

БЕНЧМАРКИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ

BENCHMARKING AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT FOR PROVIDING FINANCIAL STABILITY OF BANKS

У статті розглянуто перспективи використання бенчмаркінгу як інноваційного інструменту забезпечення фінансової стійкості банків. У статті показано процес вибору об'єкта бенчмаркінгу. У статті представлено аналіз передового досвіду західноєвропейських банків в управлінні бізнесом. Отримані результати можуть бути використані при формуванні нової бізнес-моделі функціонування українських банків.

Ключові слова: бенчмаркінг, фінансова стійкість, банківський маркетинг, бренд, стратегічна карта.

В статье рассмотрены перспективы использования бенчмаркинга как инновационного инструмента обеспечения финансовой устойчивости банков. В статье показан процесс выбора объекта бенчмаркинга. В статье представлен анализ передового

опыта западноевропейских банков в управлении бизнесом. Полученные результаты могут быть использованы при формировании новой бизнес-модели функционирования украинских банков.

Ключевые слова: бенчмаркинг, финансовая устойчивость, банковский маркетинг, бренд, стратегическая карта.

The paper considers prospects of using benchmarking as an innovative tool for ensuring the financial stability of banks. It shows the process of selecting benchmarking object. The paper presents an analysis of the best practices of Western European banks in business management. The results of the research can be used to a new business model of Ukrainian banks.

Key words: benchmarking, bank marketing, brand, strategic card.

УДК 336.71

Піддубна В.Г.

аспірант кафедри банківської справи,
Одеський національний
економічний університет

Постановка проблеми. Головним чинником, який на сучасному етапі розвитку банківського бізнесу впливає на рівень фінансової стійкості банків, є істотна втрата довіри клієнтів, поява конкурентів, значне збільшення бюрократії в банках та витрати на системи управління ними [1]. Інноваційна спрямованість сучасних економічних процесів викликає нові вимоги до змісту, методів та форм банківського маркетингу. Якщо розглядати поняття фінансової стійкості банків, то її слід розглядати з позиції стану рівноваги та здатності установи до повернення в цей стан після виходу з нього під впливом різних чинників. Зокрема, Зверяков О.М., поняття фінансової стійкості розглядає, як: «...Фінансова стійкість банків – це здатність банку протистояти дії негативних зовнішніх та внутрішніх чинників з метою мінімізації ризиків для збереження максимальної ефективності банківської діяльності в умовах циклічності, позитивного та негативного впливу фінансової глобалізації, розширення взаємозв'язків між банками й іншими фінансовими посередниками, розвитку нових банківських технологій і продуктів» [2, с. 65]. З макроекономічного погляду становить інтерес визначення фінансової стійкості, надане В.В. Коваленко, а саме: «...Під фінансовою стійкістю банківської системи слід вважати її здатність як системного утворення у динамічних умовах ринкового середовища протистояти дії зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечувати надійність збереження та повернення вкладів юридичних і фізичних осіб, своєчасно виконувати власні зобов'язання з метою реалізації цільових орієнтирів грошово-кредитної політики та забезпечення фінансової безпеки держави» [3, с. 8]. Тому, пошук нових інно-

ваційних інструментів, які б надавали поштовх для динамічного розвитку банків та забезпечення їх фінансової стійкості є актуальним питанням сьогодення. Одним з таких інструментів виступає – бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна частина вітчизняних банків займаються бенчмаркінгом, використовуючи кращі досягнення західних банків. Але у наукових працях застосування бенчмаркінгу в контексті забезпечення фінансової стійкості банків приділяється недостатньо уваги. Зазначеним вище питанням присвячені наукові праці М. Зверякова [2], Л. Кузнецової [4], В. Коваленко [5], А. Камінського [6]. Упродовж багатьох років предметом їх дослідження були проблеми, пов'язані з використанням банківського маркетингу для посилення фінансової стійкості банку. У роботах В. Козюка В. [7], Г. Бортникова та О. Любич [8] розглядаються найбільш гострі проблеми забезпечення фінансової стійкості банків на засадах удосконалення процесу розвитку банківської системи України. Серед основних елементів маркетингу банківських інновацій особливе місце необхідно виокремити для бенчмаркінгу конкурентоспроможності – вимірювання характеристик банку-конкурента, як одного із чинників, що впливають на фінансову стійкість банків.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичних положень та практичних рекомендацій щодо визначення місця бенчмаркінгу та напрямів його вдосконалення в контексті забезпечення фінансової стійкості банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Назва методу бенчмаркінгу походить від англійських слів *bench* (рівень) і *mark* (відмітка). Зазна-

чене словосполучення можна трактувати, як еталонне тестування або процес визначення, розуміння та адаптації існуючих прикладів ефективного функціонування конкурента з метою покращення власної фінансової стійкості. Бенчмаркінг містить у собі два процеси: оцінка та зіставлення. Найбільше розповсюдження отримали чотири види бенчмаркетингу:

- Бенчмаркінг конкурентоспроможності – вимірювання характеристик власне банку, дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів та зіставлення їх з характеристиками конкурентів.

- Внутрішній бенчмаркінг – порівнюються характеристики структурних підрозділів з аналогічними бізнес-процесами всередині банку.

- Функціональний бенчмаркінг, де порівнюються певні функції двох або більше банків.

- Бенчмаркінг процесу, де порівнюються показники певних процесів і обмежених функцій з банками, у яких кращі характеристики процесів аналогів.

У статті розглянуто конкурентний бенчмаркінг, який представляє собою конкурентну стратегію для завоювання ринкових переваг та посилення фінансової стійкості. Клієнти в будь-якій точці світу чекають однакового високого класу обслуговування. Банк у свою чергу може виявитися в небезпечній ситуації і мати хибне уявлення, що він повністю виправдовує очікування клієнтів. При проведенні аналізу на основі еталонних показників можна виділити три етапи: визначення показників для порівняння, вибір успішного банку для порівняння, збір та аналіз інформації, необхідної для впровадження успішної стратегії забезпечення фінансової стійкості. Вибір показників для порівняння залежить від організаційної структури банку; ефективності системи управління; реалізації покальдних на банківську установу функцій; ефективності обраної бізнес-моделі; маркетингу банківських інновацій; стійкості інформаційних систем.

На рисунку 1 представлені основні етапи процесу та інструменти бенчмаркінгу. Його проведення починається з відповідного стратегічного

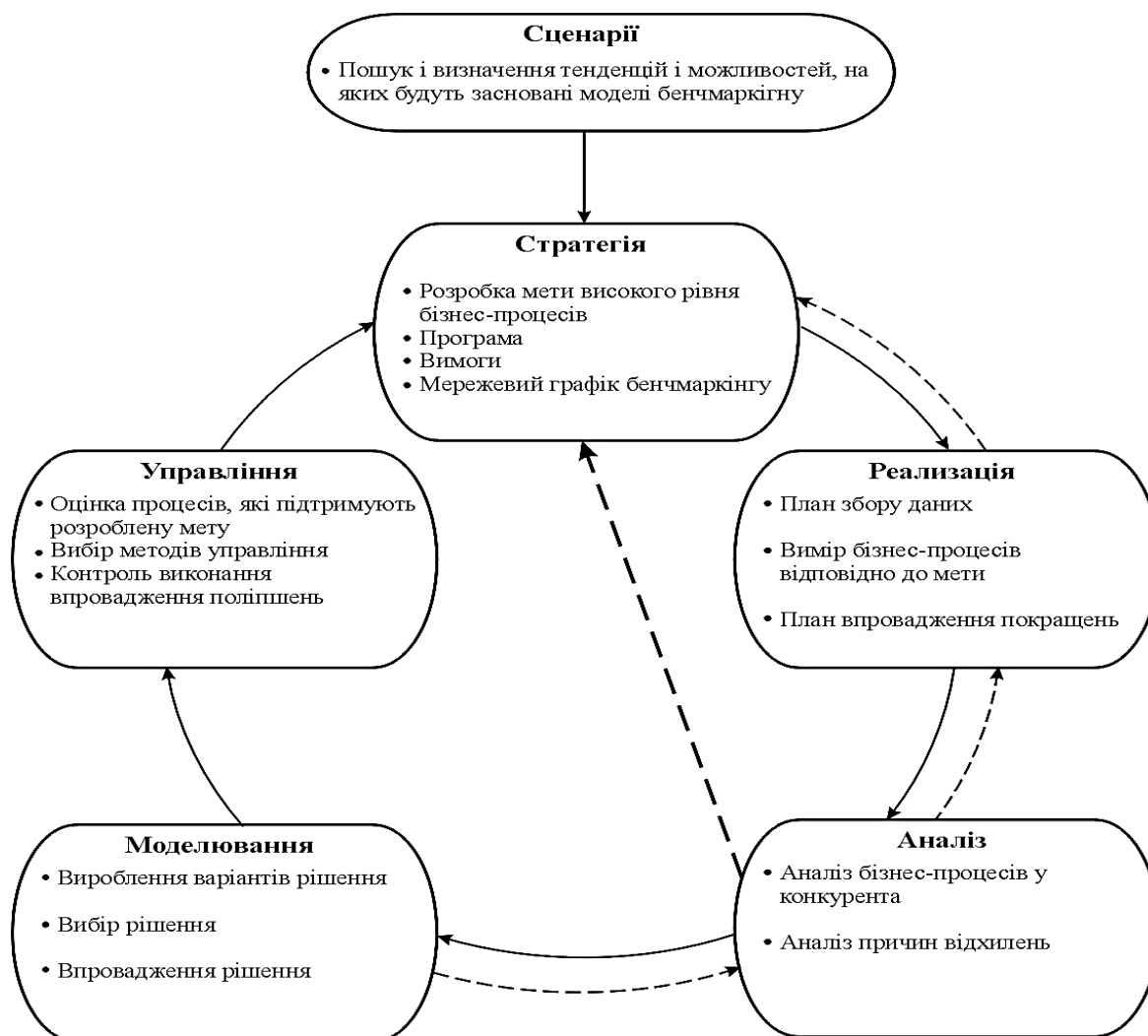


Рис. 1. Процес та інструменти конкурентного бенчмаркінгу банку

Джерело: розроблено автором з використанням матеріалів [9, с. 8]; [10, с. 4]

наміру, аналізу тенденцій та процесу в бізнесі, який може надати орієнтир для банку, визначити його місію відносно досягнення еталонних показників діяльності. Ці наміри є відносними і розвиваються з часом, виходячи зі ступеня ознайомлення з найбільш успішною практикою. Методи найбільш успішної практики постійно змінюються в умовах конкурентної боротьби, розвитком банківських технологій та новими методологіями.

Розробка стратегії передбачає співставлення показників, які описують бізнес-процеси. Основні елементи стратегії бенчмаркінгу базуються на оцінці глобальних тенденцій та розуміння банківського ринку. будуються графіки, які забезпечують наочність змін. Детальний аналіз допомагає забезпечити безумовну перспективу власного стратегічного наміру. Збалансована система показників входить до бізнес-плану, в якому міститься карта стратегічних намірів (фінансові цілі, клієнти, інфраструктуру та процеси), а також здатність банківських працівників навчатися та впроваджувати з часом нововведення.

Виходячи із вище зазначеного, при реалізації стратегії бенчмаркінгу у забезпеченні фінансової стійкості банків, особливої уваги заслуговує формування карти стратегічних намірів, або іншими словами стратегічної карти забезпечення фінансової стійкості банку (система збалансованих показників (Balanced Scorecard)). Серед найбільш відомих вчених, які займалися питанням розробки та застосування стратегічних карт, є зарубіжні вчені Р. Каплан, Д. Нортон та вітчизняні вчені К. Дорошкевич, Ю. Мельник, С. Ананенко, І. Ярошенко та інші.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, Balanced Scorecard розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [11]:

- фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

- клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

- внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

- навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. В якості цілей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат

(організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Виходячи із вище зазначеного, автором статті запропонована стратегічна карта фінансової стійкості банку (рис. 2). Умовні позначення, представлені на рисунку 2, мають наступне трактування: підвищення ефективності управління фінансами: Кпп – коефіцієнт потенційної платоспроможності, Кпк – коефіцієнт платоспроможності, Кссв – коефіцієнт структурних співвідношень вкладів; зростання прибутковості: Кд – коефіцієнт дієздатності, Рап – рентабельність активів; Рз – загальний рівень рентабельності; підвищення фінансової стійкості: Кн – коефіцієнт надійності, Кзк – коефіцієнт залучення коштів, Ккд – коефіцієнт співвідношення капіталу до депозитів; залучення інвестицій: Казр – коефіцієнт захищеності власного капіталу, Ккра – коефіцієнт кредитної активності; Кдз – коефіцієнт активності залучення строкових депозитів.

Реалізація бенчмаркінгу містить у собі управління, концентрацію процесів прийняття рішення на основі обґрунтовано досяжних цілей, оцінку процесу, використання методів найбільш успішної практики як всередині банківського ринку, так і в зовнішньому середовищі. Слід орієнтувати бенчмаркінг на такі процеси, як час обслуговування, що важливо для клієнтів. Контрольні показники можуть бути стандартами процесу, встановленими кращими конкурентами, незалежно від того, досягнуті ними вони були або ні. При цьому, для порівняння, кількісні контрольні показники більш зрозумілі, корисні і об'єктивні, ніж якісні. В ідеалі спершу потрібно орієнтуватися на кращі банки, які працюють у будь-якій точці світу. Потім зробити порівняння з фінтех-компаніями, або компаніями, які не пов'язані з банківським бізнесом, але чий процес може бути адаптований до бізнесу.

Після бенчмаркінгу зазвичай виявляється розрив з кращим банком, що і стане підґрунтям майбутніх програм і цілей. Наприклад, Банк Китаю встановив ліміт у дві хвилини для будь-якої операції з поточним рахунком, шість хвилин для транзакції в іноземній валюті і три хвилини для торгівлі державними казначейськими облігаціями. Клієнти, які обслуговуються з порушенням цих термінів, повинні отримати 12 центів за кожен хвилину затримки [12].

Розглянемо деякі кількісні орієнтири в банківському обслуговуванні, за допомогою чого, дізнаємося, чи перебуваємо ми на рівні вище або нижче стандартів конкурентів. В якості контрольних показників для банку можна взяти розмір кредиту і відповідне час обробки кредитної угоди. Показники витрат повинні стимулювати банки до підвищення ефективності, скорочення витрат і адаптації нових технологій відповідно до лідерів.

На етапі аналізу визначаються аспекти існуючого процесу, який повинен бути поліпшений.

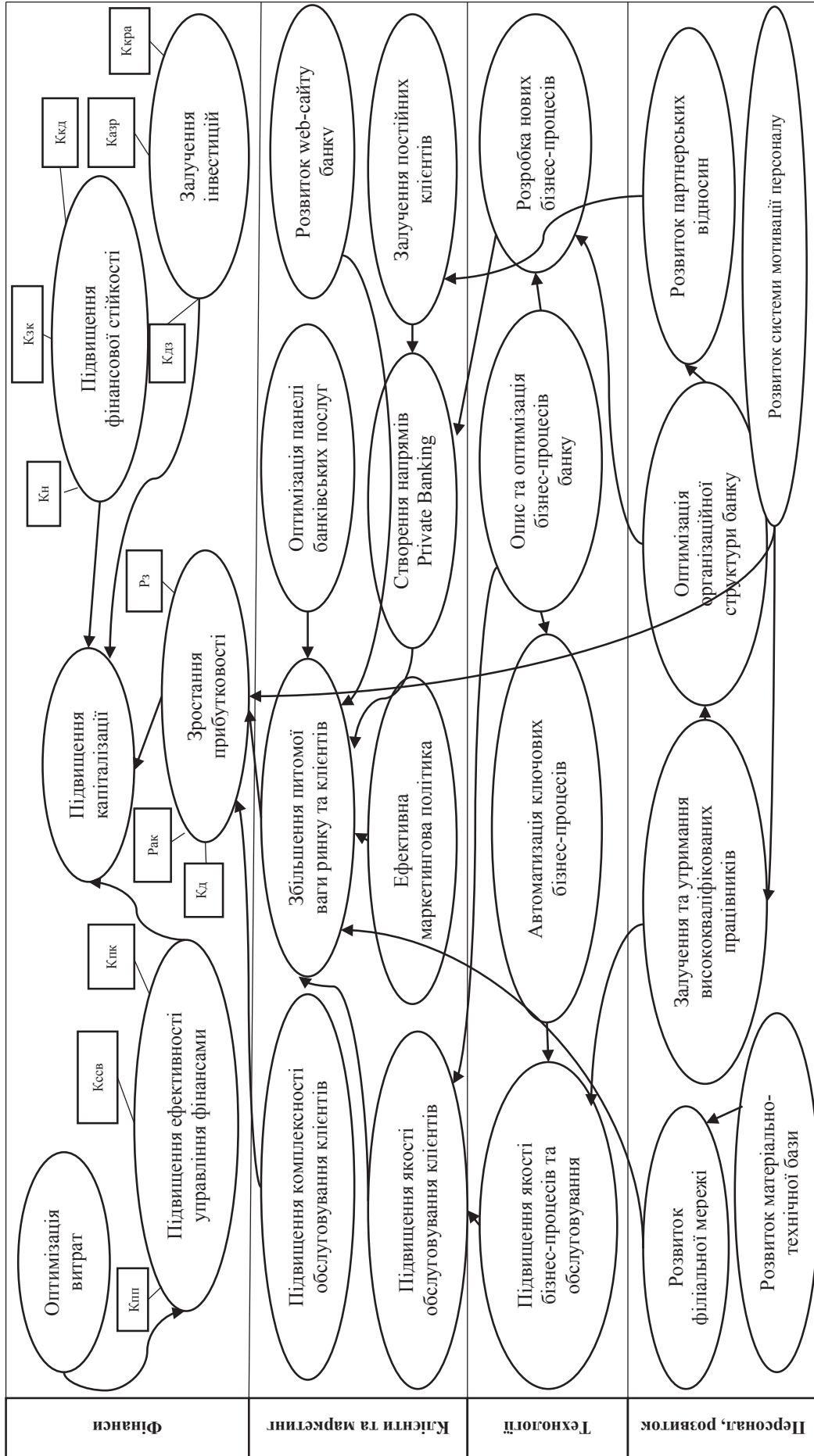


Рис. 2. Стратегічна карта забезпечення фінансової стійкості та її використання в системі бенчмаркінгу

Джерело: розробка автора

Вимірюються індикатори, пов'язані з вимогами вдосконалення процесу, аналізуються основні проблеми та порівнюються з показниками конкурента. Штриховані лінії на рисунку 1 свідчать про постійне вдосконалення процесу бенчмаркінгу та про багаторазовий вплив на результати аналізу та обрану стратегію. Штриховими лініями показано, що на етапі моделювання, за допомогою контролю і пошуку недоліків можуть бути внесені коригування, необхідність яких може з'явитися за більш детального вивчення макроекономічного та регулюючого середовища, у яких працює банк – конкурент. Тому дослідження процесів бенчмаркінгу банківських інновацій в умовах інформаційних технологій зазвичай пов'язано з теоретично мотивованими складнощами [13, с. 80].

Ключові чинники успіху інтегрованої ділової архітектури та її обробної системи розглянемо на прикладі іспанського «Caixa Bank». Цей банк є лідером іспанського ринку банківського, страхового бізнесу і інвестицій. Цей банк був створений у липні 2011 року на базі фінансово – промислової групи «Vida Caixa Grupo». Була проведена повна перебудова групи для того, щоб адаптуватися до вимог іспанського уряду і норм, передбачених Базельським комітетом з банківського нагляду [14]. «Caixa Bank» охопив весь фінансовий, а також страховий бізнес групи в якості єдиного власника. Крім того, банк має частки в міжнародних банках: «Erste Bank» (Австрія, 10%), «Bank of East Asia» (Гонконг, 15%), «BPI» (Португалія, 30%), «Boursorama» (Франція, 20%) і «Inbursa» (Мексика, 20%). Банк має близько 16 мільйонів клієнтів і філіальну мережу 5,525 офісів, 5,4 мільйона клієнтів онлайн-банкінгу, з яких 3,8 млн працюють через мобільний телефон, 15,6 млн платіжних карт, що перебувають в обігу, а частка ринку складає 23,3% від обороту [15].

У січні 2016 року, «Caixa Bank» оголосив про створення дочірнього банку «Imagin Bank», який став першим в Іспанії і однією з перших установ у світі для роботи виключно за допомогою мобільного телефону. Цей банк зробив ставку на розгортання безконтактних платіжних технологій для мобільних пристроїв, що принесло йому кілька міжнародних нагород [16]. Була проведена «холодна» аналітика, за допомогою якої були отримані дані про маркетингову стратегію даного банку. «Caixa Bank» було прийнято рішення, у випадку злиття та поглинання банків-конкурентів, продовжувати комерційні комунікації з роздрібними клієнтами та офісами під старими торговими марками, залишаючи назву «Caixa Bank» тільки для інституціональних цілей. Таким чином, забезпечувалося збереження довгострокового зв'язку з клієнтами на основі актуальних для них цінностей, закладених в бренд банку, що поглинається, тобто продовження дії цілісного і затребуваного клієнтом імі-

джу. Так у червні 2013 року відбулася інтеграція «Banco de Valencia» у «Caixa Bank». Після поглинання, було вирішено зберегти систему візуальної і вербальної ідентифікації і залишити назву «Banco de Valencia» в офісах, які мав цей банк у провінціях Валенсія та Кастильон. У регіоні Мурсія, після поглинання використовується знак, який ідентифікує послуги бренду «Banco de Murcia». Продовжують використовуватися з подвійним маркуванням для позначення належності до «Caixa Bank», бренди «Cajalol» у провінціях Кадіс, Уельва і Севілья, бренд «CajaCanarias» у провінції Санта-Крус-де-Тенеріфе, бренд «Caja de Burgos» в провінції Бургос.

Застосування бенчмаркінгу бізнес-процесу для вибору ефективного управління брендом, що передбачає облік споживчої взаємодії, клієнтські ресурси і збереження довгострокового пристосування клієнтів до звичного способу марки, виділення її в продуктовому ряду конкурентів з вигодою для клієнта, дозволяє «Caixa Bank» економити витрати на рекламу, усуває ризик проведення неефективної рекламної компанії. Послідовні заходи банку в реорганізації бізнес-процесів, спрямованих на отримання додаткових доходів від використання існуючих каналів просування в результаті дають підвищення фінансової стійкості банку. Для вітчизняного банківського ринку, формування напрямів комунікації ідентичності бренду, це швидше за все нечувана новаторська діяльність. Із 100 українських банків, які зникли з ринку в 2014-2017 рр., жоден бренд не залишився незмінним, обслуговування старих клієнтів починали проводити під новим марочним сімейством [17, с. 82].

Ми обмежили наш вибір тематики статті з бенчмаркінгу рівнем банку, але ділова архітектура процесу, фундаментальні підходи, які застосовуються, доцільно використовувати і для збільшення фінансової стійкості банківської системи загалом. Банківська система є гарантом фінансової безпеки держави, простежується прямий вплив на неї з боку світових фінансових криз і глобальних потрясінь, тому гостро постає питання її стійкості і конкурентоспроможності [18, с. 76]. Значною мірою досвід «Caixa Bank» корисний для реалізації прийнятої в Україні програми підвищення рівня фінансової грамотності та культури заощаджень населення; підвищення стандартів розкриття інформації в інтересах споживачів і інвесторів фінансового сектора; створення нових інструментів захисту прав споживачів і інвесторів фінансового сектора [19]. Так «Caixa Bank» створив віртуальний офіс акціонер, де в режимі реального часу можна проводити відео конференцій, зв'язок з акціонерами [20, с. 11]. Дана система наближає віртуальний офіс в штаб-квартирі «Caixa Bank» в Барселоні до акціонера, що подорожує в будь-

якій точці світу, дозволяє створити систему віртуальної зустрічі за допомогою всього декількох кліків. Для цього акціонеру потрібен лише комп'ютер, смартфон або планшет і кілька простих інструкцій.

Висновки з проведеного дослідження. Бенчмаркінг допомагає вдосконалити діяльність банку і досягти більш високих фінансових результатів. Вивчаючи досвід інших банків, можна розробити власну модель, яка буде максимально ефективною. «Caixa Bank» дотримується правила: якщо бренди банків, що поглинаються, занадто прибуткові, навіщо ними ігнорувати, і за рахунок такого брендингу можна забезпечити фінансову стійкість і отримувати стабільні доходи. Отримані результати надають переконливі свідчення, що є великий потенціал використання бенчмаркінгу для поліпшення інформаційного, ділового та структурного поліпшення фінансової рівноваги вітчизняних банків. У методичному аспекті бенчмаркінг, доцільно розглядати на основі еталонних показників як одного із напрямів стратегічного маркетингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Renker Clemens. Zukunft von Kreditinstituten – auf das Geschäftsmodell kommt es an. – 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://slub.qucosa.de/api/qucosa%3A6095/attachment/ATT-0/>.
2. Зверяков М. І. Антикризисное управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія / М. І. Зверяков, О. М. Зверяков. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 418 с.
3. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія / В. В. Коваленко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.
4. Кузнєцова Л. В. Маркетинг у банку: теорія та методологія: монографія / Д. В. Завадська, Л. В. Жердецька, Л. В. Кузнєцова / – Одеса: Видавництво «Атлант», 2010. – 717 с.
5. Kovalenko V. V. Implementation of Innovative marketing channels of the promotion of banking products / V. V. Kovalenko, V. G. Piddybna // Public policy and economic development. Scientific and Practical Journal. – 2016. – Issue 9(13). – P. 209-216.
6. Камінський А. Оцінка ринкової позиції банку на основі бенчмаркінгу бюро кредитних історій / А. Камінський // Вісник Львівського університету. – Серія економічна. – 2013. – Вип. 50. – С. 133-140.
7. Козюк В. В. Пов'язане кредитування: олігархічний банкінг і фінансова нестабільність / В. В. Козюк // Фінанси України. – 2016. – № 8. – С. 38-59.
8. Бортніков Г. П. Удосконалення процесу розробки стратегії розвитку банківського сектору України / Г. П. Бортніков, О. О. Любич // Фінанси України. – 2016. – № 9. – С. 29-53.
9. Poghosyan T. Financial Intermediation Costs in Low-Income Countries: The Role of Regulatory, Institutional, and Macroeconomic Factors / Tigran Poghosyan. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12140.pdf.

10. Kaufmann Daniel. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues / Daniel Kaufmann / Brookings Institution Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, World Bank September, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wgi.pdf>.

11. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

12. Home Banking Transaction Rules of Bank of China Limited. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.boc.cn/en/custserv/bochbs/201204/t20120413_1779893.html.

13. Piddubna V. The research of vulnerability of advertising communications on the example of Facebook / V. Piddubna // International journal «Sustainable development». – 2015. – Vol. 4(25). – P. 79-82.

14. Базельські принципи ефективного нагляду, 1997. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/018.htm.

15. Официальный сайт «Caixa Bank» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.CaixaBank.com>.

16. Banking technology research and reports from Celent. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.celent.com/areas/insights/types/banking>.

17. Піддубна В. Стейкхолдери та їх вплив на формування конкурентних переваг банків України / В. Г. Піддубна // Актуальні проблеми державного управління. – 2017. – Вип. 2(70). – С. 80-84.

18. Барановський О. І. Стійкість банківської системи України / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 75-83.

19. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року [Електронний ресурс]: Постанова від 18.06.2015. № 391 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>.

20. Area J. M. CaixaBank lanza la primera Oficina virtual del accionista / J. M. Area // El de Catalunya Periodico – 2017. – № 18(1). – P. 11.

REFERENCES:

1. Renker Clemens (2015). Zukunft von Kreditinstituten – auf das Geschäftsmodell kommt es an [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://slub.qucosa.de/api/qucosa%3A6095/attachment/ATT-0/>.
2. Zvieriakov M. I. Antykryzove upravlinnia finansovoiu stijkistiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv: monohrafiia / M. I. Zvieriakov, O. M. Zvieriakov. – Odesa: ONEU, 2015. – 418 s.
3. Kovalenko V. V. Stratehichne upravlinnia finansovoiu stijkistiu bankivs'koi systemy: metodolohiia i praktyka: monohrafiia / V. V. Kovalenko. – Sumy: DVNZ «UABS NBU», 2010. – 228 s.
4. Kuznietsova L. V. Marketynh u banku: teoriia ta metodolohiia: monohrafiia / D. V. Zavads'ka, L. V. Zherdets'ka, L. V. Kuznietsova / – Odesa: Vydavnytstvo «Atlant», 2010. – 717 s.
5. Kovalenko V. V., Piddybna V. G. (2016). Implementation of Innovative marketing channels of the promotion of banking products // Public policy and eco-

conomic development. Scientific and Practical Journal, Issue 9(13). P. 209-216.

6. Kamins'kyj A. Otsinka rynkovoї pozytsii banku na osnovi benchmarkynhu biuro kredytnykh istorij / A. Kamins'kyj // *Visnyk L'vivs'koho universytetu*. – Seriya ekonomichna. – 2013. – Vyp. 50. – S. 133-140.

7. Koziuk V. V. Pov'iazane kredytuvannia: oliharkh-ichnyj bankinh i finansova nestabil'nist' / V. V. Koziuk // *Finansy Ukrainy*. – 2016. – № 8. – S. 38-59.

8. Bortnikov H. P. Udoskonalennia protsesu rozrobky stratehii rozvytku bankivs'koho sektoru Ukrainy / H. P. Bortnikov, O. O. Liubych // *Finansy Ukrainy*. – 2016. – № 9. – S. 29-53.

9. Poghosyan T. Financial Intermediation Costs in Low-Income Countries: The Role of Regulatory, Institutional, and Macroeconomic Factors / Tigran Poghosyan. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12140.pdf.

10. Kaufmann D. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues / Daniel Kaufmann / [Elektronnyy resurs]. Brookings Institution Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, World Bank September, 2010. – Rezhym dostupu: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wgi.pdf>.

11. Kaplan R. Stratehicheskye karty. Transformatsiya nemateryal'nykh aktyvov v materyal'nye rezul'taty / Robert S. Kaplan, Dejvyd P. Norton: Per. s anhl. – M.: ZAO Olymp-Byznes, 2004. – 512 s.

12. Home Banking Transaction Rules of Bank of China Limited [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.boc.cn/en/custserv/bochbs/201204/t20120413_1779893.html.

13. Piddubna V. (2015). The research of vulnerability of advertising communications on the example of Facebook / V. Piddubna // *International journal «Sustainable development»*, Vol. 4(25). P. 79-82.

14. Bazel's'ki pryntsyipy efektyvnoho nahliadu, 1997. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/018.htm.

15. Ofytsyal'nyj sait «Caixa Bank» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.CaixaBank.com>.

16. Banking technology research and reports from Celent [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.celent.com/areas/insights/types/banking>.

17. Piddubna V. Stejkkholdery ta ikh vplyv na formuvannia konkurentnykh perevah bankiv Ukrainy / V. H. Piddubna // *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*. – 2017. – Vyp. 2(70). – S. 80-84.

18. Baranovs'kyj O. I. Stijkist' bankivs'koi systemy Ukrainy / O. I. Baranovs'kyj // *Finansy Ukrainy*. – 2007. – № 9. – S. 75-83.

19. Kompleksna prohrama rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2020 roku: [Elektronnyy resurs]: Postanova vid 18.06.2015 № 391 – Rezhym dostupu: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>.

20. Area, J. M. (2017). CaixaBank lanza la primera Oficina virtual del accionista / J. M. Area // *El de Catalunya Periodico*, № 18(1). – P. 11.

Piddubna V.G.

Postgraduate Student at Department of Banking
Odessa National University of Economics

BENCHMARKING AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT FOR PROVIDING FINANCIAL STABILITY OF BANKS

The main factors that affect the level of financial stability of banks are a significant loss of customer's confidence, the emergence of competitors, a significant increase in bureaucracy in banks and the cost of their management systems. The innovative economic processes cause new requirements for the content, methods, and forms of banking marketing.

The search for new innovative tools that would give an impetus to the dynamic development of banks and ensure their financial sustainability is a very important issue to study. One of these instruments is benchmarking.

The purpose of the paper is to develop methodological guidelines and practical recommendations for determining the place of benchmarking and directions for its improvement.

The basis of the study is the systematic approach to the use of benchmarking, which helps to identify the discrepancy between the current activities of Ukrainian banks and the practice of Western European banks.

The paper defines the main stages of the process and benchmarking tools. Its conduct begins with an appropriate strategic intent, a trend analysis and business process that can provide a benchmark for the bank, and determine its mission relative to the achievement of benchmark performance.

The author of the paper proposes the strategic card for the financial stability of the bank. It is proved that the implementation of benchmarking involves management, the concentration of decision-making processes on the basis of reasonably achievable goals, evaluation of the process, use of the methods of the most successful practice both within the banking market and in the external environment.

The paper considers prospects for using benchmarking as an innovative tool for ensuring the financial stability of banks. It shows the process of selecting benchmarking object. The paper presents an analysis of the best practices of Western European banks in business management. The results of the research can be used to a new business model of Ukrainian banks.