

*А.Ф. Бондаренко, канд. техн. наук, доц., С.В. Дубовик,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України"*

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

У статті досліджується сучасна проблематика банківського маркетингу як філософії, стратегії і тактики банків. Головний акцент ставиться на вдосконалення алгоритму розробки і реалізації маркетингової політики у контексті антикризового підходу. Визначена концептуальна лінія в діяльності банків, де маркетингові заходи оцінюються з точки зору їх ефективності та впливу на підвищення конкурентоспроможності фінансових установ.

Ключові слова: фінансова криза, банківський маркетинг, стратегія банку, кредитні ресурси, персоніфікована лояльність.

Постановка проблеми.¹ Кризові явища, пов'язані з кредитним циклом, - звичайна ситуація для сучасної фінансової системи. Саме тому для вітчизняних банків актуальною є проблема побудови дієвого механізму передбачення та протидії негативним наслідкам таких процесів. Розробка відповідної стратегії маркетингу в банку - перше і найважливіше завдання топ-менеджменту всіх без виключення фінустанов.

Невирішені раніше частини проблеми. Провідні вчені та економісти-практики, характеризуючи здебільшого загальні проблеми, замало торкаються надзвичайно важливих питань сфери банківського маркетингу. Вони досі не дійшли спільної думки не лише стосовно вибору стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг, а й щодо визначення маркетингу як концепції управління, його інструментарію, шляхів подальшого розвитку та його ролі в системі стратегічного управління. Відбиток на повне висвітлення цієї проблеми накладає відсутність об'єктивних методик дослідження ефективності маркетингових заходів фінустанов в рамках практичної реалізації власної маркетингової стратегії.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні ролі та місця концепції антикризового маркетингу в системі стратегічного управління банком.

Виклад основного матеріалу. Інструментом практичної реалізації маркетингової стратегії банку є комплексна політика, що являє собою сукупність планів і програм спеціалізованого призначення. Об'єктами їх застосування є основні елементи системи маркетинг-мікс (4P): товар (послуга), ціна, система збуту, маркетингові комунікації. Непродумане формування банківської товарної політики в банках США (а по суті - ще на стадії стратегічного планування діяльності) призвело до неефективності роботи всіх інших ланок 4P-стратегії, як наслідок - розвитку світової фінансової кризи.

Протягом останніх 30 років в США бурхливо розвивався сегмент продажу деривативів, джерелом яких ставали небанківські фінустанови, зокрема інвестиційні та страхові компанії, пенсійні фонди. За даними Банку міжнародних розрахунків, у 2004-2007 роках обсяг ринку деривативів зріс із 220 до 596 трлн. дол., що в 11 разів перевищує світовий ВВП. Посилене кредитне підживлення дало змогу прискорити зростання світової економіки, однак система перепродажу боргів не дозволяла адекватно оцінювати ризики.

Так, один банк видавав кредит ненадійному позичальникові, а інша компанія фінансувала цю угоду через ланцюжок посередників, не здогадуючись, наскільки реально отримати кошти назад. Щоб застрахувати ризики неповернення позики, компанії укладали спеціальні угоди (credit-default swaps, CDS). У вересні 2008 року, коли зазнали краху найбільша у світі страхова компанія AIG та інвестбанк Lehman Brothers, стало остаточно зрозуміло, що система CDS не може гарантувати повернення виданих коштів. Понад те, виявилось, що поширення деривативів посилює взаємну залежність великих банків, що загрожувало крахом всієї фінансової системи [3]. У результаті ринок цінних паперів обвалився, а обсяги кредитування економіки різко впали.

За весь 2008 рік, коли вибухнула фінансова криза, в США зазнали краху 25 банків. Нині у проблемному списку регулятора знаходяться більш як 400 американських банків із загальним розміром активів у майже 300 млрд. дол. - це найгірший показник за останні 15 років. Як бачимо,

відсутність ресурсно-товарної диверсифікації, низький рівень ризик-менеджменту призвели до катастрофічних наслідків як на мікро-, так і на макрорівні.

Складна ситуація, що склалась на вітчизняному ринку банківських послуг, має аналогічне підґрунтя: поряд з досить розвинутою системою комунікації та збуту в банках простежувалась тенденція до непродуманої товарно-цінової політики. Зокрема, домінування видачі валютних кредитів у внутрішню економіку призвело до масової неплатоспроможності позичальників та неповернення основної частини боргів внаслідок девальвації гривні. Неправильне позиціонування продукту в обраному сегменті - чи не найпоширеніше явище в банківській діяльності. Фактично, при кредитуванні банком позичальників - фізичних осіб, які не мають валютного виторгу або доходів в іноземній валюті, банк приймає на себе істотну частку валютного ризику, і відповідно, ризику неповернення кредитних коштів.

Поширення світової валютної кризи призвело до переоцінки ризиків інвесторами, що проявилось у сповільненні темпів інвестиційних надходжень у країну в III кварталі 2008 року порівняно з попереднім кварталом. Починаючи з вересня, стрімко знижуються обсяги валютних надходжень від нерезидентів унаслідок скорочення попиту та зниження цін на вітчизняну продукцію на світових ринках. Через обмеженість доступу до зовнішніх позикових ресурсів зменшився обсяг залучених кредитних коштів.

Незважаючи на зростання порівняно з попереднім роком (у номінальному вираженні) обсягу кредитів, наданих суб'єктам господарювання й фізичним особам, темпи їх приросту були нижчими (рис. 1).

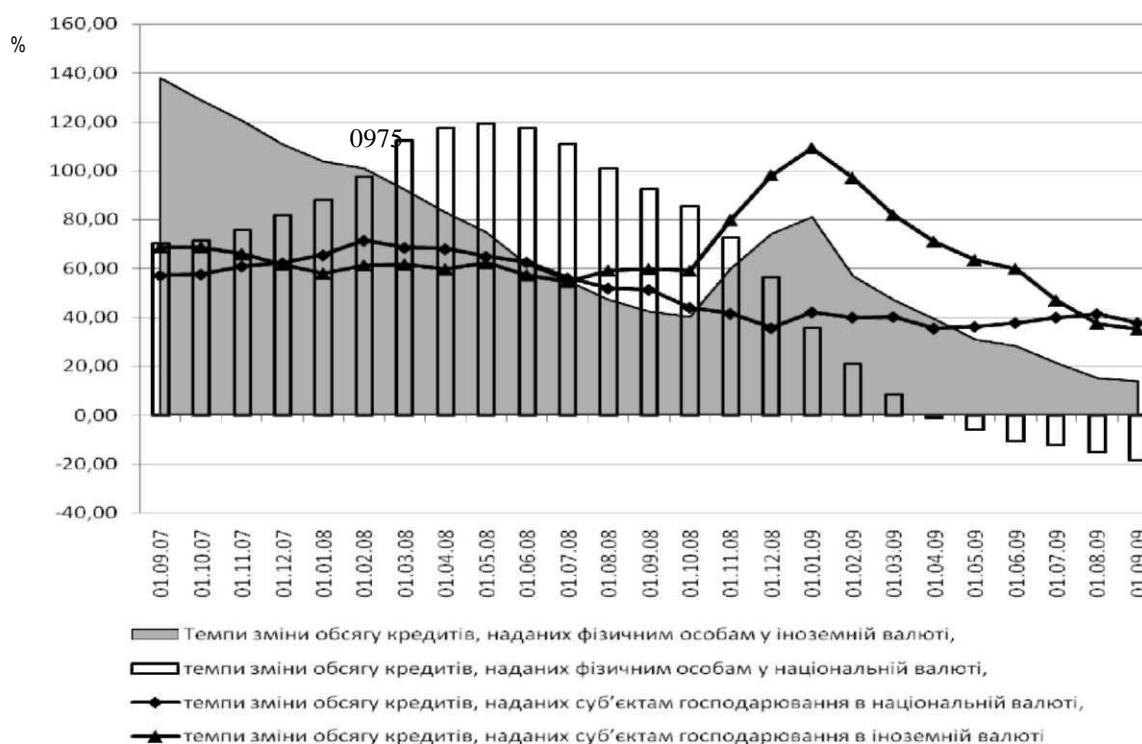


Рис. 1. Динаміка приросту наданих суб'єктам господарювання та фізичним особам кредитів за видом валюти, %

Це зумовлено як збільшенням вартості кредитних ресурсів, так і зниженням їх доступності для товаровиробників, зокрема через втрату ними кредитоспроможності, зниження дохідності їхньої діяльності, погіршення фінансового стану підприємств (у т. ч. через зростання тривалості розрахунків між ними) тощо.

Крім того, скорочення обсягу наданих кредитів на початку року сталося внаслідок зменшення тимчасово вільних коштів банківських установ, реалізації урядом і Національним банком антиінфляційних заходів, які полягали у звуженні грошової маси, зокрема через підвищення вимог до рефінансування банківських установ, зростання вартості кредитних ресурсів, обмеження споживчого кредитування, в т. ч. через посилення вимог до резервування за цими операціями.

Треба зазначити, що все це відбувалося на тлі посилення структурних дисбалансів у економіці в частині невідповідності політики стимулювання внутрішнього попиту структурним змінам у розвитку виробничих галузей, високоризикової кредитної політики банківських установ; збільшення обсягу зовнішніх надходжень іноземної валюти (липень-серпень), значна частина яких була отримана як кредитні ресурси.

В умовах розгортання фінансової кризи (починаючи з вересня) подальше сповільнення темпів кредитування сталося через встановлення Національним банком тимчасового обмеження на активні операції

банківських установ (з 13.10.2008) із посиленням вимог щодо кредитування контрагентів, які не мають надходжень у іноземній валюті; необхідність акумулювання коштів для проведення розрахунків за зовнішніми запозиченнями; підвищення кредитних ризиків унаслідок погіршення кон'юнктури за галузями, що тривалий час були найбільш прибутковими і кредитоспроможними.

Низький рівень кредитної активності та припинення наприкінці 2008 року фінансування ряду програм поставили під загрозу можливість розвитку товаровиробників і економіки в цілому. Брак обігових коштів, потребу в яких позичальникам за нинішніх умов досить важко задовольнити шляхом залучення кредитних ресурсів (через низький рівень їх кредитоспроможності та зростання вартості цих ресурсів), може призвести до втрати суб'єктами господарювання ринків збуту. Причина - неможливість розвитку виробництва, яке не підтримується внутрішнім попитом у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення внаслідок падіння його доходів, а також підвищення собівартості товарів тих виробників, котрі використовують імпортовану продукцію.

Більше половини у структурі кредитів, наданих домогосподарствам, становлять саме довгострокові кредити в іноземній валюті, що посилює зазначений ризик. Так, лише за 2008 рік їх частка зросла на 10 відсоткових пунктів, що певною мірою зумовлено переоцінкою вартості банківських вимог через зміну обмінного курсу гривні. Тоді як кредити в національній валюті в сукупності становлять лише 28 % у загальній структурі кредитів, наданих домогосподарствам. При цьому найбільша частка належить споживчим кредитам, у загальній структурі вона знизилася на 2 відсоткових пункти, а серед них - середньо- й довгостроковим кредитам, частки яких на кінець 2008 р. становили 34 % і 52 % відповідно.

Разом із тим частка кредитів, спрямованих на придбання, будівництво й реконструкцію нерухомості, 75 % яких надані на більш ніж 10 років, зросла на 6 відсоткових пунктів.

Соціально спрямована бюджетна політика, що тривалий час стимулювала попит населення, сприяла нарощенню обсягів кредитування домогосподарств. І хоча заходи Національного банку, спрямовані на обмеження споживчого кредитування, до певної міри забезпечили сповільнення темпів кредитування населення, цей показник залишився високим. Поглиблення фінансової кризи, що супроводжувалося знеціненням національної валюти, зростанням рівня безробіття, зниженням доходів громадян, а отже й соціальної складової в них, призвело до збільшення частки проблемних кредитів банківських установ через посилення боргового навантаження на позичальників цієї групи [4].

З початку 2009 року проблемна заборгованість українських банків зросла майже в 2,9 раза, або на 33,403 млрд. грн.

Уникнути помилок вдалося тим банкам, які провадили напередодні і під час кризи консервативну маркетингову політику, ретельно оцінюючи всі ризики кредитування. Це дозволило таким фінансовим установам підтримати ліквідність на достатньому рівні і продовжити видавати кредити населенню (щоправда, навіть такі банки змушені були повністю зупинити іпотечне кредитування). Основна ж помилка більшої частини ринку - ставка на постійне зростання доходів і рівня споживання своїх клієнтів, іноді без економічно обґрунтованих прогнозів. Багато банків вели агресивну політику захоплення ринку, апріорі працюючи зі збитками.

У 2008 році темпи приросту маркетингових витрат більшості українських банків значно скоротилися, а частка маркетингових витрат у загальному обсязі адміністративних та операційних витрат зазнала суттєвих змін у бік зменшення (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати банків на маркетинг та рекламу*

Назва банку	2007 р.		2008 р.		Темп приросту, %
	тис. дол. США	частка у загальному обсязі витрат, %	тис. дол. США	частка у загальному обсязі витрат, %	
"УкрСиббанк"	10584,16	4,18	12416,32	3,56	17,31
"Приватбанк"	17925,15	2,77	29921,06	2,58	66,92
"Укрексімбанк"	2281,98	1,84	3341,56	2,00	46,43
"Укрсоцбанк"	2972,87	1,64	4107,40	1,67	38,16
"ВТБ Банк"	662,38	1,06	4009,49	3,10	505,32
"Райффайзен Банк Аваль"	7923,37	2,12	8368,12	1,72	5,61
"ОТП Банк"	5939,60	6,72	7068,50	4,49	19,01

Примітка: таблицю складено на основі використання річних фінансових звітів банків.

Як видно з таблиці, найбільші темпи зростання витрат на маркетинг та рекламу демонструють ВТБ Банк (505,32 %), Приватбанк (66,92 %) та Укрексімбанк (46,43 %). Зростання частки витрат у загальному обсязі адміністративних витрат банків присутнє лише у ВТБ, Укрексімбанку та Укрсоцбанку [1, 2]. Особливу увагу

слід звернути на активну політику експансії вітчизняного ринку ВТБ Банком, який має у своєму розпорядженні розвинену регіональну мережу: сьогодні близько 200 його повноформатних філій і відділень надають банківські продукти і послуги у всіх регіонах України.

Відповідно до політики присутності банку на українському ринку і амбітних планів розвитку, високі вимоги до оформлення нових точок продажів ВТБ ставляться до всіх філій і відділень. Всі приміщення: операційний зал, каси, зона банкомату, переговорні кімнати - оформлені відповідно до вимог щодо захисту і безпеки, респектабельності і строгості зовнішнього вигляду. Відкритий простір кожного відділення надає клієнтам можливість активно сприймати інформацію про ті продукти, які потенційно його цікавлять. Розділення зон обслуговування корпоративних клієнтів і фізичних осіб, кас поточного і швидкого обслуговування дає можливість клієнтам за мінімальний час перебування у відділенні банку отримати максимальну кількість послуг.

У планах розвитку банку - подальша побудова регіональної мережі. У 2008 році банк побудував більше 70 нових точок продажів. При визначенні пріоритетів розвитку мережі враховується потреба конкретного регіону в банківських продуктах і послугах, його економічний потенціал і готовність забезпечити клієнтам якісний сервіс.

Винятком у порівнянні з іншими великими банками є Укрексімбанк та ВТБ, які вже протягом кількох років демонструють стабільне зростання та зважену маркетингову політику, що зумовлюється, насамперед, наявністю в структурі їх капіталу переважної або 100%-ї частки державних структур. Однак цей факт ніяк не заважає зазначеним фінустановам розширювати спектр послуг та розвивати новітні технології збуту і просування. Як видно з таблиці 1, частка витрат на маркетинг та рекламу зросла тільки в Укрексімбанку, Укрсоцбанку та ВТБ Банку, причому найбільший темп зростання витрат в останнього банку - більш ніж у 6 разів у порівнянні з 2007 роком.

Зокрема, на сьогодні Укрексімбанк - це відкрите акціонерне товариство, 100 % акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Структура АТ "Укрексімбанк" складається з Головного банку, 30 філій та 95 відділень (станом на 01.01.2008) і охоплює практично всю територію України. Від дня заснування банк незмінно входить до групи найбільших системних банків України, має найпоширенішу в Україні мережу банків - кореспондентів (понад 800 банківських установ у різних країнах світу).

ВАТ " Банк ВТБ" (Росія) є власником 99,92 % акцій ВАТ "ВТБ Банку" (Україна), який входить до складу міжнародної фінансової групи ВТБ. У свою чергу, головний акціонер материнської компанії - уряд Російської Федерації з часткою у 85,5 %. Профільними напрямками роботи банку є комплексне обслуговування великих корпоративних клієнтів, фінансування і кредитування малого та середнього бізнесу, обслуговування фізичних осіб.

У відповідності до різкого скорочення розмірів активів банків відбувається не менш значний процес скорочення маркетингових витрат банків (рис. 2).

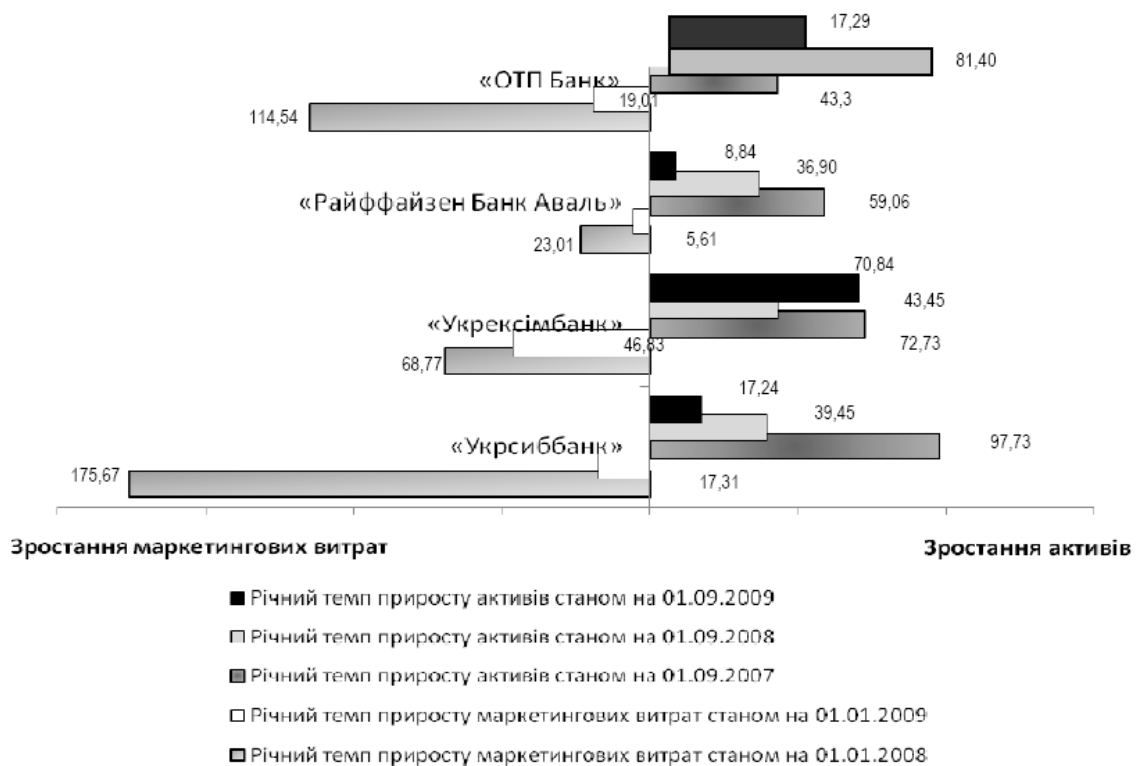


Рис. 2. Зростання маркетингових витрат та активів банків, %

Однак надважливим є питання ефективності маркетингових заходів, що впливає на підвищення конкурентоспроможності кожного окремого банку. Як бачимо, найбільш виваженою стратегією маркетингу є політика Укресімбанку, який протягом останніх трьох років досягнув наступного:

- активи банку зростали швидше, ніж темпи приросту маркетингових витрат, а збільшення останніх не ставало тягарем для всієї структури витрат фінустанови;
- практичне втілення концепції "стриманої експансії" та впровадження клієнтоорієнтованих технологій, які сприяють залученню нових клієнтів, кількість яких за 2008 рік збільшилася на 20 % і станом на 31 грудня 2008 року склала 786 тис. осіб: із них юридичні особи становили 43 тис. осіб, фізичні - 743 тис. осіб.;
- зростання активів спостерігалось навіть протягом розгортання кризової ситуації в економіці країни, що дозволило банку посісти друге місце серед вітчизняних фінустанов за розміром активів.

Основні стратегічні цілі Укресімбанку у 2008 році передбачали подальший розвиток бізнесу банку, підвищення рівня його капіталізації, удосконалення системи управління ризиками, розширення переліку й обсягів наданих банком послуг, підтримку репутації і конкурентоздатності, збереження і зміцнення позицій банку як одного з лідерів національного банківського ринку.

Нині фінустанови кардинально переглядають свої підходи до побудови маркетингової стратегії. В умовах кризи банки переорієнтовуються на роздрібного клієнта й залучення депозитів. При цьому надважливим є дотримання наступних "антикризових" принципів маркетингу:

- підтримання тісного зв'язку з постійними клієнтами банку, оскільки їх утримання є набагато дешевшим, ніж залучення нових. До того ж, ризик втрати клієнтів за умов кризи зростає. Навіть працюючи в режимі жорсткої економії, недоцільно відмовлятися від програм лояльності для такого сегменту. Навпаки, їх слід вдосконалювати і розвивати. Найкраща передумова для цього - вміння формувати максимально точні індивідуальні торговельні пропозиції на основі інформації про придбані послуги та систему уподобань окремого споживача;
- введення системи "точкової" комунікації, оскільки стандартні РІК-технології втрачають свою ефективність, а споживачі стають менш сприятливими до звичайної реклами. Формування лояльності до бренду відходить на другий план, а натомість домінує система персонального спілкування з кожним окремим клієнтом;
- консерватизм і стриманість в системі збуту і комунікацій. Слід відмовитися від ребрендингу, зміни іміджу та логотипу: по-перше, це свідчитиме про загострення нестабільності в роботі банку і відлякуватиме споживачів, по-друге, тягне за собою значні витрати;

- недопустимість приховування негативної інформації від споживачів, оскільки замовчування деяких подробиць ніколи не залишиться непоміченим і може призвести до втрати довіри з боку цільових груп банку;
- ретельна розробка стратегії диверсифікації ресурсної бази та активів банку, що дозволить уникнути залежності від окремого сегменту ринку чи фінансового інструмента.

Ще у 2007 році стимулювання імпульсного продажу було одним із найперспективніших способів збільшення обсягів збуту на ринку банківських послуг. Однак в умовах кризи маніпулювати емоційними реакціями споживачів стало надзвичайно складно. Значимість цінностей банківського бренду (особливо після зниження довіри населення навіть до найбільших банків) для потенційних покупців знижується пропорційно скороченню їхніх доходів. У 2009 році максимальних обсягів продажу досягли ті банки, які переконували споживачів в економічності свого продукту.

Висновки. Таким чином, головне завдання банківського маркетингу під час кризи - повернення персоналізованої лояльності споживача, диверсифікація діяльності та побудова ефективної політики "товар-ціна-позиціонування". Маркетингова стратегія має бути гнучкою і враховувати зміни зовнішнього середовища діяльності банку, від її правильної побудови в кризових умовах залежить рівень довгострокової конкурентоздатності фінустанови.

Список літератури

1. Грошово-кредитна статистика / Статистика [Електронний ресурс] / Національний банк України. - Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/Statist/index.htm>.
2. Показники діяльності банків [Електронний ресурс] / Асоціація українських банків. - Режим доступу : <http://www.aub.com.ua/ua/2009.html>.
3. Кравчук К. Забагато грошей / К. Кравчук // Контракти. - 2009. - № 39.
4. Нідзельська І. А. Кредитні ризики та їх наслідки для банківської системи України в умовах поглиблення фінансової кризи / І. А. Нідзельська // Фінанси України. - 2009. - № 8.

Summary

The article treats bank marketing as bank's philosophy, strategy and tactics. Dynamics of Ukrainian bank's marketing costs growth is under study. Basic points of the effective combination of bank's product policy and risk management system have been defined. The dependence between marketing costs dynamics and bank's asset growth has been analyzed. Importance of changing of marketing approaches to banking institution's strategy of operating on the financial services market during the financial crisis has been grounded.

Отримано 13.11.2009

Бондаренко А.Ф. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління банком / А.Ф. Бондаренко, С.В. Дубовик // Вісник Української академії банківської справи. - 2010. - № 1. - С. 73-79.