

Бондаренко, А. Ф. Маркетинг у контексті стратегічного управління банком [Текст] / А. Ф. Бондаренко, С. В. Дубовик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2007. - Вип. 22. - С. 177 - 187.

УДК 658.012.4:339.138

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

МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

У статті досліджується сучасна проблематика банківського маркетингу як філософії, стратегії і тактики сучасних банків. Головний акцент ставиться на вдосконалення алгоритму управління банком у контексті маркетингового підходу. Визначена концептуальна лінія в діяльності банків, де саме маркетинг є інтегратором всіх факторів комерційного успіху на ринку фінансових послуг.

Ключові слова: комерційний банк, банківський маркетинг, стратегія банку, моніторинг, кредитний портфель, імідж-менеджмент.

Постановка проблеми. Розвиток та вдосконалення фінансової системи – це один із ключових факторів економічного зростання країни, її інвестиційної та інтеграційної політики. Тому однією з найважливіших проблем сучасної української економіки є формування стабільної та ефективної банківської системи. Вирішення цієї проблеми значною мірою залежить від якості стратегічного управління та зростаючої ролі маркетингу в цій системі. Конкурентна боротьба змушує шукати нові підходи в організації діяльності банку, освоювати різноманітні прийоми маркетингу. Сьогодні маркетинг виступає як концепція управління, зорієнтована на ринковий успіх та задоволення потреб конкретних споживачів. З цієї позиції використання маркетингу в стратегічному управлінні банків беззаперечне.

Не вирішені раніше частини проблеми. Провідні вчені та економісти-практики, характеризуючи здебільшого загальні проблеми, майже не торкаються надзвичайно важливих питань сфери банківського маркетингу. Вони досі не дійшли спільної думки не лише щодо вибору стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг, а й визначення маркетингу як концепції управління, його інструментарію, шляхів подальшого розвитку та ролі в системі стратегічного управління. На висвітлення цієї проблеми впливає відсутність об'єктивних статистичних даних про маркетингову діяльність в цілому та банківського сектора зокрема.

Аналіз останніх публікацій. Питання стратегічного управління та маркетингу, в тому числі і в банківській сфері, висвітлені у дослідженнях таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, Н.В. Куденко, Е.А. Уткін, В.Д. Немцов, Л.Ф. Романенко, М.М. Мартиненко, С.М. Козьменко та ін. Основою для їх праць є науково-теоретичні концепції вчених-класиків Ф. Котлера, М. Портера, П. Роуза, І. Ансоффа, Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, А. Томпсона, П. Друкера та М. Мескона. Слід зазначити, що проблема стратегічного управління банком у більшості робіт розглядається у контексті управління його фінансами. Такий підхід цілком

виправданий з огляду на специфіку банківської діяльності, яка пов'язана з рухом фінансових ресурсів. При цьому фактично відсутній зв'язок між маркетинговою і фінансовою складовими банківської діяльності, що потребує проведення додаткових досліджень для удосконалення методичних підходів на різних етапах стратегічного управління.

Мета статті – визначення і обґрунтування ролі та місця концепції маркетингу в системі стратегічного управління банком.

Виклад основного матеріалу. Один з найефективніших та найпрогресивніших засобів управління організацією на сьогодні є стратегічне управління. У методичному плані теорія стратегічного управління базується на концепції системного аналізу, урахуванні властивостей цілеспрямованих систем, здатних самостійно розвиватися, побудові дерева цілей як інструмента визначення пріоритетів розвитку банку та їх синергетичного поєднання.

Наявність у банку чітко сформованої стратегії, а у клієнтів – впевненості, що він буде її неухильно дотримуватися, з часом стає одним з ключових факторів вибору банку клієнтами. Зорієнтованість на клієнта – основний підхід при розбудові сучасними банками власної стратегії. Саме тому в рамках даної концепції знаходить своє відображення *банківський маркетинг* як філософія, стратегія і тактика банку.

З точки зору ефективної організації виконання стратегії сучасні світові банки на рівні окремих функціональних підрозділів активно застосовують у своїй діяльності широкий маркетинговий арсенал, котрий забезпечує їх рентабельну роботу в умовах конкурентного ринку та гарантує максимальне задоволення запитів клієнтів щодо обсягу, структури та якості послуг, які надає банк. За останні роки у вітчизняному банківському секторі намітилася тенденція широкого застосування маркетингу. Подальше розширення регіональної мережі та збільшення кількості персоналу в українських банках призвели до відповідного збільшення загальних адміністративних витрат, що у свою чергу покращує якість їх роботи [1; 3; 4; 6]. Аналіз динаміки зростання витрат на маркетингові заходи в деяких банках України поданий в табл. 1.

Таблиця 1

Витрати банків на маркетинг та рекламу

Назва банку	2005 р.		2006 р.		Темп приросту, %
	тис. доларів США	частка у загальному обсязі витрат, %	тис. доларів США	частка у загальному обсязі витрат, %	
Райффайзен Банк Аваль	2239,00	1,04	6441,00	2,18	187,67
УкрСиббанк	3105,30	2,94	3839,4	3,64	23,64
Укрексімбанк ¹	447,90	2,53	1352,1	6,00	201,87
ОТП Банк	1112,47	3,29	2768,51	5,03	148,86

Примітка. Таблиця складена на основі річних фінансових звітів банків.

Протягом двох досліджуваних років витрати українських банків на маркетинг та рекламу зростали дуже швидкими темпами, зокрема для “Укрексімбанку” – більш ніж в три рази. Водночас частка витрат на маркетинг та рекламу в загальному обсязі адміністративних та операційних витрат знову зазнала суттєвих змін в сторону збільшення, тобто темпи зростання витрат на маркетинг перевищують темпи зростання всіх загальних операційних витрат. Це свідчить про зростання зацікавленості банків до маркетингових технологій управління, що зумовлено насамперед підвищенням рівня конкуренції внаслідок припливу іноземного капіталу в український банківський сектор та розширенням сфери діяльності спеціалізованих кредитно-фінансових установ, зокрема страхових компаній.

Однак дотепер у багатьох банках ефективність маркетингу низька, насамперед через низькі витрати на його запровадження. Незважаючи на істотне зростання, ці витрати у банках набагато менші ніж витрати, наприклад, компаній-виробників товарів масового споживання (більше 15 % у структурі загальних витрат). Крім того, традиційна організаційна структура банків заважає їм здійснювати зорієнтовану на клієнта стратегію маркетингу, що проявляється на всіх рівнях:

- дирекція маркетингу та інші підрозділи цієї служби банку, як правило, структуровані за окремими типами банківських продуктів, за якими й розробляються плани маркетингу, часто не скоординовані з відповідними планами щодо інших банківських продуктів, хоча всі плани стосуються тих же груп клієнтів;
- численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг часто керуються конкуруючими між собою комерційними цілями;

¹2005 р. – інші адміністративні витрати.

2006 р. – витрати на спонсорство та доброчинність у складі інших адміністративних витрат.

- кожен відділ банку, який безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на “своїх” операціях і контролі над “своїми” витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами [3].

Уникнути цих недоліків, на нашу думку, можна лише за рахунок застосування комплексного маркетингового підходу до організації банківської справи, який полягає в плануванні та здійсненні таких заходів щодо створення, поширення та просування до споживачів банківських послуг і продуктів, при виконанні яких банк успішно досягає поставленої мети. Поряд із цим головна мета повинна бути підпорядкована загальній *маркетинговій стратегії банку*.

Складовими стратегічного маркетингу є маркетингові дослідження, насамперед, аналіз потреб, а також сегментація, оцінка сегментів і позиціонування, аналіз конкурентоспроможності, вибір стратегії розвитку. Отже, маркетинговий підхід у діяльності банку проявляється на всіх рівнях стратегічного управління. Даний підхід зорієнтований на споживачів та професійну гнучкість при реагуванні на потреби клієнтів в банківських послугах і продуктах.

Поетапна структура стратегічного маркетингового управління в банку зображена на рис. 1.



Рис. 1. Процес стратегічного управління банку в рамках маркетингового підходу

Основною передумовою ефективної реалізації маркетингової стратегії банку є всебічне дослідження ринку банківських послуг і місця на ньому конкретної фінансово-кредитної організації. Банк як суб’єкт ринку в процесі розробки та реалізації стратегії повинен враховувати вплив факторів середовища.

Інструментом практичної реалізації маркетингової стратегії банку є комплексна політика, що являє собою сукупність планів і програм спеціального призначення. Об’єктами їх застосування є основні елементи

системи маркетинг-мікс: товар (послуга), ціна, система збуту, маркетингові комунікації.

Товарна (продуктова) політика банку полягає у визначенні та зміні характеру й асортименту послуг, що пропонуються банком (*асортиментна політика*), а також їх обсягу. У свою чергу в асортиментній політиці розрізняють формування базового та поточного асортименту.

У цілому зміст продуктової стратегії банку можна розкрити через циклічну послідовність двох етапів: аналізу існуючого асортименту послуг та стратегії розвитку продуктового ряду. На першому етапі формування продуктової стратегії банку оцінюються всі послуги, що надаються банком у даний момент, а на другому вирішуються питання доцільності зміни структури асортименту, а також необхідності розширення продуктового ряду.

Товарна політика банку – це найважливіший елемент маркетингової політики. Від структури, якості, глибини, насиченості та гармонійності товарного асортименту банку багато в чому залежить рівень його конкурентних переваг. При цьому значний вплив на стратегічну ефективність банку здійснює інноваційна складова товарної політики, що проявляється періодичним оновленням асортименту, появою нових послуг, відмовою від надання застарілих.

Сьогодні процес активного розширення товарного асортименту поєднується з одночасним спрощенням, об'єднанням та структуризацією банківських продуктів, що має на меті надання максимально зрозумілого та доступного для сприйняття асортименту послуг в умовах зростаючого попиту з боку споживачів та фірм. Наприклад, банк “Надра” у жовтні 2006 року запровадив новий продукт – тарифні пакети для фізичних осіб “Ласкаво просимо!” – комплекс основних банківських послуг, об'єднаних в одну пропозицію для клієнта. Для кожної групи клієнтів запропоновано оптимальний варіант поєднання банківських послуг залежно від потреб. Він включає: поточні рахунки у гривнях, доларах, євро; накопичувальні та депозитні рахунки у трьох валютах; платіжні картки для доступу до рахунків; автоматичний безвідсотковий овердрафт; можливість оформлення розпорядження банку про виконання періодичних переказів з рахунків. В рамках депозитної діяльності діє програма “Для моєї родини”, яка включає три депозитні продукти, та ін.

Слід зазначити, що в умовах зміни економічної кон'юнктури українські банки постійно змінюють пріоритети не тільки в розрізі товарного асортименту, а й структури кожного виду операцій. Структуру кредитного портфеля українських банків за 2006-2007 рр. представлено на рис. 2.



Рис. 2. Структура кредитного портфеля банків, %

Як видно з графіка, споживче кредитування порівняно з іншими видами активів у 2007 році набуло значного розвитку. Частка кредитів, наданих фізичним особам, у кредитному портфелі банків на 01.07.2007 склала 30 % проти 24,4 % на відповідну дату минулого року. Зазначений приріст став можливим завдяки оптимальному поєднанню банками цінової та збутової політик, а також підвищенню рівня якості власних банківських продуктів та послуг [2].

Ціновою політикою комерційного банку припускається встановлення цін на різні банківські продукти і їх зміна відповідно до трансформації ринкової ситуації. Її об'єктами є відсоткові ставки, комісійні тарифи, боніфікації (премії), знижки, а також мінімальний розмір внеску.

Постійне проведення банками інноваційної політики та впровадження в банківську практику нових продуктів сприяло появі таких видів цін:

- ціна з відшкодуванням витрат виробництва. Якщо банк перебуває в скрутному становищі, то вдаються до політики підтримання мінімальних цін, які покривають лише поточні витрати;
- короткострокова максимізація прибутку;
- короткострокова максимізація обороту. Як правило, використовується відповідно до стратегії розширення каналів надання послуг, масштабного захоплення ринку і перетворення продукту в загальнодоступний;
- максимальне збільшення прибутку. Застосовується банком з метою зайняти становище лідера на ринку як за рахунок визначення доступних цін, так і через зниження внутрішніх витрат;
- “зняття вершків”. Може застосовуватись у випадку виходу банку на ринок із новим продуктом, на який очікується підвищений попит завдяки

встановленню максимально високих цін до моменту, коли конкуренти запропонують для ринку аналогічний продукт;

- лідерство в якості. Застосовується банками, які створили своєму продуктові імідж дуже якісного продукту з бездоганим обслуговуванням, установленням високих цін, що виправдовують високі витрати.

Банки мають досить відчутну свободу в ціноутворенні. Це обумовлено відносно невеликою кількістю продавців (кредитних інститутів) щодо пропозиції, а щодо попиту – безліччю покупців банківських продуктів, тобто різних підприємств, організацій, приватних осіб, великою кількістю відсоткових ставок, тарифів, комісійних та ін., а також складністю збору інформації для порівняння цін на продукти різних кредитних інститутів. Внаслідок цього клієнт витрачає чимало часу і праці на все, що заважає йому правильно орієнтуватися на ринку й адекватно реагувати на зміни цін.

Незважаючи на це, вимоги та обмеження щодо цінової політики банку встановлюються законодавчо і передбачають повне їх дотримання з боку комерційних банків. Зокрема ст. 53 Закону України “Про банки і банківську діяльність” передбачає заборону встановлювати “процентні ставки та комісійні винагороди на рівні нижче собівартості банківських послуг у цьому банку”.

Вимоги маркетингу не обмежуються створенням якісного продукту, що відповідав би потребам клієнтів, і правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевих споживачів і забезпечити його доступність в умовах цільового сегмента. Саме доведення продукту до споживача – одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері, що втілюється у *збутовій* політиці банку. Процес доведення послуг здійснюється за допомогою так званих систем доставки. Типи систем доставки можуть варіюватися в широких межах, тому перед маркетингом стоїть завдання вибору тієї з них, яка б найкращим чином відповідала класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг.

Слід підкреслити, що в сучасних умовах головний об’єкт конкуренції між банками – не сам банківський продукт, а рівень та якість сервісу, що “додається” до нього. Широкий асортимент сучасних банківських технологій (інтернет-банкінг та фінансові портали, система “клієнт-банк”, мобільний банкінг, он-лайн – консультація, розширення номенклатури і можливостей використання пластикових карток та ін.), персональний менеджер для кожного клієнта, гнучкий графік роботи спеціалізованих відділень, розширення мережі банкоматів та центрів самообслуговування – це далеко не повний перелік сучасних маркетингових засобів просування банківського продукту на ринок.

Станом на 1 вересня 2007 року українськими банками було емітовано 44 млн. 832 тис. 876 пластикових карт міжнародних платіжних систем “Visa” і “MasterCard”. Про це свідчать дані Української міжбанківської асоціації членів платіжних систем (ЕМА). Лідером ринку пластикових карт

залишається “Приватбанк”. Він випустив понад 13,3 млн. карт. У п’ятірку найбільших емітентів пластикових карт також входять “Райффайзен Банк Аваль” (5,8 млн.), “Надра” (5,7 млн.), “Укрсоцбанк” (2,6 млн.) і “Укрсиббанк” (2,4 млн.). За даними ЕМА, на 1 вересня банками України встановлено 16510 банкоматів. І тут лідером є “Приватбанк”, у якого 4023 банкомати. За ним ідуть “Райффайзен Банк Аваль” (2053 банкомати), “Промінвестбанк” (1287), “Укрсоцбанк” (898) і банк “Надра” з 842 банкоматами.

Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту. Процес розробки комунікаційної стратегії банку проходить ряд етапів. На першому етапі визначаються *цільові аудиторії* (одержувачі комунікаційних звернень) банку. Від правильного вибору цільової аудиторії залежить ефективність подальшої реалізації комунікаційної політики.

Наступний етап розробки комунікаційної стратегії – *визначення цілей комунікацій*, таких як надання необхідної інформації, створення необхідного іміджу та його підтвердження, формування прихильності, створення конкурентної переваги, формування переконаності клієнта, спонукання клієнтів до випробування і подальшого придбання банківського продукту та ін.

Після встановлення цілей комунікацій здійснюється *вибір каналів комунікацій*. До основних комунікаційних каналів відносяться *особистий продаж, реклама, стимулювання збуту, PR (public relations)*. Найважливішою стадією *особистого продажу* є презентація пропонованого продукту. Від характеру, способу і результату представлення банківського продукту (послуги) багато в чому залежать його імідж, ставлення до нього клієнта, його остаточне рішення щодо даного продукту.

У діяльності банку використовуються і неособисті комунікації, основним засобом яких є *реклама*. Основні функції банківської реклами: завоювати довіру клієнта до банку; поінформувати його про асортимент послуг; переконати в перевагах рекламованих послуг; спонукати клієнта придбати саме дану послугу і в даному банку. Форми реклами дуже різноманітні. Особливе значення має класифікація форм реклами з урахуванням особливостей рекламованих об’єктів. Залежно від цього розрізняють рекламу: *банківського продукту*, яка проводиться з метою ознайомлення клієнтів із новими послугами; *кредитного інституту/банку*, спрямована не на збут конкретної послуги, а щоб звернути увагу споживачів до визначеного банку; *потреби*, що покликана “розбудити” чи сформулювати нові потреби клієнта [4].

За даними комплексних досліджень, проведених у другому півріччі 2006 року та першому кварталі 2007 року компанією “Gf Ukraine”, для українців у банківському обслуговуванні найбільш важливі час, витрачений на банківські операції (39 %), ввічливість персоналу банку (19 %) і вартість послуг (14 %). При цьому протягом другого півріччя 2006 року продовжувала

збільшуватися частка тих, хто припинив співробітництво з банком через низьку якість обслуговування (22 % респондентів проти 15 % у першому півріччі). Частка тих, хто припинив співробітництво через втрату довіри до банків, збільшилася з 8 % до 19 %. Найупізнаванішими банками в першому кварталі 2007 року серед опитаних українців стали “Райффайзен Банк Аваль” і “ПриватБанк”. Їх назвали 62 % респондентів. На третьому місці “Ощадбанк”, що на слуху в 55 % українців. “Ощадбанк” також є лідером за кількістю клієнтів, його послугами користуються 34 % респондентів. На другому місці – “Приватбанк” – 27 %, на третьому – “Райффайзен Банк Аваль” – 15 % [5].

Висновки. Слід зазначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби, коли нарощування капіталу та значне підвищення ефективності неможливі без урахування потреб споживачів банківських послуг, зростає роль маркетингу в системі стратегічного управління банком. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що маркетингова діяльність простежується на всіх етапах стратегічного управління – від визначення місії та мети стратегії до їх реалізації та контролю. Маркетингова стратегія банку – це не просто функціональна стратегія управління, в рамках якої банк запроваджує найсучасніші стандарти обслуговування і прагне досягти такої якості надання послуг, при якій взаємодія з банком приносить клієнтам задоволення. Маркетинг є концептуальною лінією поведінки банку, всебічно впливає на його діяльність і структуру управління. З розвитком і удосконаленням маркетингу посилюється його вплив на споживачів банківських послуг. Отже, маркетинг стає інтегратором зовнішньої і внутрішньої діяльності банку, основною ланкою при розробці стратегії установи на ринку фінансових послуг.

Список літератури

1. Владиславлев Д. Формирование стратегии банка // Банковский менеджмент. – 2006. – № 7.
2. Динаміка фінансового стану банків України на 1 липня 2007 року // Вісник НБУ. – 2007. – № 8.
3. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
4. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: Монографія. – К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2001. – 484 с.
5. Третина українців користуються банківськими послугами // <http://news.finance.ua/ua/orgtrg/...>
6. Штейн О. Нові тенденції в розвитку банківського маркетингу // Вісник НБУ. – 2006. – № 8.

Summary

The article treats bank marketing as bank's philosophy, strategy and tactics. Dynamics of Ukrainian banks' marketing costs growth is under study. Components of bank strategic management algorithm have been defined. The structure of banks' credit portfolio as well as their marketing complex of pricing, distribution and stimulation policies have been analyzed. Significance of marketing as the

major step in working out banking institution's strategy of operating on the financial services market has been grounded.

Отримано 07.12.2007