

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Продуктова стратегія банку**

Студента 2 курсу 5 м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Фінансове брокерство»

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Фрол Ірини  
Вікторівни

Маслова Наталя  
Олександрівна

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2018**

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                              | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ<br>БАНКУ                                        | 6  |
| 1.1 Загальна характеристика та складові продуктової стратегії банку на<br>ринку банківських послуг | 6  |
| 1.2 Процес розробки та впровадження продуктової стратегії банку                                    | 11 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки продуктової стратегії банку                                        | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ<br>УКРАЇНИ                                      | 24 |
| 2.1 Аналіз тенденцій розвитку продуктових портфелів банків України                                 | 24 |
| 2.2 Дослідження процесу формування продуктової стратегії у АТ<br>«Правекс банк»                    | 31 |
| 2.3 Оцінка продуктової стратегії АТ «Правекс банк»                                                 | 37 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ<br>БАНКУ                                      | 42 |
| 3.1 Напрями подальшого розвитку ринку банківських послуг                                           | 42 |
| 3.2 Шляхи удосконалення продуктової стратегії АТ «Правекс банк»                                    | 47 |
| 3.3 Розробка нових продуктів для розширення продуктового ряду банку                                | 50 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                             | 56 |
| СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                         | 61 |
| ДОДАТКИ                                                                                            | 67 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах реформування банківської системи та посилення рівня конкуренції на ринку банківських послуг в Україні успішне функціонування і розвиток банку в довгостроковій перспективі неможливі без розробки та реалізації ефективної продуктової стратегії.

В силу специфіки своєї діяльності банк виступає на ринку як продавець банківських продуктів і послуг, задовольняючи при цьому потреби економіки та домашніх господарств у додатковому фінансуванні і прискорюючи процеси економічного відтворення.

Глобалізація фінансових ринків зумовила трансформацію вітчизняного ринку банківських послуг з ринку виробника (банку) у ринок споживача (клієнта) і спричинила переорієнтацію філософії роботи банків виключно на клієнтів. Наслідком цього стало зростання диверсифікації продуктових лінійок банків, орієнтованої на максимальне задоволення потреб клієнтів, запровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення якості обслуговування, використання новітніх зовнішніх і внутрішніх комунікацій в процесі просування банківських продуктів і послуг на ринок.

Тому питання щодо проведення теоретичних та практичних досліджень продуктової стратегії банків є сьогодні найбільш актуальним.

**Ступінь дослідженості теми.** Вивченню сутності продуктової стратегії банку присвячено праці відомих іноземних та вітчизняних дослідників: Є. Балларіна, К. Барлтрона, О. Береславської, А. Гальчинського, О. Дзюблюка, Ю. Качаєва, Ф. Котлера, О. Лаврушина, Ж. Ламбена, І. Лютого, А. Мороза, П. Роуза, М. Савлука та ін., дослідженням ринку банківських послуг займались також відомі економісти: Валдес С., Гавальда К., Джозлин Р., Заутер В., Котлер Ф., Роуз П. та інших.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розробка методологічних та практичних рекомендацій зі створення, реалізації продуктової стратегії банку, а також впровадження пропозиції щодо вдосконалення тенденцій та



перспектив розвитку продуктової стратегії банків України. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **наступні завдання**:

- розглянути характеристику та складові продуктової стратегії банку на ринку банківських послуг;
- дослідити організаційно-інформаційне забезпечення продуктової стратегії банку
- розглянути методичні підходи до оцінки продуктової стратегії банку
- оцінити тенденції розвитку банківських послуг, продуктів і факторів, що на них впливають
- дослідити управлінсько-організаційне забезпечення продуктової стратегії АТ «Правекс банк»
- оцінити продуктову політику АТ «Правекс банк»
- дослідити напрями подальшого розвитку ринку банківських послуг
- запропонувати шляхи удосконалення продуктової стратегії АТ «Правекс банк»

**Об'єктом дослідження** в магістерській роботі є процес формування та впровадження продуктової стратегії банку.

**Предметом дослідження** є створення та реалізація продуктової стратегії банку.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження були використані такі методи: порівняльного аналізу – для розкриття сутності продуктової стратегії банків та проведення конкурентного аналізу; системного аналізу – при розкритті сутності продуктової стратегії; причинно-наслідкових зв'язків – при аналізі змін продуктового ряду вітчизняних банків; логічної аргументації – при обґрунтуванні удосконалення методів продуктової стратегії банку та визначенні шляхів підвищення їх ефективності.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в: уточненні поняття «продуктова стратегія банку», а саме - це модель узагальнення дій стосовно розробки, розширення та оновлення асортименту, а також визначення обсягу банківських продуктів, необхідних для досягнення поставлених цілей банку.

**Практична цінність результатів дослідження.** В магістерській роботі наведені пропозиції щодо удосконалення продуктової стратегії АТ «Правекс банк», а саме покращення старих та створення нових банківських продуктів, які б приваблювали більше клієнтів. Використання цих рекомендацій повинно допомогти керівникам АТ «Правекс банк» вийти на якісно новий рівень управління продуктовою стратегією банку.

**Публікації.** Мета, завдання та принципи оцінки продуктової стратегії банку розкриті в опублікованій статті «Теоретичні підходи до продуктової стратегії банку» // Стратегії розвитку фінансового ринку України: Збірник наукових статей студентів, які здобувають освітньо-кваліф. рівень “магістр” за спеціальністю «Фінанси і кредит» – 2018. – С. 392-398.

**Особистий внесок автора.** Випускна кваліфікаційна робота виконана автором самостійно на основі власних досліджень.

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 69 сторінок, 18 таблиць, 12 рисунків та 2 додатків. Список використаних джерел складається із 59 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ**

#### **1.1 Загальна характеристика продуктової стратегії банку на ринку банківських послуг**

Продуктова стратегія банку відіграє вирішальну роль в діяльності банку, оскільки всі відносини між банком і клієнтом виникають саме з приводу купівлі-продажу банківських продуктів. Банки пропонують сьогодні своїм клієнтам широкий спектр різноманітних продуктів, що охоплюють практично всі аспекти фінансової діяльності. Розмаїтість пропонованого ними продуктового ряду збільшується також унаслідок того, що практично однакові послуги різні банки надають по-різному [41, с. 130].

Банківські продукти, як і будь-які інші продукти, виготовляються з метою задоволення певних потреб клієнта. Саме потреби клієнта є вирішальними при формуванні банком пропозиції продуктів, їх кількості і якості. На думку більшості авторів [32, с. 135], продуктова стратегія банку - це заходи, направлені формування структури та визначення обсягу продуктового асортименту банківських продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб клієнтів різних сегментів для досягнення довгострокових цілей банку.

На нашу думку, продуктова стратегія банку – це модель узагальнення дій стосовно розробки, розширення та оновлення асортименту, а також визначення обсягу банківських продуктів, необхідних для досягнення поставлених цілей банку. Розробка стратегії банку полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості банку.

У відповідності до загальнобанківських, фінансових та маркетингових цілей продуктова стратегія банку має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах.



Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку більш конкретних цілей.

Розглянемо найбільш ефективні продуктові стратегії, які можуть бути взяті на «озброєння» вітчизняними банками. Охарактеризуємо кожен з них.

1. *Стратегія пакетування банківських послуг*, що базується на об'єднанні взаємодоповнюючих послуг в пакети та одночасному продажі їх одному клієнту є досить ефективною, оскільки не потребує значних витрат на її реалізацію.

2. *Стратегії персоніфікації послуг* - це розробка й доведення до кожного клієнта набору послуг, які клієнт сприймає як такі, що створені спеціально для задоволення його персональних потреб. Продуктова стратегія по наданню особливого статусу існуючим послугам є важливою з точки зору залучення заможних клієнтів, оскільки елітарність обслуговування передбачає більш високу ціну [3, с. 25].

3. Досить ефективною є *стратегія надання додаткових послуг*, зокрема, це можуть бути пільгові чи безкоштовні послуги. Ця стратегія схожа зі стратегією продажу пакетних послуг. Однак, якщо пакетні послуги припускають використання всього переліку послуг, що входять у пакет, додаткові послуги надають клієнтові право на певні пільги.

4. Однією з пріоритетних в сучасних реаліях є *стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів*, яка передбачає: удосконалення або модифікацію існуючого банківського продукту; розробку і впровадження нових продуктів з числа існуючих на ринку, які поки що не надаються даним банком; створення принципово нових банківських продуктів, яким ще немає аналогів на ринку.

Особливого значення у сучасних умовах набувають процеси, пов'язані з автоматизацією банківських послуг, впровадженням новітніх технологій у банківську діяльність. Реалізація стратегій, пов'язаних з впровадженням нових технологій сприяє максимальному наближенню послуг до клієнта, досягненню комплексного впливу на нього, дозволяє оптимізувати банківські процеси,

прискорити процес банківського обслуговування, хоча й потребує значних первинних затрат [14, с. 91].

В умовах необхідності мобілізації досить значних ресурсів для вирішення питань відбору нових ідей, розробки технології продажу послуги, її збуту, невизначеності комерційних результатів діяльності потрібна детальне опрацювання всього комплексу питань, що становлять продуктову політику банку на довготривалий період.

Продуктова стратегія повинна забезпечувати спадкоємність рішень та заходів з:

- ⇒ формування продуктового асортименту;
- ⇒ розробки нових та модифікації існуючих продуктів;
- ⇒ управління конкурентоспроможністю продуктів;
- ⇒ підтримання на належному рівні та вдосконалення якості обслуговування;
- ⇒ знаходження для продуктів вільних сегментів ринку.

Механізм реалізації продуктової стратегії банку представляє собою цілеспрямовано створену, взаємодіючу сукупність суб'єктів і об'єктів ринку з врахуванням впливаючих на них принципів, соціально-економічних методів, юридичних норм з ціллю створення і просування (реалізацію) банківського продукту (рис. 1.1).

Для збільшення обсягів продажу банківських продуктів можна збільшити число клієнтів та кількість продуктів, проданих одному клієнту. Відповідно з метою підвищення розміру банківської маржі, можуть бути поставлені цілі збільшення частки високорентабельних продуктів у продуктовому портфелі банку та впровадження дорогих послуг. Для зручності побудови стратегії необхідна подальша конкретизація цілей.

У такий спосіб збільшенню числа клієнтів задовольняють наступні цілі четвертого рівня: модифікація послуг, поліпшення якості обслуговування, надання додаткових послуг. Зазначені цілі є необхідними, але недостатніми для успішного розширення клієнтської бази: для цього необхідний цілий комплекс



впливів на клієнта, що включає використання не тільки властивостей продуктів, але й підтримку при їх просуванні, грамотну цінову політику та використання різних можливостей їхньої доставки до потенційних клієнтів [15, с. 170].

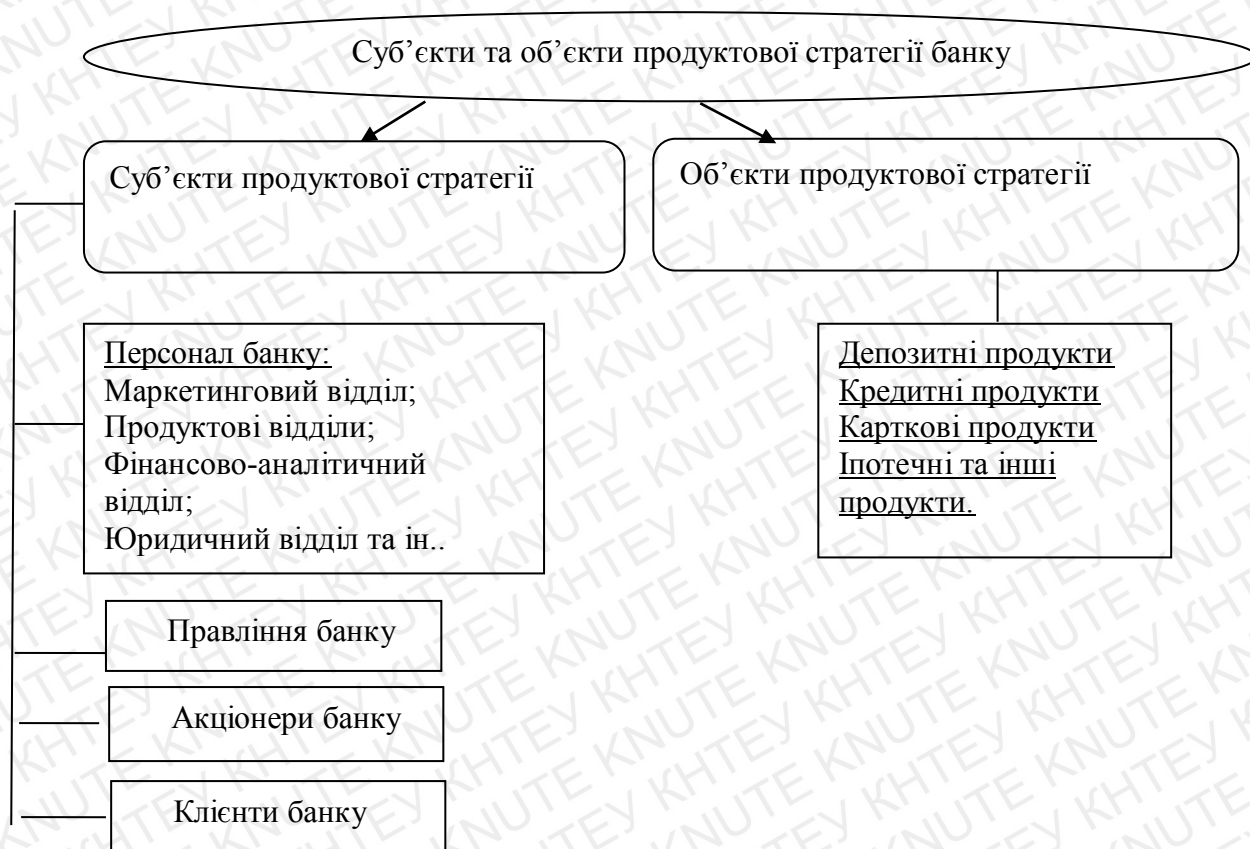


Рис. 1.1 Суб'єкти та об'єкти продуктової стратегії банку [32, с.127]

З погляду збільшення числа продажів одному клієнтові видається актуальною наступна конкретизація продуктових цілей: персоніфікація банківських продуктів і продаж пакетів банківських послуг. Під персоніфікацією розуміється необхідність доведення до кожного потенційного клієнта ідеї про те, що саме в даному банку він знайде “свою” послугу, створену для задоволення його персональних потреб. З цією метою слід провести чітку сегментацію ринку та грамотне позиціонування продуктів. Пакетування послуг тісно пов'язане з їх персоніфікацією і в деяких випадках “суперечить” цілі збільшення банківської маржі [16, 45].

Для збільшення частки високорентабельних продуктів необхідно поставити цілі просування на ринок саме таких продуктів та відмовитися від окремих низькорентабельних продуктів. Однак, слід мати на увазі, що відмова від низькорентабельних продуктів не є панацеєю від неефективної роботи банку, тому при оцінці низькорентабельних продуктів необхідно врахувати можливі наслідки їхнього виключення з портфеля банку.

Як правило, такого роду продукти найчастіше доповнюють основний продуктовий ряд і служать засобом залучення клієнтури, тим самим підтримуючи приплив доходів до банку. Впровадження дорогих послуг конкретизується через цілі надання елітарності існуючим послугам та впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку. Елітарність існуючим послугам надає, наприклад, організація елітарного обслуговування VIP-клієнтів, які за приблизно рівних витрат приносять значно більшу частину доходів, ніж звичайні клієнти, або продаж “золотих” та “платинових” пластикових карток.

Впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку, буде працювати на збільшення банківської маржі при грамотному використанні політики “зняття вершків”, але, як правило, приносить надприбуток лише протягом обмеженого часу, поки на ринок з аналогічними послугами не вийдуть інші банки. Формування цілей нижнього рівня при розробці продуктової стратегії буде неповним, якщо не поставити ціль розробки і впровадження нових банківських продуктів, яка позитивно впливає на розв’язання не однієї, а багатьох цілей верхнього рівня. Це пов’язано з особливостями самого поняття “новий банківський продукт”, яке носить різне смислове навантаження. Так, продукт може бути добре відомим на ринку банківських послуг, і в той же час абсолютно новим для конкретного банку [16, с. 180].

Враховуючи порядок визначення банківського прибутку як різниці між доходами і витратами, реалізація головної мети, поставленої при формуванні продуктової стратегії, досягається через реалізацію загальної цілі зниження витрат банку, якій відповідають такі продуктові цілі другого рівня, як

підвищення ефективності банківських технологій та одержання дешевих джерел фінансування банку.

Подальша деталізація і конкретизація зазначених цілей проводиться по аналогії з проведеною ієрархією цілей збільшення доходів банку. При диференціюванні цілі підвищення ефективності перед банківською установою постає відразу ряд цілей, зокрема удосконалення системи управління, автоматизація банківських технологій тощо.

Слід зауважити, що зазначені цілі є актуальними не лише для формування продуктової стратегії, але й для всієї банківської діяльності. При удосконаленні системи управління необхідно реалізувати цілі удосконалення системи планування, банківських технологій, систем мотивації, контролю тощо.

Так само, як автоматизація банківських технологій потребує постановки цілей автоматизації всіх процесів, що відбуваються в банку (обробки та передачі даних, надання послуг тощо). Одержання дешевих джерел фінансування діяльності банку, як ціль другого рівня, вимагає постановки цілей третього рівня: одержання дешевих фінансових ресурсів відповідно на внутрішньому і зовнішніх ринках. Необхідність такого розподілу пояснюється різними підходами при побудові продуктових стратегій для українського та зарубіжних ринків.

## **1.2 Процес розробки та впровадження продуктової стратегії банку**

Формування продуктової стратегії проводиться в два етапи. На першому оцінюються всі існуючі продукти, які присутні в арсеналі банку на даний момент. По кожному продукту вивчається рівень збуту, частка ринку, що йому належить, розмір витрат та рівень рентабельності. Структура продуктового ряду аналізується також з точки зору збалансованості між рівнями диверсифікації та прибутковості, старими та новими продуктами.

На другому етапі здійснюється розробка стратегії розвитку продуктового ряду, вирішуються питання його оптимізації, доцільності внесення змін у



структуру з урахуванням стадій життєвого циклу кожного існуючого продукту, а також необхідність його розширення за рахунок нових банківських продуктів.

При формуванні продуктової стратегії необхідно чітко визначити її цілі, оскільки від цього буде залежати подальше формування в рамках планування комплексу маркетингу цілей цінової, комунікаційної стратегій та стратегії збуту. У відповідності до загальнобанківських та маркетингових цілей стратегія розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах. Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат (цілі першого рівня) та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку більш конкретних продуктових цілей. Запропонована нами ієрархія цілей продуктової стратегії банку представлена на рис. 1.2.

Процес розробки та впровадження продуктової стратегії банку складається з 2 етапів: перший – аналіз існуючих продуктів; другий – аналіз розвитку продуктів з точки зору їх доцільності (зміни структури запропонованих продуктів, розширення спектру продуктів за рахунок продуктів, які не застосовувались конкретним банком, та продуктів, які є новими, розробленими безпосередньо цим банком).

Проаналізувавши достатньо широкий спектр літератури, можна відмітити, що не має єдиної точки зору відносно комплексу показників, які визначають результативність продуктової стратегії.

У своїй науковій праці, Гринько О.Л. і Малясова А.І. [14, с. 102] запропонували класифікацію, показники якої тісно пов'язані з ресурсною стратегією банку і характеризують результативність стратегії банку (рис. 1.5).

Використання даної методики визначення результативності банківської продуктової стратегії є актуальним, оскільки дозволяє враховувати особливості діяльності банку. На підставі банківської ліцензії банки мають право здійснювати такі банківські операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

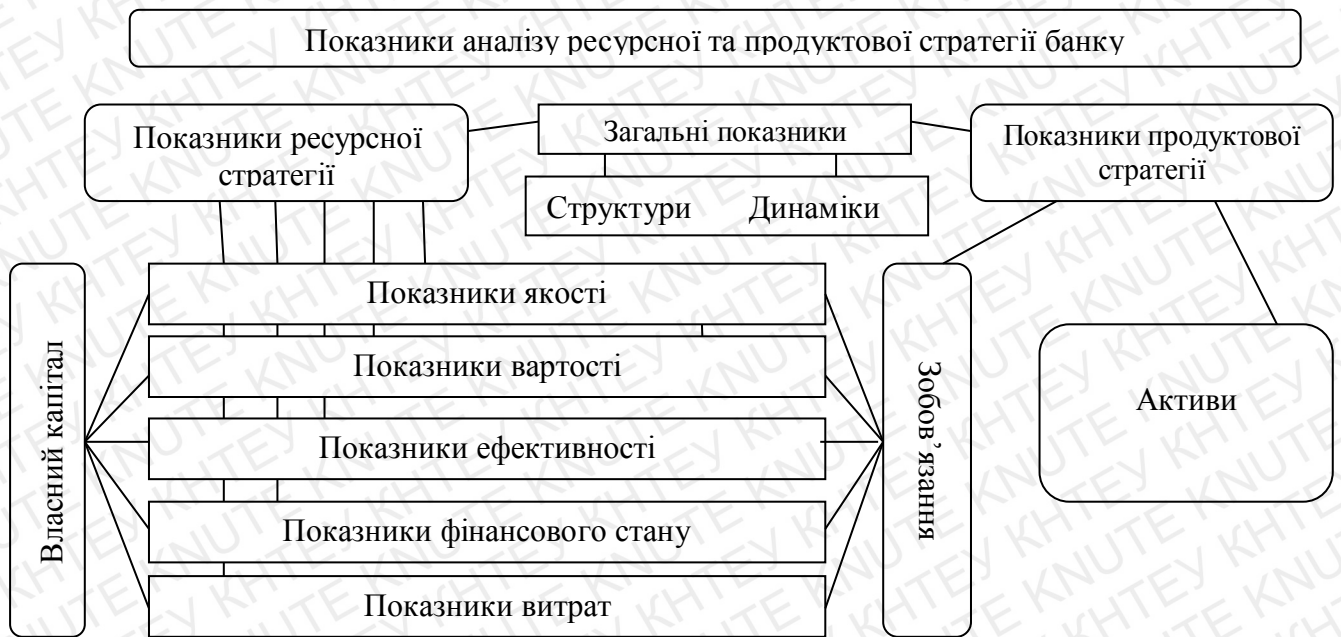


Рис. 1.2 Характеристика показників аналізу ресурсної та продуктової стратегії банку [15, с. 173]

Крім того, банк має право здійснювати такі операції та угоди:

- операції з валютними цінностями;
- емісію власних цінних паперів;
- організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (у т. ч. андеррайтинг);
- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

- придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);
- лізинг;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

За умови отримання письмового дозволу Національного банку України банки також мають право здійснювати такі операції:

- здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;
- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;
- операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами грошового ринку; з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках; з фінансовими ф'ючерсами<sup>8</sup> та опціонами<sup>9</sup>;
- довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;
- депозитарну діяльність і діяльність з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів [28].

Продуктова стратегія банку, як стратегія і тактика банку розробляється вищим керівництвом і впроваджується на всіх рівнях згідно побудованої управлінської структури. Продуктову політику банк розробляє самостійно. Розглянемо детальніше з даних, які наведено в таблиці 1.1.



Таблиця 1.1

**Процес розроблення та впровадження продуктової стратегії банку [18, с.208]**

| Етапи процесу розробки та впровадження                                 | Зміст етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Пошук та відбір ідей                                                | 1. Формування ідеї, яка задовольнить потребу споживача;<br>2. Ранжування та відбір ідей;<br>3. Розробка задуму створення та розвитку продукту.                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Визначення економічної ефективності продажу послуги                 | 1. Розрахунок прямих, накладних витрат та очікуваних доходів;<br>2. Розрахунок чистої приведеної вартості;<br>3. Визначення строку окупності здійснених інвестицій у новий продукт;<br>4. Розрахунок рентабельності впровадження нового продукту.                                                                                                                             |
| 3. Розробка технології та стандарту якості надання банківської послуги | 1. Створення внутрішньобанківського нормативного документа про продукт (положення, інструкція, правила тощо);<br>2. Створення технологічної карти банківської послуги.                                                                                                                                                                                                        |
| 4. Розробка маркетингових складових надання послуги                    | 1. Аналіз потенційних ринків збуту продукту, сегментування клієнтів, визначення місткості кожного з ринків та сегментів;<br>2. Конкуренція на потенційних ринках збуту;<br>3. Визначення привабливих характеристик нового продукту та його позиціонування на обраних сегментах;<br>4. Розробка складових розповсюдження послуги;<br>5. Заходи зі стимулювання збуту продукту. |
| 5. Оцінка критеріїв успіху впровадження нового продукту                | 1. Оцінка успіху нового продукту за ринковими критеріями;<br>2. Оцінка успіху нового продукту за продуктовими критеріями;<br>3. Оцінка успіху нового продукту за економічними та фінансовими критеріями;<br>4. Оцінка успіху нового продукту за збутовими критеріями.                                                                                                         |
| 6. Випробування продукту на ринку (поступове виведення продукту)       | 1. Визначення місця виведення продукту; строку випробування; інформації, яка повинна бути отримана;<br>2. Здійснення пробного продажу лояльним клієнтам;<br>3. Прийняття рішення щодо перспектив продажу продукту (широкий продаж, внесення змін у ціну, технологію продажу, зняття з виробництва).                                                                           |
| 7. Виведення нового продукту на ринок                                  | 1. Забезпечення всіх установ банку необхідною документацією, технічним обладнанням та програмним забезпеченням, рекламною продукцією тощо; здійснення навчання кадрів.<br>2. Розробка і проведення рекламної кампанії з метою стимулювання збуту;<br>3. Масове виведення продукту на ринок.                                                                                   |
| 8. Контроль за життєвим циклом продукту.                               | 1. Моніторинг обсягів збуту, реакції конкурентів, технології продажу тощо;<br>2. Удосконалення продукту;<br>3. Прийняття рішення щодо доцільності подальшого продажу продукту.                                                                                                                                                                                                |

Для успішної діяльності банку йому необхідна служба маркетингу. Слід виділити особливості діяльності маркетологів у банку. Конкретним співробітникам доручають окремі ділянки - маркетингові дослідження, реклама і стимулювання збуту, ціноутворення і т.д. [8, с. 60]. Великі банки, як правило, створюють фундаментальні відділи маркетингу, що займаються всім спектром проблем. Для банківських маркетологів особливо характерні наступні напрямки діяльності [19]:

- забезпечення ринку збуту банківських послуг;
- визначення характеру функціонування банку на ринку;
- налагодження партнерських відносин з клієнтурою;
- створення умов для конкурентоспроможності банку.

Важливу роль в процесі управління розробкою та реалізацією продуктової стратегії банку є система інформаційного забезпечення. На основі достовірної, повної, систематизованої, актуальної інформації здійснюється аналіз, планування, регулювання та контроль депозитної стратегії, що сприяє прийняттю відповідних управлінських рішень на кожному із зазначених етапів.

Серед джерел внутрішньої інформації продуктової стратегії банку необхідно виділити:

- внутрішні банківські документи (посадові інструкції, положення банку, службові записки, протоколи зборів, нарад, накази, розпорядження і т.д.);
- статистичну звітність;
- бухгалтерську звітність;
- звіти по кредитуванню;
- звіти галузевих/регіональних керівників;
- результати внутрішніх досліджень;
- акти ревізій і перевірок;
- різного роду довідки, наприклад, про тимчасове використання вилучених із обороту цінностей і т.п.

Основну зовнішню інформацію, необхідну для аналізу ринкових можливостей банку, відділ маркетингу може почерпнути з наступних основних

джерел: спеціальні періодичні видання; телебачення; радіо; опубліковані річні звіти банків; банківська статистика; урядова статистика споживання; інші спеціалізовані видання; особисті контакти з клієнтурою; обмін інформацією з дирекціями і службовцями інших банків; інтернет-ресурси ([www.uabanker.net](http://www.uabanker.net), <http://finance.com.ua>, та ін.); результати польових маркетингових досліджень.

Важливе місце в системі збору зовнішньої інформації для відділу маркетингу банку займає система інформації про конкурентів. Ця інформація допомагає виробити стратегію банку по відношенню до своїх конкурентів.

Таким чином, в процесі розробки та реалізації значну роль відіграє саме організаційне та інформаційне забезпечення, які надають можливість отримання інформації та систему втілення стратегічних планів, необхідних для проведення аналізу, планування, регулювання і контролю, а отже, і для ефективного прийняття управлінських рішень.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки продуктової стратегії банків**

Ефективність реалізації продуктової стратегії залежить від внутрішніх і зовнішніх можливостей банку. Тому потребують розгляду методи і інструменти аналізу ринкових можливостей банку та співвідношення їх із внутрішніми можливостями з метою отримання показників необхідних інноваційних змін у продуктовому портфелі [9, с. 127].

Ефективне управління продуктами банку є можливим при відповідності стратегії менеджменту банківських продуктів трьом критеріям: конкурентоспроможності, прибутковості та забезпечення прийняттого рівня ризикованості. Причому така відповідність має бути зваженою, адже підвищення конкурентоспроможності продуктів банку може реалізовуватись за рахунок зниження ціни, а підвищення прибутковості продажу продуктів банку може призвести до зменшення їх конкурентоспроможності, в той самий час, як зменшення рівня ризикованості банківських продуктів може призвести до



зниження прибутків банку. Розглянемо методи оцінки продуктової стратегії продуктів банку.

Дійсно, аналіз продуктового портфелю із визначенням темпів приросту та трендів-тенденцій, рентабельності послуг вже дає уяву про ефективність діяльності банку, а отже і про успіх стратегії. Питання стосовно оцінки ефективності банківської діяльності провели українські науковці Примостка Л.О., Герасимович А.М., Нікітін А.В. В той самий час ці дослідження мали більш загальний характер та стосувались оцінки фінансових діяльності банку або банківських /операцій, тоді як оцінка саме банківських продуктів має свою специфіку та потребує більш детального вивчення.

Також, треба зазначити, що продуктова стратегія успішно реалізується завдяки ефективній системі збуту банківських продуктів і послуг. Крім того, важливо вимірювати коефіцієнти інновацій продуктів та послуг, оскільки інноваційні зміни продуктового портфеля є результатом детального аналізу запитів існуючих і потенційних клієнтів, тому формування продуктової стратегії пов'язане з визначенням кількісного та якісного складу клієнтської бази.

Разом з тим, на нашу думку, в реліях жорсткої конкурентної боротьби на ринку банківських послуг найбільш важливим напрямом оцінки є саме визначення позиції та стратегії на ринку у порівнянні з конкурентами. Значний вплив на ефективність продуктової стратегії чинять фактори внутрішнього середовища банку, а саме:

- наявність методичної і програмної баз моніторингу процентних ставок, аналізу продуктового портфеля, типізації клієнтів, аналізу регіональної мережі;
- досвід використання методичної і програмної бази на професійному рівні;
- досконалість володіння методами прийняття багатокрите-ріальних рішень щодо інноваційних змін у продуктовому портфелі банку;

- досвід використання методів оцінки корпоративного іміджу банку, визначення чинників впливу на позитивний імідж банку, систематизації інформації;
- ефективність визначення факторів впливу на диверсифікацію продуктового портфеля банку;
- здатність аналізувати, моделювати та контролювати поведінку клієнтів в процесі трансформації банківських продуктів і послуг;
- досвід та професіоналізм володіння методами дискримінантного та системного аналізу, прогнозних оцінок [8, с. 60].

Ефективність реалізації продуктової стратегії залежить від внутрішніх і зовнішніх можливостей банку. Тому потребують розгляду методи і інструменти аналізу ринкових можливостей комерційного банку та співвідношення їх із внутрішніми можливостями з метою отримання показників необхідних інноваційних змін у продуктовому портфелі [17, с. 16].

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

Матриця І. Ансоффа ставить вибір стратегічних дій банку у залежність від типу ринку (старий або новий) і такого ж типу продукту (старий або новий). Схематично вона може бути представлена за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Матриця І.Ансоффа [9, с.127]**

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

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

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

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

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

Матриця М. Портера (табл. 1.3) визначає вибір стратегії банку в залежності від параметрів ринку збуту (весь ринок або обраний сегмент) та стратегічних переваг банку у формі низьких витрат або неповторності чи унікальності продукту.

Таблиця 1.3

**Матриця М.Портера [16, с. 129]**

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

Залежно від поєднання зазначених параметрів банк може обрати такі види стратегій:

- лідерство у галузі витрат;
- стратегію диференціації;



- стратегію фокусування (концентрації).

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

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

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

Матриця Бостонської групи (табл. 1.4) будується залежно від частки банку на ринку і темпів зростання галузі.

Таблиця 1.4

**Матриця Бостонської групи [16, с.132]**

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

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

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

Це одним напрямком оцінки продуктової стратегії є порівняння з основними конкурентами банку на кожному з ринків банківських послуг.

Відносно конкурентів можливо застосовувати кілька стратегій. Важливими, на наш погляд, стратегіями є стратегії «лідера» і «наздоганяючого». При цьому лідер - це той, хто впроваджує інновації і відкриває нові ринкові можливості, а наздоганяє - той, хто спочатку займається дослідженням тенденцій, небезпек, переваг, а потім, можливо, робить адекватні кроки.

Для того щоб бути лідером, необхідно вміти швидко прораховувати варіанти дії виходячи з наявних ресурсів. Наприклад, в деяких ситуаціях слід задіяти максимальну кількість співробітників для реалізації інноваційних заходів. Або, в інших ситуаціях, при обмежених можливостях, можна в залежності від співвідношення «прибутковість / ризику» швидко впровадитися, або піти з певного ринкового сегменту; в даному випадку підходять обидві стратегії. Тобто стратегія вибирається в залежності від банківської культури і розмірів філії. У випадку з конкурентами великих розмірів можна виявити, що вони або випередили вас за рівнем обслуговування, або зменшили витрати (завдяки економії, зумовленої зростанням масштабу виробництва). У випадку з конкурентами невеликих розмірів можна виявити і зайняти ті ніші, які не знаходять задоволення з боку стандартного обслуговування. Ці концепції наочно представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Стратегії банку відносно конкурентів на ринку банківських послуг\***

| Конкурент | Стратегія                 |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------------|
|           | Лідер                     | Той, щог догоняє         |
| Великий   | Впровадження інновацій    | Пропозиція вигідних умов |
| Невеликий | Покращення обслуговування | Робота в ніше            |

\*

Розглянемо кожен з цих стратегій:

- впровадження інновацій: передбачає, що банківський конкурент володіє більшою можливістю для впровадження інновацій на ринку;
- пропозиція вигідних умов: дозволяє великому конкуренту, яка не бажає ризикувати з нововведеннями на ринку, запропонувати клієнтурі більш прийнятні умови надання банківських послуг;
- поліпшення обслуговування: конкуруючий банк, що не має в своєму розпорядженні розвиненою структурою, утримує старих і залучає нових клієнтів шляхом якісного поліпшення їх обслуговування;
- робота в ніші: конкуренту досить закріпитися в певній ринковій ніші і тим самим утримувати в ній свою конкурентну перевагу.

Отже, в результаті дослідження продуктової стратегії було досліджено, що слабкі чи сильні сторони продуктів банку чи розробити кращу стратегію впровадження нових або покращення старих продуктів, можна за допомогою таких матриць як Ансоффа, М.Портера та БКГ. Вони розкривають проблеми, які присутні в продуктивній політиці банку і способи їх вирішення.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ

#### 2.1 Аналіз тенденцій розвитку продуктивних портфель банків України

Сучасний стан продуктової стратегії вітчизняних банків характеризується станом їх продуктивних портфель, першу чергу кредитного та депозитного. Тому сьогодні значна увага банків України повинна концентруватися на аналізі та оцінці ефективності кредитного та депозитного портфель з метою пошуку шляхів досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризикованістю. Від структури та якості кредитного портфеля банку значною мірою залежить його стабільність, репутація й фінансовий успіх. Звідси об'єктивно виникає низка завдань з підвищення ефективності кредитного портфеля, що забезпечить компроміс дохідності, ліквідності та прийнятності для банку кредитного ризику [51].

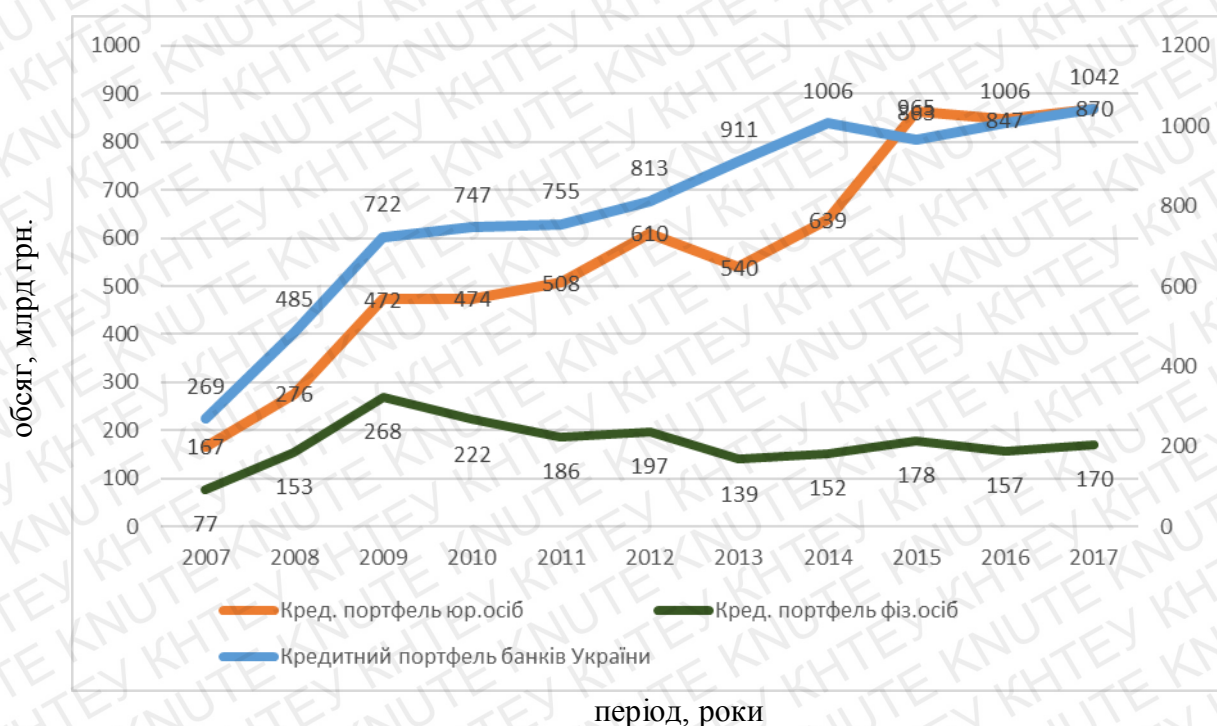


Рис.2.1 Динаміка кредитного портфелю банків України за період 2007-2017 (станом на 31.12)\*

\*Примітка: розроблено автором за даними НБУ [27]

З наведених даних можна зробити висновок, що з 2007 р. по 2015 р. кредитний портфель банків України збільшувався, але за 2016 рік вони зменшились на 1,9%. Це пов'язано з існуючою політичною та економічною ситуацією в Україні. Платоспроможність українців знизилась, у 2016 році банки вели обережну політику кредитування, ретельніше підбираючи модель оцінки платоспроможності позичальників, що призвело до зменшення обсягів кредитів населенню та суб'єктам господарювання.

Частка кредитів юридичним особам за період з січня 2013 року по січень 2017 року у середньому зросла на 39%. Це свідчить про те, що банки зменшують надання кредитів фізичним особам та збільшують юридичним особам, таким чином віддаючи перевагу кредитуванню юридичних осіб та зменшуючи ризик самого процесу кредитування намагаючись повернути надані кошти разом з процентами.

Як зазначає Шафранова О.В., зменшення суми кредитів, наданих фізичним особам, відбулося внаслідок скорочення депозитної бази банків, погіршення платоспроможності кредиторів та зміни курсу валюти. У цей час простежувалися труднощі з обслуговуванням кредитів банківськими установами, особливо в іноземній валюті, через зміну курсу гривні до іноземних валют, зниженням реальної заробітної плати та міграцією [28].

Підводячи підсумки дослідження, можна стверджувати, що розвиток кредитування на сучасному етапі економічного розвитку, в нашій країні, знижується. Зменшується кількість банківських установ та зростають процентні ставки за кредитами. Обсяг кредитного портфеля банків відносно активів збільшується, натомість реальна його величина скорочується, це пов'язано зі зниженням якості кредитного портфеля, що в свою чергу призводить до зниження дохідності кредитних операцій банків та зростання рівня кредитного ризику. Для вирішення цієї проблеми банки повинні більше приділяти уваги підвищенню якості та ефективності управління кредитним портфелем.



Для забезпечення прибутковості діяльності дуже важливим також поортфель депозитних послуг банку, як забезпечення ресурсами.

На сьогоднішній день українські банки здійснюють пошук оптимального варіанту формування банківських ресурсів. З позицій стабільності ресурсної бази і загалом діяльності банку необхідним є те, щоб найбільшу частку його ресурсів становили строкові вклади. Але, на жаль, в умовах нестабільної економіки України зростає рівень недовіри вкладників до формування строкових вкладів.

Хоча, за оцінками вітчизняних експертів, «на руках» у населення знаходиться значний обсяг грошей, що становить велику частину грошового обороту і може бути розміщеним у банках України (рис. 2.2).

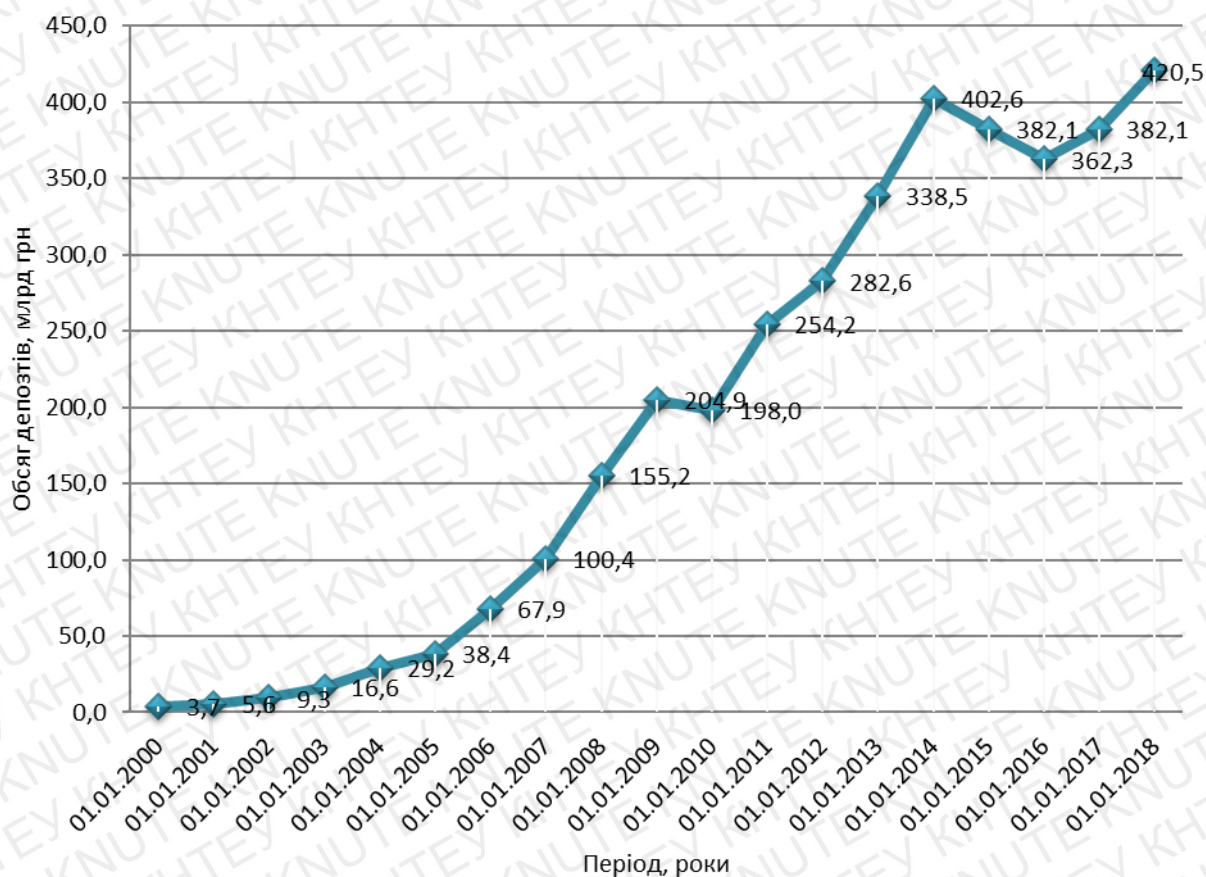


Рис.2.2 Динаміка депозитного портфелю фізичних осіб в національній валюті за період 2000 – 2018 рр. (станом на 01.01)\*

\* примітка: розроблено автором за даними джерела [27]



Як видно з рисунку 2.2, найтривалішою тенденцією до зростання депозитних вкладів фізичних осіб у національній валюті був період з 2000 по 2008 рік. Таке зростання зумовлене рядом факторів, зокрема, загальним бурхливим економічним розвитком в цей період. Значно вплинули зростання доходів населення, уповільнення темпів інфляції, стабільність національної валюти та розвиток ринку банківських послуг. Тому вкладання вільних коштів на депозитні рахунки було досить привабливо в цей час, навіть, не дивлячись на поступове зниження відсоткових ставок за депозитами [2, с. 238].

В 2009 році спостерігається невеликий спад депозитних вкладів фізичних осіб, що було зумовлено наслідками світової економічної кризи 2008 року. Першим проявом фінансової кризи стала ситуація з Промінвестбанком – одним із найбільших банків України. Висвітлення проблем у роботі Промінвестбанку через ЗМІ спричинило недовіру населення до банківської системи, що зумовило вилучення коштів із депозитних рахунків банків. Остерігаючись втратити власні заощадження люди стояли в довгих чергах, аби зняти депозити. Усього за кілька днів вкладники вилучили понад 3 млрд грн. Банк миттєво втратив ліквідність, а влада, яка була зайнята суперечками, не могла вгамувати ажіотаж. Надалі події розвивалися за принципом “доміно” [23, с.322].

В 2014 році спостерігається початок нової банківської кризи, що було спричинено рядом політичних та економічних чинників (Анексія АРК, початок військових дій на сході країни, великий зовнішній борг накопичений за роки незалежності та інше.). За 17 місяців банківської кризи станом на 1 червня система втратила 48% валютного і 18% гривневого депозитного портфелю, а вплив валютних вкладів досі триває.

«Набіги» вкладників на банки, під час нестабільних періодів банківської системи, призвели до зниження ліквідності та погіршення фінансового стану, зумовивши ланцюжок банкрутств найслабших банків. В умовах системного стресу зниження довіри поширювалося і на відносно здорові банки за принципом доміно. Втримати вкладників стало можливо лише поєднанням аргументів високої надійності з високими відсотковими ставками. Як наслідок,

підвищення цін на банківські ресурси паралізувало і без того проблемний кредитний ринок [4].

На підставі зробленого аналізу динаміки депозитних вкладів за період з 2000 по 2018 рік можна зробити висновок, що найбільші і найтриваліші темпи зростання залучення депозитних вкладів були в період з 2000 по 2008 рік, що зумовлено економічним піднесенням. Були два періоди відпливу депозитів із банківської системи України, що було зумовлено світовою кризою та економіко-політичними аспектами, що сформувалися в 2014 році. Сьогодні, банки України знов нарощують свої депозитні портфелі фізичних осіб, що говорить про вихід країни з банківської кризи.

Далі проаналізуємо ринок карткових продуктів банків України (особистих та корпоративних) за період 2007- 2017 рр. (рис. 2.3).

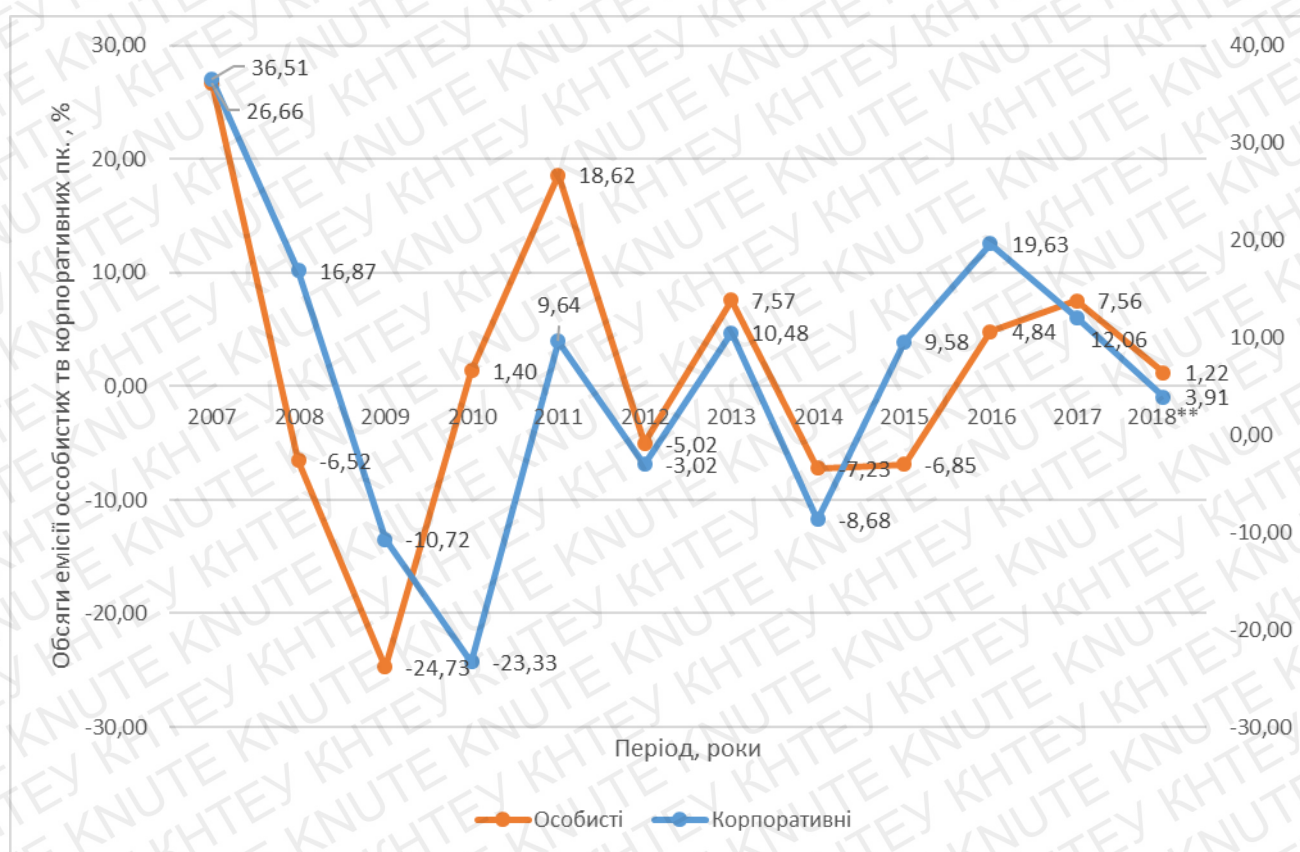


Рис. 2.3 Динаміка приросту емісії особистих та корпоративних платіжних карток за період 2000 – 2018 рр. (станом на 01.01)\*

\*примітка: розроблено автором на основі [27, 28]



Як видно з рис. 2.3, тенденція свідчить про неоднорідність розвитку карткових продуктів в Україні. За наведеним вище графіком можна умовно виокремити декілька ключових періодів, а саме: період 2007-2009 років; період 2010-2013 років; період 2014-2017 років. Основним критерієм для обрання таких часових інтервалів слугує наявність критичних точок (2008 та 2014), які визначаються соціально-економічними процесами в українському суспільстві, що має свій вплив і на ринок платіжних карток.

Для першого досліджуваного періоду характерними є високий показник емісії індивідуальних та корпоративних карток за 2007 рік (точка максимуму на рисунку) – відносний приріст склав 26,6% та 36,5% відповідно у порівнянні із 2006. До рушійних сил таких процесів можна віднести появу на ринку нових банків та платіжних систем, поступове розширення інфраструктури обслуговування платіжних карток, загальним зростанням економіки [28]. Однак, Світова фінансова криза 2008 року завдала значного удару по національній економіці, виявила існуючі в ній проблеми, похитнуло довіру населення до банківської системи та платіжних карток зокрема. Ці явища мали значний вплив на обсяги емісії нових платіжних карток, що і відображено на рисунку. Аналогічну точку зору на процеси в ринку платіжних карток України в даному періоді має й Морозова Г.С [34].

За період 2010-2013 років наявні значні коливання в обсягах випуску нових особистих та корпоративних карток. Така неоднорідність пояснюється посткризовою стагнацією ринку, деяке скорочення точок обслуговування та поглиблення тінізації економіки [29]. Водночас за цим періодом можна спостерігати точкове нарощення емісії платіжних засобів у вигляді карток. На думку деяких дослідників це пояснюється відновленням банками маркетингу платіжних карток [34].

Особливістю ринку платіжних карток в Україні, включаючи емісію даних платіжних засобів, на третьому етапі досліджуваного періоду є діяльність в умовах загострення політико-економічної кризи та кризи в банківській системі держави, наявності хронічних економічних проблем. Обсяги емісії



платіжних карток на цьому етапі досягли свого мінімуму. Одночасно можна спостерігати суттєву різницю в динаміці приростів по корпоративних та особистих картках за 2015 рік. Ці показники складають 9,6% та -6,8% відповідно. Таке явище можна пояснити невпевненістю у завтрашньому дні та значною недовірою до банківської системи України з боку потенційних користувачів індивідуальними платіжними картками, а також особливостями використання корпоративних карток [28]. За 2016 та 2017 роки можна спостерігати тенденцію до нарощення обсягів емісії платіжних карток зі сторони корпоративних суб'єктів та фізичних осіб. Серед факторів, що визначають такі процеси, наявними є розробка та поступове упровадження концепції НБУ щодо розвитку безготівкової економіки [39], активна діяльність у сфері розвитку українського платіжного ринку та національної системи масових платежів [44], [27]. Станом на 01.07.2018 можна спостерігати зменшення динаміки приросту карток за обома видами до 1,22% та 3,91%.

В результаті проведеного аналізу можна прийти до висновку, що емісія корпоративних та особистих карток відбувалася неоднорідно. До основного фактору, що визначає такий стан речей можна віднести хронічні кризові явища на українському банківському та платіжному ринках.

Отже, нами було проаналізовано стан продуктивних портфель банків України та трьох найважливіших ринках: депозитному, карковому та кредитному, що надає можливість визначити основні тенденції.

В результаті аналізу можна зробити висновки, що всі вітчизняні банки мають загальні проблеми щодо формування своїх продуктивних портфель, що є наслідками нестабільності банківської системи України і, як наслідок, необізнаність клієнтами про банківські послуги та недовіру з їх сторони до банківської системи загалом, що вимагає системного їх розгляду на рівні всіх банків, банківських об'єднань, а також НБУ.

## 2.2 Дослідження процесу формування продуктової стратегії АТ «Правекс банк»

Базою даного дослідження є АТ «Правекс банк», заснований 1992 року. Назва утворена шляхом скорочення слів «ПРАво ЕКОноміка Соціум». В липні 2008 була завершена угода про продаж 100 % акцій міжнародній банківській групі Інтеза Санпаоло. В січні 2014 року представники Intesa Sanpaolo досягли домовленості про продаж фінансової установи компанії DF Group українського бізнесмена Дмитра Фірташа. У зв'язку з арештом бізнесмена угода не була реалізована.

З 1992 по 2008 - пора активного розвитку банку, коли відкривались нові відділення, постійно розширювався спектр послуг. З березня 1997 року — є членом MasterCard International, а з березня 2001 року — VISA International.

У 1998 року банк першим в Україні почав здійснювати операції з банківськими металами. З 2007 року банк продає дорогоцінні монети. Було завезено 4000 монет, асортимент представлений 200 видами монет з різноманітних монетних дворів світу. Довгий час банк займав лідируючі позиції на ринку банківських металів.

Через фінансову кризу 2008 року значну частину відділень банку було закрито. Складні ринкові умови змусили власника 2015 року збільшувати капітал банку. Станом на 1 червня 2015 року акціонерний капітал банку склав 3 млрд грн. 2015 року було закрито 97 відділень банку. 30 листопада 2017 року було представлено новий логотип та корпоративний стиль банку. У 2018 році було змінено організаційно-правову форму банку з Публічного акціонерного товариства на Акціонерне товариство. Організаційна структура Банку побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і представляє собою схему з декілька рівнів.

З метою ефективного розробки та впровадження продуктової стратегії банку та мінімізації пов'язаних з нею ризиків, в Головному банку діють наступні структурні підрозділи: Операційний департамент, Кредитний департамент, Департамент інформаційних технологій, Правовий

департамент, Служба внутрішнього аудиту, Управління платіжних систем, Казначейство, Управління корпоративного бізнесу, Управління персоналу, Фінансове управління, Управління безпеки, Управління інформаційної безпеки, Управління ризик-менеджменту, Адміністративне управління, Управління розвитку і координації регіональної мережі, Відділ методології банківських операцій, Відділ фінансового моніторингу, Відділ реєстраторської діяльності, Відділ депозитарної діяльності, Відділ маркетингу. Тепер проаналізуємо продуктивний ряд для фізичних та юридичних осіб АТ «Правекс Банк» як результат продуктової стратегії (таблиця 2.1. та 2.2).

Таблиця 2.1

**Продуктивний ряд АТ «Правекс Банк» для фізичних осіб у 2018 р.\***

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукти банку          | Кредити; Депозити; Tax Free; Страховки; Перекази; Картки; Поточні Рахунки; Послуга сейф; Банківські метали; Інвестиційний Банк;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Кредитні продукти:      | Споживчі кредити; Кредит на придбання авто;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Депозитні продукти:     | ПРАВЕКС СЕРТИФІКАТ НА 187/367 ДНІВ; ПРАВЕКС КЛАСИКА; ПРАВЕКС СТАНДАРТ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Індивідуальні сейфи:    | Індивідуальним сейфом ПРАВЕКС БАНКУ. Ці сейфи дуже зручні для зберігання й дають Вам стовідсоткову гарантію таємниці вмісту сейфа. Кожен сейф має два замки й замикається на два ключі, один із яких буде перебувати у Вас, а інший - зберігається в банку, що забезпечує додаткову гарантію схоронності Вашого майна.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Депозитарна діяльність: | Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Брокерська діяльність)<br>Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Дилерська діяльність)<br>Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Андеррайтинг)<br>Професійна діяльність на фондовому ринку - депозитарна діяльність - депозитарна діяльність зберігача цінних паперів<br>Професійна діяльність на фондовому ринку - депозитарна діяльність - діяльність з ведення власного реєстру власників іменних цінних паперів банківські операції, визначені частиною першою та п. 5-11 ст. 47 Закону України "Про банки і банківську діяльність"<br>Банківські операції згідно додатку до дозволу<br>Торгівля дорогоцінними паперами |
| Грошові перекази:       | Ria, Western Union, MoneyGram, ХАЗРИ, Express to family, INTELEXPRESS<br>Перекази по Україні на рахунки юридичних та фізичних осіб<br>Перекази за системою SWIFT, Переказ з картки на картку через банкомат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Сервіси до Вашої картки | SMS-банкінг<br>3D Secure (MasterCard Secure Code/Verified by Visa)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Платіжні картки:        | MasterCard Platinum Contactless; Visa Platinum; MasterCard Gold Contactless; Visa Gold; Visa Classic; MasterCard Standard; MasterCard Debit; Пакет послуг "Рафаель";                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Додаткові послуги       | SMS-banking; Банкомати; Термінали самообслуговування.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

\*примітка: розроблено автором на основі сайту банку [26]



З наведених даних таблиці 2.1 видно, що банк має досить широкий асортимент послуг, що задовольняє потреби споживачів на ринку банківських послуг України. Існує досить широкий спектр депозитних та кредитних послуг. Розглянемо продуктивний ряд для юридичних осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Продуктивний ряд АТ «Правекс Банк» для юридичних осіб у 2018 р.\***

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукти                               | Депозити; Кредити для агробізнесу; Валютні кредити експортерам; Документарні операції; Грошові перекази; Готівкові платежі; Сейфи; Зарплатний проект; Бізнес картки                                                                                                                                                                        |
| Кредитні продукти:                     | Валютні кредити експортерам; Кредити для агробізнесу                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Депозитні продукти:                    | Депозитні рахунки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Підтримка інноваційних проектів:       | Інвестиційний банкінг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Розрахунково-касове обслуговування     | ПРАВЕКС БАНК пропонує послугу з проведення платежів без Вашої участі. Якщо Вам доводиться систематично перераховувати кошти на одного й того ж одержувача Ви можете укласти відповідний договір.                                                                                                                                           |
| Міжнародні розрахунки                  | Операцією пріоритетних напрямків комплексного обслуговування клієнтів Банку виступає проведення розрахунків в іноземних валютах, швидкість і якість яких забезпечується використанням сучасних систем електронних комунікацій.                                                                                                             |
| Зарплатні проекти                      | АТ "ПРАВЕКС БАНК" входить у перелік уповноважених банків, що мають право на обслуговування виплат заробітних плат співробітникам бюджетної сфери, а також пенсій та соціальних виплат.                                                                                                                                                     |
| Документарні операції                  | АТ «ПРАВЕКС БАНК» пропонує всі основні види документарних операцій, що застосовуються у банківській практиці, а саме документарні акредитиви, банківські гарантії, документарні інкасо                                                                                                                                                     |
| Еквайринг                              | ПРАВЕКС БАНК надає найвигідніші умови обслуговування з еквайрингу                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Обслуговування іноземних кредитів      | АТ «ПРАВЕКС БАНК» проводить обслуговування операцій за кредитами (позиками, позичками і т. д.) в іноземній валюті, залученими клієнтами-резидентами від нерезидентів (іноземні кредити).                                                                                                                                                   |
| Інвестиційний банкінг                  | Основними принципами організації роботи Банку з корпоративними клієнтами є максимальне задоволення потреб кожного клієнта в банківських послугах й орієнтація на взаємовигідне співробітництво.                                                                                                                                            |
| Грошові перекази                       | З «ПРАВЕКС-ТЕЛЕГРАФ» достатньо відправити в електронному вигляді реєстр отримувачів та забезпечити наявність грошових коштів. Цілісність і конфіденційність інформації забезпечується накладенням електронно-цифрового підпису на кожний відправлений реєстр, а також шифруванням інформації при передаванні по відкритим каналам зв'язку. |
| Готівкові платежі                      | АТ "ПРАВЕКС БАНК" - один з небагатьох банків, що здійснює приймання платежів на користь юридичних осіб і фізичних осіб - підприємців (ФОП) як від фізичних осіб, так і від юридичних осіб і ФОП.                                                                                                                                           |
| Прийом/перерахування грошового виторгу | Якщо Ви здійснюєте торговельну діяльність або надаєте платні послуги, тоді послуга - «Прийом/ перерахування грошового виторгу»                                                                                                                                                                                                             |
| Сейфи                                  | Ці сейфи дуже зручні для зберігання й дають Вам стовідсоткову гарантію таємниці вмісту сейфа.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Банківські метали                      | Операції з банківськими металами розпочаті вперше в Україні в 1998 р.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Зарплатно-картковий проект             | АТ "ПРАВЕКС БАНК" входить у перелік уповноважених банків, що мають право на обслуговування виплат заробітних плат співробітникам бюджетної сфери, а також пенсій та соціальних виплат.                                                                                                                                                     |

\* примітка: розроблено автором на основі сайту банку [26]

Як бачимо, асортиментний ряд для юридичних осіб є досить розвинутий та включає в себе послуги різних напрямів, які повинні задовольняти потреби даного сегменту ринку. Особливу увагу банк приділяє кредитування корпоративних клієнтів. Отже, банк пропонує багато різних послуг, але в основному переважають послуги для юридичних осіб, так як вони є досить гарно підлаштовані під українську економіку, та роблять користування банківськими послугами досить зручним, а розвиток бізнесу прогресивнішим.

Розробкою продуктової стратегії займається відділ маркетингу і продуктові підрозділи банку, такі як Кредитний департамент, Департамент інформаційних технологій, Відділ методології банківських операцій, Управління розвитку і координації регіональної мережі, Відділ депозитарної діяльності.

Нижче, на рис. 2.4 наведена відповідна схема структури відділу маркетингу АТ «Правекс банк».

Структура відділу маркетингу банку наведена на рис. 2.4.

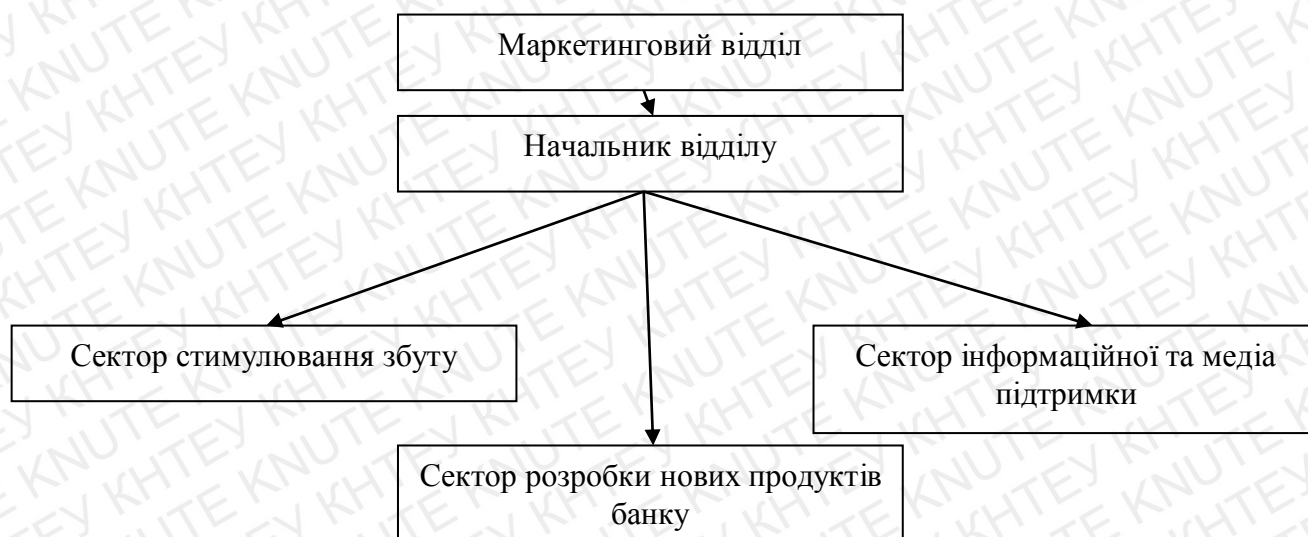


Рис. 2.4 Організаційна структура маркетингового відділу АТ «Правекс банк»

\*Примітка: розроблено автором на основі даних банку [26]

Як видно з рис. 2.4, організаційна структура в банку досить проста. Але поділяється на три важливих сектори, які взаємопов'язані між собою. Нижче, у таблиці 2.1, наведені відповідальні особи та їх функціональні обов'язки.

Таблиця 2.3

**Структура відділу маркетингу АТ «Правекс Банк» станом на 01.10.2018 р.\***

| Посада                                                     | Повноваження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Начальник відділу маркетингу                               | Контроль за роботою підрозділів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Маркетолог (сектор розробки нових продуктів банку )        | -Маркетингові дослідження;<br>-аналіз ринку;<br>-прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів;<br>- розробка пропозицій по удосконалюванню методів конкурентної боротьби.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Менеджер по рекламі (сектор стимулювання)                  | - Створення переконливими , насичених емоціями рекламних текстів і оголошень ;<br>- організація реклами в засобах масової інформації ;<br>-дослідження рекламних проблем і виробітку рекомендацій по ефективному стимулюванню                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Економіст (сектор розробки нових продуктів банку )         | -Участь у проведенні маркетингових досліджень на всіх основних етапах (вибір типу дослідження, розробка інструментарію, безпосереднє виконання, аналіз отриманих даних та підготовка звітів);<br>-робота з підрядниками по дослідженням, що виконуються сторонніми організаціями;<br>-складання регулярної звітності щодо конкурентної позиції банку та аналіз ситуації на банківському ринку в цілому;<br>-підготовка аналітичних звітів щодо розвитку ринків пов'язаних з банківським;                                                                                                                                                                    |
| Менеджер з продажу (сектор розробки нових продуктів банку) | Стабільна реалізація продукції; вибір ринкових партнерів;<br>-підготування договорів й умов продажу банківських продуктів;<br>-аналіз і прогноз розвитку ринку, діяльності конкурентів, цін;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Менеджер з ПР (сектор інформаційної та медіа підтримки )   | Формування і реалізація інформаційної стратегії банку.<br>Системна робота з ЗМІ, організація і проведення заходів для преси.<br>Робота з внутрішніми комунікаціями в банку.<br>Підготовка прес-релізів, статей та інших інформаційних матеріалів щодо діяльності Банку та забезпечення їх оприлюднення<br>Регулярна підготовка електронного інформаційного бюлетеню для працівників, його поширення та підтримка зворотнього зв'язку із читачами..<br>Поточний моніторинг Інтернет-видань (у т.ч. Інтернет версій традиційних ЗМІ) на предмет вчасного виявлення повідомлень що стосуються Банку або можуть викликати необхідність реагування з боку Банку. |

\*Примітка: розроблено автором на основі даних банку



З даних таблиці свідчать про в АТ «Правекс банк» відділ маркетингу має чітко сформований професійний регламентований склад персоналу, кожен фахівець має свої повноваження. Діяльність підрозділів більше спрямована на розробку нових продуктів. Це добре, що банк прагне вводити більше інновацій в свій продуктовий ряд, але і не забуває про вже створені продукти.

Для ефективного здійснення продуктової стратегії фахівці відділу маркетингу АТ «Правекс Банк» проводять аналіз продуктового асортименту банку в розрізі типів клієнтів, так і залежно від типів операцій (активні або пасивні). Як було сказано вище, АТ «Правекс Банк» надає клієнтам широкий спектр послуг. Для аналізу продуктового ряду банку необхідно розділити послуги за типами клієнтів, що було зроблено (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники для аналізу продуктового ряду банку здійснюється в розрізі «старих» і «нових» продуктів**

| Напрямок                              | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка «старих» банківських продуктів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень збуту;</li> <li>- відносна частка ринку;</li> <li>- обсяг витрат;</li> <li>- прибутковість (рівень рентабельності).</li> </ul>                                                                                           |
| Оцінка «нових» банківських продуктів  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сумісність з існуючими продуктами;</li> <li>- очікувана рентабельність;</li> <li>- перспективність;</li> <li>- унікальність;</li> <li>- прийнятність рівня ризику;</li> <li>- можливість автоматизації нових послуг.</li> </ul> |

\*Примітка: розроблено автором на основі даних банку

АТ «Правекс банк» пропонує широкий спектр послуг як фізичним, так і юридичним особам. Причому кожному сегменту споживачів пропонуються і пасивні, і активні, і посередницькі банківські послуги. Правильне співвідношення активних і пасивних банківських послуг необхідно для банку, так як від нього залежить обсяг коштів, доступних банку, його загальний оборот і фінансові гарантії при ризиках.

### 2.3 Оцінка ефективності продуктової стратегії ПАТ «Правексбанк»

Пріоритет банку полягає у підвищенні та ефективному використанні продуктової стратегії, а саме у кредитуванні інноваційних проектів, які вирішують базові економічні, екологічні та соціальні проблеми України. Найближчим часом банк завершить процес централізації адміністративних функцій, особливу увагу буде приділено збільшенню якості послуг шляхом удосконалення технологій та підвищення компетентності персоналу. Для банку важливим буде збереження пріоритету комплексного обслуговування індивідуальних та корпоративних клієнтів перед вузькоцільовими.

З метою побудови системи якісного обслуговування клієнтів, відповідно до міжнародних стандартів якості банківських послуг, Правекс банк пропонує нові можливості, враховуючи потреби та очікування фізичних та юридичних осіб, що співпрацюють з фінансовою установою (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

#### Результати аналізу депозитного портфелю АТ "Правекс Банк" за 2015-2017 рр. (станом на 31.12)\*

| Показники                          | 2015       | 2016       | 2017       | 2018**     | Темп приросту, % |           |           |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------------|-----------|-----------|
|                                    |            |            |            |            | 2016/2015        | 2017/2016 | 2018/2017 |
| 1. Кошти клієнтів в т.ч.:          | 3476479,34 | 2991843,68 | 3004713,14 | 2832750,45 | 86,06            | 100,43    | 94,28     |
| А) кошти фізичних осіб:            | 2111108,37 | 1684392,14 | 1515603,64 | 413100,51  | 79,79            | 89,98     | 27,26     |
| - в іноземній валюті               | 1069793,36 | 882887,55  | 847019,01  | 231336,29  | 82,53            | 95,94     | 27,31     |
| - в національній валюті            | 1041315,01 | 801504,59  | 668584,64  | 181764,23  | 76,97            | 83,42     | 27,19     |
| Б) кошти фізичних осіб на вимогу:  | 1202732,92 | 988502,66  | 889945,16  | 938819,63  | 82,19            | 90,03     | 105,49    |
| - в іноземній валюті               | 578743,90  | 437587,94  | 477894,31  | 258062,93  | 75,61            | 109,21    | 54,00     |
| - в національній валюті            | 623989,02  | 550914,73  | 412050,85  | 680756,71  | 88,29            | 74,79     | 165,21    |
| А) кошти юридичних осіб:           | 1365370,97 | 1307451,55 | 1489109,49 | 54270,39   | 95,72            | 113,89    | 3,64      |
| - в іноземній валюті               | 425815,90  | 236134,58  | 238270,75  | 38123,32   | 55,45            | 100,90    | 16,00     |
| - в національній валюті            | 939555,07  | 1071316,96 | 1250838,75 | 16147,07   | 114,02           | 116,76    | 1,29      |
| А) кошти юридичних осіб на вимогу: | 720368,25  | 1058841,43 | 1083953,21 | 1426551,42 | 146,99           | 102,37    | 131,61    |
| - в іноземній валюті               | 104688,96  | 236030,89  | 184589,69  | 31382,25   | 225,46           | 78,21     | 17,00     |
| - в національній валюті            | 615679,28  | 822810,54  | 899363,52  | 1395169,17 | 133,64           | 109,30    | 155,13    |

\*примітка: розроблено автором на основі [50, 51]

\*\* станом на 01.10.2018

Проаналізувавши таблицю 2.5, можна зробити висновок, що в загальному обсяг коштів клієнтів Правексбанку з 2015 до 2018 років зменшився на 643,7

млрд грн. В тому числі кошти фізичних осіб знизились на 1698 млрд грн. Кошти фізичних осіб на вимогу - на 263 млрд грн. Кошти юридичних осіб зменшилися на 1311 млрд грн. А кошти юридичних осіб на вимогу зросли 720 млрд. Отже, можна зробити висновок, що депозитний портфель Правекс -Банку за останні 3 роки значно скоротився. Зменшення вкладів можна пояснити низькою відсотковою ставкою у порівнянні з іншими найбільш надійними банками.

Таблиця 2.6

**Результати аналізу кредитного портфелю АТ "Правекс Банк"  
за 2015-2018 рр. (станом на 31.12)**

| Найменування статті                                   | Залишки, тис. грн станом на 31.12 |            |         |           | Темп приросту, % |         |        |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|---------|-----------|------------------|---------|--------|
|                                                       | 2015                              | 2016       | 2017    | 2018*     | 2016             | 2017    | 2018*  |
| Кредити, що надані юридичним особам                   | 650 162                           | 681 097    | 355 716 | 829 320   | 4,76             | -47,77  | 133,14 |
| Кредити, що надані фізичним особам - підприємцям      | 468                               | 31         | 0       | 0         | -93,38           | -100,00 | 0,00   |
| Іпотечні кредити фізичних осіб                        | 1 081 379                         | 971 228    | 149 194 | 127 157   | -10,19           | -84,64  | -14,77 |
| Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби | 2 043 870                         | 1 196 639  | 57 005  | 84 978    | -41,45           | -95,24  | 49,07  |
| Інші кредити, що надані фізичним особам               | 21 472                            | 23 851     | 493     | 145       | 11,08            | -97,93  | -70,59 |
| Резерв під знецінення кредитів                        | -1 971 066                        | -1 890 597 | -14 616 | -20 222   | -4,08            | -99,23  | 38,36  |
| Усього кредитів за мінусом резервів                   | 1 826 285                         | 982 249    | 547 792 | 1 021 378 | -46,22           | -44,23  | 86,45  |

\*примітка: розроблено автором на основі [50, 51]

\*\* станом на 01.11.2018

Проаналізувавши динаміку кредитного портфелю, можна зробити висновок, що обсяги кредитів, що надані фізичним особам поступово зменшуються, зокрема:

- іпотечні кредити фізичних осіб ( на 10,19% у 2016 році та на 84,64% у 2017 році);
- кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби (з 2043870 тис. грн у 2015 році до 84978 тис. грн у 2018 році);



- кредити, що надані фізичним особам-підприємцям у 2015 році склали 468 тис грн, уже у наступному році вони склали 31 тис. грн, а протягом 2017-2018 років банк не надав жодного кредиту для ФОПів.

Варто зазначити, що кредити фізичним особам склали основу у кредитному портфелі банку в період 2015-2016 рр., на відміну від кредитів, які надавалися юридичним особам. Але, починаючи з 2017 року, ситуація змінилася, зокрема:

- кредити, надані юридичним особам у 2017 році, склали близько 65% від загального обсягу кредитного портфелю – 355716 тис. грн (частка таких кредитів у 2015 році складала всього 35 %);
- тенденція до збільшення частки кредитів юридичних осіб продовжується і у 2018 році – 829320 тис. грн (що складає 81% кредитного портфелю банку).

Якщо подивитись на динаміку кредитування як фізичних, так і юридичних осіб загалом, то можна побачити, що у період 2015-2017 рр. спостерігалось значне зменшення кредитів, дана зміна, імовірно, була пов'язана зі змінами у інфляційних очікуваннях на наступні періоди (у бік підвищення темпів інфляції). Але вже у 2018 році ситуація стабілізувалася та значно збільшилися обсяги кредитування (з 547 792 тис. грн у 2017 році до 1 021 378 тис. грн у 2018 році).

Визначившись з аналізом продуктових портфелів, далі здійснено оцінка по відношенню до конкурентів на прикладі (табл 2.7) однієї з київських філій банку (в якості ринкових сегментів беруться приватні підприємці, особи вільних професій та приватних осіб - пенсіонерів (за даними банку).

Виходячи з наведених даних, розглянемо, які стратегії повинні реалізувати розглянутий нами банк:

а) квадрант "нові продукти - нові клієнти" - це означає зробити на комерсантах; оскільки філіалом А привлечено лише 20% осіб цієї категорії, необхідно розглянути, які нові продукти повинні запропонувати, і визначити потім стратегію "нападения";

Таблиця 2.7

**Розрахунок індексу проникнення та коефіцієнта довіри за даними  
Лівобережного відділення АТ «Правекс Банк» станом на 01.10.2018\***

| Сегмент клієнтів         | Оцінка                                |                                     |                                        |                         |                    |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|--------------------|
|                          | Кількість потенційних клієнтів, осіб. | Кількість залучених клієнтів, осіб. | Кількість запропонованих продуктів, шт | Показник проникнення, % | Показник довіри, % |
| Приватні підприємці      | 250                                   | 50                                  | 115                                    | 20                      | 2,03               |
| Фізичні особи-пенсіонери | 400                                   | 100                                 | 110                                    | 25                      | 1,10               |
| Фізичні особи-працюючі   | 800                                   | 400                                 | 470                                    | 50                      | 1,175              |

\*Примітка: розраховано за даними опитування працівників банку

б) квадрант "нові продукти - існуючі клієнти" представляє найгострішу проблему, оскільки клієнти налаштовані на задоволення своїх потреб у продуктах інших банків або небанківських установ. На наш погляд, слід застосовувати також наступні стратегії щодо клієнтури: якісного поновлення, взаємодії продажів, завоювання більшого довіри, "пролактів" та "витягування" у відношенні цільових сегментів. Розглянемо докладніше кожен з цих стратегій.

**Стратегія якісного поновлення.** Дана стратегія полягає у сприянні максимальному споживанню продуктів вже залученими клієнтами, що відповідає першому квадрату вищеуказаної матриці.

**Стратегія кросіровання продаж.** Ця стратегія дозволяє планувати продаж і оптимально використовувати ресурси філії, які завжди обмежені. Вона також дозволяє краще зрозуміти очікування споживачів та оцінити ринок. Другою важливою аспектом перехресних продажів - це конкурентоспроможність, яка витікає з нього. Стратегія завоювання більшого довіри. Вищеписана стратегія перехресних продажів дозволяє встановити стійкі та тривалі зв'язки з клієнтурою. Очевидно, що довіра клієнта залежить не тільки від усталених відносин його з філіалом, але і від кількості придбаних ними продуктів. Надійний і довірливий клієнт приносить більше продуктів, стоїть менше і, як правило,

приносить більший дохід. Отже, результатом продуктової стратегії є також фінансові результати діяльності банку, оскільки основний продукт, за рахунок якого банк заробляє – цк його послуги (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Результати аналізу фінансових результатів АТ "Правекс банку" за 2015-2018 рр. (станом на 01.01) [1]**

| Показники                                            | Значення   |            |            |           | Темп приросту, % |               |               |
|------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------------|---------------|---------------|
|                                                      | 2015       | 2016       | 2017       | 2018      | 2016/<br>2015    | 2017/<br>2016 | 2018/<br>2017 |
| Процентні доходи                                     | 517468,00  | 533403,00  | 291565,00  |           | 103,08           | 54,66         | 42,77         |
| Процентні витрати                                    | -240455,00 | -197055,00 | -113388,00 | -23222,00 | 81,95            | 57,54         | 20,48         |
| Чистий процентний дохід                              | 277013,00  | 336348,00  | 178177,00  | 101480,00 | 121,42           | 52,97         | 56,95         |
| Чисті процентні витрати                              | -276228,00 | -228775,00 | 222339,00  | 105689,00 | 82,82            | -97,19        | 47,54         |
| Комісійні доходи                                     | 176312,00  | 209476,00  | 207803,00  | 35181,00  | 118,81           | 99,20         | 16,93         |
| Комісійні витрати                                    | -70096,00  | -49832,00  | -85718,00  | -12609,00 | 71,09            | 172,01        | 14,71         |
| (Збиток) до оподаткування                            | -798761,00 | -592997,00 | -111691,00 | -17558,00 | 74,24            | 18,84         | 15,72         |
| (Збиток) від діяльності, що триває                   | -798516,00 | -588381,00 | -110196,00 | -16575,00 | 73,68            | 18,73         | 15,04         |
| Інший сукупний після оподаткування                   | 58838,00   | -17463,00  | 16965,00   | 1245,00   | -29,68           | -97,15        | 7,34          |
| Усього сукупного доходу за рік                       | -739678,00 | -605844,00 | -93231,00  | -15330,00 | 81,91            | 15,31         | 16,44         |
| Усього сукупного доходу що належить власникам банку  | -739678,00 | -605844,00 | -110196,00 | -16575,00 | 81,91%           | 18,19         | 15,04         |
| Чистий (збиток)/прибуток на одну просту акцію за рік | -0,49      | 0,35       | -0,07      | -0,01     | -71,43           | -20,00        | 14,29         |
| Чистий (збиток)/прибуток на одну просту акцію за рік | -0,49      | 0,35       | -0,07      | -0,01     | -71,43           | -20,00        | 14,29         |

\* Примітка: розраховано за даними звітності [50, 51]

Проаналізувавши таблицю 2.8, можна зробити висновок, що процентні доходи з 2015 по 2018 років зменшились на 392 766 тис. грн. Процентні витрати зменшились на 217 233 тис. грн, що позитивно впливає на діяльність АТ «Правекс». Чистий процентний дохід в свою чергу зменшився на 175 533 тис. грн. Сукупний дохід за рік зменшився на 586 348 тис. грн..



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

### 3.1 Напрями розробки інноваційних продуктових стратегій банків України

У процесі дослідження ситуації на ринку банківських послуг України стосовно продуктових портфелів банків нами виявлені наступні тенденції, які зведені на рис. 3.1.

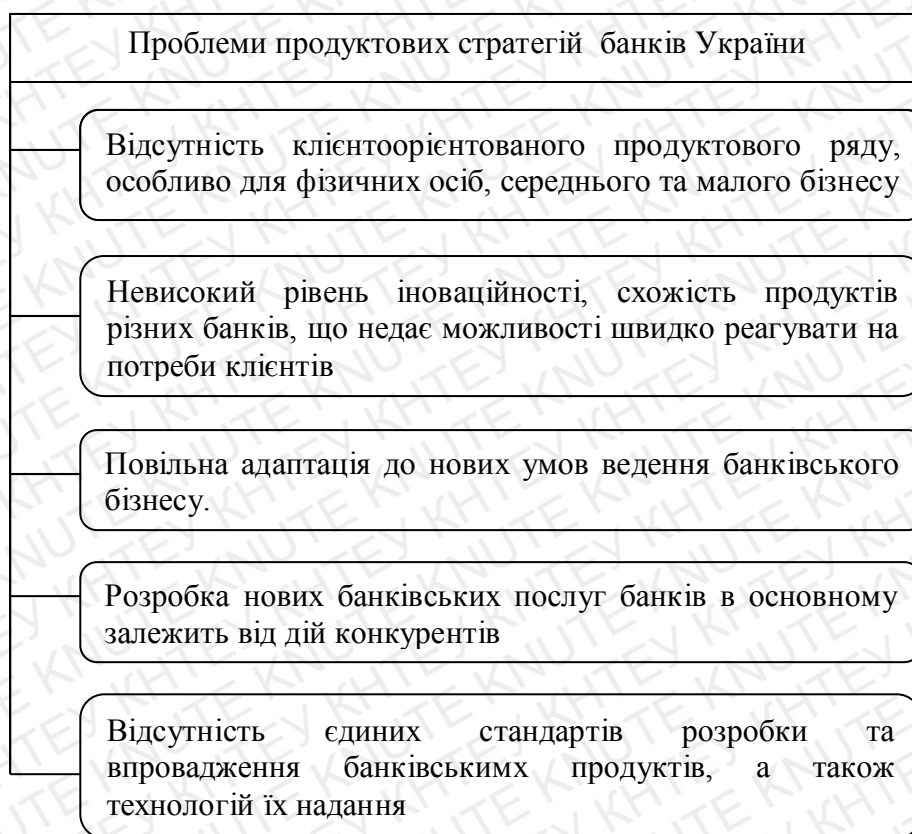


Рис. 3.1 Проблеми продуктової діяльності банків України\*

\*Примітка: розроблено самостійно автором

Як видно з рис. 3,1, є проблеми, які значно знижують привабливість продуктів банків. Світовий досвід доводить, що створення нових банківських продуктів і послуг відбувається більш інноваційними методами, а саме:

- різноманітність банківських продуктів, це інвестиції в нерухомість, страховий бізнес, фінансовий лізинг, трастові операції;
- інновації в нових областях грошово-фінансового ринку, такі як: фінансові ф'ючерси, фінансові опціони, ринки неконтрольованих цінних паперів;
- використання нової інформаційної технології;
- послуги фінансового посередництва, спрямовані на зниження операційних видатків і більш ефективне управління активами й зобов'язаннями (депозитні сертифікати, депозитні рахунки);
- нові продукти в традиційних сегментах ринку позичкових капіталів: інструменти з «плаваючою» процентною ставкою, облігації із глибоким дисконтом, серійні облігації, а також інструменти грошового ринку, що мають характеристики, як капіталу, так і позикових коштів (позички й облігації участі, сертифікати інвестицій).

Разом з тим сучасні реалії вимагають інших наукових підходів до дослідження ефективності нових банківських послуг і їх впливу на банки. Дотепер залишається безліч питань, що вимагають подальшої розробки. Недостатньо розкриті сутність і особливості нових банківських послуг підприємствам як технічного й економічного явища, що лежить в основі сучасних напрямків банківського бізнесу, наслідку надання цих послуг для банківського сектору в цілому й окремих банків як за кордоном, так і в Україні.

Базовими для будь-яких сценаріїв розвитку банківського сектора в найближчі роки будуть наступні тренди:

- налагодження синергетичного ефекту в роботі з різними клієнтськими сегментами;
- орієнтація на клієнтів з середнім і вище середнього рівнем доходу;
- розвиток віддалених систем обслуговування клієнтів;
- підвищення якості ризик-менеджменту;
- розширення каналів дистрибуції.

Таким чином, можна виділити три завдання, що передують перед банками України в сучасній економічній ситуації (рис. 3.2).

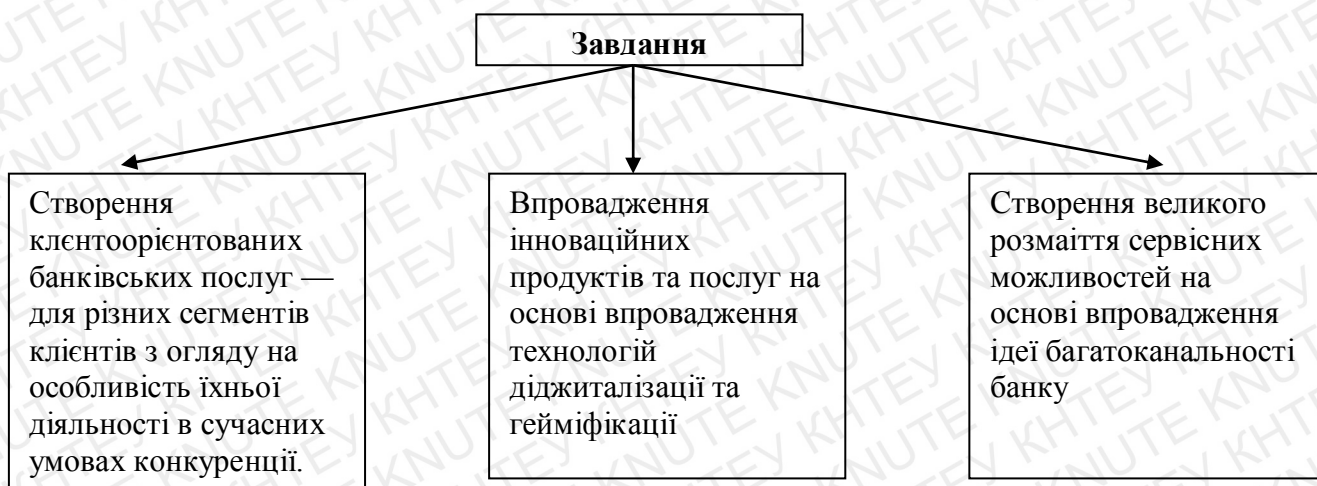


Рис. 3.2 Перспективні напрями вдосконалення продуктової стратегії України

\*Примітка: запропоновано самостійно автором

Дослідження практики управління продуктовою стратегією банків свідчать, що на даний момент характерною тенденцією розвитку ринків банківських продуктів є більш комплексне обслуговування банками клієнтів, що досягається за рахунок динамічного нарощування портфелю банківських продуктів, які банки можуть надати своїм клієнтам.

Що стосується ситуації із українськими банками, то на даний момент за рівнем наповненості свого продуктового портфелю вони суттєво відстають від своїх зарубіжних конкурентів.

На рис. 3.3 представлено результати порівняльного дослідження банків України, Росії, Східної та Західної Європи щодо середньої кількості банківських продуктів, пропонованих клієнтам. Як бачимо, в Україні середній обсяг послуг набагато менший ніж в розинутих країнах, що дозволяє залучати більше лояльних клієнтів банків.

За рівнем розвитку банківського продукту українські банки значно поступаються російським, східноєвропейським та західноєвропейським банкам. У свою чергу слід сказати, що як для українських банків у цілому, так і для АТ «Правекс банк» зокрема активним напрямком розвитку є створення та виведення на ринок нових банківських продуктів.



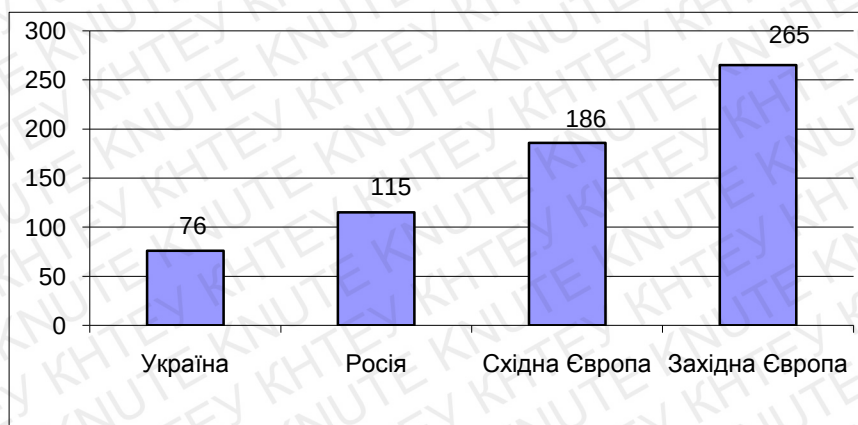


Рис. 3.3 Середня кількість продуктів, що банки пропонують своїм клієнтам у 2017 р.\*

\* Примітка: складено автором за даними [47]

Сфера електронної комерції в Україні на сьогодні знаходиться на етапі розвитку, про що свідчить відкриття багатьох Інтернет-магазинів в українському сегменті мережі. Сьогодні в Україні вже практикується два основні способи здійснення платежів через Інтернет. Найпоширеніший - оплата за допомогою банківського переказу (звичайний безготівковий розрахунок). У межах цього способу застосовується варіант із наступною оплатою, при цьому через Інтернет замовляється товар, що доставляється звичайними каналами (пошта, пряма доставка тощо). Після одержання товару знову ж звичайними способами (безготівковий переказ, до каси продавця) здійснюється його оплата. У набагато меншому обсязі та з додатковими застереженнями використовуються пластикові картки (при чому не обов'язково кредитні).

Для здійснення таких розрахунків необхідно встановити спеціальне програмне забезпечення. Українські торговці (підприємства, які приймають замовлення і одержують оплату за них) віддають перевагу карткам, зареєстрованим банками. При такій реєстрації підприємство підписує з банком договір і одержує спеціальний ідентифікатор (наприклад, ключову дискету, захищену засобами криптографічного захисту, яка серед усього іншого містить таємний ключ для формування електронного цифрового підпису).

За словами операторів, є кілька галузей, де Інтернет - магазинів більше, ніж в інших сферах. Це - продаж мобільних телефонів, комп'ютерної техніки („Мобитрейд", Tornado, Rozetka та інші), онлайнове бронювання готелів і апартаментів (служби AP-hotels, Hotels`ua). Інша сфера - доставка квітів і подарунків (Інтернет - магазин подарунків „Комод", служба доставки квітів і подарунків „Квітка" та інші). Багато Інтернет - магазинів у телекомунікаційному бізнесі (компанії „Експрес", „Миротел", „NetAssist"), у сфері поширення книг, касет і DVD (Інтернет - магазин SaGo, книжковий магазин Bookshop). Утім, сьогодні навряд чи можна знайти сферу бізнесу, якої так чи інакше не торкнулася електронна торгівля. Усього в цій сфері, за словами експертів, працює близько 30 великих магазинів (які в добу відвідують біля тисячі відвідувачів) і понад півтори тисячі дрібних. Місткість ринку, по різних експертних оцінках, складає від 180 до 200 млн. доларів у рік. Для порівняння в Росії - понад 1 млрд. доларів на рік. При цьому й в Україні, і в Росії віртуальний сектор у загальному обсязі торгівлі складає не більше 1 %, у той час як у країнах Західної Європи від 15 до 30 %. Подальший розвиток електронної торгівлі в Україні пов'язано як з розвитком банківської сфери: ростом операцій з пластикових карток та числа віртуальних торгових точок.

Таким чином, активний розвиток сектору Інтернет - торгівлі з одного боку; з іншого боку - існуючі проблеми у забезпеченні платежів за продукцію Інтернет – магазинів (через обмежену пропозицію таких послуг з боку українських банків, що фактично свідчить про низьку конкуренцію серед банків у цій сфері діяльності) роблять актуальним розвиток такого напрямку застосування Інтернет – технологій як забезпечення електронних платежів за здійснені Інтернет–покупки за допомогою платіжних пластикових карток. Ефективне управління продуктами банку стає можливим при забезпеченні відповідності стратегії менеджменту банківських продуктів трьома критеріями: конкурентоспроможності, прибутковості та прийняттого рівня ризиковості. У підрозділі 3.2 та 3.3 роботі варто розглянути проблематику розробки оптимального продуктового ряду та нової продуктової стратегії банку.



### 3.2 Шляхи удосконалення продуктової стратегії АТ «Правекс банк» у 2019 році

З метою розробки продуктової стратегії банку на 2019 р. необхідним є проведення аналізу сильних та слабких сторін загроз та можливостей на ринку банківських послуг у 2018 році на основі проведення SWOT-аналізу табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### SWOT-аналіз АТ «Правекс банк» на корпоративному ринку банківських послуг України у 2018 році\*

| Сильні сторони (S)                                                                                                            | Бал         | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                             | Бал         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Досвід роботи на ринку                                                                                                     | 9           | 1. Високий рівень ризику за кредитами                                                                                                                          | 9           |
| 2. Широкий спектр банківських послуг для юридичних осіб                                                                       | 8           | 2. Обмежене кредитування юридичних осіб                                                                                                                        | 8           |
| 3. Конкурентні відсоткові ставки за депозитами для юридичних осіб                                                             | 8           | 3. Висока вартість послуг                                                                                                                                      | 9           |
| 4. Висока надійність вкладень                                                                                                 | 8           | 4. Скорочення регіональної мережі                                                                                                                              | 6           |
| 5. Вигідні умови для кредитування агробізнесу: сезонний графік погашення, гнучкий підхід до застави, наявність пільгових умов | 8           | 5. Відсутність рекламної кампанії                                                                                                                              | 9           |
| 6. Погодження індивідуальних тарифів для окремих корпоративних клієнтів                                                       | 7           | 6. Відсутність мотиваційних програм та програм для розвитку стратегічно важливих компетенцій і навичок співробітників, які обслуговують корпоративних клієнтів | 8           |
| 7. Конкурентний рівень розрахункового обслуговування у іноземних валютах для корпоративних клієнтів                           | 7           | 7. «Слабка» та нерегулярна маркетингова діяльність банку                                                                                                       | 8           |
| 8. Сучасна система інтернет-банкінгу для юридичних осіб – PRAVEXBANK BIZ                                                      | 8           |                                                                                                                                                                |             |
| <b>Середній бал</b>                                                                                                           | <b>7,88</b> | <b>Середній бал</b>                                                                                                                                            | <b>8,14</b> |
| Можливості (O)                                                                                                                | Бал         | Загрози (T)                                                                                                                                                    | Бал         |
| 1. Активізація рекламної діяльності                                                                                           | 9           | 1. Вихід на ринок нових конкурентів або закріплення ринкових позицій існуючих конкурентів з аналогічними продуктами і послугами                                | 8           |
| 2. Оптимізація мережі відділень з подальшим підвищенням їх ефективності                                                       | 7           | 2. Зменшення доходів та операційного прибутку за рахунок переходу клієнтів до конкурентів                                                                      | 9           |
| 3. Розширення асортименту банківських послуг для корпоративних клієнтів з урахуванням сучасних тенденцій банківського сектору | 7           | 3. Лібералізація банківського законодавства щодо роботи іноземних банків в Україні                                                                             | 8           |
| 4. Підвищення ступеня довіри клієнтів до банківської установи                                                                 | 8           | 4. Не велика кількість платоспроможних позичальників                                                                                                           | 8           |
|                                                                                                                               |             | 5. Зростання інфляції і процентних ставок, посилення фінансової кризи                                                                                          | 8           |
| <b>Середній бал</b>                                                                                                           | <b>7,75</b> | <b>Середній бал</b>                                                                                                                                            | <b>8,2</b>  |

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку



Для аналізу АТ «Правекс банк» на ринку обслуговування корпоративних клієнтів було використано один із інструментів стратегічного управління – SWOT-аналіз, який дав змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для банку на ринку банківських послуг.

Таблиця 3.2.

**Пропоновані продуктові стратегії АТ «Правекс банк»  
на корпоративному ринку банківських послуг України у 2019 р. \***

| Стратегія    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO-стратегія | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення участі на ринку корпоративних клієнтів за рахунок наявності широкого спектру банківських послуг для юридичних осіб</li> <li>2. Розширення послуг з використанням системи інтернет-банкінгу для юридичних осіб, що дозволить клієнту мати доступ до банку з будь-якої точки світу</li> <li>3. Залучення уваги корпоративних клієнтів та проведення рекламної кампанії до послуг, що надаються банком за рахунок наявності вигідних умов кредитування агробізнесу</li> <li>4. Наявність конкурентних відсоткових ставок за депозитами для юридичних осіб та високої надійності вкладень сприятиме підвищенню ступеня довіри клієнтів до банківської установи</li> </ol>                                                                                               |
| ST-стратегія | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання індивідуального підходу до обслуговування окремих корпоративних клієнтів, наявність вигідних умов кредитування агробізнесу дасть змогу утримати клієнтів від переходу до конкурента</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| WO-стратегія | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімізація рівня кредитного ризику за допомогою розширення асортименту банківських продуктів та послуг для корпоративних клієнтів з урахуванням сучасних тенденцій банківського сектору, диверсифікація кредитного портфеля</li> <li>2. Оптимізація мережі відділень з подальшим підвищенням їх ефективності дасть можливість впровадження різного роду мотиваційних програм та програм для розвитку стратегічно важливих компетенцій і навичок співробітників, які обслуговують корпоративних клієнтів, а також розширити регіональну мережу</li> <li>3. Встановлення вартості банківських продуктів та послуг на конкурентному рівні можливе за рахунок залучення нових корпоративних клієнтів, підвищення ступеня довіри юридичних осіб до банківської установи</li> </ol> |
| WT-стратегія | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація рекламної кампанії сприятиме збільшенню клієнтської бази, що в свою чергу підвищить доходи банку</li> <li>2. Розвиток професійних навичок, впровадження мотиваційних програм для співробітників, які обслуговують корпоративних клієнтів, сприятиме зацікавленості працівників у залученні нових платоспроможних позичальників, якісному виконанні своїх обов'язків</li> <li>3. Вдосконалення роботи відділу маркетингу з питань взаємодії з клієнтами, їх вчасної проінформованості мінімізує ризик переходу клієнтів до конкурентів</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                   |

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку

Як видно з таблиці 3.1. та 3.2., на сьогодні, банк має ряд слабких сторін, які негативно впливають на його діяльність на ринку банківських послуг.

Функціонування в рамках нестійких економічних умов не дозволило банку повноцінно реалізувати свою стратегію розвитку протягом 2017-2018 рр.

і мало негативний вплив на фінансові результати. Саме тому, банк був змушений спрямувати зусилля на збереження статусу надійного та платоспроможного банку, що обумовлює здійснення ряду заходів, які мали негативний вплив на якість обслуговування корпоративних клієнтів.

Таким чином, банку необхідно максимально задіяти всі свої сильні сторони, щоб відновити попередні лідируючі позиції на ринку банківських послуг.

Таблиця 3.3

### SWOT-аналіз ПАТ «Правекс банк» на ринку роздрібних послуг

| <b>S Сильні сторони</b>                                                                   | <b>оцінка</b> | <b>W Слабкі сторони</b>                                            | <b>оцінка</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1) Досвід роботи на ринку                                                                 | 9             | 1) Повільний процес оформлення споживчого кредиту в пунктах видачі | 6             |
| 2) Найбільша внутрішньобанківська система переказу коштів «Правекс-Телеграф»              | 8             | 2) Існує прострочена заборгованість фізичних осіб перед банком.    | 4             |
| 3) «Особистий асистент 24/7»                                                              | 9             | 2) Мала кількість обслуговуючих клієнтів                           | 5             |
| 4) Tax Free – послуга, яка надає повернення ПДВ при здійсненні покупок за кордоном.       | 10            | 3) Обмежена кількість банкоматів в Україні                         | 5             |
| 5) Дистанційне банківське обслуговування через Інтернет (ONLINE PRAVEX для фізичних осіб) | 8             | 4) Погані продажі кредитних карток                                 | 5             |
| <i>Середня оцінка</i>                                                                     | <i>8.8</i>    | <i>Середня оцінка</i>                                              | <i>5</i>      |
| <b>О Можливості</b>                                                                       | <b>оцінка</b> | <b>T Загрози</b>                                                   | <b>оцінка</b> |
| 1) Тенденції населення до збереження своїх заощаджень                                     | 6             | 1) Поява нових конкурентів з аналогічними продуктами і послугами   | 8             |
| 2) Розширення спектра банківських продуктів для приватних клієнтів                        | 8             | 2) Ріст інфляційних та відсоткових ставок.                         | 7             |
| <i>Середня оцінка</i>                                                                     | <i>7</i>      | <i>Середня оцінка</i>                                              | <i>7.5</i>    |

Один з найбільш перспективних напрямків розвитку банку – споживче кредитування, а також надання нових для українського ринку банківських продуктів. Запорука успішного споживчого кредитування – розвинена регіональна мережа і популярність марки, єдине, що слід тримати під постійним контролем – це частку споживчих кредитів в активах банку (надмірне її розростання може призвести до зниження стійкості банку, особливо в посткризових умовах). Володіння новими технологіями дозволить



банку надавати клієнтам нові для України продукти. Перераховані переваги також допоможуть банку найбільш оперативно захопити ринки, з ще слабо розвиненою конкуренцією (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Пропоновані продуктивні стратегії АТ «Правекс банк»  
на роздрібному ринку банківських послуг України у 2019 р. \***

| Стратегія    | Характеристика                                                                                                                                                                       |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO-стратегія | розширення банківських продуктів з використання мережі Інтернет (ONLINE PRAVEX) - доступ в банк з будь-якої точки світу, а також розширення масштабів роботи з приватними клієнтами. |
| ST-стратегія | відбудеться підвищення ефективності роботи банку та його конкурентноздатності.                                                                                                       |
| WO-стратегія | недостатні зусилля по роботі з певними продуктами, наданими банком.                                                                                                                  |
| WT-стратегія | вихід сильніших конкурентів на ринок роздрібних послуг.                                                                                                                              |

\* Примітка: розраховано за даними дослідження банку

Отже, для розвитку АТ «Правекс банк» банку на роздрібному та корпоративному ринку необхідно скористатися означеними стратегіями, які визначені на основі SWOT-аналізу. Банк має проблеми, це прострочена заборгованість приватних осіб та недосконале обслуговування. Разом з тим банк має хороший досвід роботи в банківських послугах, що дає можливість виходу на нові ринки.

### **3.3. Розробка нових продуктів для розширення продуктового ряду банку**

Одним із стратегічних завдань АТ «Правекс банк» - стати лідером в інноваціях на банківському ринку платіжних операцій, орієнтуючись на вдосконалення розрахункових функцій. Банк продовжуватиме агресивну маркетингову стратегію в частині підвищення впізнаваності бренду та PR-підтримки.



Із урахуванням представлених в пункті 3.1 тенденцій та напрямків розвитку ринку банківських послуг в Україні ми можемо запропонувати розширити портфель банківських продуктів за рахунок нових програм:

- по-перше – враховуючи тенденцію розвитку електронної комерції в Україні, збільшення кількості реально-працюючих Інтернет – магазинів та зростання попиту на здійснення Інтернет – платежів ми рекомендуємо АТ «Правекс банк» впровадити на ринок такий продукт як платіжне обслуговування електронної комерції.

Якщо говорити про основні перспективні Інтернет – проекти АТ «Правекс банк», то перш за все слід сказати про проекти із розрахункового забезпечення електронної комерції, а саме – здійснення платежів через Інтернет - магазини. Загалом тільки на відкриття проекту потрібно 52,5 тис дол. США, при цьому найбільше всього витрат потребує сплата за технічну та програмну інтеграцію із ресурсами процесингового центру ВАТ «УПЦ» (25 тис дол. США або 48%), що буде обслуговувати Інтернет - платежі банку; придбання нової техніки та програмного забезпечення (15 тис дол. США або 29%) та реконструкцію і модифікацію внутрішньої системи управління АТ «Правекс банк» (10,0 тис дол. США або 19% витрат по проекту).

Окрім стартових витрат на відкриття Інтернет - проекту, у АТ «Правекс банк» також виникатимуть поточні витрати при його функціонуванні. Річна сума поточних витрат на реалізацію Інтернет - проекту становить 37,8 тис дол. США. Зазначимо, що в структурі поточних витрат на реалізацію Інтернет – проекту найбільша частина припадає на заробітну плату (з нарахуваннями на фонд заробітної плати) спеціалістів знов створеного відділу (24,0 тис дол. США або 63% усіх поточних витрат).

В таблиці 3.5 представлений прогноз обсягів здійснених Інтернет-платежів та прогноз чистих доходів АТ «Правекс банк» від реалізації Інтернет – проекту на найближчі 5 років.

Таблиця 3.5

**Ефект від впровадження Інтернет – проекту «Мій Правекс» в практику АТ  
«Правекс банк» за 2019-2023 рр.\***

| Показники                                                                          | Періоди реалізації проекту |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                    | 2019                       | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| 1. Обсяги здійснених Інтернет - платежів, млн. дол. США                            | 13,4                       | 16,42 | 20,12 | 24,64 | 30,18 |
| 2. Комісія АТ «Правекс банк» за Інтернет – платежі, %                              | 0,5                        | 0,5   | 0,5   | 0,5   | 0,5   |
| 3. Чистий дохід АТ «Правекс банк» від здійснення Інтернет – платежів, тис дол. США | 67,0                       | 82,1  | 100,6 | 123,2 | 150,9 |

\* Складено автором на основі бізнес-планів розвитку АТ «Правекс банк»

Таким чином ми бачимо, що інвестиції в Інтернет - проект АТ «Правекс банк» не дають значного ефекту у короткостроковому періоді, а скоріше розраховані на довгострокову перспективу, окупають себе через 2-2,5 роки і почнуть приносити серйозні прибутки не раніше ніж через 5-6 років.

Зауважимо, що впровадження проекту із організації здійснення платежів за Інтернет – покупки слід скоріше розглядати як впровадження АТ «Правекс банк» на новий та дуже перспективний сегмент ринку банківських послуг, який почне приносити по справжньому значимі прибутки банку у майбутньому - через 5-6 років, по мірі того як в Україні буде набагато більше розвинутий такий вид бізнесу як Інтернет - торгівля. Зараз же, коли обсяг Інтернет - торгівлі в Україні не перевищує 1% від загального обсягу роздрібного обороту, даний проект слід розглядати лише як першу спробу банку освоїти новий ринок.

- по-друге – враховуючи поступове згортання класичних програм авто кредитування та споживчого кредитування в Україні, для підтримки розвитку кредитного бізнесу ми рекомендуємо АТ «Правекс банк» впровадити на ринок нову перспективну програму освітнього кредитування .

Ще один напрямок розвитку продуктового портфелю АТ «Правекс банк» - поповнення діючої програми споживчого кредитування населення пакетом

«Крокуй вперед». Кредит на освіту — відносно нова послуга на вітчизняному ринку. В Україні вона з'явилася не більше двох років тому. Першими на ринку з цією пропозицією виступили Укрсоцбанк і Приватбанк. На сьогоднішній день за розвитком програм освітнього кредитування лідирують на ринку банки «Приватбанк», «Альфа Банк» та «Укрсоцбанк». Відзначимо, що зараз ринок освітнього кредитування досить активно розвивається і прогнозується, що згодом буде збільшуватися і кількість банківських програм по кредитуванню освіти. Особливість освітнього кредитування в тому, що необхідно поручительство третіх осіб - ними можуть бути батьки, родичі, знайомі студента, який отримує освітній кредит.

Зазначимо, що важливим аспектом при оцінці доцільності розвитку нового банківського продукту АТ «Правекс банк» є оцінка рівня потенційної конкурентоспроможності банку та його послуги. В таблиці 3.6 представлені рейтингові оцінки рівня потенційної конкурентоспроможності нової кредитної програми АТ «Правекс банк» для населення «Крокуй вперед».

Таблиця 3.6

**Оцінки рівня конкурентоспроможності програми «Крокуй вперед»  
АТ «Правекс банк» та аналогічних програм конкурентів у 2018 р. \***

| Фактори                            | Вага факторів | Бали (від 0 до 5 балів) |              |              |
|------------------------------------|---------------|-------------------------|--------------|--------------|
|                                    |               | «Укрінбанк»             | «Приватбанк» | «Альфа Банк» |
| 1. Привабливість умов кредитування | 0,4           | 4,5                     | 5            | 3            |
| 2. Складність отримання кредиту    | 0,2           | 3,5                     | 5            | 3            |
| 3. Репутація банку                 | 0,1           | 4                       | 5            | 3            |
| 4. Рівень % ставок                 | 0,3           | 2,5                     | 3            | 3,5          |
| Зважена оцінка                     | 1,0           | 3,65                    | 4,4          | 3,15         |

\* Складено автором за даними відділу маркетингу АТ «Правекс банк»

Оцінки потенційної конкурентоспроможності АТ «Правекс банк» показують, що перспективна позиція банку на такому напрямку кредитування як освітні кредити є досить сильною і в цілому його пропозиція поступається лише трохи пропозиції лідеру даного ринкового сегменту – Приватбанку.

За даними бізнес-планів аналітиками банку розрахована очікувана динаміка відсоткових доходів АТ «Правекс банк» від надання кредитних



послуг фізичним особам за 5 років. Зазначимо, що загалом планується, що робота банку на ринку послуг освітнього кредитування з максимальною потужністю забезпечить АТ «Правекс банк» отримання процентних доходів на суму 117,82 млн. грн. щорічно. В перший же рік реалізації проекту планується вийти на 75% максимальної потужності АТ «Правекс банк» на цьому напрямку діяльності і отримати процентних доходів на суму 88,36 млн. грн.

В таблиці 3.7 представлений прогнозований звіт про процентні доходи АТ «Правекс банк» від реалізації послуг освітнього кредитування та витрати на їх надання. Відзначимо, що за весь час реалізації проекту по виведенню на ринок послуг освітнього кредитування від АТ «Правекс банк» загальна сума чистого прибутку після оподаткування складе 34,57 млн. грн.

Таблиця 3.7

**Прогнозні процентні доходи та витрати на надання послуг споживчого кредитування АТ «Правекс банк» за 2019-2023 рр., млн. грн. \***

| Показники                                                                                                                               | 2019  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Процентні доходи від реалізації послуг кредитування (при ставці 25% річних)                                                          | 88,36 | 117,82 | 117,82 | 117,82 | 117,82 |
| 2. Витрати на виплату відсотків по залученим депозитам, які створюють ресурсну базу для розвитку цього напрямку (при ставці 11% річних) | 78,46 | 104,62 | 104,62 | 104,62 | 104,62 |
| 3. Втрати від неповернення відсотків та суми боргу (1,5% від суми виданих кредитів)                                                     | 1,33  | 1,77   | 1,77   | 1,77   | 1,77   |
| 4. Витрати на управління кредитними проектами (заробітна плата персоналу, комп'ютерні технології)                                       | 1,08  | 1,08   | 1,08   | 1,08   | 1,08   |
| 5. Витрати на просування кредитних проектів (0,5% від суми виданих кредитів)                                                            | 0,44  | 0,59   | 0,59   | 0,59   | 0,59   |
| 6. Чистий прибуток від ведення діяльності (1-2-3-4-5)                                                                                   | 7,05  | 9,76   | 9,76   | 9,76   | 9,76   |
| 7. Податок на прибуток                                                                                                                  | 1,76  | 2,44   | 2,44   | 2,44   | 2,44   |
| 8. Чистий прибуток після оподаткування (6-7)                                                                                            | 5,29  | 7,32   | 7,32   | 7,32   | 7,32   |

\* Складено автором на основі бізнес-планів розвитку АТ «Правекс банк»

Загалом же зазначимо, що показник рентабельності (прибутковості) цього проекту, який розраховується шляхом відношення суми отриманого чистого прибутку по проекту до суми усіх вкладень в проект становить  $(34,57/496,96) \cdot 100\% = 6,95\%$ , що є достатньо непоганим значенням як для

банківського бізнесу і свідчить про доцільність розвитку такого напрямку діяльності як освітнє кредитування для АТ «Правекс банк».

- по-третє — враховуючи перспективи розвитку ринку карткових кредитних програм в Україні, ми пропонуємо АТ «Правекс банк» реалізувати проект емісії іменних кредитних карток VISA, за якими клієнтам відкривається кредитний ліміт від 250 до 5000 грн. в залежності від рівня їх надійності та платоспроможності.

Автор вважає, що для є для підвищення ефективності продуктової стратегії АТ «Правекс банк» необхідним є розвиток корпоративного бізнесу та впровадження нового продукту для даного сегменту ринку.

Розвиток клієнтської бази буде зорієнтований, у першу чергу, на цільову категорію клієнтів у виділених пріоритетних для Банку секторах економіки й на зміцнення з ними довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин.

Також пропонуємо для АТ «Правекс банк» систематично вдосконалювати лінійку депозитних продуктів для фізичних осіб; розширювати перелік видів банківських вкладів за рахунок нових видів депозитів, розрахованих на різні групи й верстви населення. При впровадженні нових видів внесків необхідно пропонувати особливо привабливі умови для вкладників. Дуже важливо, щоб умови залучення коштів у внески були прості й зрозумілі кожному клієнтові. Велике значення має ретельно продумана і якісно проведена рекламна кампанія. Вона може в себе включати наступні заходи: розсилання клієнтам банку інформаційних листів кур'єрською й електронною поштою; зовнішня реклама; спеціальне оформлення банківських офісів і точок продажів; спільні акції з партнерами; реклама в ЗМІ.

Новітність випускної кваліфікаційної роботи полягає в пропозиціях щодо вдосконалення ефективності продуктової стратегії АТ «Правекс банк», для реалізації яких необхідним є ефективне впровадження нових послуг.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки і пропозиції.

На нашу думку, продуктова стратегія банку – це модель узагальнення дій стосовно розробки, розширення та оновлення асортименту, а також визначення обсягу банківських продуктів, необхідних для досягнення поставлених цілей банку. Розробка стратегії банку полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості банку.

Нами визначено найбільш ефективні продуктові стратегії: стратегія пакетування банківських послуг, стратегії персоніфікації послуг, стратегія надання додаткових послуг, стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів.

Доведено, що продуктова стратегія повинна забезпечувати спадкоємність рішень та заходів з: формування продуктового асортименту; розробки нових та модифікації існуючих продуктів; управління конкурентоспроможністю продуктів; підтримання на належному рівні та вдосконалення якості обслуговування; знаходження для продуктів вільних сегментів ринку.

Механізм реалізації продуктової стратегії банку представляє собою цілеспрямовано створену, взаємодіючу сукупність суб'єктів і об'єктів ринку з врахуванням впливаючих на них принципів, соціально-економічних методів, юридичних норм з ціллю створення і просування (реалізацію) банківського продукту.

Процес розробки та впровадження продуктової стратегії банку складається з 2 етапів: перший – аналіз існуючих продуктів; другий – аналіз розвитку продуктів з точки зору їх доцільності (зміни структури запропонованих продуктів, розширення спектру продуктів за рахунок продуктів, які не застосовувались конкретним банком, та продуктів, які є новими, розробленими безпосередньо цим банком).



Проаналізувавши достатньо широкий спектр літератури, можна відмітити, що не має єдиної точки зору відносно комплексу показників, які визначають результативність продуктової стратегії.

Продуктову політику банк розробляє самостійно, включаючи проходження восьми етапів від пошуку та відбору ідеї до виведення на ринок та контролю за цим процесом. Основні функції при цьому виконують продуктивні підрозділи та служба маркетингу.

Доведено, що результатом ефективної продуктової стратегії є досягнення поставлених цілей щодо займання частки ринку, обсягу продуктового продуктового портфелю, збалансований асортимент.

Сучасний стан продуктової стратегії вітчизняних банків характеризується станом їх продуктивних портфелів, першу чергу кредитного та депозитного. Доведено, що за 2007 по 2018 відбулися значні зміни у обсягах та структурі продуктивних портфелів банків України

Визначено, що з 2007 р. по 2015 р. кредитний портфель банків України збільшувався, але за 2016-2018 рр. він зменшився на 1,9%, що пов'язано з існуючою політичною та економічною ситуацією в Україні.

Динаміка зростання депозитних вкладів фізичних осіб у національній валюті був період з 2000 по 2008 рік свідчив про стабільність, яка була порушена у 2008-2009 рр. та після періода відносної стабільності 2010-2013 рр. знову показала відтік у 2014-2015 рр. Сьогодні, у 2017-2018 рр. банки України знов нарощують свої депозитні портфелі фізичних осіб.

Визначено, що за період 2007- 2017 рр. карткові продукти банків також розвивались нерівномірно, на основі досліджень можна чітко визначити три ключових періоди, а саме: період 2007-2009 років; період 2010-2013 років; період 2014-2018 рр.

В результаті аналізу можна зробити висновки, що всі вітчизняні банки мають загальні проблеми щодо формування своїх продуктивних портфелів, що є наслідками нестабільності банківської системи України і, як наслідок, необізнаність клієнтами про банківські послуги та недовіру з їх сторони до

банківської системи загалом, що вимагає системного їх розгляду на рівні всіх банків, банківських об'єднань, а також НБУ.

Базою даного дослідження є АТ «Правекс банк», заснований 1992 року. Назва утворена шляхом скорочення слів «ПРАво ЕКономіка Соціум». В результаті аналізу наповнення продуктового ряду визначено, що для фізичних осіб АТ «Правекс Банк» пропонує 56 послуг, а для та юридичних осіб 65 послуг, що говорить про розмаїття асортименту.

Розробкою продуктової стратегії займається продуктові підрозділи банку (Кредитний департамент, Департамент інформаційних технологій, Відділ методології банківських операцій, Управління розвитку і координації регіональної мережі, Відділ депозитарної діяльності) та відділ маркетингу, структуру якого нами ретельно проаналізовано.

Для ефективного здійснення продуктової стратегії фахівці відділу маркетингу АТ «Правекс Банк» проводять аналіз продуктового асортименту банку в розрізі типів клієнтів, так і залежно від типів операцій (активні або пасивні).

В можна зробити висновок, що депозитний портфель АТ «Правекс банк» за останні 3 роки значно скоротився, а кредитний портфель також поступово поступово зменшується( особливо це стосується зменшення обсягів іпотечного кредитування фізичних осіб, споживчого кредитування та кредитування фізичних особ-підприємців.

Для визначення причини такого стану нами на прикладі одного відділення було розраховано індекс проникнення та коефіцієнта довіри АТ «Правекс Банк», який довів дуже низькі їх показники, особливо у підприємців. опитування працівників банку.

Вся ця ситуація призводить до зменшення доходів банку (так процентні доходи з 2015 по 2018 років зменшились на 392 766 тис. грн. , а сукупний дохід за рік зменшився на 586 348 тис. грн.).

На основі проведених досліджень нами були визначені проблеми продуктової стратегії банків України та визначені напрями покращення, в

т.ч.: розширення різноманітності банківських продуктів (інвестиції в нерухомість, страховий бізнес, фінансовий лізинг, трастові операції); інновації в нових областях грошово-фінансового ринку (фінансові ф'ючерси, фінансові опціони, ринки неконтрольованих цінних паперів); використання нової інформаційної технології; послуги фінансового посередництва; нові продукти в традиційних сегментах ринку позичкових капіталів: інструменти з «плаваючою» процентною ставкою, облігації із глибоким дисконтом, серійні облігації, а також інструменти грошового ринку, що мають характеристики, як капіталу, так і позикових коштів (позички й облігації участі, сертифікати інвестицій).

Доведено, що на даний момент характерною тенденцією розвитку ринків банківських продуктів є більш комплексне обслуговування банками клієнтів, що досягається за рахунок динамічного нарощування портфелю банківських продуктів, які банки можуть надати своїм клієнтам.

Виявлено, що українські банки за рівнем наповненості свого продуктового портфелю суттєво відстають від своїх зарубіжних конкурентів (східноєвропейським у 2,6 разів та західноєвропейським банкам у 3,8 разів). , тому рекомендована диверсифікація продуктового ряду на основі дистанційних послуг.

З метою розробки продуктової стратегії банку на 2019 р. нами проаналізовано сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості АТ «Правекс банк» на основі проведення SWOT-аналізу. На основі аналізу визначені групи продуктових стратегій на корпоративному та роздрібному ринках банківських послуг України у 2019 р.

Запропоновано розширення портфеля банківських продуктів за рахунок впровадження нових продуктів. Найбільш перспективним є платіжне обслуговування електронної комерції «Мій Правекс». Цей проект має довгострокову перспективу та окупають себе через 2-2,5 роки, а прибутковість планується через 5-6 років.



Запропоновано, враховуючи поступове згортання класичних програм автокредитування та споживчого кредитування в Україні, для підтримки розвитку кредитного бізнесу АТ «Правекс банк» впровадити на ринок нову перспективну програму освітнього «Крокуй вперед». Кредит на освіту — відносно нова послуга на вітчизняному ринку. В Україні вона з'явилася не більше двох років тому. Першими на ринку з цією пропозицією виступили Укрсоцбанк і Приватбанк. На сьогоднішній день за розвитком програм освітнього кредитування лідирують на ринку банки «Приватбанк», «Альфа Банк» та «Укрсоцбанк». Відзначимо, що зараз ринок освітнього кредитування досить активно розвивається і прогнозується, що згодом буде збільшуватися і кількість банківських програм по кредитуванню освіти. Особливість освітнього кредитування в тому, що необхідно поручительство третіх осіб - ними можуть бути батьки, родичі, знайомі студента, який отримує освітній кредит.

Зазначимо, що важливим аспектом при оцінці доцільності розвитку нового банківського продукту АТ «Правекс банк» є оцінка рівня потенційної конкурентоспроможності банку та його послуги.

Представлені рейтингові оцінки рівня потенційної конкурентоспроможності нової кредитної програми АТ «Правекс банк» для населення «Крокуй вперед». Оцінки потенційної конкурентоспроможності АТ «Правекс банк» показують, що перспективна позиція банку на такому напрямку кредитування як освітні кредити є досить сильною. Плануємо за 5 років 34,57 млн. грн. прибутку.

Вважаємо, що для підвищення ефективності продуктової стратегії АТ «Правекс банк» необхідним є розвиток корпоративного бізнесу та впровадження нового продукту для даного сегменту ринку.

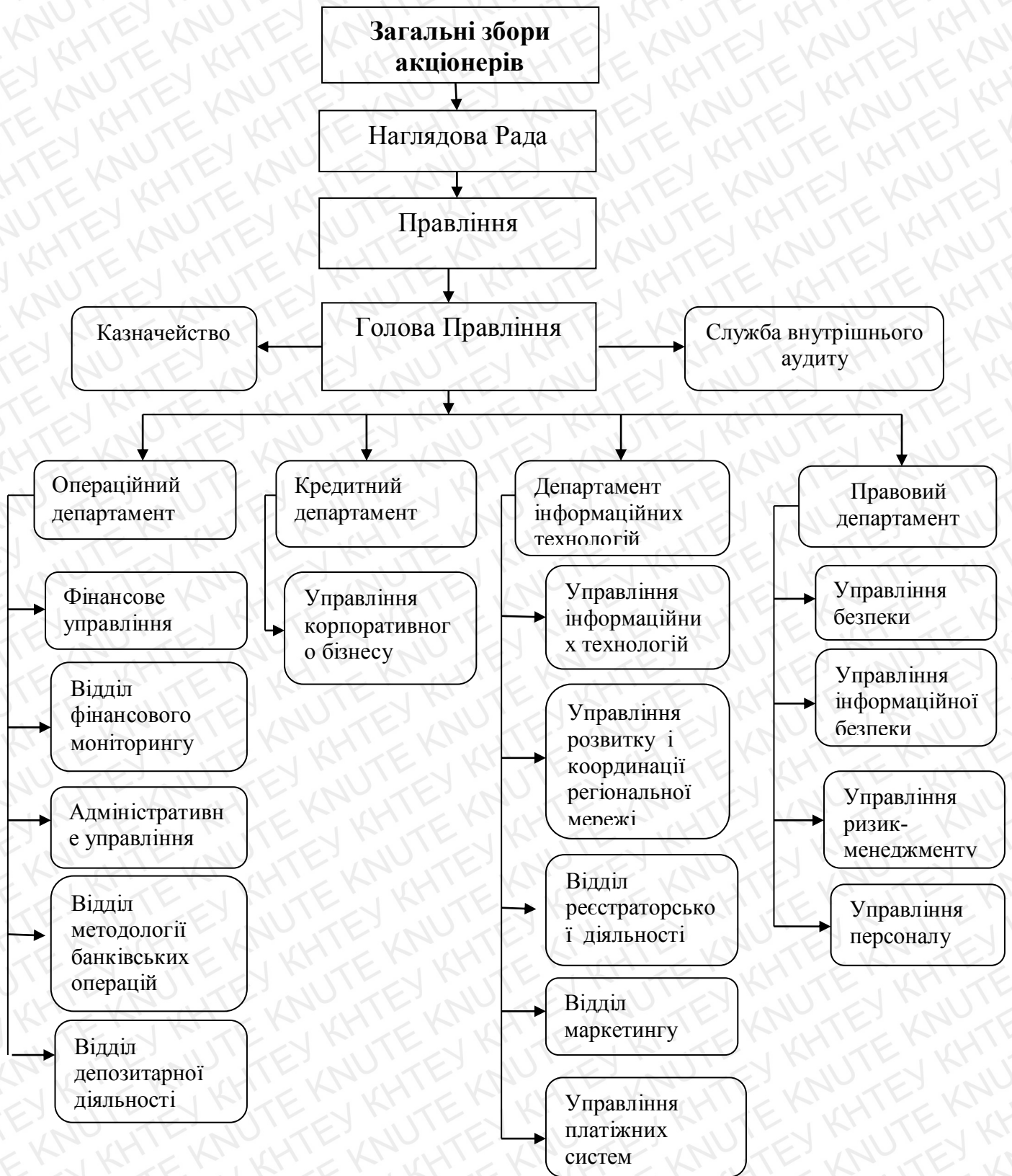


Рис. А1 Організаційна структура АТ «Правекс Банк» станом на 01.01.2018 р.

## Додаток Б

**Результати оцінка якості клієнтського обслуговування в АТ «Правекс банк»**

| Критерії якості обслуговування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Оцінка якості обслуговування, % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджер зацікавлений у продажі послуги</li> <li>- Строки розгляду документів дотримуються</li> <li>- Менеджер бере участь в узгодженні із клієнтом схеми обслуговування</li> <li>- При неможливості виконання попередньо досягнутих домовленостей менеджер послуги пропонує компроміси</li> </ul>                                                         | 100                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Строки розгляду документів дотримуються</li> <li>- Менеджер послуги консулює клієнта, але при цьому пропонує кілька базових схем обслуговування, навмисно не йде назустріч клієнтові</li> <li>- Узгодженням із суміжними підрозділами менеджер послуги не займається, залишаючи цю частину роботи клієнтському менеджеру</li> </ul>                        | 80                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджер послуги не зацікавлений у продажі послуги</li> <li>- Місце консулювання клієнтові пропонується ознайомитися з інформаційно-довідковими матеріалами, які нерідко недоступні й некомплектні</li> <li>- Строки розгляду документів нерідко затягаються у зв'язку «якимись невідкладними справами» менеджера послуги</li> </ul>                       | 60                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджер послуг не може визначитися з умовами обслуговування й необхідними від клієнта документами, тому клієнт довгий час перебуває в стані невизначеності</li> <li>- Строки розгляду документів регулярно затягаються (нехай і незначно)</li> <li>- У процесі обслуговування регулярно відбуваються збої, не виконуються умови обслуговування</li> </ul> | 40                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- незадовільне консулювання, розгляд документів і обслуговування клієнтів</li> <li>- «необгрунтована ініціатива» з боку менеджера послуги, що укладається у внесенні в документи й у регламент обслуговування не погоджених із клієнтом і клієнтським менеджером змін</li> <li>- одностороннє й раптове збільшення тарифів</li> </ul>                        | 20                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджер послуги недоступний, неініціативний, відмовляється від співробітництва</li> <li>- Взаємини із клієнтами не формалізовані, і умови часто міняються в односторонньому порядку</li> <li>- Спілкування менеджера послуги й клієнтських менеджерів ведеться із усіх питань через керівництво банку</li> </ul>                                          | 0                               |



