

*А. Ф. Бондаренко, канд. техн. наук, доц.,*

*О. А. Розкошна, канд. екон. наук, доц., М. М. Коток, бакалавр,  
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ БАНКІВСЬКИМ МАРКЕТИНГОМ**

Ринкова економіка постійно знаходиться в процесі коливань. Це призводить до того, що періодично виникають спади у виробництві та споживанні, і це негативно позначається на соціально-економічній життєдіяльності суспільства. Багато економістів досліджують кризу як нормальну стадію розвитку ринкової економіки, але в той же час заявляють про згубний її вплив на діяльність підприємств і банків.

Антикризове управління починається з оцінки кризової (фактичної) і посткризової (перспективної) кон'юнктури ринку. Враховуючи сучасну економічну кризу і вагомую роль банківської системи в економіці України, проблема антикризового маркетингу в банку набуває значної актуальності. Основна причина виникнення кризової ситуації в банку пов'язана з невідповідністю його фінансових параметрів навколишньому середовищу.

Основною причиною кризи в банку вважають сукупність факторів, які можна загалом поділити на дві групи: зовнішні (які не залежать від діяльності банку); внутрішні (які безпосередньо залежать від діяльності банку). У більшості випадків такими факторами є недоліки управління, зокрема й помилки маркетингової служби. Узагальненим підходом до розуміння антикризового управління є системний підхід, у контексті якого дане поняття мається на увазі як комплекс заходів щодо діагностики передкризового стану банку до засобів боротьби з кризою та її ліквідацією. Система антикризового управління базується на таких головних принципах: діагностика

передкризового фінансового стану банку; швидкість реагування; адекватність реагування; реалізація всіх потенційних внутрішніх можливостей банку. Принципи, на яких базується антикризовий менеджмент, відрізняються від звичайних, що і відокремлює його як окремий аспект у теорії управління. Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє концепція антикризового маркетингу. Вона полягає в аналізі перспективності банківського бізнесу та має інструменти для досягнення цілей банку.

Загалом процедура антикризового маркетингу включає такі етапи: діагностика; визначення цілей; визначення шляхів досягнення поставлених цілей (маркетинг-мікс, реорганізація банку); оцінка ефективності; корекція коротко- та середньострокових планів на основі моделювання антикризових заходів і перебігу кризових явищ.

Якщо аналізувати антикризовий маркетинг у банку, то його процедура включає такі етапи:

- 1) аналіз стану банку, ступеня загрози кризи і можливих наслідків. Загроза кризи може бути більш-менш гострою, а наслідки кризи більш-менш серйозними. Банк може знаходитися на межі банкрутства або на стадії тільки тоді, коли виявлено зниження обсягу активів;
- 2) аналіз сильних і слабких сторін банку (SWOT-аналіз);
- 3) визначення “вузьких місць” у банківському маркетингу. Наприклад, може з’ясуватися, що послуги банку володіють значними потенційними ринками збуту, але слід змінити аудиторію, на яку спрямована реклама; кардинально змінити імідж банку або цінову політику;
- 4) виявлення можливих клієнтів банківських послуг;
- 5) виявлення впливу іміджу на надання послуг;
- 6) оптимізація позиціонування послуг банку (оптимізація асортименту, формування (зміцнення) оптимального іміджу);

7) формування програми бізнес-комунікацій і оперативних планів їх здійснення;

8) контроль здійснення маркетингових стратегії і тактики.

Найважливішою умовою ефективності антикризового банківського маркетингу є формування запиту на інформацію. Такий запит повною мірою дає фінансова модель, яка дозволяє визначити ключові точки в бізнесі і зосередити на них увагу керівництва банку. Інший важливий критерій ефективності антикризового маркетингу – це правильний вибір методів управління маркетингових досліджень. Не повинні використовуватися ретроспективні дані минулих періодів, у деяких випадках навіть не можна використовувати державні статистичні та загальнодоступні бази даних. Антикризовий маркетинг передбачає точкове, але фундаментальне дослідження конкретного і найбільш важливого параметра методами польових досліджень.

Отже, головне завдання антикризового банківського маркетингу полягає в поверненні довіри споживачів, диверсифікації діяльності та побудови ефективної політики “маркетинг-мікс”. Антикризовий маркетинговий менеджмент повинен бути гнучким і враховувати зміни зовнішнього середовища в діяльності банку, від якого залежить рівень довгострокової конкурентоспроможності банку.