

УДК 336.7

Олексин А.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів

Буковинського державного фінансово-економічного університету

ОСНОВИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІКВІДНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Статтю присвячено характеристиці сутності та концепції маркетинг-менеджменту ліквідності банківської установи. Визначено проблемні питання використання маркетинг-менеджменту для управління ліквідністю комерційного банку, проведено таксономічний аналіз ліквідності. Визначено основні шляхи підвищення ліквідності комерційного банку на основі вдосконалення механізмів маркетинг-менеджменту.

Ключові слова: ліквідність, управління ліквідністю, механізм маркетинг-менеджменту, комерційний банк, інформаційні резерви.

Олексин А.Г. ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА ЛИКВИДНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ УКРАИНЫ

Статья посвящена характеристике сути и концепции маркетинг-менеджмента ликвидности банковского учреждения. Установлены проблемные вопросы использования маркетинг-менеджмента для управления ликвидностью коммерческого банка, проведен таксономический анализ ликвидности. Определены основные пути повышения ликвидности коммерческого банка на основе совершенствования механизмов маркетинг-менеджмента.

Ключевые слова: ликвидность, управление ликвидностью, механизм маркетинг-менеджмента, коммерческий банк, информационные резервы.

Oleksyn A.G. THE FOUNDATIONS OF CARRYING OUT THE MARKETING MANAGEMENT LIQUIDITY COMMERCIAL BANK AND ITS INFLUENCE ON THE BANK SYSTEM OF UKRAINE

The article is dedicated to the characterization of the essence and concept of marketing management, liquidity of the banking institution. Problem questions of using marketing management for the administration of liquidity of commercial banks were identified and the taxonomic analysis of liquidity was carried out. The basic ways of increasing the liquidity of commercial banks based on the improvement of mechanisms marketing management were determined.

Keywords: liquidity, liquidity management, marketing management mechanism, commercial bank, information reserves.

Постановка проблеми. Незважаючи на необхідність забезпечення достатнього рівня ліквідності банків України, в умовах невизначеності впливу зовнішніх факторів маркетинг-менеджмент у банку досліджується недостатньо, наявні розробки фрагментарні та не дають змогу сформулювати комплексний

підхід до формування механізму управління ліквідністю банку на його основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним питанням організації системи маркетинг-менеджменту в банківських установах, пошуку ефективних рішень у системі управління банками присвячено дослідження багатьох вітчизняних та закордонних учених, серед яких слід зазначити: Ю. Бугель, О. Васюренко, Г. Лазаренкова, І. Волошин, Ж. Довгань, І. Івасів, О. Іващук, В. Капран, М. Кривченко, О. Коваленко, С. Омельченко, О. Колодізев, І. Чмута, І. Губарева та ін.

Мета статті – розробити комплекс механізмів управління ліквідністю банку на основі маркетинг-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності прийняття управлінських рішень під час регулювання платіжною позицією банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг-менеджмент у банку – це частина системи управління банком, що пов'язана з організацією, управлінням, контролем над реалізацією маркетингових заходів щодо забезпечення стійких конкурентних переваг банку та інтенсифікації процесу формування й відтворення попиту на банківські продукти, що включає управління активами й пасивами, доходами й витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій [1, с. 110].

Потреба в інтеграції маркетингу й менеджменту як ефективного підходу до організації банківської діяльності, що забезпечує підвищення стійкості банків до



Рис. 1. Концепція синтезу механізмів маркетинг-менеджменту в управлінні ліквідністю банку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

кризових явищ й стабільне зростання фінансово-економічних показників їх діяльності зумовила розробку концепції синтезу механізмів маркетинг-менеджменту в управлінні ліквідністю банку (див. рис. 1).

Основною метою маркетинг-менеджменту в банку як частини системи банківського управління є підвищення прибутковості банку, зменшення ризику незбалансованої ліквідності, формування й відтворення попиту на банківські продукти.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особлива увага приділяється механізмам маркетинг-менеджменту до управління, відповідно до базових принципів якого форми, методи, системи, стилі управління повинні варіюватися залежно від об'єктивних умов діяльності підприємства. Маркетинг-менеджмент управління ліквідністю забезпечує взаємоузгодженість загальної концепції та методів управління нею з характеристиками зовнішнього та внутрішнього середовищ для того, щоб найефективніше досягти цілей банку.

Саме тому важливим є теоретичне формулювання основ та моделей таксономічного аналізу показників.

Таксономічний аналіз ліквідності банку дає змогу отримати повну, неупереджену, своєчасну інформацію про стан ліквідності, а здійснення контролю на основі отриманих даних дає можливість визначити доцільність здійснення коригувальних заходів.

На першому етапі відбувається визначення об'єкту аналізу, яким пропонуємо вважати внутрішні фактори впливу на ліквідний стан банку.

На другому етапі – визначення видів та сфери аналізу ліквідності на визначених часових горизонтах: короткостроковому (на вимогу та до 1 місяця); середньостроковому (від 1 місяця до 12 місяців) та довгостроковому (від 12 місяців і більше).

Слід підкреслити, що кожен банк може здійснювати розбивку на часові горизонти самостійно відповідно до специфіки його діяльності, характеристик банківських операцій та впливу зовнішнього середовища.

Для кожного часового горизонту банк повинен визначити фактори впливу на ліквідність та показники-індикатори, що їх характеризують. Формування горизонту має базуватися на системному підході й враховувати фактори, еластичність ліквідності щодо зміни яких є найвищою [1, с. 111].

Для аналізу короткострокової ліквідності необхідно використовувати такі показники: норматив поточної ліквідності (Н5), відношення високоліквідних активів до зобов'язань банку (ВЛА/З), відношення сукупного розриву ліквідності на вимогу та до 1 місяця до активів банку (GAP_{1m}/A), відношення нетто міжбанківських кредитів до активів банку (MBK_n/A), відношення коштів на поточних рахунках клієнтів до зобов'язань банку ($ПРК/З$).

Вхідними даними для аналізу середньострокової ліквідності за допомогою таксономічного індикатора є: норматив короткострокової ліквідності (Н6), відношення сукупного розриву ліквідності від 1 до 3 місяців до активів банку (GAP_{1-3m}/A), відношення сукупного розриву ліквідності від 3 до 12 місяців до активів банку (GAP_{3-12m}/A), частка кредитів клієнтам в активах банку ($КП/А$), відношення коштів на строкових рахунках клієнтів до зобов'язань банку ($СРК/З$) [1].

Аналіз довгострокової ліквідності доцільно проводити на основі таких показників: відношення сукупного розриву ліквідності від 12 місяців до 5 років до активів банку (GAP_{1-5y}/A), відношення сукупного розриву ліквідності більше ніж 5 років до активів банку ($GAP_{>5y}/A$), відношення кумулятивного роз-

риву ліквідності до активів банку (GAP_{sum}/A), відношення кредитів до депозитів ($КП/Д$), відношення активів до зобов'язань ($А/З$).

Для впорядкування визначених показників-індикаторів ліквідності, які являють собою багатовимірний статистичний матеріал, ми пропонуємо здійснювати аналіз ліквідності банку за таксономічним методом, застосування якого дасть змогу об'єднати розрізнені показники ліквідності в таксономічний коефіцієнт (індикатор). На його основі можна визначити стан ліквідності банку, необхідність її поглибленого аналізу та розробки заходів щодо коригування для забезпечення дотримання цільових параметрів ліквідності банку.

Першим етапом алгоритму таксономічного аналізу є формування матриці спостережень, яка зображена формулою:

$$X = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & X_{i2} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mj} & \dots & X_{mn} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де i – порядковий номер періоду (від 1 до m);

j – показник, який характеризує ліквідність банку (від 1 до n);

X_{ij} – значення показника j в період часу i [2, с. 48].

Оскільки не всі показники мають однакові одиниці виміру, для того, щоб вирівняти їх значення, необхідно провести стандартизацію за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m X_{ij}}{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m X_{ij} - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m X_{ij}^{\frac{1}{2}}}. \quad (2)$$

Обраний метод стандартизації ознак є одним із найпростіших, проте саме його застосування дає змогу отримати адекватний результат аналізу, якщо серед вхідних ознак є одночасно стимулятори та дестимулятори.

Після стандартизації проводиться диференціація показників ліквідності на стимулятори (позитивно впливають на ліквідність банку) та дестимулятори (негативно впливають на ліквідність банку). Слід зауважити, що для одного банку показник може бути стимулятором, а для іншого – дестимулятором, тому кожен банк проводить диференціацію показників самостійно, відповідно до специфіки своєї діяльності, типу політики регулювання ліквідності та характеру управління ліквідністю банку в цілому.

Розподіл показників на стимулятори та дестимулятори є основою для побудови вектора-еталона P_0 . Елементи цього вектора мають координати X_{oi} та формуються зі значень показників за формулою [2, с. 48]:

$$X_{oi} = \max X_{ij} - \text{стимулятор}; \quad (3)$$

$$X_{oi} = \min X_{ij} - \text{дестимулятор}.$$

Одним з основних понять, що використовуються в таксономічних методах, є таксономічна відстань, визначення якої дає змогу ідентифікувати місце кожного елемента матриці в сукупності значень і дає можливість класифікації та впорядкування даних для подальшого аналізу.

Відстань між окремим спостереженням та точкою $P_0(C_{i0})$ розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (4)$$

де z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника в період часу i ;

z_{0i} – стандартизоване значення i -го показника в еталоні [1, с. 112].

Далі розраховуємо середню відстань між спостереженнями \bar{C}_0 (5), стандартне відхилення S_0 (6), максимально можливе відхилення від зведеного еталону C_0 (7), зведений динамічний показник d_1 (8) [1, с. 113]:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}; \quad (5)$$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum C_{i0}; \quad (6)$$

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0; \quad (7)$$

$$d = \frac{C_{i0}}{C_0}. \quad (8)$$

Останнім етапом є визначення таксономічного індикатора ліквідності банку за формулою [1, с. 113]:

$$PI_i = 1 - d, \quad (9)$$

Для кожного виділеного нами часового горизонту ліквідності будемо розраховувати окремий таксономічний індикатор, який, у свою чергу, буде формуватися з переліку визначених показників, що характеризують ліквідність на виділених часових горизонтах, що дає можливість проводити більш ефективний та повний аналіз ліквідності банку.

Наступним етапом після визначення показників, які беруться до розрахунку таксономічних індика-

торів ліквідності для кожного часового горизонту, є встановлення кількісних стандартів за кожним з них.

З метою підвищення ефективності управління ліквідністю та запобігання виникненню кризи пропонуємо встановлювати граничні межі значень таксономічних індикаторів для окремих зон ризику, керуючись принципом адаптивності – за наявності ринкових сигналів та/або подій щодо самого банку про можливість виникнення проблем з ліквідністю створюються додаткові буфери ліквідних коштів шляхом підвищення вимог до входження до окремих зон ризику.

Зовнішні та внутрішні умови функціонування у період нестабільності змінюються досить швидкими темпами, ймовірність оперативного збільшення необхідних обсягів ліквідних коштів знижується, тому за таких умов необхідним є більш інтенсивне управління ліквідністю через управління активами.

Значення таксономічного показника ліквідності може коливатися в межах від 0 до 1 ($0 \leq TI_{s,m,l} \leq 1$), тому на основі методу експертних оцінок було розподілено межі значень показника залежно від сценаріїв розвитку.

За розробленою методикою стандартним будемо вважати механізм управління, який застосовується, якщо наявні стабільні умови функціонування банку та ринку в цілому в момент аналізу, а їх погіршення у майбутньому не передбачається. Рішення про перехід до антикризового сценарію управління ліквідністю та зміну меж зон ризику приймає КУАП на підставі інформації, отриманої від структурних підрозділів банку [5, с. 62].

Таблиця 1

Суб'єкти, що подають інформацію до КУАП про необхідність управління ліквідністю за сценарієм «Загроза ліквідності банку» (вплив внутрішніх факторів)

Суб'єкт	Події, що свідчать про можливий дефіцит ліквідності
Департамент маркетингу та реклами	У засобах масової інформації з'явилися публікації щодо незадовільного управління банком, недостатнього рівня внутрішнього контролю, помилково обраної стратегії тощо побудовано
Департамент ризик-менеджменту	Скорочення залишків коштів за поточними рахунками клієнтів банку на 30 та більше відсотків (контролюється щоденно на підставі двох останніх спостережень); скорочення залишків коштів за строковими депозитами клієнтів банку на 15 та більше відсотків (контролюється щоденно на підставі двох останніх спостережень); порушення банком економічних нормативів (контролюється щоденно/щодокадно); скорочення регулятивного капіталу банку на 10 та більше відсотків (контролюється щомісячно); погіршення нормативів адекватності капіталу банку на 10 та більше відсотків (контролюється щоденно); скорочення балансового прибутку банку на 50 та більше відсотків (контролюється щомісячно)
Казначейство	Порушення банком нормативу обов'язкового резервування залучених коштів (контролюється щоденно та щомісячно); скорочення – не менше ніж на 2 пункти – рейтингу банку, що надається рейтинговими агентствами, або його повторне зниження; скорочення обсягу резервної ліквідності, яку банк може залучити на міжбанківському ринку, нижче рівня, необхідного для покриття наявного та/або прогнозованого дефіциту ліквідності

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Таблиця 2

Суб'єкти, що подають інформацію до КУАП про необхідність управління ліквідністю за сценарієм «Загроза ліквідності ринку» (вплив зовнішніх факторів)

Суб'єкт	Події, що свідчать про можливий дефіцит ліквідності
Юридична служба	– суттєві зміни у законодавстві, які можуть призвести до зниження ліквідності: зміни встановлених значень нормативів ліквідності, підвищення норм резервування тощо; – інформація про суттєві зміни у політиці регулятора: проведення рестрикційної політики; більш інтенсивне застосування монетарних інструментів з метою здійснення антиінфляційних заходів
Департамент маркетингу та реклами	– у засобах масової інформації з'явилися публікації щодо незадовільного стану чи банкрутства принаймні одного банку першої чи другої групи та/або принаймні п'яти банків третьої чи четвертої груп; – поява інформації про паніку на ринку та незадовільний стан банківської системи в цілому
Казначейство	зростання середньозваженої відсоткової ставки за міжбанківськими кредитами більш ніж на 10 пп протягом тижня; – суттєві зміни курсу іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку, в яких зосереджена частка активів 7 та більше відсотків (на 30 пунктів за результатом закриття останніх п'яти торгів); – вартість державних цінних паперів за останні 10 торгових днів знизилася на 5 та більше відсотків; – відмова принаймні трьох банків-контрагентів у наданні кредиту за процентною ставкою, що встановлена КУАП як гранична

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Сценарій «Загроза ліквідності банку» (див. табл. 1) передбачає існування негативних подій щодо банку, які свідчать про погіршення якості управління базовими ризиками, що є внутрішніми факторами впливу на ліквідність. Серед них найважливішими групами сигналів є: відтік коштів клієнтів, погіршення репутації банку, порушення вимог регулятора щодо обсягу резервів, економічних нормативів тощо. При цьому деякі сигнали є превентивними, інші ж свідчать про початок кризи.

Ризик ліквідності ринку виникає через неможливість визначити або врахувати зміни ринкових умов, які впливають на здатність залучати кошти в необхідних обсягах та за прийнятними ставками та/або реалізовувати активи швидко й з мінімальними втратами.

Сигнали про виникнення загроз ліквідності ринку (див. табл. 2) пов'язані, як правило, з впливом факторів зовнішнього середовища функціонування, яке є мінливим та агресивним, тому у разі прийняття рішення про перехід до сценарію управління «Загроза ліквідності ринку» зростання меж усіх зон ризику відбувається на 0,05 пункти.

Таким чином, на основі результатів аналізу ліквідності відповідно до заданого часового горизонту банк визначає зону ризику на основі значення таксономічного індикатора ліквідності, відповідно до якої обирається режим управління ліквідністю (див. табл. 3).

Таблиця 3

Матриця режимів регулювання ліквідністю на основі даних про зони ризику на відповідних часових горизонтах

Зона ризику	Короткострокова ліквідність	Середньострокова ліквідність	Довгострокова ліквідність
Безризикова зона	Режим A _s	Режим A _m	Режим A _L
Помірний ризик	Режим B _s	Режим B _m	Режим B _L
Допустимий ризик	Режим C _s	Режим C _m	Режим C _L
Критичний ризик	Режим D _s	Режим D _m	Режим D _L

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Дії органами управління, спрямовані або на прийняття коригувальних заходів для усунення відхилень від нормативних показників, або подальший контроль ліквідності банку визначаються його внутрішніми положеннями та залежать від стратегії, розподілу повноважень між суб'єктами, часового горизонту тощо [7].

Вимоги маркетингу не обмежуються створенням якісного продукту, що відповідав би потребам клієнтів, і правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевих споживачів і забезпечити його доступність в умовах цільового сегмента. Саме доведення продукту до споживача – одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері, що втілюється у збутовій політиці фінустанови. Процес доведення послуг здійснюється за допомогою так званих систем доставки. Типи систем доставки можуть варіюватися в широких межах, тому перед маркетингом стоїть завдання вибору тієї з них, яка б найкращим чином відповідала класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг [7, с. 149].

Існують певні стратегії маркетинг-менеджменту, що зумовлюють підвищення ліквідності банку. Розглянемо їх.

Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту. Процес розробки комунікаційної стратегії банку проходить певні етапи. На першому етапі визначаються цільові аудиторії (одержувачі комунікаційних звернень) банку. Від правильного вибору цільової аудиторії залежить ефективність подальшої реалізації комунікаційної політики [7].

Наступний етап розробки комунікаційної стратегії – визначення цілей комунікацій, таких як надання необхідної інформації, створення необхідного іміджу та його підтвердження, формування прихильності, створення конкурентної переваги, формування переконаності клієнта, спонукання клієнтів до випробування і подальшого придбання банківського продукту тощо.

Після встановлення цілей комунікацій здійснюється вибір каналів комунікацій. До основних комунікаційних каналів належать особистий продаж, реклама, стимулювання збуту, PR (publicrelations). Найважливішою стадією особистого продажу є презентація пропонованого продукту. Від характеру, способу і результату представлення банківського продукту (послуги) багато в чому залежать його імідж, ставлення до нього клієнта, його остаточне рішення щодо даного продукту [1, с. 115].

У діяльності банку використовуються і неособисті комунікації, основним засобом яких є реклама. Основні функції банківської реклами:

- завоювати довіру клієнта до банку;
- поінформувати його про асортимент послуг;
- переконати в перевагах рекламованих послуг;
- спонукати клієнта придбати саме цю послугу у цьому банку [9, с. 80].

Залежно від обраної банком стратегії необхідно використовувати відповідні механізми маркетинг-менеджменту для підвищення ліквідності банку (див. рис. 2).

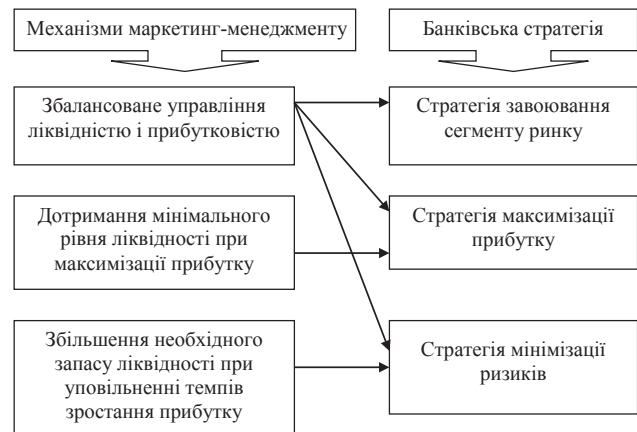


Рис. 2. Вплив комплексу механізмів маркетинг-менеджменту на управління ліквідністю банку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Під час входження банку на ринок фінансових послуг зазвичай обирається стратегія завоювання сегмента ринку. При цьому метою діяльності банку є не максимізація прибутку, а поліпшення ділової репутації банку, збільшення клієнтської бази, розширення спектру послуг. Для цього необхідно підтримувати достатній рівень ліквідності. Найбільш

оптимальним в такій ситуації є підхід до управління ліквідністю, що передбачає гнучке й збалансоване управління ліквідністю та прибутковістю. При цьому банк працює на перспективні цілі, а не на поточне збільшення прибутку.

Стратегія максимізації прибутку передбачає високий рівень ризикованості банківських операцій. Завданням управління ліквідністю за таким підходом є недопущення кризи ризику ліквідності, коли банк не може розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Ефективність маркетингу у вітчизняних банках є низькою (див. табл. 4).

Як свідчать дані, наведені в табл. 4, основна проблема полягає в тому, що, як правило, банківський маркетинг розглядається як засіб реклами, інструмент аналізу позицій банків-конкурентів, тобто на практиці реалізуються лише окремі елементи комплексу маркетингу. Крім того, на цьому етапі підрозділи служби маркетингу практично не беруть участі в розробленні стратегії банківської установи на ринку банківських послуг, а отже, не здійснюють

визначального впливу на поведінку та повсякденну діяльність банку.

Стратегія мінімізації ризиків обирається банком у разі збільшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, або у разі досягнення бажаного рівня прибутку. Управління ліквідністю за такої ситуації повинно забезпечити достатній обсяг ліквідних коштів для підтримання фінансової стабільності банку [10, с. 247].

Необхідно також зазначити, що найбільшого поширення повинна набути гнучка політика управління ліквідністю, основний зміст якої полягає у забезпеченні високого співвідношення між поточними активами й обсягом реалізації послуг, тобто банк збільшує такі статті балансу, які забезпечують можливість збільшення обсягів надання послуг у разі відповідної зміни кон'юнктури ринку. До таких статей можна віднести: грошові кошти, цінні папери, страхові та резервні запаси [10].

У розрізі розгляду визначеного питання можна навести досвід ефективного здійснення маркетинго-

Таблиця 4

Характеристика ефективності маркетингу в банках України, %

Показники	Групи банків				Разом
	найбільші	великі	середні	малі	
<i>Оцінка керівниками маркетингових служб вітчизняних банків фінансового забезпечення маркетингових заходів</i>					
Фінансове забезпечення достатнє для досягнення цілей маркетингової діяльності	14,3	0,0	0,0	0,0	2,5
Фінансове забезпечення обмежене, фінансуються окремі комунікаційні програми	85,7	87,5	69,3	58,3	72,5
Фінансове забезпечення недостатнє, фінансуються епізодичні рекламні кампанії	0,0	12,5	30,7	41,7	25,0
<i>Чинники, що знижують ефективність маркетингових комунікацій банків</i>					
Нерозробленість комунікаційної політики	0,0	25,0	61,5	91,7	–
Недостатній рівень фінансування маркетингової комунікаційної діяльності	57,1	75,0	69,2	91,7	–
Обмежена кількість маркетологів	42,9	37,5	61,5	75,0	–
Низька кваліфікація маркетологів	28,6	37,5	38,5	58,3	–
Відсутність маркетингових досліджень	42,9	62,5	92,3	25,0	–
Низький рівень співпраці з агентствами	14,3	12,5	38,5	41,7	–
Обмеженість комунікаційних каналів	0,0	12,5	23,1	83,3	–
Нерозробленість управлінського обліку	71,4	75,0	69,2	58,3	–
Низька поінформованість клієнтів	0,0	12,5	0,0	25,0	–
Відсутність адаптованих методик оцінки ефективності маркетингових комунікацій	28,6	62,5	76,9	16,7	–
Відсутність єдиних інформаційних баз	57,1	62,5	38,5	25,0	–

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Таблиця 5

Особливості реалізації концепції маркетингу у вітчизняних банках

Особливості маркетингу в банках України	%
Установлення безпосередніх контактів з клієнтом	16,37
Підтримка збуту послуг	16,04
Стимулювання збуту послуг банку і реклама	14,65
Маркетингові дослідження потребують додаткових фінансових ресурсів	13,30
Визначення та задоволення потреб клієнтів	12,70
Аналіз ринку – збирання конкурентної інформації	12,70
Планування портфеля банківських послуг	11,86
Адаптація до нових ринкових пропозицій	11,81
Допомога у прийнятті рішень про кількість і якість послуг, що надаються банком	9,67
Маркетинг – це рівень, профіль освіти та оволодіння керівників всіх рівнів спеціальними знаннями	9,02
Маркетинг має провідне значення у стратегічному плануванні діяльності банку	4,69
Маркетинг – це провідна філософія банку	4,13
Маркетинг обмежений рамками відділу маркетингу	3,30
Функції маркетингу в банку не зрозумілі	2,83
Маркетинг відсутній у діяльності банку	1,72

вих заходів UniversalBank, який у 2013 р. був відзначений на престижному конкурсі маркетингової ефективності «EFFIE Awards Ukraine 2013» (єдиний конкурс в Україні, який оцінює маркетингову та рекламну ефективність відносно поставленої мети до одержаних результатів) срібною медаллю в категорії «Фінансові послуги». Комплексна кампанія UniversalBank була розроблена та реалізована агентством TABASCO і включала три етапи: просування бренд-символу, побудову іміджу бренду та донесення інформації щодо продукту до цільової аудиторії. Винагорода на конкурсі підтверджує налагоджену та ефективну роботу маркетингу в банку.

Для реалізації ефективного функціонування процесу контролю і моніторингу ліквідності банку, проводити таку діяльність доцільно в декілька етапів.

На першому етапі здійснюється визначення об'єкта і виду контролю ліквідності банку. Об'єктом контролю виступають конкретні управлінські рішення щодо управління ліквідністю. Вибір об'єкта та завдань контролю залежить від виду контролю ліквідності банку.

На другому етапі проводиться формування системи моніторингу за ліквідністю, яка є базою контролю [10, с. 248].

Моніторинг ліквідності банку доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Визначення завдання моніторингу ліквідності банку. Головними з них є:

- визначення складу контрольних показників, меж відхилень, форми звітності, які використовуються;
- безперервний нагляд за показниками ліквідності;
- визначення невідповідності фактичних показників від планових, на базі яких здійснюється оцінювання та прогнозування на майбутнє.

2. Формування і використання системи показників аналізу ліквідності банку. Ліквідність банку за такими напрямками: ліквідність активів, ліквідність пасивів і ліквідність балансу, ефективність ліквідності тощо. Аналіз зазначених проводиться за використання обчислення абсолютних і відносних показників. Але для того, щоб провести об'єктивну та якісну оцінку ліквідності банку, необхідно створити комплексну статистичну систему показників, які дадуть можливість більш ефективно здійснювати регулювання ліквідністю.

У науковців були спроби створити таку систему. Проте в системах не було визначено вагові коефіцієнти для показників, саме тому виникає необхідність у подальшій розробці статистичної методики комплексного показника.

Таким чином, варто поєднати підходи до визначення ліквідності в комплексну систему показників, яка включатиме такі підсистеми: внутрішню, зовнішню, нормативну, макроекономічну.

Підсистема внутрішніх показників ліквідності розробляється аналітиками банку з метою ефективного управління фінансовими потоками. Рекомендуюмо сформувати її з двох груп показників, що оцінюють ліквідність:

1. Абсолютних первинних показників (обсяг високоліквідних активів резервів, стандартних кредитів тощо) та абсолютних вторинних показників (загальної і спеціальної нетто-ліквідних позицій).

2. Відносних коефіцієнтів ліквідності [3, с. 167].

Вищезазначені групи показників доцільно розподілити на підгрупи за ознакою економічної однорідності, а саме: достатності власного капіталу, якості активів (дохідності, ризику, прогнозованості, диверси-

фікованості), якості залучених ресурсів (вартості, мінливості, диференціації керованості), збалансованості активів і пасивів за сумами і строками їх погашення, ризиками, вартістю, стабільністю тощо. У свою чергу, підгрупи, що характеризують активи й пасиви банку, слід доповнити показниками, які б оцінювали ліквідність однотипних портфелів активів і пасивів та синхронність грошових потоків. Такий методологічний підхід до побудови системи показників ліквідності дасть банку можливість ефективно управляти своєю ліквідністю на основі якісної статистичної її оцінки та прогнозування на різних рівнях управління.

Підсистема нормативних показників ліквідності розробляється Центральним банком та іншими наглядовими організаціями для контролю за фінансовою стабільністю банківських установ [3].

Висновки. Отже, розроблений методичний підхід дає змогу проводити ефективний та повний аналіз ліквідності банку як на окремих часових горизонтах, так і за період у цілому. Впровадження таксономічної моделі зумовлює поєднання різних статистичних даних щодо ліквідності банку. Такий підхід може бути застосований окремим банком, а також регулятором для ефективного здійснення наглядових функцій як за стабільних умов функціонування банку, так і у разі виникнення наявних або потенційних проблем з ліквідністю. На цьому етапі розвитку вітчизняні банки впроваджують лише окремі елементи комплексу маркетинг-менеджменту для підвищення ліквідності банку й мають низку проблем у сфері налагодження відносин з клієнтами, а саме:

- відсутність розробленого алгоритму реалізації сучасних концепцій, спрямованих на клієнта, з визначенням етапів, параметрів та умов їх впровадження в банку;
- невисока якість обслуговування клієнтів і необхідність впровадження системи спеціальних заходів з метою підвищення рівня банківського сервісу;
- нерозуміння важливості розроблення клієнтської політики банку та відсутність стратегій взаємодії банку з окремими групами клієнтів;
- відсутність спеціальних відділів маркетинг-менеджменту;
- низька ефективність реалізації програм лояльності, що пов'язано з невисоким рівнем сервісу у вітчизняних банках як обов'язкового компонента формування лояльності (прихильності) клієнтів до банку та відсутності чіткого розуміння банками запитів власних споживачів;
- нерозуміння стратегічної ролі маркетингу у функціонуванні банківської установи в цілому, що знижує ефективність впровадження інновацій у ведення банківського бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Владичин У. Роль кредитування в економічному зростанні України / У. Владичин // *Фінанси України*. – 2010. – № 1. – С. 96–103.
2. Васильєва В. *Фінансовий ринок: [навч. посібник]* / В. Васильєва, О. Васильченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 368 с.
3. Волошин І. Аналіз грошових потоків комерційного банку / І. Волошин // *Вісник Національного банку України*. – 2013. – № 2. – С. 46–49.
4. Івасів І. Ліквідність банку в умовах маркетингоорієнтованого менеджменту / І. Івасів // *Фінанси України*. – 2013. – № 1. – С. 109–116.
5. Іващук О. Концептуальні підходи до ліквідності банку як об'єкта фінансового управління / О. Іващук // *Галицький економічний вісник*. – 2010. – № 2. – С. 163–169.

6. Банківські операції: [навч. посібник] / [В. Капран, М. Кривченко, О. Коваленко, С. Омельченко]. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 208 с.
7. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: навчальний посібник / Т.Д. Косова. – К.: ЦУЛ, 2008. – 486 с.
8. Куртинів Е. Кредитні спілки на ринку фінансових послуг України: проблеми та пріоритети розвитку / Е. Куртинів // *Фінанси України*. – 2013. – № 5. – С. 56–61.
9. Лозова О. Еволюція економічних концепцій державного регулювання економіки / О. Лозова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 6. – С. 133–137.
10. Любунь О. Фінансовий менеджмент у банку: [навч. посібник] / О. Любунь В. Грушко. – К.: Слово, 2004. – 296 с.
11. Молчанов О. Теоретичні підходи до управління ліквідністю сучасних банків / О. Молчанов // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2013. – № 10. – С. 48–51.

УДК 336.1

Палійчук Т.В.
*аспірант відділу державних фінансів
Науково-дослідного фінансового інституту
Держаної навчально-наукової установи
«Академія фінансового управління»*

ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано досвід впровадження фінансової децентралізації в Польщі. Визначено основні етапи, інструменти та механізми, розбіжності та труднощі під час впровадження децентралізованої публічної влади та фінансової системи. Зображено сучасну адміністративну структуру, повноваження і сфери діяльності представників влади на місцевому рівні управління та систему формування фінансових ресурсів місцевих органів. Визначено рівні та моделі фінансової децентралізації в країнах Європи та Польщі зокрема. Надано рекомендації щодо імплементації дієвих механізмів реалізації фінансової децентралізації в Україні.

Ключові слова: фінансова децентралізація, адміністративно-територіальна реформа, місцеве самоврядування, податкова автономія, місцеві бюджети, інвестиційні субвенції, податкові надходження.

Палійчук Т.В. ФИСКАЛЬНАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ: ОПЫТ ПОЛЬШИ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ

В статье проанализирован опыт внедрения фискальной децентрализации в Польше. Определены основные этапы, инструменты и механизмы, противоречия и сложности внедрения децентрализованной публичной власти и финансовой системы. Расмотрена современная административная структура, полномочия и сферы деятельности представителей власти на местном уровне управления и система формирования финансовых ресурсов местных органов. Определены уровни и модели фискальной децентрализации в странах Европы. Представлены рекомендации по имплементации действенных механизмов реализации фискальной децентрализации в Украине.

Ключевые слова: фискальная децентрализация, административно-территориальная реформа, местное самоуправление, налоговая автономия, местные бюджеты, инвестиционные субвенции, налоговые поступления.

Paliychuk T.V. FISCAL DECENTRALIZATION: POLAND EXPERIENCE AND POSSIBILITIES OF ITS USE IN UKRAINE

The article analyzes the experience of implementing fiscal decentralization in Poland. Determined main stages, tools and mechanisms, contradictions and difficulties implementing decentralized public authorities and the financial system. Presented modern administrative structure, powers and scope of government officials at the local level and system management of financial resources of local authorities. Determine the levels and patterns of fiscal decentralization in Europe. As a result of submitted recommendation for the implementation of effective mechanisms for the implementation of fiscal decentralization in Ukraine.

Keywords: fiscal decentralization, administrative-territorial reform, local government, fiscal autonomy, local budgets, investment subsidies, tax revenues.

Постановка проблеми. Тенденція до децентралізації у фінансній сфері влади виникла внаслідок прагнення підняти на якісно вищій щабель значення місцевого самоврядування. У різних країнах здійснюється реорганізація системи державного управління в напрям посилення децентралізації.

Функціонування децентралізованої система управління зумовлює розвиток демократичних принципів розподілу влади, зокрема, виникає нова генерація лідерів з інноваційним мисленням регіонального розвитку, підвищується рівень відповідальності та бажання громадян залучитися до процесу управління місцевими ресурсами, як наслідок, більш ефективно та якісно використовуються наявні можливості та кращим чином задовольняються місцеві потреби населення.

Після розпаду СРСР східноєвропейські країни (особливо країни Балтії, Чехія, Польща та Угор-

щина) почали перехід від високо централізованих держав з плановою економікою до країн з ринковою економікою з децентралізованою системою управління [1, с. 8]. Характер і темп реформ в країнах був неоднаковий – різний темп, інтенсивність та рівень децентралізації, а також складність реформи з урахуванням історичних, політичних, етнічних, географічних та демографічних відмінностей країн. Так, наприклад, країни великі за територією або кількістю населення (у тому числі Польща) вимагали поглибленої децентралізації – передачі значно більшого обсягу державних послуг на субнаціональний рівень управління, ніж малі країни, такі як Естонія, Латвія чи Молдова.

Тривала трансформація фінансової системи України вимагає вивчення досвіду більш успішних постсоціалістичних країн, насамперед Польщі, й на це є низка причин. По-перше, Польща продемонструвала