

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

**Анотація.** Обґрунтовується необхідність підвищення конкурентоспроможності банківських послуг на засадах бенчмаркінгу. Проведено порівняльний аналіз трьох популярних банків України. Запропоновано застосування методу ієрархії з метою визначення еталона банківської послуги. Визначено пріоритет економічних і споживчих характеристик банківської послуги для клієнтів банків.

**Ключові слова:** маркетинг, комерційний банк, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, метод аналізу ієрархії.

**Summary.** Necessity to raise competitiveness of bank services basing on benchmarking is substantiated. Comparative analysis of three popular banks of Ukraine is carried. It is proposed to use the method of analytic hierarchy process in order to define bank service etalon. Priority of economic and consumption features of bank services is determined.

**Key words:** marketing, commercial banks, benchmarking, competitiveness, method of analytic hierarchy process.

**Постанова проблеми.** Економічна та фінансова криза останніх років змушує комерційні банки переоцінити надійність чинної системи і визначити перспективні завдання з урахуванням змін в економіці. Актуальними напрямками підвищення ефективності маркетингової діяльності банку сьогодні є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, інноваційний розвиток, розробка послуг, що максимально задовольняють потреби клієнтів. Ці напрями визначають необхідність пошуку вітчизняними банками найбільш ефективних методів удосконалення своєї діяльності в умовах посилення банківської конкуренції. На наш погляд, одним із таких інноваційних інструментів нової маркетингової стратегії банку має стати бенчмаркінг.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми маркетингу, в тому числі банківського, у ринкових умовах розглядаються на теоретичному і методичному рівні такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як Г. Багієв, І. Діденко, Є. Жуков, М. Кизим, Г. Коробова, В. Коршунов, Ф. Котлер, О. Лаврушин, І. Лютий, Н. Перепечай, Л. Романенко, О. Солодка, К. Тагірбеков, Е. Уткін, В. Хруцький та ін. У роботах цих авторів аналізуються загальні принципи, методи та прийоми маркетингу послуг, що застосовуються в ринкових умовах господарювання, принципи узгодження маркетингу з банківською діяльністю.

Теоретико-методологічні питання бенчмаркінгу знайшли своє відображення у роботах І. Аренкова, Л. Балабанової, А. Гончарук, І. Дани-

лова, В. Градобоева, Г. Клейменової, В. Старикова, Л. Т. Хасанової та багатьох інших.

У сучасній науковій літературі з різним ступенем розробленості висвітлюються окремі питання вдосконалення маркетингової діяльності на ринку банківських послуг. Проте багато питань банківського маркетингу ще не досліджені належною мірою. Зокрема, дослідження стосовно аспектів проведення бенчмаркінгу комерційними банками і формування конкурентоспроможності банківських послуг носять неповний характер.

**Мета дослідження** — обґрунтувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності банківських послуг на засадах бенчмаркінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Для оцінки рівня конкурентоспроможності банківських послуг вітчизняних комерційних банків нами пропонується застосувати метод аналізу ієрархії, розроблений американським ученим Т. Сааті [1], що передбачає декомпозицію проблеми на більш прості складові та обробку суджень осіб, які приймають рішення. У результаті визначається відносна значимість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв ієрархії. Відносна значимість виражається кількісно у вигляді векторів пріоритетів, на базі яких відбувається оцінка конкурентних переваг і визначається позиція банківської послуги для різних банків.

Розглянемо таку популярну банківську послугу для фізичних осіб, як депозит. Першим кроком оцінки конкурентоспроможності даної банківської послуги є побудова багаторівневої ієрархії, яка включає кілька рівнів:

© М. Ю. Веселова, 2016

### Бібліографія ДСТУ:

Веселова М. Ю. Бенчмаркінг як інноваційний інструмент маркетингової стратегії комерційних банків / М. Ю. Веселова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 96–100.

### References (APA):

Veselova, M. Yu. (2016). Benchmarking as innovatsiyniy instrument marketynhovoї stratehii komertsiiynkh bankiv [Benchmarking as an innovation tool of marketing strategy for commercial banks]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 96–100 (in Ukr.).

Перший рівень (це фокус ієрархії), на якому формується ціль проведення дослідження — вибір комерційного банку з кращою конкурентною позицією для розміщення грошових коштів фізичною особою.

Другий рівень складають групи факторів (критерії), які безпосередньо впливають на прийняття рішення. Рівень конкурентоспроможності зазначеної послуги визначається економічними та споживчими властивостями банківської послуги.

Третій рівень — характеристики груп показників, що визначають групи факторів другого рівня. Для такої послуги, як депозит, — це розмір процентної ставки за вкладом, активи банку, ліквідність, якість консультування, репутація банку тощо.

Четвертий рівень — це альтернативи. У нашому випадку — різні комерційні банки, що пропонують таку послугу (рис. 1).

Після побудови ієрархії необхідно встановити пріоритети показників і оцінити альтернативи

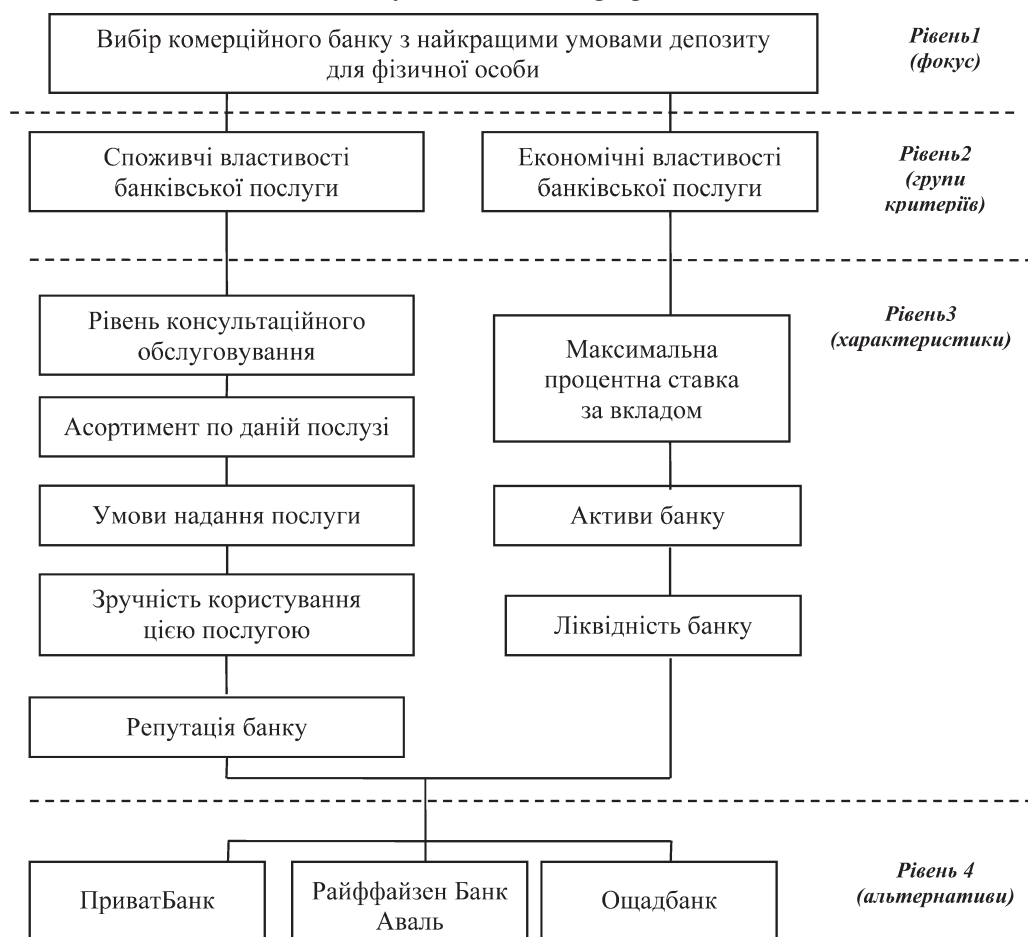


Рис. 1. Ієрархічне представлення задачі вибору комерційного банку з найкращою конкурентною позицією для розміщення грошових коштів фізичною особою (побудовано автором за [3])

за наданими характеристиками. Перш за все, побудуємо матрицю попарних порівнянь для другого рівня ієрархії. З цією метою використаємо результати проведеного нами опитування клієнтів комерційних банків, які відповідали на запитання «Яка з груп показників має більший вплив на

прийняття рішення щодо відкриття банківського депозиту».

На базі шкали важливості отримаємо матрицю попарних порівнянь (табл. 1).

Наступний крок — розрахунок вектора пріоритету за даною матрицею. Для цього перемно-

Таблиця 1

Матриця попарних порівнянь для другого рівня ієрархії (розраховано автором на базі [1–2])

| Група показників                           | Споживчі властивості банківської послуги | Економічні властивості банківської послуги |
|--|--|--|
| Споживчі властивості банківської послуги   | 1  | 1/3  |
| Економічні властивості банківської послуги | 3  | 1  |

жимо  $n$  елементів кожного рядку і візьмемо  $n$ -й корінь. У нашому випадку отримаємо:

$$B_1 = \sqrt[3]{1 \times 1/3} = 0,58,$$

$$B_2 = \sqrt[3]{1 \times 3} = 1,73.$$

Після розрахунку компонентів нормалізуємо отримані числа:

$$B_1^* = 0,58 / (0,58 + 1,73) = 0,25$$

і

$$B_2^* = 1,73 / (0,58 + 1,73) = 0,75.$$

Отже, вектор пріоритету для елементів матриці другого рівня ієрархії має вид (0,25; 0,75).

Далі визначаємо найбільше власне значення матриці:

$$L_{\max} = 0,25 \times (1+3) + 0,75 \times (1+1/3) = 2.$$

Після цього знаходимо індекс узгодженості ( $IU$ ). У нашому випадку  $IU = (2-2)/(2-1) = 0$ . Використовуючи середнє значення індексу однорідності залежно від порядку матриці, наведеної у роботі [1], розрахуємо відношення узгодження ( $BU$ ). У даному випадку відношення узгодження дорівнює 0, що менше 0,1, тобто є прийнятним.

Після аналізу оцінок переваг клієнтів відносно перерахованих показників щодо банківських послуг заповнюємо матриці попарних порівнянь для третього рівня (табл. 2–3).

Таблиця 2

Матриця попарних порівнянь і вектор пріоритетів для матриці третього рівня споживчих властивостей банківської послуги (побудовано автором)

| Показники                                   | Рівень консультативного обслуговування | Асортимент за даною послугою | Умови надання послуги | Зручність користування цією послугою | Репутація банку | $V_i^*$ |
|---|--|------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------|---------|
| Рівень консультативного обслуговування      | 1                                      | 0,2                          | 0,25                  | 1                                    | 0,2             | 0,06    |
| Асортимент за даною послугою                | 5                                      | 1                            | 0,33                  | 0,33                                 | 0,2             | 0,09    |
| Умови надання послуги                       | 4                                      | 3                            | 1                     | 2                                    | 0,2             | 0,2     |
| Зручність користування цією послугою        | 1                                      | 3                            | 0,5                   | 1                                    | 0,2             | 0,12    |
| Репутація банку                             | 5                                      | 5                            | 5                     | 5                                    | 1               | 0,53    |
| $L_{\max} = 5,46335; IU = 0,1158; BU = 0,1$ |  |                              |                       |                                      |                 |         |

Таблиця 3

Матриця попарних порівнянь і вектор пріоритетів для матриці третього рівня економічних характеристик банківської послуги (розраховано автором)

| Показники                                     | Максимальна процентна ставка за вкладом | Активи банку | Ліквідність банку | $V_i^*$ |
|---|---|--------------|-------------------|---------|
| Максимальна процентна ставка за вкладом       | 1                                       | 3            | 0,25              | 0,23    |
| Активи банку                                  | 0,33                                    | 1            | 0,25              | 0,11    |
| Ліквідність банку                             | 4                                       | 4            | 1                 | 0,65    |
| $L_{\max} = 3,0809; IU = 0,04045; BU = 0,069$ |   |              |                   |         |

Таким чином, найбільшим значимими для клієнта зі споживчих характеристик банківської послуги є «репутація банку», «зручність користування послугою» і «умови надання послуги», оскільки мають найвищі показники вектора пріоритетів. Найменший вплив на прийняття рішення щодо розміщення грошових коштів фізичних осіб мають такі чинники, як «рівень консультативного обслуговування» і «асортимент за даною послугою в даному банку».

З економічної позиції найбільшу значимість при виборі банку для розміщення грошових коштів мають такі показники, як «ліквідність банку»

і «максимальна процентна ставка». Показники вектору пріоритетів для даних чинників дорівнюють 0,65 і 0,23 відповідно.

Далі проведемо попарне експертне оцінювання трьох банків: ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль і Ощадбанк — відносно споживчих і економічних характеристик послуги «депозит для фізичних осіб».

При проведенні попарних порівнянь альтернатив (банків) використовувалися дані річних звітів банків та результати опитування клієнтів банків. Результати проведеного аналізу наведені у табл. 4–5.

Таблиця 4

**Матриця попарних порівнянь альтернатив відносно споживчих властивостей банківської послуги  
(розраховано автором)**

| Банківська послуга у банку               | ПриватБанк | Аваль | Ощадбанк | Вектор пріоритетів |
|--|------------|-------|----------|--------------------|
| Рівень консультаційного обслуговування   |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                               | 1          | 1     | 3        | 0,44               |
| Аваль                                    | 1          | 1     | 2        | 0,38               |
| Ощадбанк                                 | 0,33       | 0,5   | 1        | 0,17               |
| $L_{\max} = 3; IU = 0,0; BU = 0,0$       |            |       |          |                    |
| Асортимент за даною послугою             |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                               | 1          | 1,5   | 3        | 0,5                |
| Аваль                                    | 0,67       | 1     | 2        | 0,33               |
| Ощадбанк                                 | 0,33       | 0,5   | 1        | 0,17               |
| $L_{\max} = 3,01; IU = 0,05; BU = 0,086$ |            |       |          |                    |
| Умови надання послуги                    |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                               | 1          | 1,5   | 1,5      | 0,42               |
| Аваль                                    | 0,67       | 1     | 1        | 0,28               |
| Ощадбанк                                 | 0,67       | 1     | 1        | 0,28               |
| $L_{\max} = 3; IU = 0,0; BU = 0,0$       |            |       |          |                    |
| Зручність користування цією послугою     |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                               | 1          | 2     | 3        | 0,6                |
| Аваль                                    | 0,5        | 1     | 1,5      | 0,21               |
| Ощадбанк                                 | 0,33       | 0,67  | 1        | 0,2                |
| $L_{\max} = 3; IU = 0,0; BU = 0,0$       |            |       |          |                    |
| Репутація банку                          |            |       |          |                    |
| Приват банк                              | 1          | 5     | 4        | 0,69               |
| Аваль                                    | 0,2        | 1     | 0,67     | 0,13               |
| Ощадбанк                                 | 0,25       | 1,5   | 1        | 0,18               |
| $L_{\max} = 3; IU = 0,0; BU = 0,0$       |            |       |          |                    |

Таблиця 5

**Матриця попарних порівнянь альтернатив відносно економічних властивостей банківської послуги  
(розраховано автором)**

| Банківська послуга у банку                | ПриватБанк | Аваль | Ощадбанк | Вектор пріоритетів |
|---|------------|-------|----------|--------------------|
| Максимальна процентна ставка за вкладом   |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                                | 1          | 1     | 1,5      | 0,37               |
| Аваль                                     | 1          | 1     | 1,5      | 0,37               |
| Ощадбанк                                  | 0,67       | 0,67  | 1        | 0,25               |
| $L_{\max} = 3; IU = 0,0; BU = 0,0$        |            |       |          |                    |
| Активи банку                              |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                                | 1          | 9     | 8        | 0,79               |
| Аваль                                     | 0,11       | 1     | 0,33     | 0,06               |
| Ощадбанк                                  | 0,125      | 3     | 1        | 0,14               |
| $L_{\max} = 3,06; IU = 0,03; BU = 0,05$   |            |       |          |                    |
| Ліквідність банку                         |            |       |          |                    |
| ПриватБанк                                | 1          | 5     | 5        | 0,71               |
| Аваль                                     | 0,2        | 1     | 0,5      | 0,11               |
| Ощадбанк                                  | 0,2        | 2     | 1        | 0,18               |
| $L_{\max} = 3,044; IU = 0,022; BU = 0,04$ |            |       |          |                    |

Виходячи з отриманих даних, маємо вектор пріоритетів банків відносно споживчих власти-

востей банківської послуги. Для цього знайдемо матричний добуток:

$$\begin{pmatrix} 0,44 & 0,50 & 0,42 & 0,60 & 0,69 \\ 0,38 & 0,33 & 0,28 & 0,21 & 0,13 \\ 0,17 & 0,17 & 0,28 & 0,20 & 0,18 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,06 \\ 0,09 \\ 0,02 \\ 0,012 \\ 0,53 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,45 \\ 0,13 \\ 0,13 \end{pmatrix}.$$

Для вектора пріоритетів банків відносно економічного фактора маємо:

$$\begin{pmatrix} 0,37 & 0,79 & 0,71 \\ 0,37 & 0,06 & 0,11 \\ 0,25 & 0,14 & 0,18 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,23 \\ 0,11 \\ 0,65 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,63 \\ 0,16 \\ 0,19 \end{pmatrix}.$$

Далі розрахуємо загальну оцінку кожного банку за даною послугою:

$$\begin{pmatrix} 0,45 & 0,63 \\ 0,13 & 0,16 \\ 0,13 & 0,19 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,25 \\ 0,75 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,585 \\ 0,153 \\ 0,175 \end{pmatrix}.$$

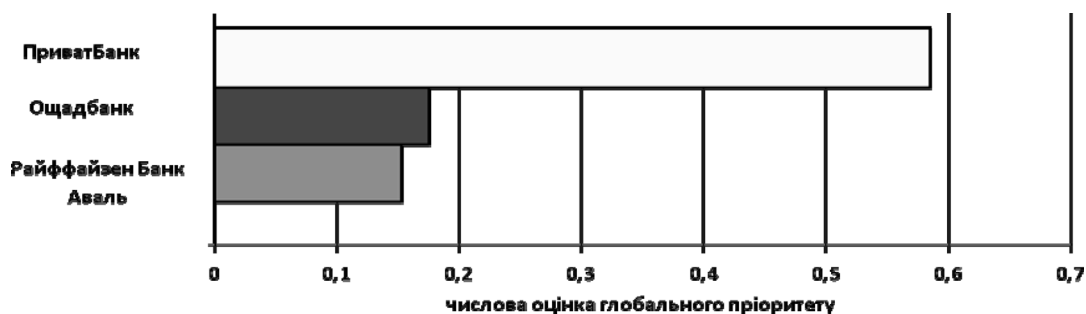


Рис. 2. Пріоритети банківської послуги «депозит для фізичних осіб» комерційних банків, отриманих методом аналізу ієрархії (власні дослідження автора)

банківська послуга має конкурентні переваги і є найбільш привабливою для споживачів. Банківська послуга-аутсайдер — найбільш неприваблива банківська послуга даного банку для споживачів порівняно з іншими банками. Даній послугі відповідає низький рівень конкурентоспроможності порівняно із банками-конкурентами. Банківська послуга-еталон — це послуга, що є орієнтиром для оцінювання банківської послуги, з якою здійснюють порівняння. У результаті синтезу інформації про найкращі бізнес-процеси формується гіпотетична банківська послуга-ідеал для даної банківської послуги конкретного комерційного банку, відповідно до якої необхідно будувати політику надання послуг комерційним банком [3].

У нашому випадку Ощадбанк і Райффайзен Банк Аваль значно програють ПриватБанку, який є однозначно лідером за послугою «депозит для фізичної особи». Тому його характеристики можуть слугувати орієнтиром при розробці маркетингової стратегії для інших банків.

**Висновки.** Таким чином, успішний розвиток банківського сектору України сьогодні вимагає нових маркетингових стратегій. Бенчмаркінг як

Таким чином, найбільший пріоритет банківської послуги «депозит для фізичної особи» має ПриватБанк. Його числова оцінка, отримана за допомогою методу аналізу ієрархій, дорівнює 0,585. Отже, цей банк за вказаною послугою є найбільш конкурентоспроможним. Далі йде Ощадбанк з оцінкою 0,175. І на третьому місці — Райффайзен Банк Аваль. За результатами проведеного дослідження він отримав оцінку даної послуги на рівні 0,153 (рис. 2).

У результаті аналізу для кожної послуги комерційного банку можна встановити її конкурентні переваги і позицію відносно аналогічної послуги інших комерційних банків. Можна знайти банківську послугу-лідер, аутсайдер, еталон та ідеал. Банківська послуга-лідер комерційного банку — це найбільш конкурентоспроможна банківська послуга даного банку відносно інших банків. Така

новітній сучасний апарат конкурентоспроможної боротьби і метод управління бізнесом дозволить банківським установам удосконалюватися, взаємодіючи з іншими суб'єктами ринку, виявляючи орієнтири і цілеспрямовано впроваджуючи їх у свою діяльність.

### Література

1. Saaty T. L. The analytic hierarchy process. — N.-Y. : McGraw Hill, 1980. — 288 p.
2. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 368 с.
3. Абаева Н. П. Конкурентоспособность банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова ; под ред. Н. П. Абаевой. — Ульяновск : УлГТУ, 2012. — 118 с.

### References

1. Saaty T. L. The analytic hierarchy process. — N.-Y. : McGraw Hill, 1980. — 288 p.
2. Andreichikov A. & Andreichikov O. *Analiz, sintez, planirovanie resheniy v ekonomike* [Analysis, synthesis, planning of decisions in an economy]. — Moskva : Finansy i statistika, 2000. — 368 p. (in Russ.).
3. Abaeva N. & Khasanova L. *Konkurentosposobnost bankovskih uslug* [Competitiveness of bank services]. — Ulianovsk : UIGTU, 2012 — 118 p. (in Russ.).