



УДК 336

МЕТОДИКА БЕНЧМАРКІНГУ ІПОТЕЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В БАНКУ

Олена Гамкало

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, пр. Свободи, 18
E-mail: virgo.helena9@gmail.com

Розглянуто питання організації бенчмаркінгу іпотечних операцій в банку, як одного із найбільш ефективних сучасних інструментів вдосконалення роботи та досягнення конкурентних переваг у сфері іпотечного кредитування. Обґрунтовано, що бенчмаркінг іпотечних операцій слід проводити в сім етапів. Розкрито порядок організації бенчмаркінгу іпотечних операцій на прикладі конкретного банку.

Ключові слова: банк, бенчмаркінг, іпотечні операції, конкурентоспроможність.

В сучасних умовах постійно зростаючої конкуренції кожен банк намагається залишатися конкурентоспроможним. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг. Для організації бенчмаркінгу необхідно провести ретельний аналіз асортименту та якості кредитних послуг на ринку, виявляти головні конкурентні переваги банків-лідерів і розробити ряд заходів з метою досягнення банком цих найкращих показників.

Дослідження бенчмаркінгу у своїх працях висвітлили багато закордонних вчених, серед яких: Ф. Котлер [5], Р. Кемп, Н. Лейк [6], Б. Пател, Т. Пілчер [7], Р. Рейдер [11], серед українських вчених питанням бенчмаркінгу приділяють: О. Щегельська [13], Г. Кіндрацька [4]. Однак питання організації бенчмаркінгу банківської діяльності та іпотечних операцій, залишилось не достатньо висвітленим.

Метою статті є дослідження бенчмаркінгу для банківської діяльності та обґрунтування його організації при здійсненні іпотечних операцій в банку. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: розкриття інформації про іпотечні операції у звітності; визначення етапів бенчмаркінгу іпотечних операцій; визначення структури бенчмаркінгу для банку у сфері іпотечних операцій; застосування бенчмаркінгу іпотечних операцій на прикладі конкретного банку.

Відомо, що використання бенчмаркінгового підходу дає банку можливість запозичити кращий досвід банків-лідерів як серед українських так і закордонних банків. А у кінцевому результаті, банк може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку, збільшити власну клієнтську базу, покращити якість обслуговування клієнтів і тим самим підвищити загальну репутацію та довіру до банку. Також, стратегія бенчмаркінгу дозволить вирішити головну проблему, це виявлення шляхів вдосконалення та підвищення ефективності здійснення іпотечного кредитування в банку. Бенчмаркінг – це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка



процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності [16].

Українські науковці пропонують свої визначення поняття бенчмаркінгу. Так, наприклад, Г. Кіндрацька розглядає бенчмаркінг як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу «від кращого краще». Для цього досліджують такі питання: який банк перебуває на вершині конкуренції; чому наш банк не є кращим, що необхідно змінити в її діяльності; як скоригувати діючу стратегію, щоб банк став кращим з кращих. І як наслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в успішно працюючого, банку та усунути слабкі сторони власного банку [4].

Таким чином бенчмаркінг, у банківській діяльності з одної сторони, передбачає аналіз і порівняння своїх показників з показниками інших банків (конкурентів, лідерів), а з іншого – вивчення й впровадження успішного досвіду інших у своєму банку.

Основний зміст та мета бенчмаркінгу при здійсненні іпотечних операцій полягають в ідентифікації відмінностей з порівнюваним еталоном, визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу при аналізі іпотечних операцій можуть бути мета та інструменти її реалізації

На нашу думку, головною метою бенчмаркінгу іпотечних операцій у банках є формування аналітичної бази для інформаційного забезпечення управлінських рішень, щодо розширення діапазону їх застосування та оптимізації. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- виокремити банки, які можуть слугувати контрольними орієнтирами-еталонами з надання іпотечних кредитів;
- сформуванати систему показників, які характеризують іпотеку;
- визначити найбільш оптимальну структуру кредитного портфелю
- визначити резерви розширення та покращення іпотечного кредитування;
- розроблення пропозицій, щодо покращення іпотеки в банку.

Бенчмаркінг іпотечних операцій можуть застосовувати, як спеціалізовані, так і універсальні банки котрі надають іпотечні кредити. На даний час єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу не вироблено, тому різні автори пропонують різні методи його проведення, які відрізняються між собою і кількістю, і змістом етапів. Тому, на нашу думку, бенчмаркінг іпотечних операцій слід проводити виходячи з його цілей і завдань. У загальному процес бенчмаркінгового дослідження іпотечних операцій, на нашу думку, повинен включати сім етапів.

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього стану іпотечного кредитування в банку та визначення сфер, які потрібно вдосконалити. Для цього необхідно вивчити та проаналізувати ефективність сфер іпотечного кредитування (іпотечне житлове кредитування, іпотечне промислове кредитування, іпотека землі, агропромислова іпотека, іпотечне споживче кредитування) та визначити ті іпотечні операції та показники, які потребують удосконалення та будуть об'єктом бенчмаркінгу. А також визначити вплив чинників на зміну цих показників.

На другому етапі, необхідно визначити основні критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз. Виокремити кількісні і якісні показники, за якими буде проводитися бенчмаркінг.

Третій етап передбачає пошук банків-лідерів для проведення бенчмаркінгу. Пошук банків-еталонів може відбуватися як польовими так і кабінетними методами:



від опитування клієнтів, посередників щодо того, хто, на їхню думку, краще надає іпотечні кредити і є більш успішним, до детального вивчення звітності банків, статистики, різних інформаційних матеріалів, рейтингів.

На четвертому етапі відбувається збір інформації. На даному етапі здійснюється збір інформації про банк, що є об'єктом порівняння, визначаються джерела і методи її збирання. Джерелами інформації для проведення бенчмаркінгу можуть бути:

- статистичні дані та матеріали звітів органів державного управління
- публікації у періодичних виданнях, насамперед у спеціалізованих журналах, газетах, а також повідомлення в інших засобах масової інформації;
- матеріали річної звітності про його діяльність;
- рекламні буклети;
- аналітичні звіти компаній, що займаються дослідженням ринків (галузей), відслідковують тенденції їх розвитку; аналітичні коментарі і прогнози фахівців.

На п'ятому етапі проводять опрацювання інформації. Зібрану і перевірену інформацію про банк необхідно вивчити, систематизувати та проаналізувати. Після цього важливо визначити відмінності у рівнях ефективності за аналізованими операціями та усвідомити, що, і наскільки банки-еталони роблять краще.

Шостий етап, це розробка рекомендацій із зменшення чи усунення відмінностей та розривів у рівнях ефективності та їх впровадження. За результатами аналізу розробляються заходи та дії, необхідні для вирішення основних проблем і досягнення цілей бенчмаркінгу.

На сьомому етапі здійснюється моніторинг та контроль виконання прийнятих рішень щодо вирішення проблем та підвищення ефективності. Моніторинг та контроль виконання прийнятих рішень здійснюється з метою перевірки досягнення цілей та вирішення проблем.

ПАТ «Державний ощадний банк» здійснює іпотечне кредитування на умовах розроблених керівництвом банку дотримуючись нормативного законодавства. Іпотечне кредитування в банку представлено такими видами:

- кредитування на придбання нерухомого майна на первинному ринку нерухомості
- кредитування на придбання нерухомого майна на вторинному ринку нерухомості
- кредитування на купівлю земельної ділянки
- кредитування на придбання майна, що знаходиться в заставі/іпотеці банку
- «Державна програма «Доступне житло» (часткова компенсація процентів за кредитом)»
- споживчий кредит під іпотеку нерухомого майна
- реалізація інвестиційних проектів.

З таблиці 1. видно, тенденцію зростання кількості усіх наданих кредитів банком, та сама ж тенденція збереглась і щодо наданих кредитів які забезпечені нерухомим майном та майновими правами на нього. Так в 2011 році частка кредитів забезпечених нерухомістю з усіх наданих кредитів складала 30,5 %, а у 2014 році 40,3%. Все це свідчить про збільшення видачі забезпечених кредитів. Адже нерухомість виступає надійним джерелом забезпечення інтересів банку, оскільки у разі не виконання позичальником умов кредиту, банк має можливість задовільнити свої вимоги за рахунок застави. Як видно з таблиці кількість виданих іпотечних кредитів фізичних осіб з кожним роком зростала, однак їх частка у загальній



кількості виданих забезпечених нерухомим майном кредитів зменшувалася, так у період з 2011 по 2014 роки вона становила 7,18%, 6,53%, 5,59% та 4,93% відповідно.

Таблиця 1

Іпотечні кредити надані ПАТ «Ощадбанк» за період 2011 – 2014 роки

(тис. грн.)

Види	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Усього наданих кредитів	50 459 932	51 337 576	52 179 567	70 236 315
Кредити забезпечені нерухомим майном та майновими правами на нього, з них:	15 398	19	24 750	29 762
Іпотечні кредити фізичних осіб	437	897251	091	562
Споживчі кредити забезпечені нерухомістю фізичних осіб	1 105 732	1 299 617	1 383 509	1 468 875
Кредити сільськогосподарського призначення	1 969 312	1 857 883	1 675 333	1 709 415
Облігації випущені Державною іпотечною установою	4 039 101	1 072 694	1 371 093	1 866 775
Облігації випущені Державною іпотечною установою	505 138	475 753	506 043	842 509

Джерело [9]

Якщо порівнювати показники виданих іпотечних кредитів фізичним особам із загальною сумою усіх виданих кредитів то їх частка коливається в межах 2%, так у 2011 році вона становила 2,19%, а у 2014 – 2,09%, з цього можна зробити висновок, що частка іпотечних кредитів фізичних осіб зменшувалася протягом аналізованого періоду, порівнюючи з усіма виданими кредитами і з кредитами забезпечених нерухомістю, це свідчить про зниження інтересу населення до такого виду кредитування, з декількох причин, по-перше, фінансова криза вилинула на платоспроможність населення, по-друге, зростання відсоткової ставки, по-третє, коливання курсу валют та девальвація національної валюти.

Що стосується аграрної іпотеки, то тут ситуація така, що вітчизняні сільськогосподарські підприємства переважно кредитуються на короткі терміни, а обсяги довготермінового кредитування є незначними, що унеможливує задоволення їхніх потреб у придбанні сучасної сільськогосподарської техніки, обладнання та інших основних засобів. Як видно з таблиці кредити за сільськогосподарським сектором економіки зменшилися протягом аналізованого періоду, так якщо у 2011 році вони склали 8% від суми усіх наданих кредитів, то вже у 2014 році вони знизилися і склали лише 2,65%.

Хоча кредитування під заставу землі є одним з найбільш перспективних і ефективних засобів для розвитку сільськогосподарської діяльності за умови скасування мораторію на купівлю-продаж цього активу. Адже застава землі має таку ж економічну сутність, як і застава будь-якого іншого активу, і для кредитора земля виступає не як природний ресурс, а як гарантія повернення кредиту і відсотків за користування, якщо позичальник не зможе виконати свої зобов'язання. Сутність



аграрної іпотеки полягає у використанні позичальником власної землі як предмета іпотеки для отримання довготермінового кредиту на виробничі потреби.

ПАТ «Ощадбанк» є учасником програми молодіжного кредитування. За результатами 2013 року програмою скористалися 3393 сім'ї, що на 116% більше ніж у 2012 році – 2850. Кількість укладених договорів ПАТ «Ощадбанк», за 2013 рік – 566, 2012 – 435. У 2011 році Фондом надано 444 пільгових довготермінових кредитів молодим сім'ям в тому числі: за рахунок державного бюджету було надано 184 пільгові кредити на суму 60 млн. грн.; за рахунок місцевих бюджетів 156 кредитів на суму 40,253 млн. грн.; за рахунок власних коштів Фонду 104 кредити на суму 31,377млн.грн [2].

Наступний етап бенчмаркінгу передбачає визначення основних критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз. Банку потрібно обрати кількісні і якісні показники для проведення бенчмаркінгу. Щодо показників порівняння то ми обрали ті, які на нашу думку повинні характеризувати діяльність банку у сфері іпотечного кредитування, та виявити слабкі сторони які потрібно вдосконалити до рівня банків-лідерів. Отже, бенчмаркінг буде здійснюватися за такими показниками як: кількість наданих кредитів забезпечених нерухомістю, частка кредитів забезпечених нерухомістю від загальної кількості наданих кредитів, випуск іпотечних цінних паперів

Наступним етапом є вибір банків-аналогів (табл.2).

Таблиця 2

Виокремлені банки-аналоги для проведення бенчмаркінгу

Назва	
Українські банки	ПАТ КБ «Приватбанк»
	ПАТ «Укросоцбанк»
	ПАТ «Кредобанк»
Закордонні банки	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna (PKO Bank Polski) (Польща)
	ING Bank Śląski S.A. (Польща)

Таблиця 3

Порівняння параметрів Ощадбанку з банками-аналогами

Параметри	Ощадбанк	Приватбанк	Укросоцбанк	Кредобанк	PKO Bank Polski	ING Bank Śląski S.A.
Частка державних акцій (%)	100	0	0	0	51,5	0
Частка іноземних інвестицій (%)	0	0	95,48	99,6	0	100
Доступ до молодіжного кредитування житла	Так	ні	так	так	так	Ні
Можливість	Так	так	так	так	так	так



рефінансування та консолідації іпотечних кредитів						
---	--	--	--	--	--	--

У таблиці 3 узагальнено основні характеристики ПАТ «Державний ощадний банк», зокрема частка державних акцій у структурі, частка іноземних інвестицій, величиною активів, доступ до молодіжного кредитування, можливість рефінансування. Кожний з цих банків був проаналізований на відповідність зазначеним критеріям порівняння з характеристиками ПАТ «Державний ощадний банк». Позначка у стовпці, який відповідає тому або іншому місту, вказує на його відповідність певному критерію (табл. 3.)

На четвертому етапі відбувається збір інформації. На даному етапі здійснюється збір інформації про банк, що є об'єктом порівняння та про банки – аналоги. Джерелами інформації є звіти банків за період з 2011-2014 роки.

Отже, обрані нами показники для бенчмаркінгу розглядаються в динаміці за період 2011-2014 років та представлені в таблиці 4.

Таблиця 4

Обсяг іпотечних кредитів у виокремлених банках за період 2011-2014 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки	Банки					
		Ощадбанк	Приватбанк	Укросоцбанк	Кредобанк	PKO Bank Polski	ING Bank Śląski S.A.
Загальна кількість наданих кредитів	2011	50 459 932	107755779	29471264	2084720	141 634 494 849806964	36390900 218345400
	2012	51 337 576	123 452 349	25440872	2450078	143 875 644 863253864	43274900 259649400
	2013	52 179 567	139 663000	28061018	2698025	147 372 326 884233956	48 427 800 290566800
	2014	70 236 315	161 830000	32630903	3691660	177 557 571 1065345426	57 030100 342180600
Кількість наданих кредитів забезпечених нерухомістю	2011	15 398 437	10702149	21184660	1362175	63 446 688 380680128	11200300 67201800
	2012	19 897 251	11834285	18172417	1430083	64 199 027 385194162	16161500 96969000
	2013	24 750 091	7339087	21614625	1326999	68 794 958 412769748	13881100 83286600
	2014	29 762 526	- *	23996497	1711382	90 622 919 543737514	16507500 99045000
Частка кредитів забезпечених нерухомістю від загальної кількості наданих кредитів	2011	30,5	9,93	64,9	65,3	44,9	30,7
	2012	38,7	9,6	71,4	58,4	44,6	37,3
	2013	47,4	5,25	77,02	49,2	46,7	28,7
	2014	42,4		73,5	46,3	51,03	29
Випуск іпотечних цінних паперів	2011	505 138	-	-	-	-	-
	2012	475 753	-	-	-	-	-



	2013	506 043	101 000	-	-	-	-
	2014	842 509	98 000	-	-	-	-

Джерело [8, 9,10, 14, 15]

*- немає даних по показниках чи їх не можливо виділити із загального показника

Розглядаючи таблицю, можна зробити висновок, що лідируючі позиції по показниках загальної кількості наданих кредитів а відповідно і отримання доходу за період 2011-2014 роки серед аналізованих банків посідають ПАТ «Приватбанк», РКО Bank Polski, ING Bank Śląski S.A та ПАТ «Ощадбанк». Щодо показника частки наданих кредитів забезпечених нерухомістю від загальної кількості наданих кредитів (рис. 3. 12.) , то тут ситуація дещо інша так лідерами за цим показником є ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Кредобанк», РКО Bank Polski. ПАТ «Ощадбанк» посідає тільки четверте місце.

В Україні обіг іпотечних цінних паперів є настільки низький, що не здійснює помітного впливу на ринок іпотечного кредитування, це насамперед пов'язано з ти, що іпотечні цінні папери запровадженні в умовах функціонування ринку універсальних банків, які в свою чергу не зацікавлені в емісії цих фінансових інструментів. Натомість у Польщі практика емісії іпотечних цінних паперів є успішною і ефективною. На польському ринку цінних паперів представлені іпотечні цінні папери у вигляді заставних листів (іпотечні облигації) які забезпечені іпотекою. Під заставними листами слід розуміти забезпеченні боргові інструменти емітовані іпотечним банком, які характеризуються високим рівнем безпеки і низьким інвестиційним ризиком. Однак, на відміну від України, де іпотечні цінні папери можуть випускати універсальні банку, у Польщі емісію іпотечних цінних паперів здійснюють спеціалізовані іпотечні банки. У 2014 році РКО Bank Polski створив РКО Bank Hipoteczny, який спеціалізується на наданні іпотечних кредитів для індивідуальних клієнтів. Одним із ключових завдань РКО Bank Hipoteczny є емісія іпотечних цінних паперів які призначені для фінансування наданих кредитів банком забезпечених нерухомістю. Емісія власних іпотечних цінних паперів надає можливість доступу до довгострокового кредитних ресурсів, за допомогою яких стає можливим фінансування довгострокових проектів призначених для кредитування будівництва, виробництва і розвитку сільського господарства.

Для ПАТ «Державний Ощадний Банк» це має послужити прикладом для наслідування. Адже у Польщі більша частина іпотечних банків створена на основі діючих універсальних банків. ПАТ «Державний Ощадний Банк» має підтримку держави і значну довіру населення, такий проект створення іпотечного банку на прикладі банку-аналога, має всі шанси стати успішним. Оскільки емісія іпотечних цінних паперів дозволяє мобілізувати вільні кошти з наступною їх трансформацією в іпотечні кредити, що в свою чергу призведе їх здешевлення та зменшення відсоткової ставки за іпотечними кредитами.

Позитивним можна вважати те, що сприяння Уряду в лютому 2012 р. було створено ПАТ «Агентство з рефінансування житлових кредитів» (засновники: ПАТ «Ощадбанк» – 70,87%, ПАТ «Укресімбанк» – 9,71%, ПАТ АБ «Укргазбанк» – 9,71% та банк ПАТ АКБ «Київ» – 9,71%), яка б займалася рефінансуванням житлових іпотечних кредитів комерційних банків. Уже у 2012 р оці ПАТ «АРЖК» випустило іпотечні облигації на загальну суму 500 млн грн терміном на 3 роки під 12,5% [12]. Це на нашу думку, може покращити ситуацію на ринку із довгостроковими ресурсами для іпотечного кредитування, однак не вирішить її у повному обсязі.



Рефінансування іпотечного кредиту, наступний показник для порівняння. Під рефінансуванням розуміють, фінансову операцію з метою зміни умов кредиту під заставу нерухомості, раніше отриманого в одному банку (первісна іпотека), шляхом отримання кредиту в іншому банку (наступна іпотека). Метою рефінансування кредиту є зміна умов кредитування у бік, вигідну для позичальника. Рефінансування іпотеки відбувається шляхом повного дострокового погашення заборгованості позичальника за первісною іпотеці об'єкта житлової нерухомості в одного банку новим кредитом, який позичальник отримує в іншому банку за договором наступної іпотеки того ж об'єкта нерухомості. Заставу об'єкта житлової нерухомості перереєструється на другий банк. Всі порівнювані нами банки здійснюють рефінансування та консолідацію іпотечних кредитів.

В історії ПАТ «Державний Ощадний Банк» був проект створення дочірньої структури для рефінансування банків, які здійснюють житлове кредитування, за допомогою випуску іпотечних облігацій. Пропонувалося заснувати ПАТ «Державний Ощадний Банк» як дочірню фінансову установу, яка б спеціалізуватися на функціях міжбанківського іпотечного агента, обмінюючи через зустрічну купівлю-продаж житлові іпотечні кредити на іпотечні облігації. Продаж цих облігацій на вторинному ринку цінних паперів мав забезпечувати банки довгостроковими ресурсами для іпотечного кредитування. Однак реалізація цього проекту не відбулася.

Доступ до програми молодіжного кредитування. Серед порівнюваних банків доступ до програми мають ПАТ «Державний Ощадний Банк», Пат «Укрсоцбанк» та ПАТ «Кредобанк», РКО Bank Polski. За цією програмою передбачається компенсація державою 30% вартості кредиту. ПАТ «Кредобанк» здійснює таке кредитування на таких умовах: сума кредиту – до 50% вартості об'єкта кредитування, термін кредитування – до 20 років, процентна ставка – 21,99%.

РКО Bank Polski передбачено такі умови кредитування: термін кредитування від 15 до 35 років, сума кредиту – до 90% вартості (10-15% компенсація держави). Особливість кредитування в РКО Bank Polski є один раз на рік кредитні канікули, тобто можливість призупинення виплати одного внеску, що на нашу думку, є позитивним і актуальним для молодих сімей яким призначається кредит.

ПАТ «Державний Ощадний Банк» здійснює таке кредитування на таких умовах, кредит надається терміном до 20 років, процентна ставка 16%, сума кредиту до 70% вартості придбаного об'єкта фінансування. На нашу думку, прикладом для наслідування може стати один раз на рік кредитні канікули, що особливо є актуальним для молодих сімей.

Слід зауважити, що для реалізації бенчмаркінгу іпотечних операцій в банку на даному етапі багато в чому залежить від формування спеціалізованої інституційної структури, яка повинна забезпечувати надходження довгострокових фінансових ресурсів на ринок, збільшення різних фінансових кредитних установ, зменшення ризиків, запровадження ринкових інновацій та реалізацію державних програм.. Удосконалення інституційної структури, в першочергово, повинно включати розширення іпотечних кредиторів, рейтингових агентств, спеціалізованих іпотечних установ, залучення на іпотечний ринок компенсаційних фондів, які б забезпечували захист інтересів приватних інвесторів в іпотечні цінні папери та виплати їм компенсацій у разі банкрутств емітентів. На нашу думку, доцільно й надалі продовжувати фінансування пільгових програм надання іпотечних кредитів за участю Державного фонду сприяння молодіжному житловому будівництву з урахуванням того, що державне фінансування охоплює лише малу частку молодих



сімей, необхідно є збільшення цільових груп надання пільгових кредитів та компенсації процентних ставок. Також здійснювати пільгове кредитування в обсязі 40–50% вартості житла, що купується, це в свою чергу дасть можливість суттєво збільшити кількість сімей, охоплених програмами молодіжного будівництва.

Отже, слід зазначити що застосування бенчмаркінгу в діяльності банків щодо іпотечних операцій на сьогодні є потужним інструментом в умовах глобальної конкуренції. А ефективність його застосування у кожному конкретному банку залежить від вибору виду бенчмаркінгу залежить, мети, цілей та завдань, які ставить перед собою банк; можливості отримати потрібну для аналізу та порівняння інформацію; забезпеченості необхідними фінансовими, кадровими, інформаційними, технологічними та іншими ресурсами, а також від досвіду та необхідного часу для його проведення.

Упровадження в організацію економічного аналізу іпотечних операцій банків бенчмаркінгу дозволить вийти на більш високий рівень застосування можливостей іпотеки, а відтак наблизить вітчизняну банківську систему до рівня високо розвинутих країн світу.

1. Вовк В. Я. Концептуальні засади сегментації конкурентного середовища національного ринку банківських послуг / В. Я. Вовк, С. С. Урусова // Економіка розвитку. – 2014. – № 1 (69). – С. 17–22.
2. Державні житлові програми не змогли суттєво вплинути на іпотечне кредитування [Електронний ресурс] / FINANCE.UA. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/02/06/296156>
3. Исследования молодых ученых. – 2007. – № 6. – С. 159–162. 9. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102–106.
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент[Текст]: учебное пособие/ Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2009.– 816с.
6. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию. – М.: Поколение, 2006. – 304 с
7. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании // <http://www.benchmarkingclub.ru/pilcher.html>
8. ПАТ «Кредобанк» Річні звіти за 2011-2014 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kredobank.com.ua>
9. ПАТ «Ощадбанк» Річні звіти за 2011-20134рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oshadbank.ua>
10. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» Річні звіти за 2011-2014 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.privatbank.ua>.
11. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
12. Офіційний сайт Агентства з рефінансування житлових кредитів [Електронний ресурс] / ПАТ "АРЖК". – Режим доступу : <http://www.re-finance.com.ua> .
13. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку // Управление компанией. – 1999. – № 1 – 2.
14. Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe za okres 2011-2014 гг. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ingbank.pl/>



15. PKO Bank Polski RAPORT sprawozdanie finansowe za okres 2011-2014 rr. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pkobp.pl>
16. Watson, G. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best [Текст] / G. Watson // Practices. – New York: John Wiley, 1993.- p. 270

BENCHMARKING METHODS MORTGAGE OPERATIONS IN BANK

Hamkalo Olena

*Ivan Franko National University of Lviv,
Prospekt Svobody 18, UA – 79008, Ukraine
E-mail: virgo.helena9@gmail.com*

The organizational benchmarking mortgage operations in the bank as one of the most effective modern tools of improvement and achieve competitive advantages in mortgage lending. Substantiated that benchmarking mortgage transactions should be based on its goals and objectives in the general process of benchmarking research should include mortgage operations seven stages. The research and conclusions formed on the organization of benchmarking mortgage operations in a specific bank.

Keywords: benchmarking, mortgage operations, competitiveness, bank.

МЕТОДИКА БЕНЧМАРКИНГА ИПОТЕЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ БАНКА

Гамкало Елена

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко
79008 м. Львов, пр. Свободы, 18
E-mail: virgo.helena9@gmail.com*

Рассмотрены вопросы организации бенчмаркинга ипотечных операций в банке, как одного из наиболее эффективных современных инструментов совершенствования работы и достижения конкурентных преимуществ в сфере ипотечного кредитования. Обосновано, что бенчмаркинг ипотечных операций следует проводить в семь этапов. Раскрыт порядок организации бенчмаркинга ипотечных операций на примере конкретного банка.

Ключевые слова: банк, бенчмаркинг, ипотечные операции, конкурентоспособность.

