

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

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Кризові явища, пов’язані з кредитним циклом, – звичайна ситуація для сучасної фінансової системи. Саме тому перед вітчизняними банками актуальною є проблема побудови дієвого механізму передбачення та протидії негативним наслідкам таких процесів. Розробка відповідної стратегії маркетингу в банку – найперше і найважливіше завдання топ-менеджменту всіх без винятку фінустанов.

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. Зокрема, непродумане формування 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 ХХ ст. у 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 трлн. дол. 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.

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. Як бачимо, відсутність ресурсно-товарної диверсифікації, низький рівень ризик-менеджменту призвели до катастрофічних наслідків 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. Отже, 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 бере на себе істотну

частку валютного ризику, і відповідно, ризику неповернення кредитних коштів.

Уникнути помилок вдалося тим банкам, які провадили напередодні і під час кризи консервативну маркетингову політику, ретельно оцінюючи всі ризики кредитування. Це дозволило таким фінустановам підтримати ліквідність на достатньому рівні і продовжити видавати кредити населенню. Основна ж помилка більшої частини ринку – ставка на постійне зростання доходів і рівня споживання своїх клієнтів, іноді без економічно обґрунтованих прогнозів. Багато банків проводили агресивну політику захоплення ринку, апріорі працюючи зі збитками.

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

- підтримання тісного зв'язку з постійними клієнтами банку, оскільки їх утримання є набагато дешевшим, ніж залучення нових. Навіть працюючи в режимі жорсткої економії, недоцільно відмовлятися від програм лояльності для такого сегмента. Навпаки, їх слід вдосконалювати і розвивати;
- введення системи “точкової” комунікації, оскільки стандартні PR-технології втрачають свою ефективність, а споживачі стають менш сприятливими до звичайної реклами. Формування лояльності до бренда відходить на другий план, а натомість домінує система персонального спілкування з кожним окремим клієнтом;
- консерватизм і стриманість у 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 сегмента 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. Значущість цінностей банківського бренда для потенційних покупців різко знижується. У 2009 році максимальних обсягів продажу досягають ті банки, які переконують споживачів в економічності свого продукту.

Таким чином, головне завдання банківського маркетингу під час кризи – повернення персоніфікованої 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.

Бондаренко, А.Ф. Антикризовий маркетинг у контексті стратегічного управління банком [Текст] / А.Ф. Бондаренко, С.В. Дубовик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. тез доп. XII Всеукраїнської наук.-практ. конференції (12-13 листопада 2009 р.): у 2 т. – Суми: УАБС НБУ, 2009. - Т. 1. - С. 80-83.