку, який визначається у депозитній угоді. Такі строкові депозити відкриваються усім клієнтам банку: суб'єктам господарської діяльності, центральним і місцевим органам влади, бюджетним установам, комерційним банкам і приватним особам.

Однієї із форм строкових депозитів є сертифікати, які бувають депозитними та ощадними. Депозитні сертифікати надаються юридичним особам, а ощадні - фізичним.

Сертифікати можуть класифікуватись і за такими ознаками:

- спосіб випуску (у разовому порядку і серіями);
- спосіб оформлення (іменні і на пред'явника);
- термін обертання (строкові і до запитання);
- умови сплати процентів (авансом, з регулярною сплатою відсотків по закінченні розрахункового періоду та з виплатою відсотків в день погашення сертифіката).

До залученого капіталу комерційного банку належать також кошти, отримані від випуску та продажу боргових зобов'язань (облігацій та векселів).

Облігація - це цінний папір, що емітується банком для залучення коштів. Власники облігацій фактично надають банку довгострокову позику, за що отримують фіксований прибуток по ній протягом терміну дії позики. З настанням терміну погашення облігації банк повертає власнику номінальну вартість даної облігації. В Україні банківські облігації не дістали належного розвитку. До причин, що призвели до такого становища відносяться: незабезпеченість облігацій, нездатність комерційних банків довести статутні капітали до розмірів мінімальних вимог НБУ, фінансові труднощі, з якими постійно стикаються комерційні банки, а також нерозвинений вторинний ринок цінних паперів [28,с.34-35].

Банківський вексель має депозитну форму і цим нагадує сертифікат. Проте, на відміну від останнього, банківський вексель може бути використаний його власником як платіжний засіб за товари і послуги, причому новий власник векселя може передати його третій особі шляхом індосамента. Для придбання банківського векселя покупець перераховує кошти на рахунок банку-продавця, після чого останній виписує бланк векселя на ім'я покупця із зазначенням дати зарахування грошей. Погашення банківського векселя відбувається шляхом його викупу після закінчення строку обертання або ж дострокового викупу векселя. У банківському векселі вказується розмір прибутку у вигляді процента до номіналу, що одержує власник векселя. Це означає, що продається вексель за номіналом, а викупується банком за ціною продажу [21,с.17].

Керівництву будь-якої значної організації, особливо комерційної якою є банк, доводиться вирішувати задачу управління обмеженими ресурсами - матеріальними, фінансовими, трудовими й іншими. При значних масштабах діяльності і організації перед відповідними особами постають проблеми, для вирішення яких необхідно, щоб банк був забезпечений оперативною і достатньою

інформацією, а також новими методами її обробки. Ця необхідність обумовлена потребою своєчасно здійснювати необхідні організаційні й економічні заходи щодо забезпечення стабільності, надійності, конкурентоспроможності кредитної установи. В умова конкурентної боротьби швидкість та якість обробки інформації відіграє значну роль в прийнятті управлінських рішень. Все більше уваги приділяється не тільки статистичній звітності комерційного банку, а й детальному прогнозуванню майбутнього стану [19,с.21-23].

Таблиця 2.3.

Рейтинг життєздатності найбільших банків України

Банк	Достатність капіталу	Якість кредитного портфелю	Підтримка і ризик власників	Рентабельність діяльності банку	Ліквідність	Безперебійність виплат	Системне значення банку	Сумарний бал	Рейтинг
Креді Агріколь Банк	2	3	4	4	5	4	2	3,75	A
Райффайзен Банк Аваль	3	1	4	4	4	4	3	3,65	A
Банк«Південний»	2	4	1	3	4	4	2	2,85	B
Таскомбанк	1	4	1	2	3	4	1	2,30	C

Рівень життєздатності: А — «високий», В — «середній», С — «задовільний».

Джерело :Див. <http://forbes.net.ua/ua/business/1421401-rejting-zhittezdatnosti-ukrayinskih-bankiv-2016>. Показники фінансової звітності, опубліковані на офіційних сайтах АУБ, НБУ і на корпоративних сайтах банків, що беруть участь у рейтингу. Для визначення фактора «Підтримка та ризику власників» використовується офіційна інформація НБУ про власників істотної частки банку, а також дані інформантів та Forbes.

Методика рейтингу.

Рейтинг життєздатності банків — інформаційний проект оцінки надійності найбільших банків України. Він враховує найважливіші фактори фінансової

стійкості, які можна розрахувати на основі публічної інформації для платоспроможних банків.

Здатність банку переживати періоди системних дисбалансів визначається як загальна сума балів факторів стабільності — від 1 до 4, зважених на важливість кожного фактора — від 0 до 1. Залежно від загального заліку, банки розподіляються за групами — А, В, С або D.

Відомо, що чим більше інформації залучено до процесу ухвалення рішення, тим більш обґрунтоване рішення може бути прийнято. А тут виникає проблема використання великих обсягів накопиченої інформації. Для збору і збереження цієї інформації докладається багато зусиль і затрачається багато коштів, але при цьому велика її час не може бути використана тими, ком у вона найбільш потрібна - керівниками, відповідальними за прийняття рішень. Більшість комерційних банків вже дійшли висновку, що надійність власної інформаційно-аналітичної системи сприяє успішному веденню бізнесу. Інформаційне забезпечення, будучи системним елементом банківської інфраструктури, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення в банку особливих підрозділів, що займаються підготовкою відповідної ділової інформації. Інформаційно-аналітична система банку повинна виконувати замкнутий, послідовний та багатогранний комплекс дій, спрямованих на збір, обробку, аналіз та оцінку інформації. На мою думку та думку багатьох фахівців, логічну замкнуту інформаційно-аналітичну систему необхідно будувати, керуючись наступними принципами:

- комплексне використання всіх доступних методів аналізу;
- вбудовування системи в уже існуючу організаційну структуру банку;
- координація роботи всіх підрозділів банку при виконанні поставлених задач;
- відкритість системи для подальшого розвитку.

Тобто інформаційно-аналітична система повинна включати і об'єднувати в єдине ціле: джерела інформації; блоки збору, обробки, аналізу і надання інформації; управління інформаційно-аналітичною системою.

Інформаційно-аналітична служба банку має виконувати наступні функції:

- створення умов для прийняття рішень керівництвом банку на основі використання мінімально необхідної кількості якісної інформації;
- формування у керівництва банку ставлення до інформації як до цінного управлінського, організаційного й виробничого ресурсу;
- впровадження в кожному підрозділі практики складання планів розцінку інформаційних потреб та заходів щодо їх задоволення;
- забезпечення відповідних інформаційних зв'язків із зовнішнім середовищем;
- розробка та впровадження внутрішньобанківських стандартів інформації з метою здійснення єдиної інформаційної політики [27,с.23-25].

Інформаційне забезпечення аналізу зобов'язань включає зовнішню і внутрішню інформацію.

Внутрішню інформацію банку можна класифікувати за її джерелами та періодичністю (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4.

Класифікація внутрішньої інформації з аналізу зобов'язань банку.

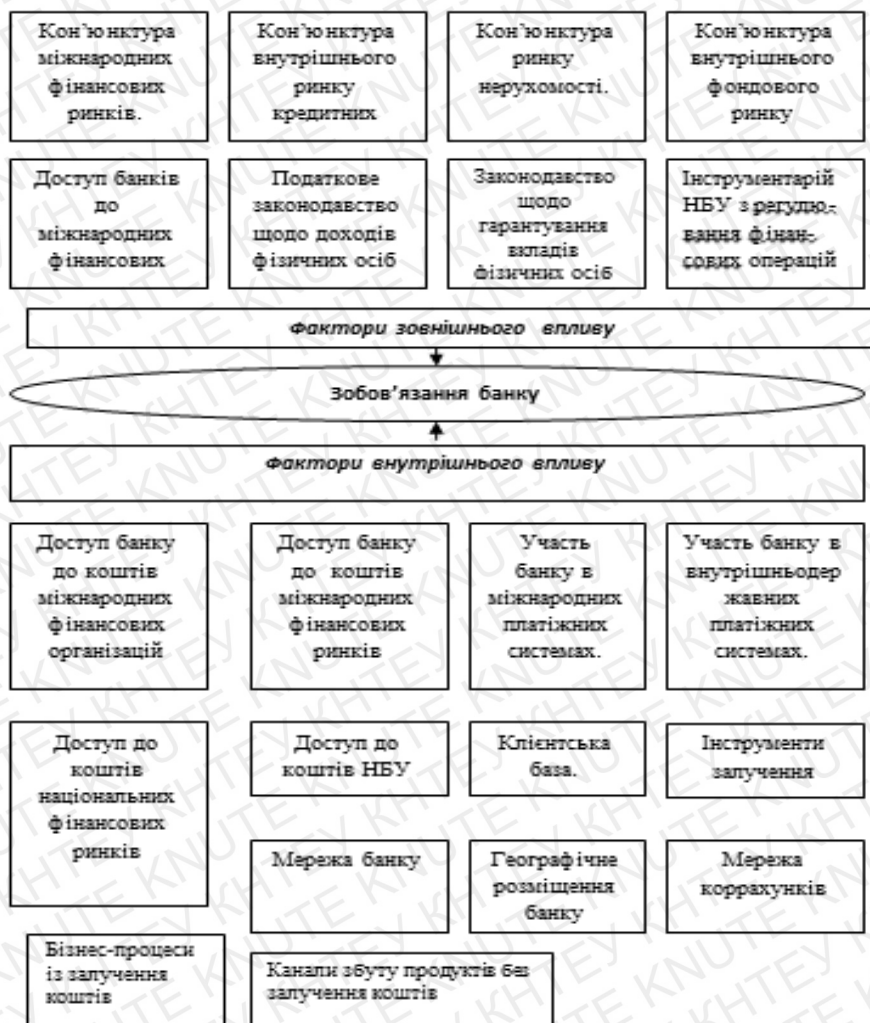
Вид інформації	Періодичність	Джерело інформації
Статистична звітність		Про суми і процентні ставки за депозитами Про залучені кошти та їх залишки на коррахунках Структура активів і пасивів за статтями 20 найбільших кредиторів банку Концентрація ризиків за пасивними операціями
Фінансова звітність		Звіт про прибутки і збитки. Звіт про обов'язкові резерви. Звіт про рух капіталу та грошових коштів
Управлінська звітність	щоденна	Оперативні дані про дотримання нормативів з ліквідності і валютного ризику Оперативні дані про формування обов'язкових резервів за залученими коштами.
Договори з залучення/ розміщення	щоденна	Інформація депозитних договорів з

коштів		крупними клієнтами щодо строків і сум повернення депозитів. Інформація кредитних договорів щодо строків і сум погашення великих кредитів . Інформація договорів з банками щодо депозитних і кредитних операцій. Інформація кредитних /депозитних договорів щодо розміщення /залучення коштів з НБУ .
Кредитні заявки і пропозиції клієнтів щодо розміщення в банку строкових депозитів	щоденна	Дані кредитних заявок великих клієнтів, що виносяться на розгляд Кредитних комітетів.
Прогнозні дані клієнтів щодо надходжень і списань коштів з поточних рахунків	щоденна	Інформація великих клієнтів щодо надходжень і списань коштів з поточних рахунків.
Планова	місячна	Плани процентних витрат за залученими коштами функціональних підрозділів із залучення / запозичення коштів.
	річна	Бізнес-план, щодо залученню коштів на поточний рік; план запозичення коштів на міжбанківському ринку; план процентних витрат за платними пасивами банку.
	на декілька років	Стратегічний план (розділ за зобов'язаннями банку).
Рішення уповноважених органів із встановлення процентних ставок за депозитами	за строками перегляду	Процентні ставки за депозитами.

Джерело :Див. [15,с.31].

Зовнішня інформація з аналізу зобов'язаннями (табл. 2.3.) включає дані кон'юнктури міжнародного і внутрішнього фінансового ринку, ринку нерухомості, щодо змін податкового законодавства, стану банків – контрагентів, стану бізнесу в галузях, де працюють клієнти банку.

Таблиця 2.5.



Джерело: Див. [16,с.8].

Головне завдання інформаційно-аналітичного забезпечення є забезпечення банківських установ ефективним засобом інформаційної підтримки для прийняття оперативних управлінських рішень, забезпечення інформаційних потреб користувачів [15,с.25].

Основною метою забезпечення є створення системи інформаційного ресурсу щодо покращення якості прийняття оперативних, ефективних управлінських рішень на національному та регіональному рівнях в рамках децентралізації і забезпечення інформаційних потреб [11,с.5-7].

ПАТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК" - універсальний Банк, власником якого є одна з найбільших фінансових груп світу – Credit Agricole Group (Франція).

Банк працює на фінансовому ринку України з 1993 року та надає весь спектр сучасних банківських послуг приватним і корпоративним клієнтам. Згідно з класифікацією НБУ, CREDIT AGRICOLE входить до групи великих банків України.

До залучених коштів ПАТ "Креді Аґріколь Банк" належать: заборгованість перед іншими банками, кошти клієнтів, боргові цінні папери Банку, кредиторська заборгованість, резерви за зобов'язаннями. Заборгованість перед іншими банками. Заборгованість перед іншими банками обліковується з моменту надання Банку грошових коштів банками – контрагентами. Непохідні фінансові зобов'язання обліковуються за амортизованою вартістю.

Кошти клієнтів. Кошти клієнтів включають непохідні фінансові зобов'язання перед державними та корпоративними клієнтами, фізичними особами та обліковуються за амортизованою вартістю.

Боргові цінні папери Банку. Боргові цінні папери Банку включають облігації, випущені Банком. Облігації обліковуються за амортизованою вартістю. У разі укладання угоди викупу Банком проданих раніше облігацій, різниця між балансовою вартістю зобов'язання та виплаченою сумою відображається в Звіті про фінансові результати. Кредиторська заборгованість. Кредиторська заборгованість визнається, якщо контрагент виконав свої зобов'язання за угодою і обліковується за амортизованою вартістю.

Резерви за зобов'язаннями. Резерви за зобов'язаннями визнаються та відображаються у фінансовій звітності, коли Банк внаслідок певної події в минулому має юридичні або конструктивні зобов'язання, для врегулювання яких із високою долею ймовірності очікується відтік ресурсів, що втілюють у собі майбутні економічні вигоди, і які можна оцінити з достатнім ступенем впевненості. Резерви за умовними зобов'язаннями оцінюються у відповідності з МСБО 37 "Резерви, умовні зобов'язання та умовні активи", який вимагає застосування оцінки та судження керівництва. Умовні зобов'язання не визнаються у Звіті про фінансовий стан (Баланс), але розкриваються у примітках до фінансо-



вої звітності в разі якщо ймовірність вибуття ресурсів у результаті погашення є високою. Умовний актив не визнається у Звіті про фінансовий стан (Баланс), але розкривається у примітках до фінансової звітності у тому випадку, коли існує вірогідність надходження економічних вигід.

До залучених ресурсів "Креді Агріколь Банк" відносяться: кошти банків, кошти клієнтів, боргові цінні папери, емітовані банком та інші залучені кошти.

Кошти банків та кошти клієнтів займають найбільшу частку в залученому капіталі. Так кошти банків у 2012 році становили 2 105 683 тис. грн. У 2015 році 964 233 тис. грн. За 3 роки роботи банку кошти банків зменшилися на 1 141 450 тис. грн., це зумовлено зменшенням довгострокових отриманих кредитів у 2012 та 2013 роках на 9,17% та 21,15% відповідно. Кошти на кореспондентських рахунках та депозити овернайт інших банків у 2015 році становили 233 195 тис. грн., які різко зменшилися у 2016, 2017 та в 2018 роках до суми 2 605 тис. грн. Починаючи з 2013 року сума коштів з кожним роком збільшується. У 2014 році порівняно з 2012 роком сума збільшилася на 6 189 327 тис. грн., а порівнюючи 2015 та 2016 роки частина коштів зросла ще на 6 792 945 тис. грн., або на 41,23%. Максимальна сума коштів клієнтів відзначається у 2016 році і складає 94,66%.

Стосовно структури коштів клієнтів, то до них входять такі статті: кошти державних та громадських організацій, інших юридичних осіб та кошти фізичних осіб. Найвищу позицію у цій структурі займають кошти інших юридичних осіб, їх частка у 2016 році складає 74,92%. Якщо порівнювати цю частку із часткою 2012 року, то можна із впевненістю сказати, що вона виросла вдвічі (у 2012 вона складала 34,78%). Якщо розглянути кошти фізичних осіб, то вони кожного року виростили приблизно на 500 000 тис. грн., це говорить про те, що банк користується довірою серед клієнтів.

Банківські установи формують більшу частину своїх ресурсів за рахунок залучених коштів. Тому найхарактернішою рисою їхньої діяльності є те, що вона, переважно базується на залучених ресурсах. Оскільки робота цих економіч-

них інститутів безпосередньо залежить від обсягу залучених ресурсів, то їхні кількісні та якісні характеристики визначають економічний потенціал банків, впливають на їхню стійкість та ліквідність. Правильно сформована політика щодо формування залучених ресурсів є не тільки фактором якісного банківського менеджменту, успішно функціонуючого банку, але й важливою умовою його конкурентоспроможності, прибуткової і стабільної діяльності. Історично склалося так, що значення залучених ресурсів недооцінювалася. Вони часто "губилися" в тіні значущості капіталу і активів. Ця ситуація зберігається і до нині: серед банківських ресурсів основним залишається власний капітал. [5, с.13-17]

Доцільно підкреслити, що на сьогодні не існує загальноприйнятого визначення поняття "залучені ресурси" і єдиного підходу щодо виділення їхніх видів, що є запорукою формування необхідного обсягу фінансових ресурсів банку. Також існує цілий ряд факторів, котрі перешкоджають ефективному залученню ресурсів. Основними з них є: низький рівень капіталізації банків, обмеження кількості грошових коштів в обігу, доларизація заощаджень. Особливо ці проблеми проявляються в регіонах, що супроводжується недостатнім рівнем розвитку традиційних для банківського сектору ресурсних джерел. Зазначені обставини визначають роль залучених ресурсів в структурі фінансових ресурсів банківської установи. Здатність банку залучати депозити, використовувати не-депозитні джерела для вирішення своїх завдань, є одним з основних критеріїв його визнання з боку інших учасників ринку. Залучені кошти значно впливають на фінансовий стан банківської установи. З одного боку, як джерела коштів для активних операцій вони збільшують очікувану рентабельність власного капіталу банку, з іншого – як джерело витрат збільшують ризик втрати фінансової стійкості банку. Уряд України і Національний банк приймали ряд оперативних масштабних заходів, спрямованих на зміцнення стійкості банківського сектора, насамперед підтримку його ліквідності. [30, с. 16-18]. Це означає, що на даному етапі розвитку банківської системи формування необхідного обсягу залуче-

них ресурсів залежить саме від проведення ефективної політики щодо залучення вкладів. До заходів такої політики можна віднести: покращення банківської репутації, яка повинна бути бездоганною; підвищення якості обслуговування клієнтів, що гарантуватиме розширення клієнтської бази; забезпечення максимальної ефективності діяльності всіх структурних підрозділів установи; вдосконалення депозитних продуктів та послуг; постійна зміна структури джерел залучення коштів тощо.

Для оцінювання ефективності формування та повноти використання залучених коштів аналіз проводиться за наступними напрямками:

Таблиця 2.6.

Динаміка та масштаби депозитної діяльності ПАТ "Креді Агріколь Банк"

Показник	Рік					Відхилення 2015 від 2017р.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Зобов'язання банку, тис. грн.	8658745	10567356	11569383	12353397	19640134	8070751	69,76
Капітал банку, тис. грн.	1379765	1445634	1670613	1828921	1641071	-29542	-1,77
Валюта балансу, тис. грн.	17567634	21986754	24809379	26535715	40921339	16111960	64,94
Частка зобов'язань у валюті балансу, %	43,25	45,53	46,63	46,55	47,99	1,36	-
Співвідношення зобов'язань та капіталу(коефіцієнт фінансової стійкості)	2,05	2,13	2,14	2,15	2,08	-0,06	-

Джерело: Див. [23,с.9].

Для розгляду ефективності використання залучених ресурсів проаналізуємо масштаби депозитної діяльності ПАТ "Креді Агріколь Банк" протягом 2015– 2017 років (табл. 4.1.) [2,с.10].З даних таблиці 2 видно, що за аналізую-

чий період банк дещо збільшив масштаби своєї діяльності. Про це свідчить збільшення валюти балансу в 2017 році порівняно з 2015 роком на 40921339 тис. грн. або на 64,94%. Ці зміни відбулися в більшості за рахунок зобов'язань. Власний капітал банку зменшився за підсумками 2017 року порівняно з 2015 роком на 29542 тис. грн. або 1,77%, а зобов'язання зменшилися на 8070751 тис. грн., що еквівалентно 69,76%. Рівень фінансової стійкості банку у 2018 році становив 2,08, що на 0,06 менше ніж у 2016 році показник якого становив 2,14. Питома вага зобов'язань у загальних джерелах формування ресурсів дещо збільшилась і становить на 01.01.2014 – 47,99%, що свідчить незначний приплив коштів в ПАТ "Креді Агріколь банк ". А об'єм зобов'язань протягом 2015-2017 років перевищував об'єм капіталу в середньому в 12 раз.

Отже, банк має таку структуру ресурсної бази, яка дозволяє поєднати порівняно високу надійність та стійкість ресурсної бази з невисокою їх вартістю. Але в той же час виникає гостра потреба в трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові, оскільки необхідно задовольнити попит на високоліквідні активи. Ця трансформація може відбуватися за двома напрямками: трансформація засобів до запитання в поточні пасиви та трансформація варіативної частини поточних пасивів.

Для оцінки ефективності використання банком своїх зобов'язань використовуються такі показники:

ефективність використання платних пасивів;

ефективність використання сукупних зобов'язань.

Аналіз наведених показників здійснюється у динаміці, а також порівнянням фактичних показників з їх нормативними значеннями. Для розрахунку впливу факторів на показники ефективності використання зобов'язань банку використовується спосіб ланцюгових підстановок.

Ефективність використання платних пасивів банку Кеф.1 визначається за такою формулою:

$$\text{Кеф} = \frac{\text{Докідні активи}}{\text{Платні пасиви}} \quad (4)$$

Для оптимальної діяльності комерційного банку необхідне ефективне використання не тільки платних ресурсів, а й усіх сукупних зобов'язань. Ефективність використання сукупних зобов'язань Кеф.2 визначають за такою формулою:

$$\text{Кеф}2 = \frac{\text{Дохідні активи}}{\text{Сукупні зобов'язання}} \quad (5)$$

Ефективність використання міжбанківських кредитів характеризується коефіцієнтом їх дохідності, який розраховується за такою формулою:

$$D_{\text{МБК}} = \frac{\text{Доходи від наданих міжбанківських кредитів}}{\text{Середні залишки наданих міжбанківських кредитів}} \quad (6)$$

Цей показник необхідно зіставити з коефіцієнтом ефективності активів, що приносять дохід, який розраховується так:

$$D_{\text{акт}} = \frac{\text{Доходи від активних операцій}}{\text{Середні залишки активів, що приносять дохід}} \quad (7)$$

Аналіз указаних показників буде доцільним у тих випадках, коли сума наданих міжбанківських кредитів буде меншою суми отриманих міжбанківських кредитів.

Оптимізація ресурсної бази банку повинна здійснюватись за допомогою прийомів лінійного програмування. При цьому за основу оптимізації беруться такі критерії:

- витратність ресурсів;
- стабільність ресурсів.

Оптимальною буде така структура ресурсів, коли за наявних умов забезпечуватиметься максимальна стабільність ресурсної бази за її мінімальної відносної вартості. Ефективність оптимізації буде досягнута тільки у разі врахування всіх існуючих обмежень на ресурси та можливостей їх залучення.

Таблиця 2.7.

## Ефективність та повнота використання ресурсної бази ПАТ "Креді Агріколь Банк"

Показник	Рік			Відхилення			
	2015	2016	2017	Відносне, тис. грн.		Абсолютне, %	
Дохідні активи	12596681	13505095	20713715	908414	7208620	00,04	-0,18
Платні пасиви	10959418	11716880	18767487	757462	7050607	-0,04	1,15
Сукупні зобов'язання	13239996	14182318	21281205	942322	7098887	00,01	-0,97
Ефективність використання платних пасивів банку, %	115	115	110	0	-5		
Ефективність використання сукупних зобов'язань, %	103	95	97	-8	+2		
Ефективність використання міжбанківських кредитів, %	28	12	5	-16	-7		
Коефіцієнт ефективності активів, що приносять дохід	16,5	10,08	3,6	-	-		

Джерело: За даними фінансової звітності ПАТ "Креді Агріколь Банк"

Норматив використання платних пасивів має становити не менше 90 %.

Як видно з таблиці 4.2 у 2015 та 2016 рр. він становить 115%, цей показник знаходився вище нормативного значення, але вже в 2015 році він значно знизився і склав 110%, що все ще перевищує норму. Це зниження також вплинуло на значення коефіцієнту використання зобов'язань, адже з 2015 по 2017 рік коефіцієнт знизився на 0,271 пункти. Однак, варто зазначити, що зниження не завдало значної шкоди банку, адже, незважаючи на погіршення цей показник знаходив-

ся в межах допустимих норм, що свідчить про ефективне використання банком в господарському обороті сукупних зобов'язань.

Все вище сказане вказує на те, що банку ПАТ " Креді Агріколь Банк" необхідно звернути увагу на доцільність додаткового залучення ресурсів за умови недостатньо повного та ефективного їх розміщення. Оптимізація ресурсної бази банку повинна здійснюватися за допомогою прийомів лінійного програмування. Причому за основу оптимізації повинні братися два такі критерії: витратність та стабільність ресурсів. Оптимальною буде така структура ресурсів, коли за наявних умов забезпечуватиметься максимальна стабільність ресурсної бази за її мінімальної відносної вартості. У процесі формування оптимальної ресурсної бази банку насамперед необхідно визначити пріоритети окремих видів ресурсів, для чого здійснюється структурний аналіз ресурсної бази банку. Ефективність оптимізації забезпечуватиметься тільки за умови врахування всіх наявних обмежень на ресурси та можливостей їх залучення. Для прийняття стратегічних рішень керівникові потрібна інформація про стан українських та закордонних ринків, дані про маркетингові дослідження, консалтингові послуги по проблемам мінімізації ризиків, про моніторинг фінансових ринків та юридична інформація. Без сумніву, ефективна інформаційна система (ЕІС) повинна віднині дати наступним основним вимогам: Точність інформації. Прийняття рішень і складання планів здійснюється на основі наявної інформації, тому її точність може впливати на результати. Повнота інформації. Інформація корисна тільки в тому випадку, коли вона є повною, тому що часткова інформація може піддатися значним відхиленням і привести до невірних висновків.

Релевантність інформації. Надлишкова інформація може "затуманити" розглянуте питання й або сповільнити процес ухвалення рішення , або привести до помилок у висновках.

Актуальність інформації. Інформація має цінність тільки якщо вона є актуальною.

Ефективність інформації. Процес и збору, збереження , обробки і викори-

стання інформації повинні бути вигідні з погляду ефективності витрат, тобто повинні давати потрібні результати при мінімальних витратах. У протилежному випадку витрати на збір інформації можуть виявитися неефективними.

Значимість інформації. Значима інформація потенційно впливає на прийняття рішення, а малозначима - непридатна з погляду ефективності витрат на неї.

Зручність інформації. Інформація повинна бути представлена у зручному для користування вигляді [15,с.45-47]. Система внутрішньої інформації характеризує банк з точки зору внутрішнього стану його справ. Вона виникає в результаті діяльності самого банку у неї повинна бути спрямована на повне відображення поточної та ділової інформації, а також на видачу оперативних відомостей. Внутрішня інформація - це інформація бухгалтерського (фінансового й управлінського), податкового і статистичного обліку, про внутрішньобанківське і правове забезпечення, оціночні розрахунки, результати внутрішніх досліджень, акти ревізій та перевірок. Система зовнішньої інформації призначена для забезпечення керівництва банку необхідними даними про стан середовища, в якому працює банк. Збір зовнішньої інформації - це накопичення даних про ситуацію на ринку (про конкурентів, клієнтів, партнерів, закони, політичні зміни, інше) [11,с.40-41].

Як особливий вид інформації можна розглядати й інформацію, отриману шляхом шпionaжу. Тому останнім часом акценти інформаційних служб зміщуються в напрямку забезпечення економічної безпеки. Дуже важливою в діяльності комерційного банку є інформація за такими основними напрямками:

- про підприємства, які є банкрутами;
- про неплатоспроможні підприємства;
- про підприємства, що допустили нанесення збитків своїм партнерам, в тому числі ті, що не повернули кредит;
- про підприємства, що допустили опротестування векселів або є лжегарантами;



- про осіб, що очолюють або раніше очолювали перераховані або інші ненадійні підприємства.

Тільки встановивши, які види інформації найвірогідніше були потрібні комерційному банку і як ця інформація повинна буде використовуватися, слід починати розробку ІАСБ. Відомо, що збір інформації для більшості банків є найбільш складною проблемою, оскільки єдиної методології її добору і систематизації поки що не існує. Але ще більшою проблемою є надмірні обсяги інформації, які потрібно осмислювати керівникам. Таким чином, усе вищезазначене, а також складність вибору необхідної інформації, можливість випадкової помилки, можливість навмисного викривлення інформації, загроза надлишку тощо – все це наголошує на необхідності обов'язкового створення у кожному комерційному банку ІАСБ [26,с.12-13].

### **2.3.Оцінка ефективності маркетингових програм ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»**

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

Так за останні п'ять років щорічний приріст валового внутрішнього продукту коливався в межах від 5,2 до 12,1 відсотка, приріст промислового виробництва – від 7,0 до 15,8 відсотка. В той же час темпи щорічного приросту кредитних вкладень банків України в економіку за період 2000-2005 років були значно вищими і складали від 31 до 62 відсотків.

Головним чинником посилення впливу комерційних банків на перебіг економічних процесів можна вважати перехід від операційної орієнтації банківської діяльності до маркетингової. Їхня принципова відмінність полягає у тому,

що при операційній орієнтації банк концентрує свої зусилля на технологічних, організаційних та облікових. Можна вважати аксіомою твердження, що рівень розвитку сфери матеріального виробництва і економіки в цілому у значній мірі залежить від рівня розвитку її фінансового сектору, головним структурним елементом якого виступає банківська система. Порівняльний аналіз кількісних і якісних параметрів розвитку економіки і банківського сектору у динаміці дозволяє також зробити висновок про посилення ступеню такої залежності. Так за останні п'ять років щорічний приріст валового внутрішнього продукту коливався в межах від 5,2 до 12,1 відсотка, приріст промислового виробництва – від 7,0 до 15,8 відсотка. В той же час темпи щорічного приросту кредитних вкладень банків України в економіку за період 2000-2005 років були значно вищими і складали від 31 до 62 відсотків.

Головним чинником посилення впливу комерційних банків на перебіг економічних процесів можна вважати перехід від операційної орієнтації банківської діяльності до маркетингової. Їхня принципова відмінність полягає у тому, що при операційній орієнтації банк концентрує свої зусилля на технологічних, організаційних та облікових аспектах вдосконалення банківських продуктів.

Маркетингова орієнтація передбачає фокусування зусиль і можливостей банку на виявленні реальних і потенційних запитів всіх суб'єктів економічних відносин і пошуку способів їх найкращого задоволення, виходячи з фінансових, кадрових, організаційних, технологічних, законодавчих та інших обмежень. Зазначені обставини обумовлюють актуальність наукових досліджень банківського маркетингу як з точки зору його теоретичних аспектів, так і практичних інструментів, вмиле використання яких забезпечує успішне функціонування комерційного банку на ринку. В економічній літературі не склалося загальноприйнятого визначення маркетингу взагалі та банківського маркетингу в тому числі. Таке розмаїття трактувань маркетингу обумовлено насамперед, широкою сферою його застосування практично у всіх аспектах вдосконалення банківських продуктів. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування зусиль і мож-

ливостей банку на виявленні реальних і потенційних запитів всіх суб'єктів економічних відносин і пошуку способів їх найкращого задоволення, виходячи з фінансових, кадрових, організаційних, технологічних, законодавчих та інших обмежень. Зазначені обставини обумовлюють актуальність наукових досліджень банківського маркетингу як з точки зору його теоретичних аспектів, так і практичних інструментів, вмале використання яких забезпечує успішне функціонування комерційного банку на ринку. В економічній літературі не склалося загальноприйнятого визначення маркетингу взагалі та банківського маркетингу в тому числі. Таке розмаїття трактувань маркетингу обумовлено насамперед, широкою сферою його застосування практично у всіх маркетингу у 1985 році.

За цим визначенням маркетинг трактується як “процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє потреби окремих осіб і організацій” [6, с.227]. Банківський маркетинг традиційно розглядається з двох позицій: Як філософія банківського бізнесу і як конкретний спосіб здійснення підприємницької політики банку. У якості прикладу першого підходу до визначення сутності банківського маркетингу наведемо визначення, яке запропонувала Г.Л. Макарова у своїй роботі “Система банковского маркетинга”: “Банківський маркетинг – система управління банківською діяльністю в рамках загальної ідеології маркетингу” [36, с.8]. Таке визначення банківського маркетингу цілком відповідає найбільш загальним вимогам трактування його сутності, однак воно не містить чітко окресленого складу об'єкту дослідження.

Саме тому переважна більшість як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників базуються на принципах другого підходу до визначення сутності банківського маркетингу, що обумовлено насамперед практичними потребами ефективно організації банківського бізнесу. Дослідження окремих практичних аспектів маркетингової діяльності комерційних банків в індустріально-розвинених країнах почали здійснювати одночасно із широким застосування маркетингових інструментів у сфері банківського бізнесу, тобто з кінця 50-х

років 20 століття. Ґрунтовні теоретичні дослідження розпочалися вже на рубежі 60-70-х років. Так у 1974 році німецький вчений Фрідріх Фельдбауш у своїй роботі “Bankmarketing” визначив сутність банківського маркетингу “як управління продажу банківських послуг, які приносять прибуток чітко визначеним групам клієнтів, виходячи з аналізу ринку” [59,23]. Швейцарський економіст Юрг Редлі у 1988 році у своїй роботі “Bankmarketing” запропонував наступне визначення: “Банківський маркетинг – це систематичне і в координації з плануванням спрямування всієї підприємницької політики банку на задоволення потреб і сподівань наявних і потенційних банківських клієнтів з метою досягнення максимально вигідної продажі запропонованих послуг точно визначеним групам клієнтів, виходячи з аналізу і огляду ринку”[61,с.8].

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

- суттєвою перевагою цього визначення можна вважати також необхідність розробки та реалізації маркетингової стратегії банку, яка чітко повинна визначити основні довготермінові цілі банку та механізм їх досягнення;
- визначення Ю. Редлі не зводить банківський маркетинг тільки до управління збутовою діяльністю на основі сегментування ринку, а охоплює значно ширше коло об’єктів маркетингу та його інструментів, передбачає можливість і необхідність активної діяльності банківських установ щодо розвитку клієнтської бази;
- якщо у першому визначенні об’єктом маркетингової діяльності виступають тільки ті банківські послуги, які приносять прибуток, то у визначенні Ю.Редлі йдеться про вигідну продажу всієї сукупності банківських послуг (з метою досягнення певних стратегічних або тактичних цілей банки свідомо можуть допускати наявність у своєму асортименті таких продуктів, які не приносять прибутку, а інколи можуть бути збитковими взагалі).

Ґрунтовні дослідження проблем банківського маркетингу на пострадянському просторі почалися тільки в останні 10-15 років, що об’єктивно було зу-

мовлено процесами ринкової трансформації економіки та формуванням дворівневих банківських систем. Однак наявність значної кількості публікацій з питань як теоретичних, так і практичних аспектів банківського маркетингу не вирішило проблему розробки загальноприйнятого трактування його сутності, функцій, принципів та складових елементів. Окремі російські вчені трактують банківський маркетинг як “процес, який включає в себе планування виробництва банківського продукту, дослідження фінансового ринку, налагодження комунікацій, встановлення цін, організацію просування банківського продукту і розгортання служби банківського сервісу”[22,с. 227].

У цьому визначенні продуктова політика банку обмежується тільки етапом її планування, цінова політика тільки встановленням ціни. Не визначена кінцева мета маркетингової діяльності. Не може бути виправданий і методологічний підхід до банківського маркетингу, як до певного технологічного процесу у банку а також включення до елементів банківського маркетингу розгортання служби банківського сервісу. [4,с.45].

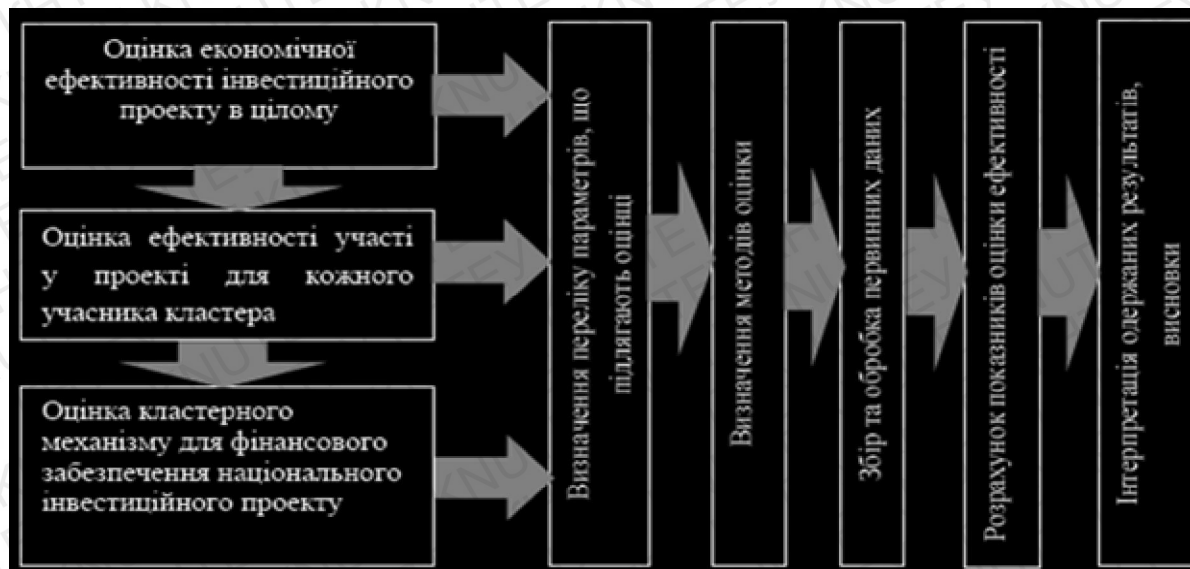


Рис. 2.2. Методичний підхід до оцінки ефективності кластерного механізму [23 с.44].

Маркетинг у банку визначається також як стратегія та філософія бізнесу, які потребують ретельної підготовки, глибокого та всебічного аналізу, активної роботи всіх підрозділів банку на всіх рівнях його організаційної структури. При цьому уточняється, що маркетинговий підхід припускає першочергову орієнтацію банку не на створення продукту, а на вивчення реальних потреб клієнтів банку [31, с.439]. Не вдаючись до детального аналізу наведених визначень зазначимо, що вони в більшій або меншій мірі мають ті ж самі недоліки, що визначення окремих російських економістів. Банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства в цілому. Таке визначення сутності банківського маркетингу, на нашу думку, найбільш повно відповідає і практичним потребам ефективної організації маркетингової діяльності банків.

Такою філософією для ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є різноманітні маркетингові програми для залучення та знайомства з новими клієнтами та партнерами.

Одними із таких програм виступають:

#### «ДЕНЬ ФРАНЦІЇ В УКРАЇНІ»

Кожного року у Міжнародному виставковому центрі в рамках виставки ІнтерАгро відбувається конференція «День Франції в Україні». Це традиційний захід, який має на меті обмін досвідом в агро бізнесі, обговорення останніх тенденції та майбутніх прогнозів.

Організаторами виступає: Посольство Франції в Україні, Бізнес Франс, Креді Агріколь Банк та Київський Міжнародний Контрактний Ярмарок. Цього року головною темою конференції було: «Як підвищити ефективність українського агробізнесу? Французькі рішення: інноваційні технології, селекція, фінансування». Програма заходу включала в себе виступи експертів французьких

компаній, які розкажуть про інноваційні підходи та рішення для агробізнесу, ефективні фінансові інструменти та про досвід роботи в Україні.

Креді Агріколь - надійний фінансовий партнер для підприємств аграрного сектору. Ми, як банк, який активно підтримує аграрний бізнес в Україні, постійно вивчаємо тенденції ринку, аналізуємо потреби клієнтів цього сектору, розробляємо і впроваджуємо продукти, необхідні ринку України. Підтримка та участь у ключових національних та міжнародних заходах в аграрній сфері – важлива складова стратегії банку. Креді Агріколь Банк щорічно виступає співорганізатором конференції «День Франції в Україні», в рамках якої ми ділимося власною експертизою, аналізом ринку, тенденціями розвитку аграрного та фінансового секторів в Україні. Участь у конференції безкоштовна.

Креді Агріколь - переможець у номінаціях «Найкращий аграрний банк» та «Найкращий продукт для аграріїв» і має найвищий в Україні індекс рекомендацій від агроклієнтів (за даними дослідження GFK Україна).

Варто зазначити, що цього року у Креді Агріколь стартувала «Агро школа» - навчальний проект, спрямований на розширення експертизи та поглиблення знань фахівців банку у сфері агробізнесу.

## 2. КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК ТА СПІВПРАЦЯ З BRITISH COUNCIL

З 1 листопада Креді Агріколь Банк розпочав співпрацю зі школою з вивчення англійської мови British Council. Відтепер завдяки спільній програмі кредитування якісне навчання стало ще доступнішим. Вивчайте англійську мову зі спеціально розробленим гнучким курсом «myClass» та сплатити вартість курсу частинами. Достатньо сплатити 15% від вартості обраного курсу, а решту розбити на строк до 12 місяців, що дозволить оплачувати навчання щомісяця. Банк забезпечив зручний процес оформлення кредиту для максимального комфорту клієнтів. «Кредитування послуг освіти – загальна європейська практика, що набуває популярності та попиту серед населення, адже мова йде про інвестиції у власний розвиток та професійне зростання. Креді Агріколь Банк макси-

мально підтримує такі ініціативи та планує продовжувати розвивати освітні програми разом із найкращими гравцями ринку», - коментує

З курсом «myClass» у вас є можливість:

- самостійно обирати день, час та інтенсивність
- тренувати повсякденне спілкування на розмовних сесіях
- відвідувати додаткові заняття з граматики
- отримати індивідуальні консультації та особистий план навчання

### 3. МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА DISNEYLAND У ПАРИЖІ РАЗОМ ІЗ MASTERCARD ВІД ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Усі власники карток Mastercard від Credit Agricole мають шанс виграти подорож до всесвітньо відомого парку розваг Disneyland у Парижі на святкування 90 років пригод Міккі Мауса.

Переможці можуть отримати різноманітні подарунки із символікою святкування 90 років пригод Міккі Мауса. Головний приз – подорож для родини з 4-х людей у неймовірний паризький Disneyland на 3 дні (з 30 листопада по 2 грудня 2018 року). Вище були наведені маркетингові програми, які проводить ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», для своїх партнерів, клієнтів та співробітників.

Подібні маркетингові програми дозволяють залучити до співпраці фізичних та юридичних осіб, які примножать доходи банку.

Ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій [6, с. 138]. Запропонований алгоритм був апробований при оцінці ефективності маркетингових стратегій ПАТ «КРЕДІ



## АГРІКОЛЬ БАНК»

Першим етапом оцінки ефективності маркетингових стратегій є збір інформації та її моніторинг. Оцінка ступеня використання підприємством різних джерел інформації, яку воно використовує при оцінці ефективності маркетингових стратегій свідчить, що підприємство достатньо використовує первинну інформацію.

В результаті цього на підприємстві присутня інформація щодо ступеня прихильності споживачів, стан конкурентної боротьби на ринку, прогресивні методи інформування, позиціонування.

При цьому інформація, яку ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» використовує для оцінки ефективності маркетингових стратегій є достатньо корисною, адресною, актуальною, порівняно та своєчасною, швидко зібраною та обробленою.

Другий етап оцінки ефективності маркетингових стратегій - визначення маркетингових стратегій, якими керується підприємство в своїй діяльності. Проведений матричний аналіз стратегічних зон маркетингової діяльності ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» дозволив виявити склад його маркетингових стратегій. ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» використовує сполучення двох стратегій: переорієнтації і диверсифікації.

ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» визначило для себе конкурентні стратегії - використання слабких сторін конкурентів, фрагментарного ринку, цінового лідерства, фронтальної атаки, слідування за лідером, оцінки досягнень конкурентів, інновації. Про це свідчить відкриття флагманського відділення у місті Києві. Це відділення найкраще в світі за показниками групи.

Наступним етапом є оцінка ефективності маркетингових стратегій. Доцільно оцінювати зовнішню і внутрішню ефективність стратегій кожного рівня.

Для оцінки зовнішньої ефективності корпоративної стратегії було визначено ступінь відповідності даної стратегії місії підприємства. Оскільки місією будь-якого підприємства є більш повне задоволення потреб у послугах, можна відмітити недостатню відповідність корпоративної стратегії підприємства і його

го місії.

Внутрішню ефективність корпоративної стратегії було оцінено за допомогою визначення ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства - відношення фактичного стану справ до стратегічних цілей. Ступінь досягнення стратегічних цілей ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за результатами проведеної оцінки склав 87,7%, тобто ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» майже досяг стратегічних цілей, що пов'язані з економічною сферою: збільшення частки ринку, прибутковості діяльності, обсягів продажів.

Таким чином, ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» використовує достатньо ефективну стратегію на корпоративному рівні, її можливо застосовувати і надалі, а можливо починати підготовку до впровадження іншої стратегії.

Бізнес-стратегія підприємства не повністю відповідає його корпоративній стратегії. Дослідження показало, що стратегією ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» повинні бути оптимальні витрати, оцінка ефективності якої - 1,88 балів, що порівняно з продуктовим лідерством (1,37) і ціновим лідерством (1,18) є переважною.

Наступним етапом є оцінка ефективності функціональних стратегій. Для оцінки зовнішньої ефективності функціональних стратегій було оцінено ступінь їх відповідності стратегіям більш високого рівня. Проведена оцінка показала, що на підприємстві функціональні стратегії частково відповідають стратегіям більш високого рівня.

При оцінці ефективності використання потенціалу підприємств було використано систему показників: кількісні показники ефективності фінансово-господарської діяльності, якісні показники ефективності діяльності, показники забезпеченості ресурсами, показники ефективності використання ресурсів.

Наступний напрямок оцінки ефективності функціональних стратегій - оцінка забезпеченості ресурсами - була проведена за критеріями ступеня забезпеченості, достатності ресурсів, своєчасності надходження ресурсів та інше.

Було визначено, що підприємство практично повністю забезпечено мате-

ріальними і трудовими ресурсами, але має недостатню інформаційну базу і потребує додаткового збільшення обсягу фінансових ресурсів, як компанія із іноземним капіталом.

Наступний етап - структурний аналіз слабких і сильних сторін використання маркетингових стратегій. Результати дослідження показали, що маркетингові стратегії ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є ефективними, сильними сторонами якого є відповідність стратегічним цілям, націленість на вирішення стратегічних проблем, достатнє фінансове забезпечення, спроможність досягти певного рівня економічних показників і соціального ефекту, потенційна прибутковість.

Заключний етап оцінки – виявлення резервів підвищення ефективності маркетингових стратегій. На цьому етапі визначаються можливі резерви підвищення ефективності маркетингових стратегій і обираються найбільш оптимальні з них. Резервами підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є узгодження стратегічного набору, корегування стратегічних цілей, розробка комплексу заходів і пошук додаткових джерел фінансування й підвищення прибутковості стратегічного набору, а також оптимізація економічних і соціальних показників.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій складається з наступних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій;

- резервами підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності, що не використовуються підприємствами є стратегії управління СЗГ, стратегії 5TP-маркетингу, стратегії управління ризиками.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комуні-

каційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегій, розробляти дієві управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового планування, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

Залучені кошти є найбільш значною частиною пасивів банку, яка у кілька разів перевищує його власні кошти. Фактично залучені кошти – це основне джерело формування ресурсів комерційного банку, які спрямовуються на проведення активних операцій.

Залучені кошти формують переважну частину ресурсів, які використовуються для виконання активних операцій банків. Як основний елемент грошової маси залучені кошти банків відіграють важливу роль в економіці, тому вони є об'єктом державного регулювання, яке здійснюється у формах обмеження виплачуваної винагороди (процентів), установлення норм обов'язкового резервування і деяких нормативів регулювання банківської діяльності (платоспроможності, ліквідності тощо). Залучені кошти банків поділяються на депозитні й недепозитні.

Банки залучають вільні грошові кошти головним чином шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовуються різні види банківських рахунків. Депозити бувають до запитання і строкові.

Недепозитні залучені (позичені) кошти банку – це головним чином позики на грошовому ринку, які залучаються у формі міжбанківських кредитів і кредитів центрального банку (НБУ), операцій з цінними паперами на вторинному фондовому ринку, а також позик на ринку євродоларів. Ці кошти мають суттєве значення для підтримки поточної банківської ліквідності і тому активно використовуються комерційними банками України.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано діяльність банківської установи ПАТ КБ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК". ПАТ КБ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК" -

універсальний банк, який надає широкий спектр послуг клієнтам банку у багатьох галузях економіки, зокрема металургійній, гірничорудному та приватному секторі.

Аналіз показав, що загальна вартість залучених коштів ПАТ "КРЕДІ АГ-РІКОЛЬ БАНК" у 2013 році дорівнювала 1 1773 630 тис. грн. У 2014 році їх вартість збільшилась на 6 846 809 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок коштів клієнтів на 6 792 945 тис. грн. та коштів банків на 226 074 тис. грн. Вартість боргових цінних паперів, емітованих банком, за досліджуваний період збільшується – у 2015 році на 83 143 тис. грн., а у 2016 році – на 75 749 тис. грн. Станом на 31.12.2017 року боргові цінні папери, емітовані банком різко зменшилися на 172 854 тис. грн. Розвиток та вдосконалення діяльності фінансових ринків, перетворення їх на світові ринки, інтенсивне впровадження сучасних засобів зв'язку та інформаційних технологій спричинилися до того, що мінливість і непередбачуваність стали основними характеристиками відсоткових ставок.

Узгодження строків розміщення активів і залучення зобов'язань – це один із методів, за допомогою якого банк фіксує спред і нейтралізує ризик зміни відсоткової ставки. При цьому припускається, що всі відсоткові ставки, як за активними, так і за пасивними операціями, змінюються з однаковою швидкістю та в одному напрямі. Це припущення пов'язане з концепцією "паралельного зсуву" кривої дохідності. Узгодження строків вхідних і вихідних фінансових потоків використовується банками паралельно з іншими прийомами управління відсотковим ризиком, оскільки на практиці узгодити всі позиції за строками та сумами майже неможливо. Здебільшого цей підхід застосовується щодо найбільших за обсягами операцій. Таким чином, головними напрямками вдосконалення процесу управління залученими коштами ПАТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК" можна вважати наступні:

- оптимізацію структури балансу за наведеною схемою;
- відкриття нових видів рахунків за закордонним зразком;
- впровадження комплексного обслуговування клієнтів;

- впровадження трастових послуг;
- раціональне управління залишком коштів на рахунках.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»**

### **3.1 Перспективи розвитку ринку банківських послуг в світі**

Основною характерною рисою економічного розвитку в сучасних умовах є посилення впливу глобалізаційних процесів на усі сфери життя суспільства. Початок ХХІ ст. ознаменувався формуванням єдиного глобального світового господарства. При цьому глобалізація, що передбачає переростання інтеграції національних економік у формування єдиного загальносвітового ринку товарів, послуг, капіталів і робочої сили, призводить до того, що значення національних кордонів різко зменшується, а колишні зовнішні фактори економічного розвитку починають активно впливати не лише на транснаціональний бізнес, але й на національні господарства. Банківська система будь-якої країни першою зазнає впливу вказаних процесів, а з урахуванням масштабів тієї ролі, яку вона відіграє у всьому розвитку національної економіки, можна без перебільшення стверджувати, що банківська система виступає ключовою передавальною ланкою впливу глобалізаційних процесів на національне господарство. Відтак оцінка основних напрямів впливу глобалізації на національну банківську систему країни і визначення шляхів оптимізації цього впливу шляхом розробки відповідних регулятивних заходів є одним із головних завдань зниження рівня ризиків, що несуть у собі глобалізаційні процеси для національної економіки. Сукупність факторів впливу глобалізації на розвиток вітчизняної банківської системи визначає глибинні трансформації у її функціонуванні на національному рівні. Серед таких факторів можна відзначити: дерегулювання і лібералізація міжнародного руху капіталу; розвиток новітніх технологій, що дають змогу проводити операції одночасно на різних фінансових ринках; підвищена транскордонна мобільність капіталів; розмивання меж між різними сегментами фінансового рин-

ку, зокрема, між ринками, де здійснюються операції з короткостроковими цінними паперами, і ринками довгострокових позичкових капіталів; посилення розриву між темпами зростання виробництва товарів і послуг реальної економіки та темпами зростання обсягів фінансових операцій; поступове стирання меж між різними фінансовими функціями кредитних установ. Це, власне, є тими чинниками, котрі мають нині вирішальний вплив на організацію кредитних відносин у суспільстві та функціонування національного грошового ринку.

Дія цих чинників означає, що на додачу до своїх традиційних функцій фінансових посередників банки все частіше беруть на себе функції операторів на фондових і валютних ринках як у власних інтересах, так і за дорученням клієнтів. У результаті основна функція банків — кредитування, супроводжуване створенням робочих місць і реальних активів, значною мірою витісняється фінансовими операціями спекулятивного характеру. Швидке переміщення величезних мас капіталу може мати деструктивні наслідки для економіки у результаті втечі іноземних і національних капіталів у гонитві за кращими умовами використання. Підтвердженням цього слугують фінансові кризи останніх років, нестабільність на найкрупніших фондових біржах, уповільнення темпів зростання й перманентна загроза економічного спаду в США, країнах ЄС та Японії, що свідчить про нестабільність економічних систем в епоху глобалізації. Вільне переміщення капіталів при цьому лише посилює розрив за ключовими макроекономічними показниками між розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, унаслідок нерівномірного розподілу ресурсів. Крім того, можна спостерігати тенденцію і до посилення диференціації доходів між різними групами населення усередині багатьох національних господарств. Посилюється нерівномірність розвитку окремих країн і регіонів у зв'язку зі значними відмінностями між ними щодо часу проходження різних стадій економічного розвитку. В умовах глобалізації провідні розвинуті країни корегують власну економічну політику таким чином, щоб створити оптимальні умови для інноваційного розвитку своєї економіки, спрямованого передусім на підвищення її науково-



технічного потенціалу. Це засвідчує перехід цих країн до постіндустріальної, так званої “інформаційної” стадії розвитку, посилюючи їх технологічний відрив від решти світу. За таких обставин потрібно чітко розуміти, що глобалізаційні процеси, які відображають зміни умов функціонування реального сектору господарства, формують цілий комплекс причин, що визначають суттєві зрушення і в банківському секторі економіки. До таких причин, зокрема, належать:

- активний розвиток ТНК та їхніх філіалів у всіх країнах світу визначає зростаючі потреби у банківському обслуговуванні. У результаті банківські операції стають усе більш різноманітними, з’являється все більше нових, нетрадиційних банківських послуг, особливо з використанням електронних технологій;
- визначаючи загальну стратегію розвитку і тактику захисту від ризиків, банки усе більше орієнтуються не тільки на національну економіку, але й на зміну економічної ситуації в усьому світі;
- нефінансовий сектор національного господарства і його банківська система стають усе більше уніфікованими у роботі на внутрішньому і світовому ринках. Це означає, що правила, які регламентують внутрішні і зовнішні господарські операції, усе більше зближуються;
- банки усе більше уваги приділяють кількості та якості інформаційних послуг, що надаються їхнім клієнтам, як важливому факторові забезпечення конкурентоспроможності;
- якщо усередині країни банківська система слугує передусім для акумулювання і перерозподілу фінансових ресурсів між галузями на національному рівні, то міжнародний ринок капіталів перетворюється на самостійний фактор розвитку світової економіки;
- зростання філіальної мережі банків пов’язане із збільшенням частки міжнародних операцій у загальному обсязі банківських операцій, що також зумовлюється активним проникненням ТНК в економіку всіх країн;
- національна економіка не може бути повністю закритою для іноземного банківського капіталу. Усе більша кількість банків створює свої філії за кордоном, що посилює конкуренцію між кредитними установами

Однак поки що зазначені процеси експансії іноземного капіталу на вітчизняний фінансовий ринок стосуються іноземних банків як дочірніх структур, що діють на території України відповідно до вітчизняного законодавства. У світлі участі нашої країни у СОТ з особливою гостротою постає питання надання можливості іноземним банкам відкривати в Україні свої філії. Із прийняттям 16 листопада 2006 р. змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність”, передбачених законом № 358-У, така можливість була надана (хоча і після вступу України до СОТ). Однак проблема ризиків діяльності філій закордонних банків в Україні залишилася при цьому нерозв’язаною і згодом може лише посилити дестабілізуючий вплив глобалізаційних чинників на функціонування вітчизняного банківського сектору. Головні проблеми, що виникають при цьому, наведемо нижче. По-перше, філії іноземних банків діють у правових межах тих країн, звідки походять ці банки. Наслідком цього може стати суттєве послаблення контролю і регулятивного впливу на них з боку Національного банку України і вітчизняного законодавства. У результаті центральний банк може втратити можливість проводити повноцінну грошово-кредитну політику — через відповідні механізми впливу на банки другого рівня. Наприклад, норма обов’язкового резервування в Україні є значно вищою порівняно із розвинутими країнами. У разі, якщо виконання цього нормативу для філій зарубіжних банків не буде обов’язковим, Національний банк не зможе належним чином контролювати динаміку грошової маси через вплив на грошовий мультиплікатор. По-друге, філії іноземних банків матимуть кращі можливості щодо обсягів ресурсної бази, асортименту послуг, технічних засобів функціонування та рівня менеджменту порівняно із вітчизняними банківськими установами. Це означає, що іноземні банки зможуть досить швидко освоїти значні сегменти вітчизняного фінансового ринку та залучити кращих клієнтів, пропонуючи більш вигідні умови обслуговування. У перспективі це матиме своїм наслідком опанування філіями іноземних банків сектору великого і середнього бізнесу та витіснення вітчизняних банків у менш привабливі й більш ризиковані сфери малого бізне-

су та обслуговування населення. А в подальшому в умовах активізації процесів злиття та поглинання можна очікувати банкрутства або переходу більшої частини українського банківського бізнесу у власність іноземного капіталу, як це вже трапилося у ряді країн Центральної і Східної Європи (передусім, у Польщі, Чехії, Угорщині). Особливістю цієї тенденції є переважання частки іноземного капіталу не стільки у структурі статутного капіталу банківської системи тієї чи іншої країни, скільки у сукупних активах відповідних банківських систем, що є набагато більш показовим. Саме зростання частки іноземного капіталу у структурі активів кредитної системи вказуватиме на підконтрольність іноземним інвесторам кредитної політики і стратегії вкладень банківських установ, що визначатиме перспективи розвитку галузей і секторів вітчизняної економіки у такий спосіб, який видаватиметься найбільш прийнятним зарубіжним акціонерам банків.

По-третє, кредитна політика іноземних банків, цілком очевидно, буде орієнтована на розвиток тих галузей і секторів української економіки, що мають порівняно високі прибутки і низькі ризики виробничої діяльності, а також, що головне, розвиток яких не передбачає конкурентних загроз на внутрішньому ринку України і зовнішніх ринках для зарубіжних компаній, пов'язаних із відповідними банками. Підприємства із нижчим рівнем кредитоспроможності, які проте мають стратегічне значення для економічної безпеки України, або будуть позбавлені кредитних ресурсів взагалі або кредитуватимуться на значно жорсткіших умовах, аніж ті, що пропонувались українськими банками. Передусім це стосується галузей металургійної, хімічної та машинобудівної промисловості, які були основою економічного зростання України в останній період. За таких умов ризики перетворення вітчизняної економіки на сировинний придаток розвинутих країн не видаються такими вже гіпотетичними. По-четверте, філії іноземних банків можуть зосередити свою увагу переважно на спекулятивних видах діяльності, які забезпечують високу швидкість обігу капіталу та отримання прибутку від вкладених коштів. Прикладом може слугувати діяльність інозем-

них банків в Україні у період другої половини 1990-х років, коли головною метою їх приходу на вітчизняний фінансовий ринок було інвестування коштів у облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). Після зниження ставок на ринку ОВДП та скорочення обсягів спекулятивних прибутків від цих операцій такі банки негайно згорнули свою діяльність на ринку банківських послуг в Україні. Зокрема, йдеться про такі іноземні банки як “Кредіт Свісс Фьорст Бостон Україна” та “Сосьєте Женераль Україна” 1. По-п’яте, вітчизняна банківська система і, передусім, органи банківського нагляду поки що не готові працювати саме з філіями іноземних банків. Це пов’язано із наявністю деяких суттєвих проблем, таких як формування консолідованої звітності, наявність уніфікованих правил контролю за ризиками і порядку відшкодування збитків, що їх може спричинити філіал, відсутність чіткого плану дій за вірогідного банкрутства головної контори іноземного банку. По-шосте, якщо прибутки філій іноземних банків спрямовуватимуться у загальний обсяг прибутків їх головних (материнських) банків, де вони й оподатковуватимуться, то це суттєво знизить кількість платників податків у вітчизняному банківському секторі із відповідним зниженням дохідної бази бюджету України. Навіть у разі сплати податків за місцем розташування філій більш ніж вірогідно, що головна маса отримуваних ними прибутків все одно буде репатріюватися за кордон, а не вкладатися у розвиток вітчизняного банківського сектору. Крім того, як показує практика, у разі серйозних фінансових загроз материнські банки відмовляються брати на себе зобов’язання допомагати своїм філіям (нещодавній приклад фінансової кризи в Аргентині у 2001 р.). Таким чином, глобалізаційні процеси несуть в собі істотні ризики для вітчизняної банківської системи, оскільки порушується фундаментальний принцип її функціонування — створення рівноправних конкурентних засад діяльності всіх банків. Експансія іноземного капіталу на вітчизняний фінансовий ринок несе в собі серйозну загрозу не лише для функціонування банківських установ, а й для економіки країни в цілому, особливо для її стратегічних галузей. Такі процеси спричинять зростання дефіциту платіжного ба-

лансу, бюджетних витрат і державного боргу, некерованість інвестиційних процесів і руху капіталів, зниження рівня зайнятості, а відтак і поступове гальмування економічного розвитку України та негативні структурні зміни у господарстві. Отже проблема негативних наслідків глобалізації для банківської системи і всієї економіки та соціальної сфери України є очевидною. Зрозуміло, що за таких умов ступінь відкритості національної економіки має відповідати рівню розвитку нашої банківської системи і якості функціонування інститутів внутрішнього регулювання. Це, звісно, не означає, що потрібно повністю закрити шляхи доступу для філій іноземних банків на вітчизняний ринок. Однак потрібно враховувати, що із поглибленням процесів глобалізації і зростанням загальної нестабільності ринків рівень ризиків банківської діяльності зростає. Це потребує найшвидшого ухвалення на національному рівні комплексу заходів законодавчого та інституційного характеру щодо запобігання кризи української банківської системи унаслідок повної втрати нею національної приналежності.

Зокрема, це може передбачати такі заходи:

- 1) встановлення верхньої межі участі іноземного капіталу в банківській системі України (наприклад, на рівні 30 %);
- 2) заборона на відкриття філій банками з офшорних зон, де відсутнє будь-яке банківське регулювання;
- 3) обов'язкове виконання філіями зарубіжних банків усіх економічних нормативів, встановлених для вітчизняних банківських установ;
- 4) надання дозволу на відкриття філій лише тим іноземним бакам, які мають високі показники рейтингу, встановлені провідними рейтинговими агентствами;
- 5) розширення повноважень НБУ на отримання інформації про закордонні материнські банки, надання дозволу на відкриття, контролю за діяльністю і прийняття рішення про призупинення роботи філій іноземних банків в Україні.
- 6) тимчасові функціональні обмеження щодо здійснення філіями іноземних банків тих чи інших видів операцій (наприклад, депозитне і кредитне обслугову-

вання окремих груп клієнтів).

Більш радикальним рішенням може бути пропозиція повної заборони на відкриття філій іноземних банків із відповідним дозволом нерезидентам засновувати банки в Україні лише як самостійні юридичні особи, причому у вигляді відкритих акціонерних товариств для вищого рівня прозорості й полегшення контролю за рухом капіталу. Однак не лише функціонування власне філій іноземних банків у перспективі є фактором ризику для вітчизняної банківської системи, уже діючі нині в нашій країні дочірні структури іноземних банківських груп несуть у собі серйозні загрози стабільності та можуть сприяти негативним тенденціям розвитку фінансового ринку в цілому та банківського сектору зокрема. Серед чинників, що визначають ці процеси, можна виділити такі.

По-перше, зростання частки активів іноземних банків у загальному обсязі активів банківської системи України визначатиме істотну залежність внутрішніх інвестиційних процесів від зовнішніх чинників. При цьому у разі значного обмеження пропозиції кредитів іноземними банками на внутрішньому ринку це може мати дуже несприятливі макроекономічні наслідки не лише з погляду де стимулювання виробничого зростання, а й припливу іноземних капіталів у вітчизняну економіку і, як наслідок, загострення проблеми дефіциту платіжного балансу та підрив стабільності обмінного курсу національної валюти. По-друге, концентрація власності банківських установ нашої країни в руках невеликої кількості груп іноземних банків або обмеженої кількості країн походження іноземного капіталу (наприклад, Російської Федерації) призводить до зростання імовірності перенесення тих чи інших негативних тенденцій розвитку відповідних економік на вітчизняний банківський сектор із можливістю більших масштабів поширення факторів ризику з огляду на менші масштаби вітчизняного фінансового ринку. Це означає посилення залежності вітчизняної банківської системи від зовнішніх шоків у міру збільшення концентрації присутності іноземних банків, що визначається загрозами коливання господарської кон'юнктури в країнах розміщення материнських банків. Відтак навряд чи можна погодитись

із точкою зору окремих фахівців, що з приходом зарубіжних банків ліквідність банківської системи стане менш залежною від політичних та економічних факторів. Радше навпаки. По-третє, наявність у дочірніх структур іноземних банків широких можливостей отримувати більш дешеві і довгі ресурси на світовому ринку капіталу і в материнських банків надає їм переваги у конкурентній боротьбі порівняно із вітчизняними фінансовими інститутами, що дозволить їм нав'язувати свої правила гри у боротьбі за клієнта, знижуючи процентні ставки за кредитами та безплатно надавати супутні послуги. Це, у кінцевому підсумку, може стати вагомим чинником на шляху до витіснення національних кредитних установ із певних сегментів ринку банківських послуг. По-четверте, найближчі перспективи залучення у вітчизняну банківську систему новітніх технологій обслуговування клієнтів, що називається ключовим позитивним моментом приходу іноземного капіталу, викликають певні сумніви з огляду на поточну діяльність тих банків в Україні, які створені за участю іноземного капіталу (особливо російського походження, чий механізм організації банківських операцій у більшості випадків аж ніяк не перевищує за рівнем розвитку вітчизняні банки). Разом з тим слід розуміти, що у подальшому із урахуванням тенденцій глобалізації економічних процесів нерезидентам за будь-яких умов будуть надані ще ширші можливості інвестувати кошти у вітчизняну банківську систему. Тому вже тепер необхідно розробити цілий комплекс обмежувальних умов, яких слід суворо дотримуватись у процесі залучення іноземного капіталу в банківську систему країни для того, щоб не втратити можливості управляти не лише фінансовим сектором, а й економікою в цілому. Серед таких заходів доцільно назвати такі. 1. Необхідно за допомогою нормативних актів Національного банку забезпечити недопущення надмірної концентрації іноземного банківського капіталу на одному із сегментів ринку банківських послуг з метою обмеження можливостей його подальшої монополізації, а відтак і відповідного диктату цін на банківські послуги для клієнтів. 2. Потрібно забезпечити належний рівень прозорості джерел зовнішнього інвестування коштів у банківську систему, який

би підтверджувався міжнародними рейтинговими агентствами із високою репутацією, з метою зниження вірогідності відпливу значних обсягів капіталу в разі посилення спекулятивних тенденцій його руху на міжнародних фінансових ринках. 3. Необхідно розробити систему заходів, спрямованих на стимулювання не просто притоку коштів у вітчизняну банківську систему, а привнесення іноземним капіталом новітніх технологій ведення банківського бізнесу, нових послуг і продуктів, програмного забезпечення, що на конкурентних засадах заохочувало б вітчизняні банки до підвищення рівня обслуговування власної клієнтури. При цьому на початкових етапах орієнтовне коло операцій іноземних банків можна було б звужити до довгострокового кредитування реального сектору економіки. За відсутності подібних обмежувальних заходів прихід іноземного капіталу у вітчизняну банківську систему матиме більшою мірою негативні наслідки та супроводжуватиметься підризом її стабільності і підвищенням вразливості до змін кон'юнктури світового фінансового ринку. Загалом, щоб не втратити конкурентні переваги, вітчизняні банки повинні постійно удосконалювати свої операції і послуги, нарощувати рівень капіталізації банківської системи і консолідації вітчизняного банківського бізнесу, упроваджувати більш прогресивні структури управління, які дозволяли б гнучко реагувати на зовнішні умови, що змінюються, і одночасно забезпечували б якість діяльності, контроль витрат і ефективності. Підйом української економіки і пов'язане з ним зростання попиту на кредит дають нашим банкам хороші шанси для того, щоб прискорити впровадження нових прогресивних банківських і інформаційних технологій. Таким чином, вплив глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняної банківської системи визначає глибинні трансформації у її функціонуванні на національному рівні. Участь іноземного капіталу у банківському секторі супроводжує сукупність серйозних проблем, що постають перед вітчизняною банківською системою та економікою. Для їх розв'язання необхідно розробити цілий комплекс обмежувальних умов, яких слід дотримуватись у процесі залучення іноземного капіталу в банківську систему України і без реалізації яких



перспективи функціонування такого найважливішого сектору економіки, як банківський будуть визначатися не національною економічною політикою і стратегічними інтересами країни, а залежатимуть виключно від зовнішніх чинників впливу, що може стати серйозною загрозою економічній безпеці держави.

### **3.2. Напрями вдосконалення маркетингової програми ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» на вітчизняному ринку**

Група Креді Агріколь (CREDIT AGRICOLE GROUP) є головним партнером французької економіки та однією з найбільших фінансових груп Європи: ТОП-3 за розмірами капіталу першого рівня (відповідно до щорічного рейтингу банків Західної Європи від журналу The Banker, кінець 2015) та 11 місце за розмірами капіталу першого рівня (відповідно до щорічного рейтингу світових банків від журналу The Banker, кінець 2015). У 2016 році група Креді Агріколь отримала прибуток (чистий дохід) розмірі 5,365 млрд євро, та підтвердила, що має найсильніший капітал серед усіх французьких фінансових груп. ТОП-2 за розміром акціонерного капіталу; ТОП-3 за розміром загальних активів (відповідно до щорічного рейтингу світових банків від журналу The Banker, липень 2015). 9 березня 2016 року група Креді Агріколь оприлюднила новий Середньостроковий стратегічний план «Стратегічні амбіції 2020», що став результатом об'єднаних зусиль регіональних банків та CREDIT AGRICOLE S.A. «Стратегічні амбіції 2020» – це реальний план розвитку, що забезпечить переваги клієнтам та зростання самій групі Креді Агріколь. Середньостроковий план повністю відповідає десятирічному бізнес-плану, який розроблявся в 2010 році, та оснований на результатах досягнених відповідно до попереднього Середньострокового плану 2014-2016.

«Стратегічні амбіції 2020» – це відповідь групи Креді Агріколь на виклики цифрової революції та ті зміни, які вона принесла не тільки у відносини між банком та клієнтом, але й у конкурентне середовище. В рамках плану «Страте-

гічні амбіції 2020» також буде спрощено організаційну структуру групи Креді Агріколь, що дозволить зробити її легшою для розуміння для наглядових органів. З метою підвищення ефективності обслуговування клієнтів та запровадження новітніх цифрових технологій і відповідно до стратегічного плану «ГОРИЗОНТ 2018» в першому півріччі 2017 року Банк продовжує активне впровадження комплексної трирічної програми, орієнтованої на повну реорганізацію функцій підтримки Банку, включаючи створення центральної платформи обробки операцій.

Таблиця 3.1.

Особливості маркетингової та операційної орієнтації банківської діяльності[10,с.60].

<b>Маркетингова орієнтація</b>	<b>Операційна орієнтація</b>
При плануванні впроваджуються інноваційні ідеї, які призводять до застарілості деяких продуктів	Планування ведеться на основі бюджетів, сформованих за затратним методом
Плануються програми залучення й утримання клієнтів, випереджаючи конкурентів	Можливості бізнесу приводяться у відповідність із чітко визначеними поточними потребами
Операційні можливості приводяться у відповідність із вимогами ринку	Особлива увага приділяється зменшенню затрат і кредитних збитків
Створення нових ринків для банківських продуктів і послуг	Скептичне ставлення до маркетингових цілей та прогнозів обсягів послуг
Основні інвестиції робляться в технологію, для того щоб завоювати лідерство на ринку	Орієнтація на паритет пропонованих продуктів і послуг по відношенню до конкурентів
Інвестиції в довгострокові програми розвитку, побудовані за принципом балансу ризику і можливостей	Ставка на зменшення ризиків активних операцій, навіть якщо це означає відстрочку програм розвитку
Випередження уявлень клієнтів про їхні потреби і бажання	Встановлення лімітів операційних можливостей або розробка нового дизайну продуктів
Управління на основі бюджетів, побудованих за інвестиційним принципом, а не за принципом контролю затрат	Максимізація короткострокового прибутку
Розподіл ресурсів у відповідності зі стратегічними маркетинговими планами	Акцент на кількісний опис поточної діяльності
Прийняття конкретно націлених маркетингових рішень	Максимально корисне використання наявного операційного потенціалу

Джерело: Див. [10,с.60].

Слабко виражена маркетингова орієнтація призводить до втрати конкурентоспроможності, а незначна операційна орієнтація небезпечна втратою контролю якості і зниженням прибутковості. У реальній ситуації треба прагнути до балансу цих орієнтацій, максимізуючи ту чи іншу, залежно від ситуації, що складається, у середньо- і довгостроковому плані.

Тенденції, притаманні формуванню ринку банківських послуг і банківській діяльності закордонних країн, особливо це стосується останнього десятиліття, є властивими й для українського ринку банківських послуг останніх років.

Це в першу чергу пов'язано з роздержавленням банківської системи, виходом на український банківський ринок іноземних банків, а відтак, створенням конкурентного банківського середовища (Банківської системи), а також появою небанківських установ (інвестиційні компанії, трасти, холдинги, специфічна форма кредиту - комерційний кредит), які додають гостроти у конкурентній боротьбі на фінансових ринках України. Крім того, намічаються зміни в роздрібній і оптовій банківській діяльності.

З 2 січня 2018 року Креді Агріколь Банк розпочав кредитування по програмі IQ Energy. Це програма сприяння удосконаленню у сфері енергоефективності в житловому секторі України, що розроблена ЄБРР за підтримки донорів.

IQ Energy – це водночас вигідний фінансовий інструмент і втілення технологій майбутнього, тому Креді Агріколь Банк взяв участь і залучився до даної програми задля вдосконалення маркетингу.

Підсумовуючи наведені аргументи, можна запропонувати таке визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю»: це діяльність усередині підприємства, спрямована на ринкове середовище, яке базується на застосуванні інформаційних технологій, встановлення постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей маркетингової діяльності підприємства. Дані маркетингові програми були розглянуті у попередньому розділі. Управління маркетинговою діяльністю визначає якіс-

ний склад комплексу маркетингу, через який підприємство здійснює маркетинговий вплив на споживача, створює сприятливе внутрішнє середовище, має на меті доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства. Підприємство повинне мати таку маркетингову систему, яка б давала йому змогу максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Всі напрями вдосконалення маркетингу повинні реалізовуватися системно, комплексно.

Конструктивний аналіз зарубіжних і вітчизняних розробок у сфері маркетингу інноваційних товарів, а також вивчення досвіду компаній — лідерів інноваційного ринку дозволили провести порівняльну характеристику традиційного маркетингу та маркетингу інноваційних товарів за ключовими для цієї діяльності критеріями (табл.3.2.).

Табл.3.2.

Характерні особливості маркетингу інноваційних товарів та традиційного маркетингу

Критерії порівняння	Маркетинг інноваційних товарів	Традиційний маркетинг
Розвиток ринку	Інноваційний, революційний	Прогнозований
Товари	Нові, з необхідністю послуг системного характеру	Традиційні, знайомі споживачам
Споживачі	Імовірнісні	Якісно та кількісно оцінені групи
Система збуту	Новостворювана	Існуюча
Просування	Консультативного типу	Стимулюючого типу
Пріоритети маркетингу	Інтерпретація запитів. Розвиток попиту. Дифузія інновацій. Довгострокова орієнтація	Задоволення попиту. Орієнтація на результат. Частка ринку. Переважно короткострокова орієнтація
Стратегії	Інноваційні, конкуренції, розвитку; концепції маркетингу товарів	Продуктові, збутові, цінові, просування

Дерело: Див. [21, с.23].

### **3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ»**

На даний момент оцінка ефективності запропонованих заходів у ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» буде позитивна, так як зараз проводиться оновлення підприємства. Перше, що зараз виконується це – ремонт, зміна інтер'єру, відкриття інноваційних відділень, аналогів яких не має у світі, потім зміна кредитних продуктів, впровадження нових партнерських програм, залучення іноземних інвесторів до роботи з банком та нових клієнтів. Паралельно також змінюється форма персоналу, вівіска закладу. Моніторинг підприємства проводиться успішно, особливу увагу приділяється персоналу та якості обслуговування.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

- 1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;
- 2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництв, технік управління.



Рис. 3.1. Структура основних параметрів оцінки ефективності застосування кластерного механізму для фінансового забезпечення національного інвестиційного проекту

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах фінансової ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від надавання послуг та реалізації банківського продукту, або банківської програми при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зав'язків фінансового підприємства, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників. Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники.

1. Надання послуг на 1 грн. витрат;
2. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці;
3. Собівартість;
4. Рентабельність;
5. Прибуток;

Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці

1. Економія чисельності працівників;
2. Зниження трудомісткості виробів основних виробничих фондів;
3. Приріст обігових коштів стосовно приросту товарної продукції;
4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили;
5. Питомі капітальні вкладення до приросту продукції ;
6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку

Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

За всіма технічними, технологічними та організаційними заходами, передбаченими стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. Умовно-річна економія - економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс), його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію. "Ефект" і "ефективність" - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість наданих послуг) Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий з різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).



Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність у вирішенні виробничо-господарських завдань, бізнесу і перспективи його розвитку.

Основним показником оцінки ефективності ринкової діяльності компанії є нарощування прибутку від вкладення капіталу за конкретний період. Тому будь-які управлінські інновації звичайно націлені на підвищення ефективності бізнес-процесів і вимагають вкладення капіталу. Звідси рішення приймаються з урахуванням намічуваних фінансових результатів, термінів і можливих ризиків і повинні гарантувати таку ефективність використання вкладень, що намічається програмою.

### **Висновок до розділу 3**

Досліджено банківську сферу господарства, в сфері спеціалізованих підприємств, але щоб зрозуміти дослідження треба все розкласти по полицкам. Загальна економічна характеристика підприємства на даному етапі задовільна, але ще є над чим працювати. За короткий проміжок часу в країні було багато змін, до яких іноземні банківські установи не були готові у повній мірі. Наприклад: Криза ж 2008-2009 рр. відкинула українську економіку на кілька років назад, а кризові процеси 2013-2014рр. дедалі більше погіршать позиції України у світовій економіці в середньостроковій перспективі.

Слід визнати, що в посткризовий період 2014-2017р.р., коли світовій економіці вдалося відновити відносно стійке зростання, а висхідні економіки навіть прискорили темпи економічного відновлення, українська економіка занурилась у довгострокову рецесію (бурхливі події 2014р. лише акцентували кри-

зовий стан – нагадаємо, впродовж 2012-2013рр. темпи зростання вітчизняної економіки фактично були нульовими). Відтак, нинішня динаміка української економіки все більше відстає від світових тенденцій і того прискорення, яке демонструють успішні висхідні економіки

На підприємстві є достатньо проблем які потребують вирішення. Основною і глобальною проблемою є кадри, персонал. Адже саме від персоналу залежить успішна робота та дохід банку. Основна проблема роботи закладу це може бути не бажання працювати персоналу, таке буває, але ми повинні цього не допустити, для цього в нас є все, тобто – книги, тренінги, виставки, закордонний досвід (але обов'язково ми повинні звертати увагу на менталітет людини, тобто з якої країни, це є важливе значення), інші заклади де ми можемо вчитися на інших помилках, навчальні заклади з профілю, а також на даному етапі дуже багато спеціалістів тільки ми до них повинні прислуховуватися.

Людський ресурс це рушійна ланка в економіці та організації роботи будь-якого підприємства. Тому персоналу треба приділяти особливу увагу. Розглянувши підприємство ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» було виявлено, що персонал отримує достатньо знань та навиків, для успішної роботи та досягнення поставлених цілей керівництвом. А саме вивчення теоретичного матеріалу, тренінги, виставки, закордонний інші заклади з розвитку та підвищення кваліфікації, де навчається персонал, задля особистого та кар'єрного росту. Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві починається з визначення концепції управління маркетингом, що є обов'язковим складовим елементом місії компанії. Серед основних концепцій управління маркетингом у даний час відомі наступні:

- концепція удосконалювання виробництва;
- концепція удосконалювання товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингового підходу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

Приведені концепції управління маркетингом - це своєрідні історичні етапи, через які проходило еволюційний розвиток маркетингу в ринкових економіках. Аналогічний процес зміни відносини до маркетингової діяльності відбувається в даний час і на українських підприємствах. В остаточному підсумку, успіху доможуться ті компанії, що раніш інших зрозуміють необхідність і важливість важливості маркетингового підходу в організації власної діяльності.

Управління маркетинговою діяльністю, як будь-який інший управлінський процес, має наступні складові частини:

- маркетинговий аналіз і аудит;
- стратегічне і поточне планування;
- організація процесу управління маркетингом;
- контроль за здійсненням маркетингових заходів.

Маркетинговий аналіз і аудит - найважливіший складений елемент процесу управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує інформацією всі етапи процесу управління і є деталізованим дослідженням внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін. Серед основних інструментів маркетингового аналізу й аудита варто назвати: техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз макро- і мікросередовища підприємства, SWOT-аналіз, маркетингові дослідження ринку.

Інформація, отримана в результаті всебічного аналізу діяльності підприємства, використовується на етапі формального планування. Компанії розробляють три види планів: річний, довгостроковий і стратегічний.

Стратегічне планування є першою сходинкою в процесі планування і містить у собі визначення місії компанії, формулювання цілей і задач, функціональні плани. Поступово процес стратегічного планування спускається до лінійних підрозділів компанії.

Після закінчення процесу планування і визначення необхідних ресурсів настає процес організації маркетингової діяльності на підприємстві. Цей процес неможливий без чіткого визначення маркетингових функцій кожного

підрозділу і єдиного центра управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Як правило, цю роль покладають на спеціальні маркетингові підрозділи, що організовують відповідно до цілей, задач і специфіці діяльності компанії.

Результати, отримані в результаті проведення маркетингових заходів, збираються й аналізуються спеціально призначеним маркетинговим контролером. Це фахівець веде постійний процес зіставлення отриманих і запланованих результатів. На підставі зроблених їм висновків, маркетингова діяльність піддається перегляду й удосконалюванню.

У даній роботі організація управління маркетинговою діяльністю на підприємстві піддана глибокому аналізу і перегляду. На підставі методик експертного опитування і методу Делфі виконаний повний аналіз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства. За допомогою методу SWOT-аналізу виявлені основні можливості і загрози, сильні і слабкі сторони ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ». Застосована методика дозволила визначити готовність компанії до реалізації маркетингової стратегії на підприємстві як "помірну".

## ВИСНОВКИ

Глобалізація банківської конкуренції, розвиток небанківських установ, розширення спектру банківських послуг, розвитку засобів комунікації та багато інших факторів обумовило проникнення маркетингу в банківську сферу. Основним завданням банківського маркетингу, як і звичайного є максимальне задоволення потреб клієнтів і отримання максимального прибутку.

Також, до завдань маркетингу в банківській сфері відносяться і вивчення ринку, потреб клієнтів банку, вивчення і формування попиту на нові банківські продукти, підвищення конкурентоспроможності і іміджу банку, вирішення соціальних проблем регіонів де здійснюється діяльність банку. Для того, щоб продукт чи послуга мав попит та ринку, банку необхідно використовувати ряд маркетингових рішень, які проводяться в залежності від обраною концепції банку.

На сьогодні існує багато концепцій, які перетворюється на цілі комплекси маркетингу, і застосовуються банками на практиці. Класична модель комплексу маркетингу «4P», яка була запропонована в 1964 р. Дж. Маккар, розширюється до «7P», «9P», створюються нові концепції в залежності від сфери діяльності, як наприклад, для ринку послуг – концепція «5E». Та всі ці концепції об'єднує одна єдина ціль - створити такий товар чи послугу, за такою ціною і таким чином, щоб максимально задовольнити потреби споживача. ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» – це комерційний банк, метою якого є розвиток, який пропонує якісне обслуговування як малому та середньому бізнесу, так і фізичним особам, які мають на меті зберегти та примножити власні накопичення. Організаційна структура ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» представляє собою систему, де органами управління є: вищий орган - Загальні Збори Акціонерів, Наглядова рада Банку, Правління банку. В банку присутній окремий відділ маркетингу та реклами під

керівництвом Першого Заступника Голови Правління.

Сукупний прибуток банку має тенденцію до росту і на 01.01.2016 році становив 78906 тис.грн. Витрати на маркетинг та рекламу становлять 2,98% від загальної частки адміністративних та інших витрат банку, ПАТ «КРЕДІ АГРІ-КОЛЬ» займає 14 сходинку в рейтингу банків України за витратами на маркетинг у 2017 році, і його витрати складають 9,56 млн.грн. Було проведено кореляційний аналіз, для визначення чи впливають витрати на маркетинг на сукупний прибуток банку, який показав, що зміна сукупного прибутку лише на 2% пояснюється змінами витрат на маркетинг та рекламу, а решта 98% пояснюється іншими чинниками, які не вказані в моделі. Було проаналізовано нормативи ліквідності, стійкості, рентабельності банку, які показали, що «ПроКредитБанк»: - має високу забезпеченість власним капіталом і, отже, високу надійність; - темп зростання акціонерного капіталу перевищує темп зростання активів; - всі зобов'язання банку повністю покриваються наявними активами; - показник рентабельності банку має тенденцію до росту. Була проведена оцінка макро і мікросередовища, на основі якої був проведений SWOT і STEP-аналіз.

У другому розділі було розглянуто комплекс маркетингу ПАТ «ПроКредитБанк». Представлена структура товарної політики банку, цінова політика з описанням основних програм кредитування та депозитних вкладів. Проведений аналіз збутової політики і комунікаційної. Для розширення асортиментних груп послуг банку - було запропоновано впровадження додаткових послуг та сервісів через мережу Інтернет. А саме, функцію сплати комунальних платежів, Інтернету та кабельного телебачення, поповнення мобільного рахунку та ін. на сайті банку ,а також систему інтернетеквайрінгу. Розрахунок ефективності й окупності даних заходів з покращення діяльності банку, показує що банк при впровадженні даних програм, банк швидко відшкодує витрати та буде отримувати прибуток. Для покращення сервісу, іміджу, а також зниження витрат банку на, було запропоновано розробити і впровадити мобільний додаток для банку, ефективність впровадження якого, навіть при песимістичному прогнозі експер-

тів становить 7%. Для інформування потенційних і існуючих клієнтів банку були розроблені рекламні плакати, які б найкращим чином виглядали б на вітринах банку, або в самих відділеннях. Кількість клієнтів - важливий показник для банку, бо саме від кількості та характеру операцій, які здійснюють клієнти банку через картку, банк отримає не малий прибуток. Для того, щоб прибуток був ще більше, необхідно збільшити кількість постійних, лояльних клієнтів банку, бо згідно з правилом Парето, 20% таких клієнтів, приносять 80% прибутку. Найкращим варіантом для збільшення саме лояльних клієнтів, було розробити зарплатну програму для великих компаній працюючих на ринку України, а саме ІТ-компаній Lohika й Plarium, з загальною кількістю працівників 1363 особи. А для покращення іміджу банку ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ» та збільшення рівня конкурентних переваг – були розроблені індивідуальні ексклюзивні картки, для кожної з цих компаній. Для покращення іміджу банку, також було запропоновано відкриття відділення в місці Одесі із Зону 24/7 в бізнес-центрі, для інформування його відвідувачів про вигідні умови послуг банків, відсоткові ставки і інше. А також, для можливості банку отримувати додатковий прибуток, від візових платежів візового агентства, яке знаходиться неподалік.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. "Про банки і банківську діяльність": Закон України від 7 грудня 2015 р. (зі змінами та доповненнями)
2. Аналіз фінансових інвестицій у системі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/170/39/1/1/> – 14. 12. 2013– Назва з екрану.
3. Аналітичний огляд банківської системи України за 2014 рік [Електронний ресурс] : Національне рейтингове агентство "Рюрик" – Режим доступу: [http://rurik.com.ua/documents/research/bank\\_system\\_IV\\_kv\\_2011.pdf](http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_IV_kv_2011.pdf) – 14. 12. 2014 – Назва з екрану.
4. Банківська справа: Навчальний посібник/За ред. проф. Р.І. Тиркала. Тернопіль: Карт-Бланш, 2016. 367с.
5. Валеев Р. Аналитическая служба банка — новый подход к информации // Деньги. — 2013. — № 9.
6. Валютні операції на умовах "спот": порядок здійснення та особливості бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] : Національна бібліотека імені Вернадського – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vnbu/2015\\_7/2015\\_07\\_27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vnbu/2015_7/2015_07_27.pdf) – 14. 12. 2015 – Назва з екрану.
7. Васюренко О.В. , Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: Навч. посібник. – К.: Знання, 2016. – 463 с.
8. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.studentbooks.com.ua/> – 14. 12. 2015 – Назва з екрану.



9. Давыдов И. Информационно-аналитическое обеспечение фирмы // Служба безопасности. — 2017. — № 3—4.
10. Дмитриєва О.А. Формування ресурсної бази комерційного банку в умовах глобалізації фінансової системи України / О.А. Дмитриєва // Вісник СевНТУ. — 2011. — № 166. — С. 46-49.
11. Духов В. Экономическая разведка и безопасность бизнеса. — К.: НВФ "Студцентр", 2013.
12. Зубок М., Ніколаєва Л. Організаційно-правові основи безпеки банківської діяльності в Україні. — К.: Істина, 2016.
13. Інструкція Національного банку України "Про порядок регулювання діяльності банків в Україні": Затв. Пост. Правління Національного банку України від 28.08.2016
14. Кузнецов И. Учебник по информационно-аналитической работе. — М.: Яуза, 2017.
15. Нетребчук Л.О., ОКЛ.- Навчально-методичне видання. Видавничий центр КНТЕУ, Київ-2014, 131 с.
16. Павлюк С.М. Сутність ресурсів комерційних банків//Фінанси України: науково-теоретичний журнал, Київ, 2015, №12, с.108-114
17. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2016. — 347 с.
18. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності Монографія. — К.: КНЕУ, 2016. — 316 с.
19. Присяжнюк О.П. Джерела формування та зміцнення ресурсної бази комерційних банків в Україні. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/soc\\_gum/pprbsu/2011\\_31/11\\_31\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/soc_gum/pprbsu/2011_31/11_31_27.pdf).

- 20.Пророзов Ю. Особливості інституційних перетворень та концентрація банківського капіталу в Україні//Вісник НБУ, 2004. №7. – с. 11-13
- 21.Рисін В.В Роль депозитів населення у формуванні ресурсної бази банку//Регіональна економіка, 2007, №1, с229-234.Савлук М.І. Вступ до банківської справи. – Київ: Лібра, 2015. – 344с
- 22.Стойко О. Я. Банківські операції: підручник за ред. О. Я. Стойко. - К.: КУ-НЕС, 2016 р.
- 23.Фінанси (Загальна теорія) Опарін В. М., Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2012. — 240 с
- 24.Фінансова звітність ПАТ "Креді Агріколь Банк" [Електронний ресурс] – Режим доступу  
[https://creditagricole.ua/files/site/CA\\_IFRS\\_FS\\_2014\\_ukr\\_signed\\_upd\(3\).pdf](https://creditagricole.ua/files/site/CA_IFRS_FS_2014_ukr_signed_upd(3).pdf)
- 25.Фінансова звітність ПАТ "Креді Агріколь Банк" [Електронний ресурс] – Режим доступу  
[https://creditagricole.ua/files/site/CA\\_IFRS\\_FS\\_2013\\_ukr\\_signed\\_upd\(3\).pdf](https://creditagricole.ua/files/site/CA_IFRS_FS_2013_ukr_signed_upd(3).pdf)
- 26.Фінансова звітність ПАТ "Креді Агріколь Банк" [Електронний ресурс] – Режим доступу  
[https://creditagricole.ua/files/site/CA\\_IFRS\\_FS\\_2012\\_ukr\\_signed\\_upd\(3\).pdf](https://creditagricole.ua/files/site/CA_IFRS_FS_2012_ukr_signed_upd(3).pdf)
- 27.Фурсова В.А. Формування ресурсної бази комерційних банків: сучасний стан і перспективи розвитку / В.А. Фурсова, М.О. Капелюшна // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. – 2016. – № 50. – С. 118-124.
- 28.Череп А.В., Андросова О.Ф. Банківські операції: Навч. Посібник.- К.: Кондор, 2016.- 410с.
- 29.Якімлюк Я. Фінансові ресурси комерційних банків //Ринок цінних паперів України , Київ, 2015. № 11-12. – с.23-26