

6. Бути релевантною в даному культурному середовищі.
7. Містити систему оцінювання результатів.
8. Містити систему оцінювання поведінки.
9. Застосовуватися щодо певного персоналу.

Таким чином, у сучасних умовах персонал є основою існування та розвитку організації. Вивільнення працівників є негативним фактором для підприємства, оскільки підвищує плинність кадрів. Це спричиняє додаткові видатки на пошук і підбір персоналу, а також зростають ризики: іміджеві – знижується репутація роботодавця на ринку праці; інформаційні – виток комерційної таємниці.

Однією із сучасних форм управління персоналом підприємства є наставництво (менторинг). На сьогодні цілями менторингу є адаптація співробітника, формування високого ступеня його лояльності до підприємства, управління талантами співробітника, формування корпоративної культури на підприємстві та ін. Управління талантами співробітника досягається за рахунок більш близького спілкування з ментором, який може робити висновки про здібності учня; можлива організація планування кар'єри молодого співробітника під керівництвом ментора. Для ефективного впровадження інституту менторингу на підприємстві повинна розроблятися комплексна програма, що має включати : план організації та проведення програми; заходи та навчальні технології, що будуть використовуватися; вимоги та критерії щодо кожного учасника програми; систему оцінювання ефективності програми.

1.7. Маркетинг у банківській сфері

1.7.1. Особливості застосування маркетингу у банківській сфері

Глобалізація банківської конкуренції, поява великої кількості небанківських установ, упровадження нових технологій обслуговування клієнтів, постійна диверсифікація банківського асортименту зумовили посилення уваги до активного розвитку маркетингової діяльності у цій сфері. Політика маркетингової орієнтації у діяльності банківських установ в умовах постійних змін і невизначеності стає запорукою зміцнення конкурентних позицій за рахунок швидкої адаптації до зовнішнього середовища та своєчасного реагування на виникнення нових запитів вибагливих клієнтів.

Проте просте копіювання маркетингових законів, принципів, концепцій та досвіду, що діють у сфері виробництва та надання послуг, не є ефективним або доцільним, оскільки для банківського сектора характерні особливості, які слід враховувати під час упровадження маркетингової складової у діяльність комерційних банків.

Отже, цілком очевидним стає необхідність виявлення, аналізу та чіткого формулювання особливостей маркетингової діяльності у банківській сфері з метою адаптації й ефективного використання всіх складових маркетингової політики, які здатні позитивно впливати на діяльність комерційного банку в умовах сьогодення.

Аналіз останніх публікацій свідчить про необхідність уточнення самого поняття "маркетинг у банківській сфері". Відповідно до Закону України "Про банки та банківську діяльність", банківська діяльність визначається як "залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб і розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах і на власний ризик, відкриття та ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб" [119]. Наведене визначення відображує об'єкти банківської діяльності, особливості яких слід враховувати під час формулювання поняття "маркетинг у банківській сфері".

У табл. 1.24 наведено критичний аналіз сутності поняття "маркетинг у банківській сфері".

Таблиця 1.24

Аналіз сутності поняття "маркетинг у банківській сфері"

Визначення банківського маркетингу	Акцент	Коментарі
1	2	3
Маркетинг у банківській сфері – ринкова стратегія створення, просування та збуту банківського продукту (послуги) [2]	Відображує стратегічну спрямованість	Відсутня мета, відображено не всі складові концепції маркетингу
Маркетинг у банківській сфері – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне збалансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів і суспільства в цілому [3]	Філософія бізнесу, яка базується на комплексному аналізі всіх складових маркетингу	Акцент на комплексний підхід та соціальну відповідальність

1	2	3
Маркетинг у банківській сфері – філософія, стратегія та тактика банку, спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами та пасивами, прибутками і витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій [4]	Філософія бізнесу, спрямована на ефективне задоволення потреб клієнтів	Найбільший ступінь маркетингового спрямування, оскільки відображує першочерговість задовільнення потреб клієнтів
Маркетинг у банківській сфері – певний набір технічних інструментів, метою застосування яких є задовільнення потреб клієнтів прибутковим для банку чином [5]	Набір технічних інструментів	Нечіткість у відображенні об'єкта
Маркетинг у банківській сфері – процес створення та відтворення попиту споживачів на конкретні банківські послуги з метою отримання прибутку [6]	Процес створення попиту	Відсутність конкретизації маркетингової спрямованості

Виходячи з проведеного аналізу автори подають власне бачення аналізованого поняття. На думку авторів, маркетинг у банківській сфері доцільно розглядати як комплексний підхід до управління банківською діяльністю, спрямований на ефективне задовільнення потреб клієнтів та суспільства шляхом цілеспрямованого використання маркетингового комплексу.

Формування й особливості використання комплексу маркетингу у банківській сфері також потребують уточнення. У сучасних ринкових умовах саме маркетинг виступає головним фактором успішного функціонування банківської установи. Детальний аналіз ринку та дослідження споживчих очікувань дозволяють банку ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У рамках системного підходу доцільним є розгляд зовнішнього та внутрішнього середовищ, суб'єктів й об'єктів системи маркетингу у банківській сфері. Середовище банківського маркетингу – це сукупність активних суб'єктів, які діють за межами й усередині банку та здійснюють вплив на процес прийняття маркетингових рішень.

До *зовнішнього середовища* можна віднести: клієнтів з урахуванням демографічних характеристик; посередників; фінансові установи;

рекламні агенції та ін. До *внутрішнього середовища* відносять функціональні структури банку, метою яких є забезпечення процесу управління, розроблення та тестування нових послуг, просування послуг, збуту, обслуговування.

Слід зазначити, що комплекс банківського маркетингу повинен будуватися з урахуванням специфіки банківської діяльності, яка притаманна сфері послуг. На думку авторів, використання традиційної концепції 4P у банківській діяльності є недостатньою. Доцільним є врахування п'ятої складової комплексу маркетингу – маркетингу відносин.

Тому необхідно розглянути специфіку маркетингу банківських послуг з позицій концепції 5P-маркетингу (табл. 1.25).

Особливість продуктової політики банку в першу чергу формується за рахунок специфічних характеристик банківської послуги – таких, як:

- 1) невідчутність (обумовлюється нематеріальністю свого походження);
- 2) невіддільність (полягає в одночасності процесів продажу та споживання);
- 3) непостійність якості (полягає у залежності рівня якості від багатьох факторів, особливо людського);
- 4) незбереженість (неможливість подальшої реалізації).

Крім того, слід зазначити, що банківський продукт – поняття більш ємне, ніж поняття банківська послуга.

Таблиця 1.25

Особливості застосування концепції маркетингу у банківській сфері

Елементи комплексу маркетингу	Сутнісний зміст	Особливості застосування у банківській сфері
1	2	3
Продуктовий маркетинг (product)	Орієнтована на ринок маркетингова політика з формування асортиментного ряду товару (продукту, послуги), якості, упакування, брендингу, іміджу торгової марки	Рішення про структуру базового асортименту продукту приймається на етапі створення банку; комплексність послуг – важлива конкурентна перевага банку; використання стратегії диференціації; критерії якості банківської послуги: стандарт обслуговування, надійність і репутація банківської установи, компетентність персоналу, індивідуальний підхід

1	2	3
Ціновий маркетинг (price)	Орієнтована на ринок програма ціноутворення, розроблення механізму цінового впливу на конкурентів та клієнтів	Об'єкти цінової політики банку: відсоткові ставки за кредитами та депозитами; мінімальна величина вкладу, премії, знижки, комісійні; відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги з її ціною; складність визначення реальних витрат за кожним видом банківських послуг
Збутовий маркетинг (place)	Вибір оптимальних каналів збуту та посередників	Використання переважно прямої форми збуту: надання послуг у головному відділенні банку; надання послуг у філіях і відділеннях банку; збут послуг з використанням автоматів та комп'ютерів
Маркетинг комунікацій (promotion)	Система інформування потенційних клієнтів, створення позитивної думки про товар і фірму за допомогою методів стимулювання збуту	Важливу роль відіграють зв'язки з громадськістю; використання продуктової реклами (реклами окремої послуги) та престижної реклами (реклами банку)
Маркетинг відносин (people)	Механізм взаємодії між суб'єктами ринкових відносин, розроблення кадрової політики компанії	Підвищена увага до компетентності та професіоналізму персоналу; підвищення індексу чистої лояльності працівників банку; навчання клієнтів

Банківський продукт можна розглядати як "групування банківських послуг, що поєднують необхідні банківські операції, перелік яких визначено на основі маркетингових досліджень споживчих потреб щодо банківського обслуговування, які мають тенденцію до постійних змін" [44].

Продуктова політика банку є найважливішим елементом маркетингової політики, вона охоплює не тільки стандартний набір банківських продуктів певного банку, а й асортиментну політику. Від структури, якості, глибини, насиченості та гармонійності продуктового асортименту банку залежить рівень його конкурентних переваг. Рішення про структуру базового асортименту приймається вже на етапі створення банку. Така особливість, в першу чергу, пов'язана з необхідністю ліцензування й отримання письмових дозволів на певні види банківських операцій.

Значний вплив на стратегічну ефективність банку здійснює інноваційна складова продуктової політики, яка полягає в періодичному відновленні асортименту. Але слід зазначити, що останнім часом спостерігається сповільнення темпів інноваційного оновлення банківського асортименту, яке обумовлене процесом універсализації банківських установ. З цього витікає необхідність приділення більшої уваги стратегії диференціації банківських послуг, яка полягає у створенні виняткового іміджу не тільки окремої банківської послуги або продукту, а й банківської установи в цілому.

Продуктову політику банку варто розглядати в комплексі з такою складовою маркетингової стратегії банку, як стратегія ціноутворення.

Особливість цінової політики комерційного банку визначається в першу чергу об'єктами ціноутворення (відсоткові ставки, тарифи, комісійні, боніфікації, знижки, мінімальні розміри вкладів). Крім того, важливу роль у підвищенні ефективності функціонування банківської установи відіграє досягнення оптимального рівня співвідношення відсоткових ставок за залученими та розміщеними коштами, що, в свою чергу, впливає на політику ціноутворення.

До найбільш поширених інструментів цінової політики комерційного банку можна віднести:

Розподілення ціни. Відсутність чіткого взаємозв'язку споживчої вартості банківської послуги з її ціною спонукає банки до максимізації виручки з метою покриття сумарних витрат на оплату праці та залучення грошових ресурсів. Мінімізувати ціну в очах клієнтів дозволяє розподілення ціни. Так, наприклад, ціну на кредитну послугу можна подати як сукупність комісійної винагороди, відсоткової ставки, комісійного збору з обігу або тарифу за ведення рахунку;

диференціацію ціни. Такий інструмент цінової політики найбільш поширений для встановлення відсоткової ставки за кредитами. Як критерії диференціації ціни кредиту можна виокремити: терміновість кредитування, кредитну історію клієнта, характер позичальника з позиції його економічного потенціалу. Критерії диференціації ціни з залучення вкладів – терміновість вкладу та характер вкладника;

компенсаційне ціноутворення. Даний інструмент цінової політики передбачає встановлення заниженої ціни на певну банківську послугу, недоотриманні прибутки якої будуть компенсовані прибутком від інших банківських операцій або послуг.

Збутова політика комерційного банку теж має свої особливості, які виражаються у використанні переважно прямої форми збуту. Канали

збуту комерційного банку можна подати як сукупність філій, відділень, технічних засобів, функцією яких є доведення банківських продуктів і послуг до клієнтів.

Класифікацію каналів збуту комерційного банку з метою більшої наочності подано на рис. 1.14.



Рис. 1.14. Класифікація каналів збуту комерційного банку

Прямі (власні) канали збуту комерційного банку прийнято поділяти на канали стаціонарного, мобільного та дистанційного збуту. Специфікою каналів *стаціонарного збуту* є необхідність постійної персональної ідентифікації клієнта. У свою чергу, канали *дистанційного обслуговування* потребують такої ідентифікації тільки під час встановлення першого контакту з банком; надалі клієнт може отримувати банківські послуги дистанційно, що скорочує час обслуговування та зменшує завантаженість приміщень стаціонарного збуту. Канали *мобільного збуту* відрізняються

від каналів стаціонарного збуту тим, що банк пропонує свої послуги та продукти за місцем знаходження клієнта.

Партнерські канали збуту можуть бути подані професійними посередниками, фінансовими супермаркетами та небанківськими партнерами. До професійних партнерів відносять інші комерційні банки, страхові та лізингові компанії, фінансових маклерів та ін. Канали небанківських партнерів формуються за рахунок посередників інших галузей господарювання.

Тісний зв'язок з клієнтами комерційний банк забезпечує за допомогою *комунікаційної політики*. Комунікаційну політику комерційного банку можна визначити як систему засобів взаємодії банку з потенційними та реальними клієнтами, яка спрямована на спонукання до споживання, формування прихильності та лояльного ставлення споживачів до послуг певного банку. Традиційно до інструментів комунікаційної політики відносять: рекламу, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг і стимулювання збуту. Стосовно комунікаційної політики у банківській сфері найбільш дієвими інструментами, як свідчить досвід багатьох українських банківських установ, доцільно вважати зв'язки з громадськістю, використання реклами окремої послуги та реклами банку в цілому.

Головною метою використання у комунікаційній діяльності банку зв'язків з громадськістю є формування позитивної думки у суспільства шляхом благодійної діяльності та спонсорства, підвищення якості обслуговування, створення іміджу надійного партнера, скорочення показників плинності кадрів і залучення висококваліфікованого персоналу. Слід зазначити, що створення фірмового стилю також відіграє важливу роль у позитивному сприйнятті банку суспільством.

Важливу роль у комунікаційній політиці банку відіграє реклама. Слід зазначити, що особливості рекламної діяльності обумовлені специфікою банківського продукту. Сьогодні багато українських банків використовують переважно іміджеву рекламу, мета якої полягає, по-перше, у формуванні позитивного образу банку та підкресленні індивідуального підходу до кожного клієнта, по-друге, у позиціонуванні банку за критеріями "надійність", "якість послуг".

Продуктова реклама має на меті ознайомлення потенційних та існуючих клієнтів з певним банківським продуктом або послугою. Необхідно зазначити, що під час створення продуктової реклами доцільно керуватися наступним правилом: кожне рекламне повідомлення має містити інформацію стосовно однієї рекламної послуги. Це дозволить підвищити ефективність рекламного звернення та знизити ризик несприйняття цільовою

аудиторією головного змісту реклами. Крім того, ефективність каналу комунікацій залежить від потужності, спрямованості, репрезентативності та наповнення рекламного звернення [115].

Аналізуючи останню складову маркетингового комплексу – маркетинг відносин слід звернути увагу на важливість компетентності та професіоналізму персоналу комерційного банку. Це обґрунтовано тим фактом, що якість банківської послуги та банківського продукту прямо залежить від цих складових.

Підвищення індексу чистої лояльності (оцінювання задоволеності персоналу) серед працівників банківської установи сприятиме зниженню плинності кадрів, унеможливить розповсюдження негативної інформації та комерційної таємниці [163].

Отже, банківський маркетинг можна визначити як комплексний підхід до управління банківською діяльністю, спрямований на ефективне задовільнення потреб клієнтів і суспільства за рахунок цілеспрямованого використання маркетингового комплексу. Такий підхід полягає у чітко сформульованій меті, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ банку, врахуванні особливостей продуктової, цінової, збутової, комунікаційної політики банку та політики відносин. Реалізація маркетингової концепції з урахуванням усіх зазначених особливостей сприятиме успішності функціонування банку, підтримці його конкурентоспроможності у мінливих умовах сьогодення.

1.7.2. Класифікація бенчмаркінгу в системі управління банків

В умовах постійних змін і глобалізації світової економіки особливого значення в діяльності банків набуває такий інструмент управління, як бенчмаркінг. Застосування методики зіставлення результатів власної діяльності та діяльності успішних конкурентів, партнерів, суб'єктів господарювання різних галузей економіки сприяє ефективному обміну передовим досвідом у сферах організації бізнес-процесів, технологій, обслуговування клієнтів та управління в цілому.

У розвинених країнах світу бенчмаркінг набув глобального статусу завдяки підтримці на державному рівні за рахунок створення спеціальних бенчмаркінгових об'єднань. Загострення банківської конкуренції актуалізує необхідність здійснення поглибленого конкурентного аналізу [20]. Динаміка інноваційних процесів, яка притаманна банківській сфері, підвищує необхідність

та актуальність використання бенчмаркінгу й українськими банками з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності їх діяльності.

Аналітичний огляд літературних джерел дозволив сформулювати уявлення про теоретико-методологічні положення та практичне застосування бенчмаркінгу підприємствами різноманітних сфер діяльності. Однак, незважаючи на актуальність і поширене використання бенчмаркінгових програм, проблема узагальнення класифікаційних ознак і сфер застосування в системі управління банків залишається відкритою.

Економічний словник дає наступне визначення бенчмаркінгу (англ. benchmark – еталонне порівняння): технологія пошуку, порівняльного аналізу й освоєння кращого досвіду бізнесу партнерів і конкурентів; порівняння моделі бізнесу своєї компанії з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнаціональному рівнях. У банку бенчмаркінгові програми охоплюють різні підрозділи. Найбільш активну участь в них беруть: підрозділ маркетингу, клієнтські підрозділи, підрозділи бізнес-процесів і якості. Отже, враховуючи специфіку банківської сфери, бенчмаркінг можна розглядати як процес порівняння продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду у різноманітних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг.

Існування великої кількості видів бенчмаркінгу ускладнює процедуру його застосування у діяльності банків, тому автором було систематизовано та виокремлено головні класифікаційні ознаки, згруповані у табл. 1.26 [26; 29; 53; 105].

Таблица 1.26

Класифікація бенчмаркінгу у банківській сфері

Класифікаційна ознака бенчмаркінгу у банківській сфері	Зміст класифікаційної ознаки бенчмаркінгу у банківській сфері
1	2
За періодом охоплення	Стратегічний бенчмаркінг; тактичний бенчмаркінг
За географічною ознакою	Національний (регіональний, локальний) бенчмаркінг; міжнародний (глобальний) бенчмаркінг

1	2
За об'єктом порівняння	Бенчмаркінг показників банківської діяльності; бенчмаркінг бізнес-процесів; бенчмаркінг структурних підрозділів банку; бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; рейтинговий бенчмаркінг; бенчмаркінг технологій; бенчмаркінг інформаційних систем
За напрямом порівняння	Внутрішній бенчмаркінг; зовнішній бенчмаркінг (конкурентний, галузевий, міжгалузевий)
За інституціональністю суб'єкта	Неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; псевдоінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; інституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; метаінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу
За предметом дослідження	Процесний; функціональний; результатів діяльності

Стратегічний бенчмаркінг у банківській сфері можна здійснювати під час стратегічного планування з метою запозичення кращого досвіду у питаннях з формулювання місії, мети, завдань на перспективу. Досвід кращого досягнення поставлених цілей та альтернативні варіанти детального аналізу необхідної інформації щодо короткострокових рішень надасть проведення *тактичного бенчмаркінгу*. Партнерами для стратегічного та тактичного бенчмаркінгу для банків можуть виступати потенційні та реальні банки-конкуренти, а також будь-які організації, які визнані лідерами у тих питаннях ведення бізнесу, які становлять стратегічний інтерес для керівництва банку.

Міжнародний (глобальний) бенчмаркінг може застосовуватися з метою покращання позиціонування українських банків у світовому просторі за допомогою впровадження досвіду успішних міжнародних банків. *Національний бенчмаркінг* використовується банками, які функціонують в межах України.

За напрямом порівняння виділяють внутрішній та зовнішній бенчмаркінг. *Внутрішній бенчмаркінг* у банківському секторі – це процес порівняння якості, характеру й ефективності роботи різних підрозділів однієї кредитної організації.

Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу можуть виступати відділення та філії банків. У банках з великою філіальною мережею доцільно порівнювати та приводити у відповідність роботу філій з еталонним філіалом. У холдингах доцільно зіставляти ту саму функцію (наприклад, роботу відділів маркетингу). З одного боку, внутрішній бенчмаркінг є інструментом постійного самовдосконалення банку, з іншого – дослідження в рамках внутрішнього порівняння стають інформаційною базою для подальшого проведення більш ретельного зовнішнього бенчмаркінгового дослідження.

Зовнішній бенчмаркінг реалізується через запозичення успішних ідей та напрацювань у різних сферах діяльності. Виокремлюють конкурентний, галузевий та міжгалузевий види зовнішнього бенчмаркінгу. Конкурентний реалізується через апробацію успішного досвіду банків-конкурентів. Такий різновид бенчмаркінгу спрямований на виявлення критичних для банку напрямів діяльності та ранжування за пріоритетністю проведення відповідних дій з метою їх покращання. Суттєвим недоліком цього виду бенчмаркінгу можна вважати складність процесу збирання даних.

На відміну від конкурентного, галузевий бенчмаркінг більш лояльний у процесі збирання інформації та запозичення успішного досвіду. Використовуючи галузевий бенчмаркінг, банк може скористатися досвідом компаній зі страхування, консалтингу, аудиту, інвестування. Галузевий бенчмаркінг дозволяє виявити тенденції, притаманні банківській сфері з метою використання їх з найбільшою користю для банку.

В якості високоефективного інструменту удосконалення діяльності банку можна використовувати кращий досвід підприємств інших галузей – міжгалузевий бенчмаркінг.

На вибір конкретного різновиду зовнішнього бенчмаркінгу банком впливає багато факторів. Так, наприклад, якщо стратегічна мета певного банку полягає у покращанні своїх конкурентних позицій, доцільно використовувати *конкурентний бенчмаркінг*. Якщо метою банку є стати кращим у галузі, то застосовують *галузевий бенчмаркінг*. Для банків,

які прагнуть здійснювати свою діяльність найкращим чином і націлені на постійне удосконалення бізнес-процесів, необхідним є зіставлення з кращими у своєму класі організаціями. Можливим також є проведення комплексного бенчмаркінгового дослідження, яке включає елементи всіх різновидів зовнішнього бенчмаркінгу.

В якості **об'єкта** бенчмаркінгу у банківській діяльності виокремлюють: показники банківської діяльності, бізнес-процеси, структурні підрозділи банку, рівень обслуговування клієнтів, технології, інформаційні системи.

Серед найбільш порівнюваних бізнес-процесів у банку можна зазначити:

- обслуговування клієнтів;
- кредитування;
- розроблення банківського продукту;
- управління фінансами;
- розвиток і стратегічне управління;
- управління персоналом.

Серед найбільш порівнюваних показників банківської діяльності можна зазначити:

- фінансові показники;
- показники задоволення клієнтів;
- якість надання банківської послуги;
- інновації та впровадження сучасних технологій;
- рівень і засоби безпеки під час надання банківської послуги.

Використовуючи в якості класифікаційної ознаки інституціональність, можна виокремити наступні суб'єкти бенчмаркінгу [136]:

неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу – фахівці з бенчмаркінгу або групи фахівців, які не мають статусу юридичної особи і не є штатними працівниками банку, але пропонують послуги бенчмаркінгу на договірній основі (експерти, аналітики, консультанти);

псевдоінституціональні суб'єкти – штатні працівники банку, а також структурні підрозділи банку, які не є самостійними юридичними особами (корпоративна служба з бенчмаркінгу, внутрішній комітет з бенчмаркінгу);

інституціональні суб'єкти – сторонні організації, які мають статус юридичної особи, або структурні підрозділи, які пропонують послуги бенчмаркінгу на договірній основі (консалтингові фірми, центри обміну інформацією, біржі бенчмаркінгу, асоціації бенчмаркінгу);

метаінституціональні суб'єкти – сторонні організації, які мають статус юридичної особи та суттєво впливають на загальні принципи, культуру, стандарти та технологію бенчмаркінгу, але безпосередньо не надають послуги з бенчмаркінгу (галузеві асоціації, спілки, науково-дослідні організації).

Процесний бенчмаркінг є дослідженням процесів тих організацій, які досягли кращих результатів в організації самої структури процесів та у засобах їх оптимізації. Особливістю даного виду є те, що базою порівняння для банків можуть виступати компанії з інших сфер діяльності.

Здійснення *функціонального бенчмаркінгу* полягає у порівнянні певних функцій банку з аналогічними параметрами банків, які функціонують в однакових умовах. В якості одиничних параметрів порівняння функції можна виокремити, наприклад, рентабельність банківської операції, рівень витрат на банківську операцію, ступінь ризику. До групових параметрів функціонального порівняння можна віднести управління якістю банківського продукту.

Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результативних аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягнуті їх оптимальні значення [8, с.105].

Отже, застосування бенчмаркінгу в діяльності банків на сьогодні є потужним інструментом в умовах глобальної конкуренції. Виокремлення та систематизація класифікаційних ознак бенчмаркінгу надасть можливість керівництву банків цілеспрямовано застосовувати методику вивчення та впровадження позитивного досвіду конкурентів, партнерів та інших організацій, а також сприятиме інноваційному розвитку кредитних організацій.