

розвитку туризму, сприяння інноваційним методам ведення бізнесу та формування технопарків; використання системи групового маркетингу для покращання маркетингової та збутової діяльності підприємств; розвиток підприємницьких навичок та здібностей потенційних керівників малих та середніх підприємств. Всі перераховані засоби скеровані на створення нових підприємств малого та середнього бізнесу, розширення існуючих бізнесових структур та залучення підприємств з-за меж регіону, що забезпечить розширення ділової активності в регіоні, створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості, підвищення добробуту та якості життя в регіоні.

1. *Топчієв О.Г. Теоретичні основи регіональної економіки: Навч. посібник. – К., 1997.*
2. *Аналіз впливу запропонованих законів та регулювань: Документ СІГМА №13. – Париж, 1997.*
3. *Executive Order 12866: Regulatory Planning and Review. White House. – June 1994.*
4. *Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України від 25 травня 2001 р. – № 341/2001.*
5. *Сундаков А. Реформи системи державного управління в Україні на шляху до трансформації. – К, 2001.*

**УДК 658.8**

**С.І. Кубів**

Національний університет “Львівська політехніка

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

© Кубів С.І., 2003

**Аналізуються тенденції конкурентного становища вітчизняних банків та подаються рекомендації щодо зростання їх привабливості для клієнта з використанням концепції бенчмаркінгу**

**The tendencies of competition environment of the Ukrainian banks are analysed. The recommendation for growth of banks attractive for clients on the base of benchmarking are given.**

Для успішного функціонування на ринках будь-який господарюючий об'єкт повинен володіти інформацією про своє макро- та мікросередовище. Найважливішими складовими мікросередовища є конкуренти та споживачі. Згідно з теорією маркетингу виділяють 5 сил конкурентного середовища підприємства [1, с. 403]: конкуренція у межах галузі; загроза появи нових конкурентів – потенційні конкуренти; загроза з боку товарів-субститутів; можливість тиску з боку постачальників; можливість тиску з боку споживачів. Найбільшу загрозу для банку становлять інші банки. Банку необхідно вивчати досвід діяльності “проблемних” банків, банків, які знаходяться у регіоні впливу цього банку чи які близькі за асортиментом послуг, стратегією розвитку та формами роботи. Очевидно, що не потрібно повністю відмовлятися і від аналізу найбільших банків для того, щоб визначити напрямки вдосконалення своєї діяльності.

Окремі дані про комерційні банки, які діють на ринку банківських послуг України, подано в табл. 1.

**Окремі статистичні дані про комерційні банки України  
(Складено на основі [2, 3, 4, 5])**

| Показники   | Роки          |              |              |        |        |        |        |        |
|---|---------------|--------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 1994          | 1995         | 1996         | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   |
| 1   | 2             | 3            | 4            | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
| 1. Кількість зареєстрованих банків                            | 228           | 230          | 229          | 227    | 214    | 203    | 195    | 189    |
| 2. У тому числі державні                                      | 2             | 2            | 2            | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      |
| 3. Відкриті акціонерні товариства                             | 96            | 119          | 125          | 133    | 125    | 129    | 118    | 115    |
| 4. Закриті акціонерні товариства                              | 63            | 50           | 52           | 51     | 53     | 49     | 49     | 49     |
| 5. Товариства з обмеженою відповідальністю                    | 67            | 59           | 50           | 41     | 34     | 28     | 26     | 25     |
| 6. Кількість банків за участю іноземного капіталу             | 12            | 12           | 14           | 22     | 28     | 30     | 31     | 28     |
| 7. У т.ч. зі 100 % іноземним капіталом                        | 1             | 1            | 2            | 6      | 9      | 8      | 7      | 6      |
| 8. Кількість банків, які мають валютну ліцензію               | 115           | 134          | 146          | 157    | 161    | 153    | 149    | 149    |
| 9. Кількість закритих банків (за рік)                         | 11            | 1            | 11           | 10     | 12     | 11     | 9      | 9      |
| 10. Кількість відкликаних валютних ліцензій у банків (за рік) | 0             | 7            | 26           | 5      | 9      | 9      | 9      | 3      |
| 11. Капітал комерційних банків, млн. грн.                     | 365           | 1580         | 3156         | 3971   | 4828   | 5878   | 6450   | 7854   |
| 12. Капітал комерційних банків, млн. дол. США                 | 350           | 881          | 1671         | 2091   | 1409   | 1127   | 1187   | 1482   |
| 13. Сплачений статутний капітал, млн. грн.                    | 88            | 541          | 1098         | 1560   | 2107   | 2914   | 3666   | 4576   |
| 14. Темпи зростання сплаченого статутного капіталу, %         | Відсутні дані | 6,15<br>раза | 2,03<br>раза | 142,08 | 135,08 | 138,30 | 125,81 | 124,82 |
| 15. Сплачений статутний капітал, млн. дол. США                | 81            | 302          | 581          | 821    | 615    | 559    | 674    | 864    |

Таким чином, як свідчать дані табл. 1, існує тенденція до скорочення кількості зареєстрованих банків (у 2001 р. кількість зареєстрованих банків порівняно з 1994 р. зменшилася на 17,11 %, серед них на 62,69 % зменшилася кількість товариств з обмеженою відповідальністю). У цей самий час зростає кількість банків за участю іноземного капіталу (у 2001 р. на 158,33 % більше порівняно з 1994 р.), у т.ч. банків зі 100 % іноземним капіталом, кількість яких за аналогічний період зростає у 5 разів. Зростання активності іноземних банків, які мають дешеві фінансові ресурси та широкий асортимент послуг з низькою собівартістю, їх високий рівень обслуговування сприяє посиленню конкуренції на ринку банківських послуг.

Основними конкурентами будь-якого банку є інші банки у межах стратегічної групи. Групування банків за стратегічними групами може бути проведене на підставі розміру їх сплаченого статутного капіталу, оскільки розмір банку часто визначає асортимент послуг банку. У табл. 2 подано динаміку комерційних банків України та частки окремих груп. Як свідчить аналіз цих даних, на ринку відбувається скорочення кількості комерційних банків із малим та середнім розміром сплаченого статутного капіталу від 0 до 10 млн. грн., зокрема у 2000 р. порівняно з 1999 р. на 75 % зменшилася кількість банків із сплаченим статутним капіталом від 2 до 3 млн. грн., і на 63,24 % кількість банків із сплаченим статутним капіталом від 3 до 10 млн. грн. На 73,36 % і 60,85 % відповідно за цей період скоротилася і частка цих банків. У цей самий час зростає кількість банків із розміром сплаченого статутного капіталу понад 10 млн. грн., хоча темпи їх зростання зменшилися (наприклад, у 1995 р. порівняно з 1994 р. це зростання збільшилося у 6 разів, а у 2000 р. порівняно з 1999 р. – лише на 39,56 %). Відбувається і загальне скорочення кількості діючих банків, зокрема у 2000 р. порівняно з 1994 р. це зменшення становило 61 %, а у 2001 р. порівняно з 2000 р. – 0,7 %, що відповідає загальним світовим тенденціям до скорочення кількості комерційних банків внаслідок процесів консолідації, які відбуваються у галузі протягом 20 останніх років.

Таблиця 2

**Динаміка груп комерційних банків України за розміром сплаченого статутного капіталу та їх частки за цими групами (Складено на основі [2, 6])**

| Показники                | Роки  |        |        |        |         |          |           |
|--------------------------|-------|--------|--------|--------|---------|----------|-----------|
|                          | 1994  | 1995   | 1996   | 1997   | 1998    | 1999     | 2000      |
| Усього діючих банків     | 220   | 210    | 188    | 189    | 178     | 164      | 154       |
| Від 0 до 2 млн. грн.     | 216   | 173    | 77     | 6      | 2       | 1        | 1         |
| Частка банків, %         | 98,19 | 82,39  | 40,966 | 3,17   | 1,12    | 0,61     | 0,65      |
| Від 2 до 3 млн. грн.     | 1     | 15     | 47     | 69     | 29      | 4        | 1         |
| Частка банків, %         | 0,45  | 7,14   | 2,5    | 36,51  | 16,29   | 2,44     | 0,65      |
| Від 3 до 10 млн. грн.    | 2     | 15     | 49     | 78     | 97      | 68       | 25        |
| Частка банків, %         | 0,91  | 7,14   | 26,06  | 41,27  | 54,50   | 41,46    | 16,23     |
| Понад 10 млн. грн.       | 1(-)  | 7(1*)* | 15(3*) | 36(3*) | 50(7**) | 91(10**) | 127(14**) |
| Частка банків, %         | 0,45  | 3,34   | 7,98   | 19,05  | 28,09   | 55,49    | 82,47     |
| Від 0 до 0,5 млн. дол.   | 193   | 102    | 20     | 2      | 2       | 5        | 2         |
| Частка банків, %         | 87,73 | 48,57  | 10,64  | 1,06   | 1,12    | 3,05     | 1,30      |
| Від 0,5 до 1,5 млн. дол. | 20    | 81     | 100    | 67     | 64      | 41       | 17        |
| Частка банків, %         | 9,09  | 38,57  | 53,19  | 35,45  | 35,36   | 25       | 11,04     |
| Від 1,5 до 3 млн. дол.   | 4     | 16     | 35     | 51     | 66      | 67       | 59        |
| Частка банків, %         | 1,82  | 7,62   | 18,62  | 26,98  | 37,08   | 40,85    | 38,31     |
| Від 3 до 5 млн. дол.     | 1     | 3      | 17     | 33     | 19      | 29       | 45        |
| Частка банків, %         | 0,45  | 1,43   | 9,04   | 17,46  | 10,67   | 17,68    | 29,22     |
| Від 5 до 40 млн. дол.    | 2     | 7      | 13     | 33     | 26      | 22       | 31        |
| Частка банків, %         | 0,91  | 3,33   | 6,91   | 17,46  | 14,61   | 13,42    | 20,13     |
| Понад 40 млн. дол.       | -     | 1      | 3      | 3      | 1       | -        | -         |
| Частка банків, %         | -     | 0,48   | 1,60   | 1,59   | 0,56    | 0        | -         |

Примітки:

\* Кількість банків із розміром сплаченого статутного капіталу понад 70 млн. грн.

\*\* Кількість банків із розміром сплаченого статутного капіталу понад 50 млн. грн.

Зростання сплаченого статутного капіталу комерційних банків України призвело до виділення нових стратегічних груп банків із більшим розміром капіталу (табл. 3), зокрема у 2001 р. з'явилися банки із розміром сплаченого статутного капіталу понад 100 млн. грн. (5,23 %). Тенденція до зростання сплаченого статутного капіталу відкриває нові можливості для вдосконалення усіх складових комплексу маркетингу банку для збільшення його привабливості для клієнта.

Таблиця 3

### Зростання сплаченого статутного капіталу комерційних банків

| Групи сплаченого статутного капіталу | Кількість діючих банків у 2001 р. | Частка, % |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Усього (млн. грн.)                   | 153                               | 100       |
| Від 0 до 15                          | 44                                | 28,76     |
| Від 15 до 25                         | 54                                | 35,29     |
| Від 25 до 30                         | 35                                | 22,88     |
| Від 50 до 100                        | 12                                | 7,84      |
| Понад 100                            | 8                                 | 5,23      |
| Усього (млн. дол. США)               | 153                               | 100       |
| Від 0 до 3                           | 52                                | 33,99     |
| Від 3 до 5                           | 53                                | 34,64     |
| Від 5 до 10                          | 30                                | 19,61     |
| Від 10 до 20                         | 13                                | 8,50      |
| Понад 20                             | 5                                 | 3,26      |

Ще однією ознакою, за якою можна виділити стратегічні групи банків, є їх сумарні активи. За цією ознакою на території України виділяють групу найбільших банків, активи яких перевищують 1,2 млрд. дол. [7] (станом на 01.01.2002 р. – це АППБ “Аваль”, “Приватбанк”, “Промінвестбанк”, “Ощадбанк”, “Укркресімбанк”, АКБ “Укрсоцбанк”, АКІБ “УкрСиббанк”, АКБ “Райффайзенбанк Україна”); великих банків, активи яких становлять від 1,2 млрд. грн. до 400 млн. грн.; середніх банків, активи яких становлять від 400 млн. грн. до 150 млн. грн.; малих, активи яких менші від 150 млн. грн. Станом на 01.01.2002 р. в Україні налічувалося 8 найбільших, 12 великих, 35 середніх і 98 малих банків.

Характерною ознакою банківської системи є зростання капіталу комерційних банків. Зокрема на 1 січня 2001 р. його загальна сума становила 6448 млн. грн., що на 10,5 % більше, ніж на початок 2000 р. На 1 січня 2002 р. капітал комерційних банків досяг 7854 млн. грн. і перевищив аналогічний показник за минулий рік на 21,77 %.

Беручи до уваги регіональний аспект, потрібно зазначити, що найбільша кількість комерційних банків знаходиться у м. Києві, Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях (табл. 4).

**Деякі показники про комерційні банки  
за регіонами України у 2001 р. [6, с. 141]**

| Регіони                    | Кількість банків у 2001 р.<br>(рейтинг регіону) | Середній розмір сплаченого<br>статутного капіталу<br>(рейтинг регіону) |
|----------------------------|---|--|
| Разом                      | 153   | 29,9   |
| 1. Республіка Крим         | 4 (7)   | 22,9 (7)   |
| 2. м. Київ                 | 84 (1)  | 145,0 (1)  |
| 3. Вінницька обл.          | -   | -  |
| 4. Волинська обл.          | 3 (8)   | 22,1 (8)   |
| 5. Дніпропетровська обл.   | 11 (3)  | 32,1 (4)   |
| 6. Донецька обл.           | 8 (5)   | 34,3 (3)   |
| 7. Житомирська обл.        | -   | -  |
| 8. Закарпатська обл.       | 1 (10)  | 10,5 (14)  |
| 9. Запорізька обл.         | 2   | 12,8 (10)  |
| 10. Івано-Франківська обл. | 5 (5)   | 10,5 (14)  |
| 11. Кіровоградська обл.    | -   | -  |
| 12. Луганська обл.         | 2 (9)   | 12,3 (11)  |
| 13. Львівська обл.         | 5 (6)   | 34,4 (2)   |
| 14. Миколаївська обл.      | -   | -  |
| 15. Одеська обл.           | 9 (4)   | 18,8 (9)   |
| 16. Київська обл.          | -   | -  |
| 17. Полтавська обл.        | 3 (8)   | 29,0 (50)  |
| 18. Рівненська обл.        | -   | -  |
| 19. Сумська обл.           | -   | -  |
| 20. Тернопільська обл.     | -   | -  |
| 21. Харківська обл.        | 12 (2)  | 24,1 (6)   |
| 22. Херсонська обл.        | -   | -  |
| 23. Хмельницька обл.       | -   | -  |
| 24. Черкаська обл.         | -   | -  |
| 25. Чернівецька обл.       | 1 (10)  | 7,5 (13)   |
| 26. Чернігівська обл.      | 3 (8)   | 12,2 (12)  |

При цьому за період 1994 – 2000 рр. відбулося зменшення кількості комерційних банків в усіх регіонах України, зокрема найбільше у Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Кіровоградській, Миколаївській, Львівській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Херсонській, Черкаській областях, де кількість банків скоротилася більше як у 2 рази, а у деяких областях, наприклад, у Вінницькій, Житомирській, Кіровоградській, Миколаївській, Рівненській, Сумській, Хмельницькій, Черкаській, Київській (за виключенням м. Києва) вони відсутні сьогодні взагалі, що очевидно свідчить про те, що відділення та філіали великих банків з інших регіонів внаслідок посилення конкуренції витіснили місцеві банки.

Розглядаючи дві інші сили конкурентного середовища банків, зокрема потенційних конкурентів і виробників товарів-замінників, слід зазначити, що вони пов'язані із небанківськими кредитними установами та нефінансовими організаціями (поштою, організаціями торгівлі), які диверсифікували свою діяльність. Значною конкурентною перевагою цих організацій за

кордоном є доступність їх послуг протягом усього робочого дня, а не лише операційного, нижчі витрати, більш гнучке реагування на запити клієнтів, завдяки спеціалізації на певних видах послуг, надання знижок при користуванні іншими послугами цих установ (табл. 5). У перспективі можна очікувати посилення конкуренції на ринку банківських послуг, завдяки активізації вищезазначених суб'єктів. На користь банківських установ України говорять чинники культури, зокрема те, що традиційні банківські послуги у свідомості клієнтів пов'язані саме з установами банків.

Таблиця 5

**Порівняльний аналіз конкурентних переваг банків  
та інших суб'єктів фінансового ринку, які надають аналогічні послуги**

| Конкурентні переваги                                 |  |
|--|--|
| банків:  | інших фінансових та нефінансових організацій         |
| 1. Наявність досвіду та навичок у наданні цих послуг | 1. Значна доступність послуг                         |
| 2. Налагоджені зв'язки з клієнтами                   | 2. Нижчі ціни  |
| 3. Широкий асортимент банківських послуг             | 3. Можливість швидкого реагування на запити клієнтів |
|  | 4. Гнучка маркетингова цінова політика               |

На основі аналізу фінансових ринків розвинутих країн світу та ринку України можна зробити висновок про істотне посилення ролі небанківських фінансових інститутів, до яких належать страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди, фірми, які спеціалізуються на операціях із цінними паперами, пенсійні фонди. Зокрема, сьогодні частка активів комерційних банків, наприклад у США, ледь перевищує ¼ сукупних активів усіх фінансових інститутів [8]. У розвинутих країнах як конкуренти-банки виступають і нові активні учасники банківського ринку – мережі супермаркетів, які надають послуги роздрібним клієнтам безпосередньо у магазинах, що заощаджує їх час. Успішно конкурують з банками на міжнародному ринку і багато всесвітньовідомих корпорацій, які диверсифікували свою діяльність, зокрема Ford, General Motors, Volvo, General Electric, IBM, AT&T, Mark Spencer, Merni / Lynch, які надають кредити, залучають депозити, емітують кредитні картки та пропонують інші послуги фінансового, інвестиційного й консультативного характеру. При цьому нові конкуренти мають внутрішню конкурентну перевагу стосовно банків – нижчі витрати. Зокрема, співвідношення витрат і доходів комерційних банків становить 60 %, а їх нефінансових конкурентів – не перевищує 40 %. Наприклад, у мережі супермаркетів Великобританії – Sainsbury депозитна ставка становить 6,5 %, а в традиційних банках її рівень не перевищує 4 %. Крім того, клієнтам пропонуються спеціальні знижки при закупівлі товарів [9, с. 38]. У цих умовах банки повинні розробити маркетингові стратегії, спрямовані на зниження витрат, об'єднуватися з іншими банками.

Аналізуючи конкурентні позиції банків та небанківських установ, які надають традиційні банківські послуги, потрібно проаналізувати насамперед їх цінову політику. Як свідчить аналіз даних табл. 6, існує тенденція до зменшення процентних ставок банками України у національній та іноземній валюті як за кредитами, так і за депозитами. Якщо перший чинник позитивно впливає на конкурентне становище банків, то другий має двоякий вплив: негативний, пов'язаний із зменшенням доходів клієнтів і позитивний, пов'язаний із зменшеними темпами інфляції і більшою надійністю банків.

## Динаміка процентних ставок вітчизняних банків

| Показники                                   | Роки |         |       |       |       |       |        |       |       |       |
|---|------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
|   | 1992 | 1993    | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998   | 1999  | 2000  | 2001  |
| 1. Процентні ставки за кредитами, усього, % | 76,0 | 221,1   | 201,7 | 107,1 | 77,0  | 49,1  | 55,4   | 53,6  | 40,1  | 31,9  |
| у національній валюті, %                    | 76,0 | 221,1   | 201,7 | 107,1 | 77,0  | 49,1  | 44,2   | 43,3  | 32,9  | 26,7  |
| в іноземній валюті, %                       |      |         |       |       |       |       | 19,0   | 20,8  | 17,0  | 13,1  |
| 2. Процентні ставки за депозитами, усього   | 68,0 | 187,3   | 171,0 | 61,2  | 34,3  | 18,2  | 22,9   | 20,8  | 13,4  | 11,2  |
| у національній валюті, %                    | 68,0 | 187,3   | 171,0 | 61,2  | 34,3  | 18,2  | 19,1   | 17,1  | 10,9  | 9,9   |
| в іноземній валюті, %                       |      |         |       |       |       |       | 10,8   | 9,0   | 5,8   | 5,6   |
| Індекс зростання кредитних ставок, %        |      | 2,9 р.  | 91,23 | 53,1  | 71,9  | 63,77 | 90,02  | 97,96 | 75,98 | 79,33 |
| Індекс зростання депозитних ставок, %       |      | 2,75 р. | 91,3  | 35,79 | 56,05 | 53,06 | 104,95 | 89,53 | 63,75 | 90,83 |

Аналізуючи ринки банківських послуг різних країн, можна прийти до висновку, що протягом 1960 – 1980 рр. конкурентну перевагу мали ті банки, які головну увагу приділяли збільшенню кількості банківських послуг для усіх сегментів ринку. Починаючи з 80-х років досягнення банками конкурентної переваги ґрунтувалося на покращанні якості обслуговування клієнтів. В Україні ринок банківських послуг виник не так давно. Тому досягнення конкурентної переваги тут опирається як на кількісні, так і на якісні показники банківських послуг. До нових послуг, які можуть надаватися банками, відносяться позики з регульованою, а не фіксованою ставкою, чекові рахунки, які приносять проценти, андеррайтинг (гарантоване розміщення цінних паперів), фінансове планування, а також продаж страхових і взаємних фондів, трастові послуги, посередницькі, послуги з цінними паперами, інформаційно-консультативні послуги з банківських, правових і фінансових питань, аудиторські, маркетингові та гарантійні послуги. Диверсифікація банківської діяльності зменшує ризик у діяльності банків, уможливорює максимально задовольнити потреби існуючих клієнтів та залучити нових за рахунок пропозиції різної комбінації банківських послуг. На практиці кожний банк повинен проаналізувати асортимент послуг своїх головних конкурентів – банків із цієї стратегічної групи, а також більших банків. Очевидно, що чим більшим є розмір банку, тим більший асортимент послуг він може запропонувати.

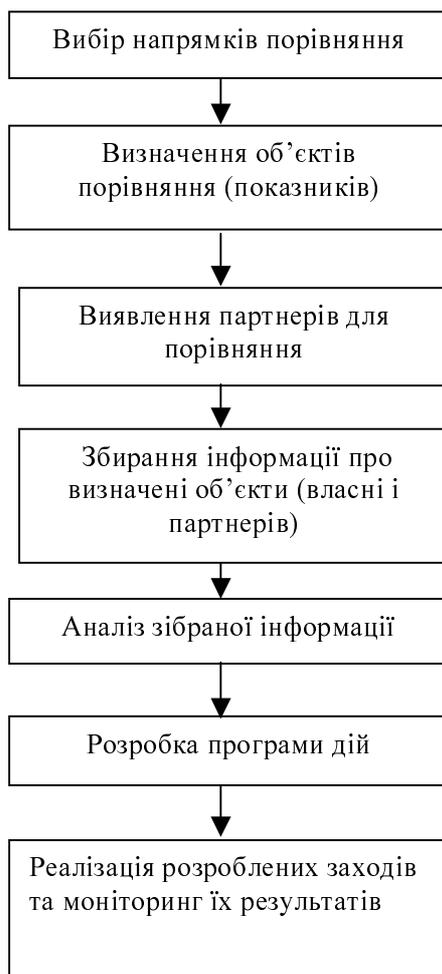
Проте для утримання залучених клієнтів, налагодження довготривалих взаємовідносин з ними велике значення має якість послуг банку.

При цьому усі банківські послуги повинні відповідати міжнародним стандартам якості ISO-9001, вимоги яких є обов'язковими, та ISO-9004, вимоги яких є рекомендаційними. Ці стандарти регулюють усі управлінські процеси – від загального функціонування банку на ринку до надання конкретної якісної банківської послуги.

Розробка нових банківських послуг може проводитися у трьох напрямках:

- розробка послуг, які раніше не існували на ринку;
- копіювання послуг інших конкурентів (фінансових чи нефінансових організацій);
- модифікація вже існуючої банківської послуги.

Вітчизняні банки, розробляючи нові послуги, як правило, використовують бенчмаркінг (базисний аналіз), але тільки стосовно банківських установ. Як відзначено в [10, с. 51], базисний аналіз – це порівняння товарів і процесів підприємницької діяльності компанії з товарами і процесами конкурентів чи ведучих компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості товарів і ефективності роботи компанії. Отже, при розробці послуг банками мова йде про вивчення найбільш передового світового досвіду як фінансових, так і нефінансових організацій у галузях, які цікавлять банк. Визначивши організації з найпередовішим досвідом, банк повинен провести порівняльний аналіз своєї ефективності, враховуючи витрати, час виконання операцій і якість послуг, потреби клієнтів (рисунок).



*Основні етапи бенчмаркінгу*

*(Складено на основі [10, с. 244, 11, с. 131 – 134])*

Проте сьогодні особливо актуальним є використання бенчмаркінгу не лише для розширення поточного асортименту послуг, що використовується у практиці вітчизняних банків, а й з метою проведення такої політики, яка б збільшувала привабливість банку для клієнтів. Мова йде про бенчмаркінг зовнішній (з позиції сприйняття клієнта), бенчмаркінг внутрішній (для реалізації концепції внутрішнього маркетингу) і бенчмаркінг конкурентоспроможності.

Визначити іншу фінансову чи нефінансову установу, яка надає послуги, що цікавлять цей банк, можна за допомогою опитування клієнтів (власних і конкуруючих банків) шляхом збирання первинної інформації, закупівлі необхідної інформації у великих консалтингових фірм, які мають необхідні дані, чи за допомогою пошуку необхідної інформації у мережі Інтернет, проводячи збір вторинної маркетингової інформації.

Розглядаючи бенчмаркінг із зовнішньої точки зору, потрібно порівняти найважливіші для клієнта показники банківської діяльності. При цьому кожному показнику присвоюється свій коефіцієнт вагомості, сума яких дорівнює 1. Величина показника для окремого банку визначається експертним методом за 10-ти бальною шкалою. На підставі визначення інтегрованого показника можна встановити банки, які займають найсильнішу позицію, є найпривабливішими для клієнта у цьому регіоні, і порівняти з ним свою діяльність за рахунок визначення своїх сильних та слабких позицій. Проведений аналіз дасть змогу розробити рекомендації щодо покращання діяльності комерційного банку, щоб зробити його більш привабливим для клієнта.

1. Голубков Е.П. *Маркетинговые исследования: теория, практика, методология*. – 2-е изд. перераб. и доп. – М., 2000. 2. Гладких Д. *Умови конкуренції на ринку кредитних ресурсів і банківських послуг* // *Вісник НБУ*. – 1999. – № 8. – С. 11 – 34. 3. Зінченко В. *Підсумки діяльності комерційних банків України за 1999 р.* // *Вісник НБУ*. – 2000. – № 3. – С. 18 – 22. 4. *Підсумки діяльності комерційних банків України за 2000 р.* // *Вісник НБУ*. – 2001. – № 3. – С. 2 – 7. 5. *Розвиток фінансового ринку* // *Бюлетень НБУ*. – 2002. – № 1. – С. 16 – 45. 6. *Грошово-кредитна та банківська статистика* // *Бюлетень НБУ*. – 2002. – № 1. – С. 64 – 154. 7. *Про розподіл банків на групи. Рішення НБУ № 29 від 29.01.2002* // *Приложение к еженедельнику “Галицькі контракти”*. – 2002. – № 9. – С. 1. 8. Науменкова С. *Ринок фінансових послуг: основні тенденції розвитку* // *Вісник НБУ*. – 2000. – №1 – С. 36 – 44. 9. Телецька Т. *Чи мають банки майбутнє?* // *Вісник НБУ*. – 2000. – № 3. – СМ. 37 – 39. 10. Котлер Ф. *Маркетинг і менеджмент*. – СПб., 2000. 11. Багиев Г.Л. и др. *Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анг.* – М., 1999.