

Індустріальний інститут
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет технології та організації виробництва

(повне найменування інституту, назва факультету)

кафедра менеджменту

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

Л.Д. Сарбаш
(підпис) (ініціали, прізвище)

“ ” 2018р.

Випускна кваліфікаційна робота

магістра
(освітній ступінь)

на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах ПАТ КБ «ПриватБанк».

Виконав (-ла): студент (-ка) _2_ курсу, групи МЕНМ-16
(шифр групи)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Шелудько Юлія Юріївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: кандидат економічних наук, доцент, Н. Ю. Ляшок

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)(підпис)

Рецензент: керівник відділення Покровського відділення ПАТ КБ «ПриватБанк», Добреля І. В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент
(підпис)

Покровськ – 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Теоретична сутність та взаємозв'язок понять «маркетинг» та «управління маркетингом».....	7
1.2. Управління маркетингом та маркетингове стратегічне планування.....	16
1.3. Управління маркетинговими заходами на підприємстві.....	28
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	36
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	36
2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк».....	42
2.3. SWOT-аналіз та оцінка готовності ПАТ КБ «ПриватБанк» до реалізації маркетингової стратегії.....	52
3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	56
3.1 Основні напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк».....	56
3.2 Розробка комплексної системи управління маркетинговою діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі оцінки ризиків.....	61
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	72

Ізм.	Аркуш	№ доку-мента	Підпис	Дата		

ВСТУП

Сьогодні робота підприємства викликає безперервну модернізацію банку, проектування і розширювання виробничою діяльністю, виробництво нових економічних підходів, та в додаток врегулювання таких проблем як адаптація до запитів різноманітних груп клієнтів, безперервне покращення ефективності праці та ін.

Важливість даної теми дипломної роботи лежить в нагальності докладного розкриття, шукання та підсумовування маркетингових методик для оцінки, аналізу, удосконалення управління маркетинговою діяльністю у банку; пошук проблем на підприємстві, пов'язаних з маркетингом, що мають вплив на управління, підбір напрямку діяльності та стратегії для банку.

Внаслідок маркетингової діяльності часто сприймають: кількість залучених нових клієнтів, наявність постійних клієнтів зі списку присутніх взагалі, неодноразові звернення клієнтів до банку, наявність успішності контактів тощо. В особливості результатів щодо клієнтів використовують: рівень задоволення споживачів; ступінь благонадійності у відносинах з підприємством; рівень поінформованості; перевищування продуктів на відміну від конкурентів.

Для усвідомлення проблеми вдосконалення управління маркетинговою діяльністю потрібно знати і вміти відрізнити головні маркетингові поняття, потрібно класифікувати визначення та поняття, тому що без знання поняття «маркетинг», не можливо відрізнити більш складні поняття.

Маркетинг – управлінський план, який розраховує пов'язану і спрямовану діяльність на дослідження ринку збуту, адаптація виробництва до попиту на них.

Маркетинг – потреби клієнтів, здатність якнайкраще задовольнити їх попит є тайною успішності будь-якого банку на конкурентному ринку.

Як показує досвід організацій України, запровадження маркетингу приймає все більшого розвитку, але повністю ще не застосовуються всі

форми управління маркетинговою діяльністю. Це сприяло б умовам для запобігання конкурентоспроможності організацій, пристосування до постійних змін зовнішнього середовища і структури ринку, і стійкість умов господарювання.

Велику роль в розвитку маркетингової діяльності зіграли наступні дослідники: Л. Шостак, В. Г. Балашов, А. О. Длігач, В. Д. Жук, А. О. Старостіна, В. І. Гавриленко тощо.

Мета роботи – абстрактне дослідження змісту, важливості організації маркетингу на сучасних підприємствах та покращення маркетингової діяльності банку з урахуванням впливання внутрішньої та зовнішньої середовища.

Для досягнення встановлюваної мети назначені такі завдання:

- встановити основи маркетингової діяльності банку;
- розробити суть, роль та функції організації маркетингу у нинішніх умовах;
- розглянути організаційно-економічні показники ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити ефективну систему удосконалення маркетингової діяльності банку.

Об'єкт дослідження - комерційний банк ПАТ КБ «Приватбанк».

Предмет дослідження – теоретичні і методологічні проблеми організації маркетингових заходів банку.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретична сутність та взаємозв'язок понять "маркетинг" та "управління маркетингом"

На сьогоднішній день вдосконалення управління маркетинговою діяльністю є основним завданням підприємства. Для ефективної підприємницької діяльності незамінним є елемент розуміння та правильного використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна і соціальна складова маркетингу відіграє величезну роль в управлінні тому, що зумовлює високий дохід і динамічний розвиток суб'єктів господарювання.

Як показує досвід організацій України, запровадження маркетингу приймає все більшого розвитку, але повністю ще не застосовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю. Це сприяло би умовам для запобігання конкурентоспроможності організацій, пристосування до постійних змін зовнішнього середовища і структури ринку, і стійкості умов господарювання.

Після того, як розвалилась адміністративно-планова система повністю змінились суспільні та виробничі умови, радикально змінилась мета виробництва (з виконання запропонованих планів до отримання найбільшого прибутку), змінились форми власності (від інутарної державної до вищих її форм), організації одержали повну незалежність в прийнятті рішень, з'явилися нові форми товару (природні ресурси, робітники, капітал, засоби виробництва). З'явився самостійний ринок. Проте ринкові фактори економіки посприяли появі цілої низки проблем, що пов'язані з нестійкістю зовнішнього середовища, зміною структури ринку, відмовою керівництва змінювати техніку управління, суворою конкуренцією, недостатністю кваліфікованих кадрів з управління маркетинговою діяльністю банку.

Філіп Котлер, відомий «батько» маркетингу, вважає його системою різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів; а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [1, с. 19.].

Слово «маркетинг» виникло у Сполучених Штатах Америки, йшлося про оволодіння ринком – «market getting». Пізніше в результаті комбінації цих двох слів виник термін «маркетинг». Сьогодні по-різному тлумачать суть і зміст поняття маркетинг і визначень цього терміну існує понад 2000. За визначенням Британського інституту управління, маркетинг – це один з видів управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва та торгівлі і збільшує зайнятість шляхом виявлення попиту споживачів та розробки досліджень для задоволення цього попиту; він пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг, обґрунтовує характер, напрями та масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу [2, с. 8.].

У найзагальнішому визначенні під маркетингом розуміють управлінську концепцію, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту й одержання високих прибутків.

Ці описи поняття маркетингу об'єднує ключове слово – потреби споживачів, тому уміння якнайкраще задовольнити їх потреби є секретом успіху будь-якої фірми на конкурентному ринку. Застосування маркетингу, як філософії бізнесу, яка переорієнтовує всю діяльність фірми на задоволення попиту споживачів, можливе лише тоді, коли маркетинг стане філософією

всіх працівників, коли кожен з них буде орієнтований на споживача. Маркетинг є актуальним для будь-якої сфери людської діяльності.

Розвиток банківської системи відбувається постійно. На сьогодні він набув такого характеру, коли центральною ланкою в діяльності фінансово-кредитних установ стали клієнти та їхні потреби, зумовлені різними особистими смаками, культурними факторами, соціальним статусом, економічними показниками, психологічними особливостями, демографічними характеристиками та ін. Банки змушені орієнтуватися і на клієнтів, щоб отримати конкурентоспроможні місця на ринку.

Маркетинг як ринкова теорія управління з'явився на початку XX ст. У банківській сфері ідеї маркетингу поширилися значно пізніше. Виникнення маркетингу як науки пов'язане з тим, що пропозиція товарів почала випереджати попит. Наслідком такого явища стало загострення конкуренції. Тому актуальним питанням було не виробити товар, а його продати. Такі проблеми виникали в різні часи на різних ринках. Несвідомо люди почали здійснювати маркетингову діяльність уже в XVII ст., а на початку XX ст. ця прикладна діяльність набуває наукових характеристик і принципів.

Вперше концепцію банківського маркетингу почали розробляти у США в 50-ті роки XX століття. У Західній Європі банківський маркетинг виник у 1960-х рр. З погляду ринкової теорії банків відбулася еволюція від операційної орієнтації (орієнтації на продукт) до орієнтації на потреби. Коло елементів маркетингу розширювалося поступово. У 70-х рр. акцент робився на пропонованих продуктах, способах доставки послуг, технологічних нововведеннях, організації мережі філій, рекламі, цінах. У 80-х рр. XX ст. банки почали активно впливати на державну економічну політику, домагаючись більшої свободи дій, встановлювати партнерські відносини зі страховими компаніями для розширення спектра послуг, впроваджувати систему персонального обслуговування клієнтів, робити ставку на якість обслуговування[15].

Недостатньо виражена маркетингова орієнтація призводить до втрати конкурентоспроможності, а незначна операційна орієнтація небезпечна втратою контролю якості та зниженням прибутковості. У реальній ситуації варто прагнути до балансу цих орієнтацій, максимізуючи ту чи іншу залежно від ситуації, що складається у середньо- і довго- строковій перспективах. Найважливішими факторами, які зумовили виникнення та розвиток маркетингу в банківській сфері, стали:

- інтернаціоналізація банківської індустрії;
- розвиток міжбанківського ринку;
- поява та активна діяльність фінансово-кредитних інститутів небанківського типу;
- зміни в технології банківської справи;
- розвиток конкуренції між банками і небанківськими кредитними інститутами;
- збільшення значення якості банківського обслуговування;
- персоніфікація традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів;
- формування системи партнерських відносин між клієнтами і банком.

Використання маркетингу банком пояснюється також наявністю в його діяльності таких рис, які одночасно є суттєвими ознаками банківського маркетингу:

- орієнтація на потреби клієнтів;
- цілеспрямована координація банком усіх видів діяльності в сфері збуту;
- застосування великої кількості інструментів ринкової політики [12].

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів,

усієї системи маркетингу вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім'я досягнення основної мети – одержання прибутку.

Мета маркетингу в банківській діяльності полягає у створенні необхідних умов для ефективного пристосування банку до вимог ринку капіталу, розробки системи заходів щодо вивчення ринку, підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості діяльності, інтенсифікації дій банку щодо отримання позитивних вражень про банк і його діяльність [20].

В літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу. Але в роботі зустрічаються обоє видів формулювання і коли пишеться «управління маркетингом» мається на увазі «управління маркетинговою діяльністю».

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети. По суті, воно є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін [3].

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, пропонується наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли

собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність[1].

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетинг підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку.

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг[7].

Стрімкий розвиток конкуренції на ринку банківських послуг сприяє поліпшенню якості обслуговування клієнтів і пропозиції нових послуг, а також прискорює перехід від традиційного способу ведення бізнесу до бізнесу, орієнтованому на клієнта або маркетинг. Процес перетворення банківських ринків збуту в ринки покупця і орієнтація на потреби споживачів призводять російські банківські установи до необхідності зміни ідеології та організації банківського управління, у тому числі системи управління маркетингом.

В якості основного для побудови системи управління маркетингом банківських послуг розглядають підхід "4P".

Відповідно до цього підходу фактори досягнення успіху в області маркетингу можна розділити на чотири групи: місце, товар, ціна, просування. Назви всіх груп факторів англійською мовою починаються з букви "P", що і призводить до назви моделі - "4P".

1. Місце (Place) - система і Середина розподілу, яку вибирає банк для доведення своїх послуг до споживача. Найважливішою роботою на даному етапі є сегментація ринку, знаходження вільних, найбільш перспективних ринкових ніш для розвитку банківської діяльності.

2. Продукт (Product) - асортимент банківських послуг, максимально повний і зручний з позиції задоволення потреб клієнтів. На цьому етапі необхідно приділяти підвищену увагу постійному розвитку банківських послуг, як з точки зору їх кількості, так і з позиції якості.

3. Ціна (Price) - загальна цінова політика банку, а також ціни на окремі послуги банку. В даний час все більше говориться про психологічну складову в ціноутворенні.

4. Просування (Promotion) - об'єднання як засобів реклами, так і засобів просування послуг банку, створення оптимального іміджу банку.

З позицій системи "4P" для досягнення успіху на ринку банку необхідно, щоб певний асортимент послуг виявився представлений на цільовому сегменті ринку за оптимальною ціною з необхідним рівнем рекламної підтримки.

В даний час до системи "4P" часто додають нові групи параметрів, таких, наприклад, як:

- Люди (people) - це люди, співробітники банку, які безпосередньо пов'язані з розробкою та реалізацією банківських послуг споживачам, а також всі інші співробітники, що здійснюють підтримку роботи банку по лінії маркетингу;

- Обстановка (physical premises) - те оточення, середина, яка створюється для клієнта, - важлива ланка загального продукту, пропонованого споживачеві.

Модель "4P" складається з трьох рівнів і може бути застосована будь-яким виробником, у тому числі і банком. Перший рівень - покупці, клієнти. Збільшення їх числа є метою будь-якого банку і маркетингу в цілому. Банк існує тоді, коли його продукція та послуги знаходять свого споживача, який готовий заплатити за них гроші. Другий рівень - сукупність ресурсів і витрат, показників результативності діяльності та ділової активності банку. Для аналізу на кожному рівні необхідно будувати моделі і шляхом різних економіко-математичних і статистичних методів направляти розвиток банку і здійснювати контроль. Третій рівень - зовнішні фактори, які банк змінити і контролювати не може, до них він повинен адаптуватися в процесі своєї діяльності[21].

Процес управління маркетингом в комерційному банку складається з декількох напрямів. Виділяють чотири етапи процесу управління маркетингом, кожен з яких включає в себе кілька елементів.

1-й етап. Аналіз ринкових можливостей:

- Системи маркетингових досліджень;
- Маркетингова інформація;
- Середина маркетингу;
- Роздрібний ринок;
- оптовий ринок.

2-й етап. Відбір цільових ринків:

- Вивчення попиту;
- Сегментування ринку;
- Вибір цільових сегментів;
- Позиціонування товару на ринку.

Третій етап. Розробка комплексу маркетингу:

- Розробка товарів;
- Ціноутворення;
- Методи поширення товарів;
- Стимулювання збуту товарів.

4-й етап. Втілення в життя маркетингових заходів:

- Вироблення стратегії маркетингу;
- Планування;
- Маркетинговий контроль.

Успішна діяльність підприємства залежить від гнучкості системи управління. Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та в зовнішньому середовищі, призводить до «загибелі ідей» і робить підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку. Організація, що тяжіє до пристосування, потребує й нової технології управління, керівництва з відповідними якостями, які в сучасній науці називаються «здатністю керівників до трансформації». Тому управління та організація процесів діяльності підприємств України сьогодні мають базуватися на засадах маркетингу та менеджменту. Отже, сьогодні маркетинг стає однією з найважливіших концепцій управління банком. Він застосовується для підвищення ефективності системи управління, дозволяє складати довгострокові і короткострокові програми розвитку, розробляти банківські продукти, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку банківських послуг, створює переваги в конкурентній боротьбі[1].

1.2. Управління маркетингом та маркетингове стратегічне планування

Організація служби маркетингу комерційного банку визначається типом його організаційної структури та обраною стратегією розвитку. Найбільш типовими можна вважати такі варіанти організації маркетингових служб комерційного банку:

- функціональна організація;
- організація за продуктовою ознакою;
- організація за географічним принципом.

Схема функціональної організації маркетингової служби банку передбачає створення і функціонування у складі управління (департаменту) маркетингу на рівні головної контори окремих маркетингових підрозділів у розрізі функцій маркетингу. Такими підрозділами можуть бути відділи (сектори) аналізу ринку банківських послуг і маркетингових досліджень, маркетингового планування, маркетингового контролю, розробки і впровадження нових продуктів, ціноутворення, комунікаційної політики, засобів доставки продуктів [3].

Функціональна організація маркетингових служб є найбільш поширеною серед дрібних і середніх банків з відносно обмеженою географією діяльності. При застосуванні такої схеми слід враховувати дві обставини:

- можливість об'єднання декількох функцій банківського маркетингу в одному структурному підрозділі;
- можливість створення декількох підрозділів для виконання однієї функції маркетингу.

Організація служби маркетингу за продуктовою ознакою не виключає, а навпаки передбачає також створення маркетингових підрозділів за окремими функціями маркетингу. Суттєва відмінність полягає в акцентуванні маркетингових зусиль на розробці і просуванні окремих груп банківських продуктів. Для цього відділ банківських продуктів в організаційному відношенні формують як сукупність секторів за певними типами банківських послуг (сектор кредитних послуг, сектор інвестиційних послуг, сектор нових платіжних інструментів та інші). Склад і структура таких секторів відповідають пріоритетним напрямкам діяльності банку на ринку банківських послуг і з часом можуть змінюватися. Продуктова організація маркетингової служби не набула широкого розповсюдження. Вона може бути доцільною тільки в умовах чітко вираженого галузевого управління комерційним банком в цілому і як тимчасовий варіант при диверсифікації діяльності банку [14].

Географічний принцип організації служби маркетингу застосовується крупними універсальними банками, які мають розгалужену філіальну сітку і обширну географію діяльності. При цьому у кожній (або у переважній більшості) балансовій установі комерційного банку створюються організаційні підрозділи по маркетингу, структура, склад і функції яких визначаються центральним офісом банку, виходячи із рівня централізації і децентралізації управління банку та обсягів діяльності філіалу.

Перші два типи організаційних структур управління маркетинговою діяльністю банку більше тяжіють до централізованого характеру управління і не дозволяють в повній мірі врахувати особливості локальних та регіональних ринків банківських послуг. В той же час витрати на утримання персоналу маркетингових служб за цими варіантами, особливо при функціональній організації, будуть мінімальними. Географічний принцип організації маркетингових служб є найбільш складним і дорогим [13].

Значення стратегічної поведінки, що дає змогу фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій перспективі, різко зросло в останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживача, зростання конкуренції щодо ресурсів, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, які роблять можливим блискавичне розповсюдження й отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. При цьому найголовнішими завданнями є такі:

- Визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- Координація різноманітних напрямів діяльності;
- Оцінка сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- Визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- Створення умов для ефективного розподілу продукції;
- Оцінка маркетингової діяльності [14].

Отже, предметом стратегічного планування є вирішення питань про те, які продукти (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити.

Процес стратегічного планування має низку відмітних особливостей.

По-перше, його метою є забезпечення передумов ефективної діяльності фірми на тривалий період (15-20 років).

По-друге, носіями ідей стратегічного планування є вищі рівні управління фірмою.

По-третє, стратегічним планам іманентний глобальний підхід до вирішення маркетингових проблем, відсутність деталізації та структуризації.

По-четверте, сферою стратегічного планування є широкий спектр альтернатив, які впливають з можливих змін у навколишньому середовищі.

Крім того, на відміну від довготермінового планування, де майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися, у стратегічному планування, котре застосовується в умовах більш високої нестабільності зовнішнього середовища, крім екстраполяції здійснюється розгорнений стратегічний аналіз із застосуванням методу «розривів між цілями й результатами, що досягаються», який проводиться за такими напрямками:

А) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

Б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

В) порівняльний аналіз перспектив при різних стратегіях діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

Г) аналіз шляхів диверсифікації завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових видів.

Необхідність розробки системи планів, тобто сукупності взаємопов'язаних планів, визначається тим, що вирішення складних стратегічних проблем також досить складні. Вони складні в тому сенсі, що вимагають обліку таких настільки різних за природою чинників, як наукові, технічні, технологічні, фінансові і так далі, участі та підтримки найрізноманітніших клієнтів організації [16].

Оскільки плани в якості одного з найважливіших елементів повинні містити запропоновані "рішення" складних проблем, вони самі повинні бути не менше складні, ніж ці проблеми. З цього випливає, що простий план або їх проста ієрархія не можуть служити адекватним засобом вирішення проблем сучасного банку. Швидше, це повинна бути система взаємопов'язаних і взаємозалежних приватних планів, що відображають та враховують різні аспекти тих складних проблем, з якими зустрінеться банк в майбутньому, можливості їх дозволу, вплив різних груп клієнтів банку, а також зв'язку між тими чи іншими елементами цих планів.

Можна виділити чотири види взаємопов'язаних планів, що грають підпорядковану роль стосовно до зведеного плану:

а) основні напрямки розвитку та стратегія на доступне для огляду майбутнє;

б) перспективний план, що виходить за межі одного року і зазвичай включає перспективи вдосконалення продукції і послуг, а також переходу до випуску нового покоління послуг, що виконуються банком;

в) виробничий (короткостроковий) план, що розробляється зазвичай на один-два роки і охоплює в основному поточну діяльність банку;

г) спеціальні плани (проекти), що конкретизують такі особливі цілі, як розробка нових видів послуг, проникнення на нові ринки, впровадження нових технологій, перебудова організаційної структури шляхом об'єднання окремих підрозділів банку, злиттів з іншими банками і так далі [28].

Всі ці взаємопов'язані плани служать формами матеріалізації планової діяльності банку та основою для ув'язки завдань, цілей і стратегій. Ці види планів призначені також для узгодження результатів планування, одержуваних на різних рівнях управління і в різних підрозділах банку, а також охоплюють різні періоди часу [5].

В основних напрямках розвитку банку фіксується стратегія досягнення генеральних цілей, основних напрямів його діяльності. Перспективний план банку розробляється в більш детальної розбивці. Він охоплює тривалий період часу, враховує можливості введення нових послуг і використання нових ресурсів. У виробничому плані горизонт планування набагато вже, але за іншими параметрами цей план не поступається попередньому. Спеціальні плани (проекти) мають різні часові горизонти, але вже за спрямування, орієнтовані на досягнення обмеженого числа конкретних цілей і використання вузького кола ресурсів.

Два види планів названих першими є основним виходом системи стратегічного планування. Однак вони повинні спиратися на поточні плани проектів, програм і виробництва. Їх слід трансформувати в майбутні виробничі та спеціальні плани (проекти). Два останні види планів також є частиною системи стратегічного планування.

Не менш важливо, ніж взаємозв'язок різних планів, що входять в систему планування, їх зміст. Кожен з цих планів повинен включати механізм адаптації, що дозволяє банку пристосовуватися до майбутніх умов, зростати або навпаки, згортати діяльність.

Такими механізмами можуть бути плани поглинання інших банків, плани розвитку ресурсної бази, що сприяють досягненню генеральних цілей банку і безліч інших елементів, що забезпечують процвітання банку в майбутньому, яке може дуже різко відрізнятись від поточної ситуації.

Результати аналізу дозволяють виявити існуючий потенціал фірми. Модель стратегічного планування маркетингу (рис. 1.1) дає можливість виділити п'ять основних етапів:

1. Аналіз середовища підприємства.
2. Визначення місії та цілей.
3. Вибір стратегії.
4. Виконання стратегії.
5. Оцінка і контроль виконання стратегії.

У банківській сфері ці етапи можна назвати наступним чином:

- Стратегічний (ситуаційний) аналіз;
- Уточнення місії банку;
- Визначення стратегічних цілей банку;
- Розробка банківських стратегій (маркетингу, управління ризиками, організаційної структури і банківським персоналом);
- Розробка плану дій.

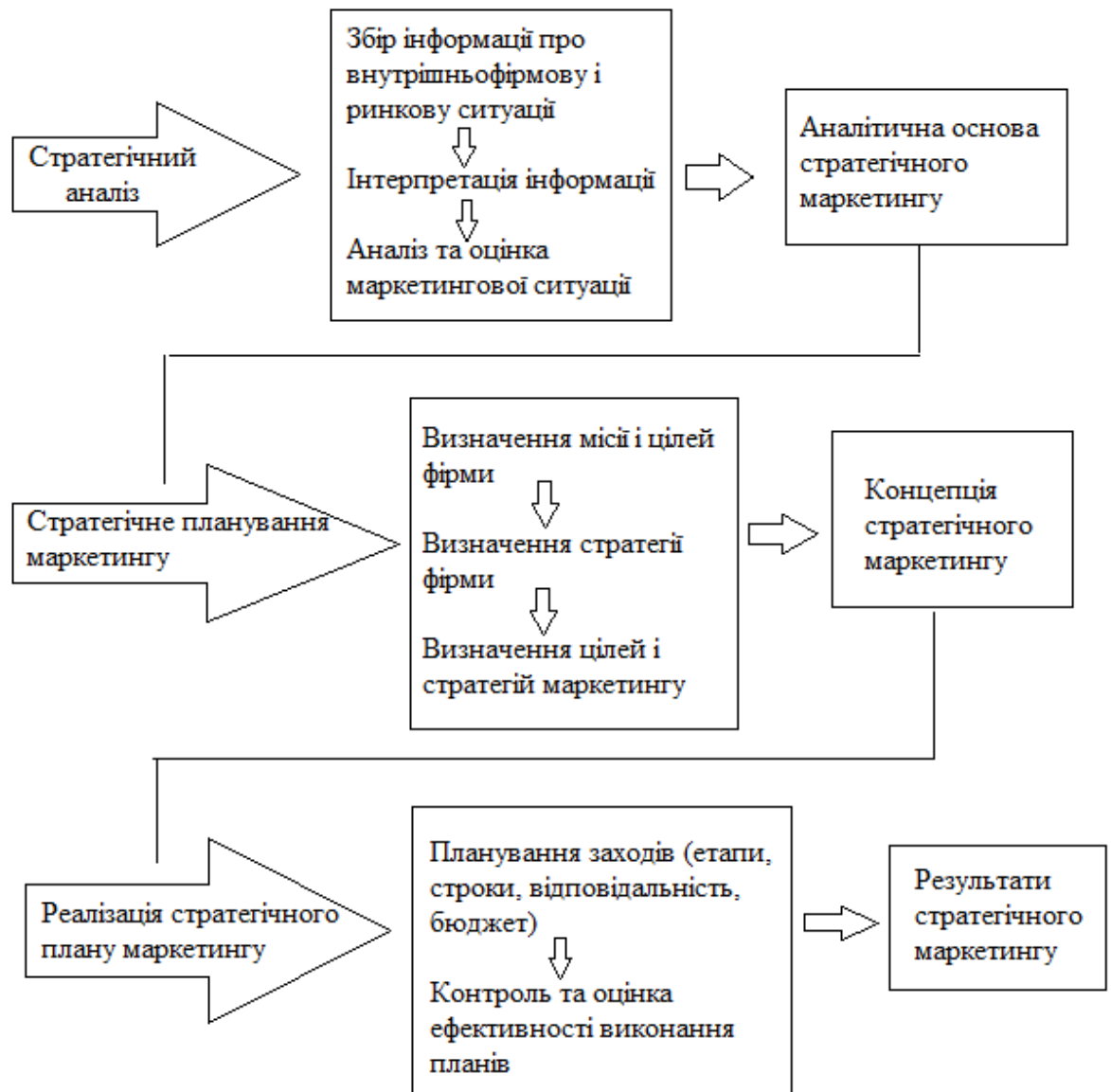


Рисунок 1.1. – Модель стратегічного планування маркетингу

Ситуаційний аналіз, з одного боку, залежить від стану навколишнього середовища, в якому функціонує банк (зовнішній аналіз), а з іншого - характеризує внутрішній потенціал організації (внутрішній аналіз), щоб розроблені стратегії базувалися на реальних потребах ринку і клієнтів банку та його фінансових можливостях [27].

У процесі зовнішнього аналізу послідовно здійснюється:

- Вивчення соціально-економічних, демографічних, політичних, законодавчих, технологічних характеристик розвитку суспільства,

визначення ймовірних сценаріїв зміни економічної ситуації та прогнозування динаміки зовнішніх факторів, що її характеризують;

- Сегментація ринку банківських послуг, аналіз основних тенденцій попиту і пропозицій на визначених сегментах;
- Оцінка поточної конкурентної позиції банку на визначених сегментах ринку.

Проаналізувавши можливі сценарії розвитку економічної ситуації, слід визначити головні зовнішні фактори, які можуть значно вплинути на показники і результати діяльності банку (наприклад, на зміну обсягу залучених ресурсів, дохідність його операцій тощо). Ці фактори є небезпеками і можливостями, які представляє ринок у процесі SWOT-аналізу.

Внутрішній аналіз дає змогу оцінити:

- Фінансовий стан банку;
- Якісні та кількісні характеристики послуг, які надає банк порівняно з аналогічними послугами і продуктами конкурентів;
- Клієнтську базу банку і динаміку її змін;
- Адекватність організаційної структури банку його завданням;
- Достатність рівня кваліфікації банківського персоналу.

Основні висновки внутрішнього аналізу слід відобразити у переліку сильних і слабких сторін банку для подальшого їх використання в процесі SWOT-аналізу.

Другий етап стратегічного планування передбачає визначення генерального завдання - місії. Місія банку як головна стратегія чи концепція розвитку - це загально- банківська філософія, єдиний напрям діяльності, той зразок банку, яким він хоче бути в майбутньому. Визначення місії здійснюється, як правило, на рівні ради директорів. Місія не передбачає конкретних кількісних показників, а дає змогу визначити лише тип банківської установи та її цілі. Насамперед беруться до уваги клієнти та їх потреби.

На третьому етапі розробки банківської стратегії, відповідно до генеральних завдань, менеджери повинні сформулювати стратегічні цілі на плановий період. Цілі дають змогу конкретизувати задекларовану місію банку.

На четвертому етапі стратегічного планування розробляються стратегії банку. Вони мають забезпечити створення пакета взаємоузгоджених програм, спрямованих на забезпечення довготермінових конкурентних переваг банку [3].

Стратегія банку - це концепція його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі, завдання і шляхи їх досягнення та вирізняє банк серед конкурентів.

Ураховуючи, що базових стратегій може бути стільки, скільки передбачає його макро- і мікросередовище, доцільним є виокремлення основних класів цих стратегій, серед яких головними є маркетингові, управління активами і пасивами, розвиток організаційної структури і управління персоналом.

Стратегія маркетингу є головною при визначенні стратегій поведінки в інших сферах управління діяльністю банку, оскільки всі вони передбачають реалізацію завдання— зміцнення позиції банку на фінансових ринках. Ця стратегія дає змогу вибрати шляхи вирішення завдань банку щодо просування продуктів і послуг на ринок і завоювання стабільної та надійної клієнтури. На основі SWOT-аналізу керівництво банку має вибрати одну із подальших стратегій поведінки в кожному із виокремлених у процесі аналізу ринкових сегментах:

- Надання існуючих послуг старим клієнтам;
- Зменшення і, можливо, призупинення операцій на даному ринковому сегменті (дезінвестиційна стратегія);
- Діяльність в освоєному ринковому сегменті з продаж "старих" банківських продуктів "новим" споживачам (стратегія проникнення);

- Продаж освоєних послуг на новому ринку (стратегія розвитку (наприклад, пропонування послуг, першопочатково розроблених для населення корпоративних клієнтам банку);

- Пропозиція нових видів продуктів на "старому" ринку (стратегія інновацій чи розробки товарів);

- Упровадження нових послуг на новому ринку (стратегія диверсифікації) [29].

При розробці стратегії ризиків необхідно:

- Визначити максимально допустимий, з точки зору засновників і менеджерів банку, рівень для кожного окремого виду ризиків;

- Оцінити величину реалізованих ризиків у попередньому періоді і спрогнозувати ймовірність реалізації різних їх видів у плановому;

- Визначити обмеження (ліміти), яких банк повинен дотримуватися в процесі діяльності, щоб рівень ризику його операцій не перевищував допустимий (ліміт = обсяг допустимих збитків / ймовірність реалізації ризику в плановому періоді);

- Створити такий механізм управління банком, який би забезпечив постійний контроль за поточним рівнем ризиків шляхом дотриманням лімітів;

- Ухвалити план заходів, які банк має здійснити для нейтралізації наслідків при реалізації різних видів ризиків [4].

Розробка стратегій управління персоналом і розвитку організаційної структури базується на результатах ситуаційного аналізу, які відображають її відповідність визначеним завданням. Якщо в процесі аналізу виявлено недоліки організаційної структури, то перш ніж розробити нову стратегію, слід:

- Визначити бажаний рівень централізації прийняття управлінських рішень і делегування повноважень;

- Виокремити самостійні бізнес-одиниці (центри прибутковості) банківської організації і розробити систему координації їх діяльності через

систему планування, делегування повноважень, контролю та уніфікації облікових і аналітичних технологій;

- Створити систему делегування повноважень, яка визначатиме посадові обов'язки і принципи повноважень управлінського персоналу банку;

- Передбачити в організаційній структурі систему контролю, завданням якої є забезпечення керівниками всіх рівнів можливості здійснення моніторингу виконання планових показників з прив'язкою до конкретних виконавців і підрозділів, а також оцінка дотримання встановлених лімітів і повноважень керівниками та виконавцями різного рівня [23].

Розробивши стратегії банку за різними напрямками діяльності, необхідно визначити конкретні завдання щодо їх реалізації і уповноважити для цього конкретних виконавців, тобто скласти план узгоджених дій усіх підрозділів банку. Саме цей план дасть змогу практично реалізувати вибрані та обгрунтовані у стратегічному плануванні цілі та стратегії. Він передбачає сформулювати конкретні завдання для кожного підрозділу і функціональної служби банку.

Важливим завданням стратегічного планування є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні фірми і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає напрям руху фірми її цільову орієнтацію у вигляді місії та цілей.

Визначення місії та цілей, що розглядається як один з процесів стратегічного планування, складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої і виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає в формуванні місії фірми, яка в концентрованій формі виражає сутність існування фірми, її призначення. Місія надає оригінальності, наповнює роботу людей особливим значенням. Потім іде підпроцес визначення довготермінових цілей і завершується ця частина стратегічного планування підпроцесом встановлення короткострокових цілей. Формування

місії і встановлення цілей приводять до того, що стає зрозуміло, для чого функціонує фірма й чого вона прагне [21].

Після того, як визначені місія й цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. На цьому етапі ухвалюється рішення з приводу того, як, якими засобами фірма домагатиметься досягнення цілей. Процес вироблення стратегії по праву вважається стрижнем стратегічного планування. Визначення стратегії – це зовсім не складання плану дій. Як правило, це ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін у фірмі, котрій переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя [5].

Оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою.

При стратегічному контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, котру реалізують, так і цілей фірми.

Таким чином, можна сказати, що кожний з етапів стратегічного планування має свою цільову спрямованість, специфіку, самостійний і цілісний характер [4].

1.3. Управління маркетинговими заходами на підприємстві

Маркетинг також може розглядатися як двоєдиний і взаємопов'язаний процес взаємодії одного суб'єкта ринкового середовища з іншими з одного боку, це постійне вивчення ринку, запитів, смаків і потреб, щоб забезпечити адресність продукції, що випускається, а з іншого – активний вплив на ринок, на формування потреб і пропозицій споживачів.

Систему маркетингу слід розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні вона являє собою систему економічних відносин, які виникають у процесі виробництва та збуту товарів, що орієнтовані на ринок і споживача. У вузькому розумінні система маркетингу – це комплекс специфічних функцій, елементів та прийомів, які проводить підприємство для ефективної реалізації продукції [5].

Маркетинг являє собою складну систему відносин як в самому підприємстві, так і в зовнішньому ринковому середовищі, якому дана система потребує постійного регулювання і управління. У сучасній маркетинговій системі існує певний склад основних сил і діючих осіб, зображений на рис. 1.2.

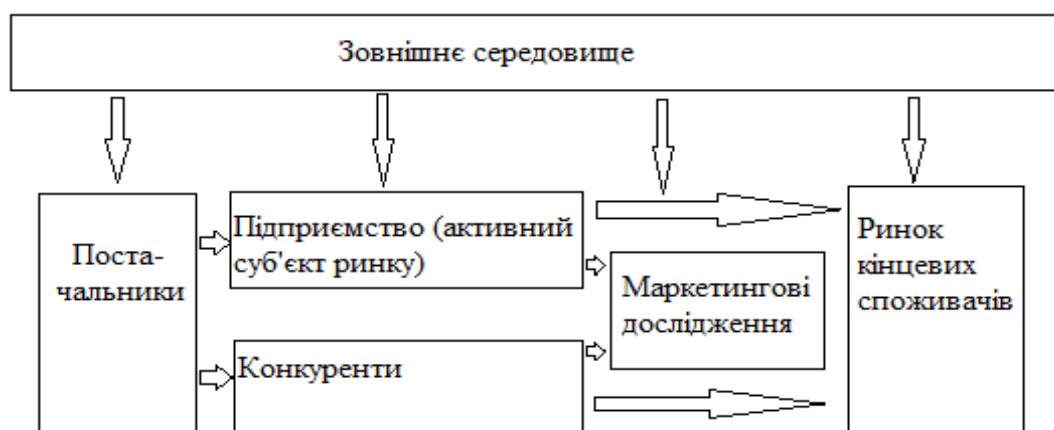


Рисунок 1.2. Основні сили і діючі особи сучасної маркетингової системи

На підприємство впливають постачальники, конкуренти та зовнішнє середовище. Все це обумовлює дії підприємства на ринку кінцевих споживачів. Маркетингові ж дослідження, що проводяться підприємством та його конкурентами допомагають приймати зважені рішення, завжди бути в курсі подій та змін на ринку споживачів. Між підприємством та зовнішнім маркетинговим середовищем відбувається безперервний обмін ресурсами та інформацією. Для того, щоб ефективно діяти, підприємство повинне, з одного боку, пристосовуватися до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, а з іншого – діяти на нього.

Маркетингове макросередовище, як відомо, є сукупністю зовнішніх параметрів впливу на підприємство, які визначають виконання ним виробничої функції, функції забезпечення ресурсами та маркетингових функцій. Під макросередовищем підприємства зазвичай розуміють систему економічних відносин між підприємством та іншими макроекономічними суб'єктами, яка реалізується через стабільність політичної та правової сфер, динаміку споживчих витрат, рівень зайнятості, рівень цін, агреговану податкову ставку тощо. Зокрема, є такі види середовища: природне, політично-правове, економічне, демографічне, морально-етичні цінності, звичаї, віросповідання, традиції. Надмірне податкове навантаження, погіршення демографічного середовища, посилення вимог до екологізації продукції та зростання попиту споживачів на продукцію з додатковими корисними властивостями, нестабільний економічний стан країни спричинює вибір підприємствами переважно не стратегій зростання, які просто нереально реалізувати за існуючих умов, а стратегії підтримання («виживання») умовах несприятливих факторів макросередовища та наявних загроз [7].

Основними функціями відділу маркетингу і клієнтської політики комерційного банку є:

- надання рекомендацій іншим підрозділам банку щодо розробки та реалізації банківських продуктів і послуг за результатами ринкових досліджень;
- моделювання поведінки клієнтів;
- формування цільового попиту на інноваційні банківські продукти і послуги;
- збір, систематизація та аналіз інформації про запити клієнтів і особливості діяльності конкурентів;
- аналіз і прогнозування обсягів реалізації банківських продуктів і послуг;
- ціноутворення на банківські продукти і послуги;
- моделювання ефективної філійної мережі;
- розробка конкурентних стратегій банку за елементами продуктового портфеля;
- забезпечення інформацією клієнтів щодо якісних і економічних характеристик існуючих і нових елементів продуктового портфеля банку;
- розробка і реалізація заходів комунікаційної політики, у т. ч. проектування ефективних методів дослідження зворотних зв'язків із клієнтами та партнерами.

Маркетинг-аудит - методика оцінки ефективності організації маркетингової діяльності комерційного банку. Маркетинг-аудит здійснюється за такими напрямками ринкової орієнтації комерційного банку:

- орієнтація на клієнта;
- організація роботи відділу маркетингу і клієнтської політики;
- інформаційне забезпечення маркетингової діяльності банку;
- ефективність організації визначення стратегічних перспектив банку;
- ефективність управління маркетинговою діяльністю комерційного банку.

Відповідно до сучасної концепції орієнтації торговельної та збутової діяльності підприємства на ринок, на конкретні вимоги споживача, організа-

ційно-економічний механізм підходу з боку маркетингу до вдосконалення управління підприємствами повинен являти собою цілеспрямовану взаємозв'язану взаємодію елементів управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансами і трудовими ресурсами при визначальній ролі маркетингу як процесу, що створює передумови для забезпечення задоволення бажань покупця за допомогою розробки і пропозиції очікуваних їм товарів і послуг. Тому і організаційні і економічні ланки включають в свій склад елементи маркетингу і його особливості, що дозволяє зв'язати можливості підприємств з потребами зовнішнього середовища, чітко реагуючи на зміни структури і вимоги ринку, визначаючи поведінку господарюючих суб'єктів [3].

Сутність маркетингового підходу до управління підприємствами характеризує його як комплексну систему, що дозволяє зв'язати можливості господарюючих суб'єктів з потребами ринку й добитися переваг у порівнянні з конкурентами. Орієнтація підприємств на використання маркетингового підходу зазвичай вимагає зміни структури їх управління. При цьому на перше місце в управлінні господарюючими суб'єктами виходить підрозділ маркетингу і його керівники, що визначатиме в майбутньому напрями діяльності всіх інших служб, включаючи безпосередньо і виробництво. Сам організаційно-економічний механізм маркетингового підходу до управління діяльністю підприємства представлено на рис. 1.3.

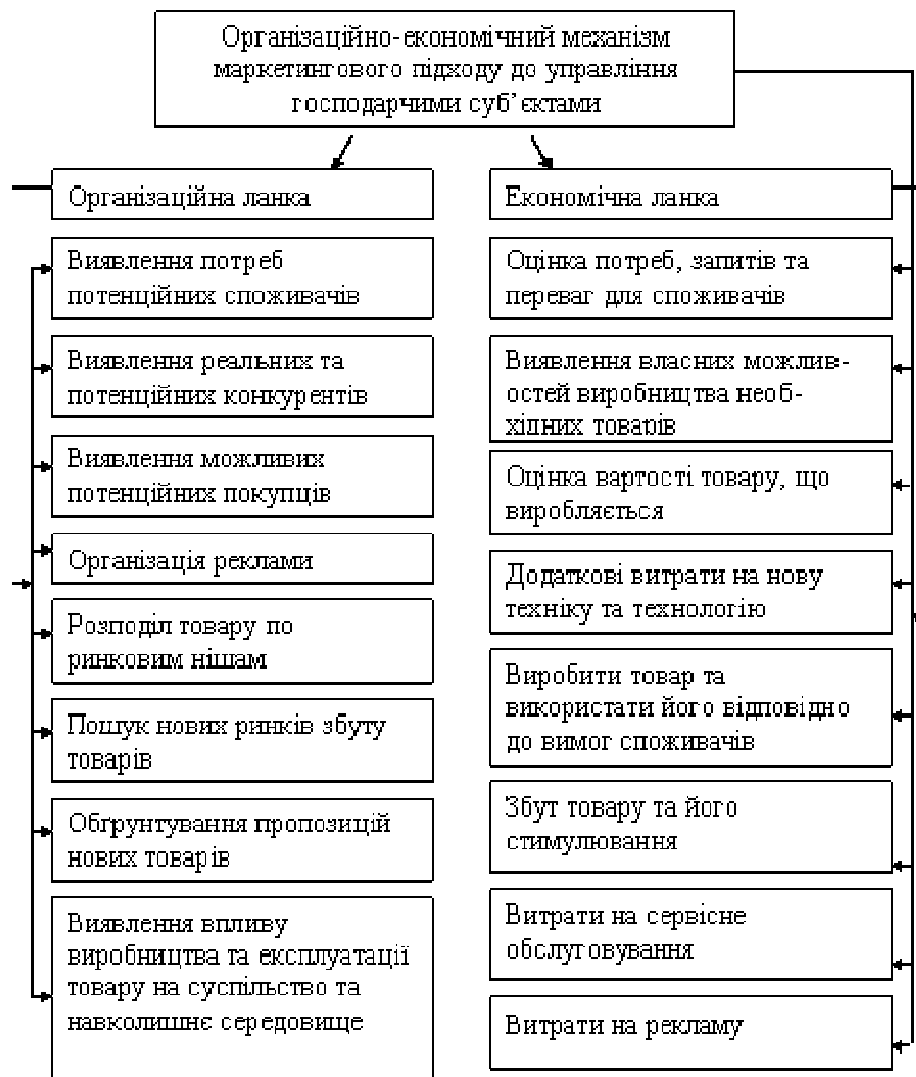


Рисунок 1.3. Схема організаційно-економічного механізму маркетингового підходу до управління господарюючими суб'єктами

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві потрібно застосовувати комплексний підхід, що базується на поетапній організації системи управління маркетингом. Виділяють такі етапи управління маркетинговою діяльністю:

- ситуаційний аналіз, який охоплює вивчення стану підприємства, виявлення тенденцій і формування прогнозів;
- маркетинговий синтез: постановка цілей і формування завдань;
- розробка та реалізація плану маркетингової діяльності: так звані «чотири р»: product (аналіз концепцій товару, параметрів конкурентоспро-

можності й т.д.), place (вивчення ринків, сегментація), price (цінова стратегія), promotion (формування попиту і стимулювання продажів);

- оцінка і контроль за результатами [5].

Управління маркетинговими заходами комерційного банку виступає як цілеспрямована діяльність банку по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку та контролю виконання кожної фази поведінки з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору і конкурентного середовища для досягнення визначених стратегічних цілей.

Мета управління маркетинговою діяльністю банку полягає у досягненні прибутковості і ефективності діяльності банку на ринку з допомогою певної сукупності і послідовності маркетингових заходів, що забезпечують ріст обсягів продаж, збільшення долі ринку і задоволення запитів наявних і потенційних клієнтів банку.

Система управління маркетинговими заходами банку базується на певних принципах, які можуть бути об'єднані у три групи:

- 1) ціннісно-орієнтовані принципи;
- 2) концептуально-регулюючі принципи;
- 3) принципи тактичного аналізу і проектування.

До першої групи принципів відносять:

-

принцип управлінського ризику, який проявляється у здатності керівника оцінити сильні і слабкі сторони конкурентів і прийняти ризикові рішення по зміцненню позицій банку на ринку;

- принцип організаційної поведінки відображається у виборі і юридичному оформленні відповідної структури управління;

- принцип формування споживчих переваг регулює поведінку банку, насамперед під впливом змін, успіхів науково-технічного прогресу, реальних і потенційних запитів клієнтів;

-
принцип інструментального забезпечення керівництвареалізується через систему нормативно-правової документації та засобів програмного, інформаційного і аналітичного забезпечення;

- принцип конкурентної переваги полягає у забезпеченні споживачам послуг вищої якості або вищого рівня сервісу.

Концептуально-регулюючі принципи визначають стратегічну поведінку банку в умовах ризику і невизначеності. До них належать:

-
принцип інформаційної достатності, важливість якого вмаркетингу обумовлена тим, що значний масив інформації формується на основі експертних оцінок, опитувань, інтерв'юта носить конфіденційний характер;

- принцип матеріального і морального стимулювання має своєю метою забезпечити належне виконання своїх функцій персоналом і розвиток творчості та ініціативи в колективі;

- принцип погодження за цілями діяльності об'єднує зовнішні можливості і ризики банку з його внутрішнім потенціалом і базується на визначенні пріоритетів та пошуку оптимальних рішень у рамках визначених параметрів;

- принцип відповідності управління маркетингом типу і рівню організаційної структури банку.

Принципи тактичного аналізу і проектування характеризують засоби досягнення цілей і відповідну послідовність дій. Серед них можна виділити наступні:

-
принцип професіоналізму керівництва, який допомагаєкерівнику в кожній ситуації думати глобально, а діяти локально;

- принцип прибутковості і ефективності;

- принцип централізації і децентралізації управління, делегування повноважень;

- принцип маркетингового контролю.

Дотримання зазначених принципів управління маркетинговою діяльністю комерційного банку дає змогу забезпечити розробку та ефективну реалізацію маркетингової стратегії [3].

Розвиток ринку страхових та банківських послуг і продуктів виводитиме на передній план імідж установи. Складовою іміджу і репутації є довіра з боку учасників ринку. Сьогодні не склалося єдиного визначення іміджу. Австралійський маркетинголог Г. Даулінг так розрізняє імідж та репутацію: імідж – це первісні відчуття, асоціації, що виникають у суспільстві у зв'язку з конкретною компанією; корпоративна репутація – певний набір характеристик діяльності компанії, зокрема, надійність, довіра, які виникають у клієнтів від стосунків з нею. Британський вчений Дж. Корнеліссен наводить аналогічне судження: корпоративний імідж – це те, як сприймають організацію. Імідж базується на конкретній інформації в конкретний визначений час, це набір висновків, які робить людина у відповідь на сигнали, що отримує від конкретної установи або про неї від інших джерел тепер. Імпонує думка вченого Ю.І. Коробова, який визначає банківський імідж як сукупність свідомих та несвідомих образів (уявлень), які існують у клієнтів та громадськості щодо конкретного банку. Підвищення репутації банку в плані якісного сервісу може бути досягнуто тільки після того, як такі іміджеві послання отримують численні підтвердження від третіх сторін – самих клієнтів, рейтингових агентств, ЗМІ тощо [30].

В умовах кризи переваги одержують ті фінансові установи, які заздалегідь завдяки правильній комунікаційній політиці створили собі гарний та стійкий імідж. А це неможливо без проведення правильних маркетингових заходів.

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Банк створений і здійснює діяльність на основі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України “Про акціонерні товариства”, “Про банки і банківську діяльність”, “Про цінні папери та фондовий ринок”, «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про депозитну систему України» та нормативно-правовими актами Національного банку України.

Організаційно-правова форма Банку – публічне акціонерне товариство.

Закрите акціонерне товариство комерційний банк “ПриватБанк” створено відповідно до Установчого договору від “06” липня 2000 р. та напідставі рішення Установчих зборів акціонерів від “06” липня 2000 р. шляхом зміни організаційно-правової форми комерційного банку “Приватбанк”, створеного у 1992 році у формі товариства з обмеженою відповідальністю, свідоцтво про реєстрацію від “19” березня 1992 року, реєстраційний № 92 в Державному реєстрі банків, у Закрите акціонерне товариство комерційний банк “ПриватБанк”.

Закрите акціонерне товариство комерційний банк “ПриватБанк” є правонаступником прав та обов’язків комерційного банку “Приватбанк”, створеного у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

За рішенням загальних зборів акціонерів від 30 квітня 2009 року тип Банку з Закритого акціонерного товариства змінено на Публічне акціонерне товариство.

У зв’язку із зміною типу Банку, змінено найменування банку з Закритого акціонерного товариства комерційного банку "ПриватБанк" на Публічне Акціонерне Товариство Комерційний Банк «ПриватБанк».

У відповідності до рішення загальних зборів акціон акціонерів від 08.08.2011 року, Банк набув статусу банку з іноземним капіталом.

Єдиним акціонером Банку, якому належать 100 % акцій Банку, є держава в особі Міністерство фінансів України.

Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи».

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють у відповідності до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, але не виключно, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління в підприємствах з державною власністю, Принципів корпоративного управління в банках Базельського комітету з банківського нагляду, Рекомендацій Європейської банківської установи щодо внутрішнього управління, що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Банк є складовою частиною банківської системи України. ПриватБанк здійснює свою діяльність на території всієї України та за її межами. Він створюється з метою комплексного обслуговування юридичних і фізичних осіб незалежно від державної належності та форм власності, у тому числі акумулювання та ефективного використання коштів, майна, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг.

Банк здійснює свою діяльність з урахуванням комерційних інтересів банку, клієнтів та сприяє економічному розвитку та зміцненню фінансової системи.

Банк є юридичною особою:

- має самостійний баланс і кореспондентський рахунок в Управлінні Національного банку України в Дніпропетровській області, володіє, користується і розпоряджається відокремленим майном;
- має свій логотип, печатку з відображенням логотипу, штамп зі своїм найменуванням;
- має виключне право використання свого фірмового найменування ізасобів візуальної ідентифікації;
- може від свого імені набувати права та обов'язки, бути позивачем, відповідачем та будь-яким іншим учасником процесу в усіх судах, щостворюються і діють відповідно до законодавства України та інших держав, відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому за правом власності майном, на яке згідно з чинним законодавством може бути звернено стягнення.

Банк має право створювати дочірні банки, філії чи представництва на території інших держав на підставі дозволу Національного банку України.

Для відкриття дочірніх банків, філій або представництв українських банків на території інших держав пред'являються такі самі вимоги, які встановлені для відкриття філій чи представництв банків на території України, за умови надання Національним банком України дозволу на здійснення інвестиції закордон у зв'язку із створенням філії чи представництва Банку на території іншої держави.

Банк у своїй діяльності керується Законами України, виконує вимоги нормативно-правових актів Національного банку України, користується єдиними правилами бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації і комп'ютеризації, подає Національному банку України звітність та інформацію у встановлених ним обсягах і формах. Банк дотримується економічних нормативів, встановлених Національним банком України. За порушення встановлених нормативів Банк несе відповідальність, передбачену законодавством.

Банк має право не виконувати вказівки чи вимоги будь-яких органів, установ, які не відповідають нормам законодавства або прийняті з порушенням встановлених законодавством норм.

Банк в рамках чинного законодавства гарантує таємницю по операціях, рахунках, вкладах своїх клієнтів та кореспондентів. Усі працівники банку зобов'язані зберігати банківську таємницю.

Місія банку - надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

Стратегія банку - збалансоване зростання та перетворення на банк, що продовжує обслуговувати фізичних осіб і вибірково підсилює підрозділи, які обслуговують МСБ та корпоративних клієнтів.

Статут Банку розроблен відповідно до вимог діючого законодавства України. Складається з 18 розділів, кожен з яких висвітлює визначений блок відносно діяльності Банку, наприклад, види діяльності, порядок розподілу прибутку та покриття збитків, Статутний капітал, повноваження органів управління Банку та інше.

Діяльність банку підлягає перевірці аудиторськими фірмами, що уповноважені відповідно до законодавства на здійснення таких перевірок. Фінансова звітність, яка надається в НБУ, щорічно перевіряється аудитором, який має сертифікат НБУ на аудиторську перевірку банківських установ.

Взаємини банку з місцевими органами влади та керування, правоохоронними та податковими органами здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

У своїй діяльності банк враховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом і клієнтами банку, а також діалогу та відкритій дискусії між Правлінням і Наглядовою радою банку.

Організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та злагодженого механізму зі сторони акціонерів,

Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії, Служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку. Розділення повноважень, компетенцій і підпорядкованості органів керування, а також принципи їх взаємодії, що закріплено в Статуті банку та положення про органи керування.

Більш детально з основами діяльності органів керування банку можна ознайомитися на сайті в розділах, що присвячено відповідним органам.

Ухвалення рішень стосовно операцій з пов'язаними особами входить у компетенцію Наглядової ради банку, яка забезпечує проведення таких операцій на ринкових умовах.

Банк здійснює діяльність відповідно до високих стандартів професійної поведінки, які закріплено в Кодексі корпоративної етики, з якими можна ознайомитися на веб-сайті.

Організаційна структура.Основоположним документом у формуванні та оновленні організаційної структури управління (ОСУ) виступає Положення про організаційну структуру системи ПАТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк – це міжрегіональний, системний та універсальний банк із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами. У зв'язку з чим ОСУ ПриватБанку є дуже гнучкою. ОСУ ПАТ КБ «ПриватБанк» одна з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. Вона містить ознаки найбільш поширених у світовій практиці видів ОСУ.

Регіональна мережа.Розвиток регіональної мережі філій та відділень залишається одним з пріоритетних завдань розвитку банку, що чинить суттєвий вплив на показники діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк». Національна мережа банківського обслуговування ПриватБанку, що включає в себе 3 380 відділень і 33 філії по всій Україні, дозволяє будь-якому клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично в будь-якій точці країни. ПриватБанк підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку. ПАТ КБ «ПриватБанк» є уповноваженим банком з

обслуговування кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку (СБРР), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Українсько-німецького фонду, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу. ПриватБанк єдиний з українських банків має закордонну філію на Кіпрі, також банк активно розвиває систему сучасних фінансових послуг в Латвії, Португалії. Представництва банку працюють у Казахстані та Китаї.

Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у I кварталі 2018 року з нами співпрацюють 52,8% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 45,1% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих.

Серед корпоративних клієнтів у 2017 році цей показник для ПриватБанку становить:

- юридичні особи: 58,4% співпрацюють, а 33,6% вважають своїм основним банком;
- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 73,2% співпрацюють, 65,6% вважають своїм основним банком.

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад десять років назад банк став одним із перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

Важко переоцінити значимість ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні в ПриватБанку працює понад 26 тис. чоловік. ПриватБанк – соціально відповідальний банк (приймає на роботу інвалідів – 4% із загальної кількості співробітників). Співробітники банку отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших

банках. До того ж ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їх сім'ї (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок [8].

2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк»

Успіх роботи ПриватБанку залежить не тільки від комплексів маркетингу, які вживаються різними банками, але й іншими тенденціями та подіями, які мають місце в маркетинговому середовищі. Маркетингове середовище банку – сукупність факторів, які діють за межами банку і впливають на можливість керівництва банку і служби маркетингу встановлювати й підтримувати зі всіма клієнтами відношення успішної співпраці.

Основна мета аналізу діяльності банку - забезпечити оптимальну структуру активних і пасивних операцій задля отримання у кінцевому підсумку максимального прибутку. За аналізом звітності визначають фінансову стабільність і надійність банку, доцільність і перспективи його подальшої діяльності.

Аналіз фінансових форм звітності - це процес оцінки поточного і минулого фінансового стану банку та основних результатів його діяльності. Першочерговим завданням аналізу є визначення узагальнюючих оцінок і прогноз майбутніх результатів діяльності банку [18].

Аналіз діяльності комерційного банку включає:

- оцінку стану та результатів діяльності банку на момент проведення аналізу;
- порівняння стану та результатів діяльності банку за обраний період;

- порівняння результатів діяльності банку з результатами діяльності інших комерційних банків;
- узагальнення результатів аналізу та підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності банку.

При оцінці стану і результатів діяльності банку необхідно провести наступні дії:

- провести аналіз структурованих активних і пасивних операцій;
- визначити значення показників, які характеризують достатність капіталу і ліквідність балансу банку, та виконання нормативів, встановлених Національним банком;
- провести аналіз прибутковості діяльності банку.

Серед нормативів ліквідності розраховуються такі:

- норматив миттєвої ліквідності;
- норматив загальної ліквідності;
- норматив співвідношення високоліквідних активів (Ba) до робочих активів (Pa).

Миттєва ліквідність сигналізує про здатність установи банку покрити коштами в касі та на коррахунку частину залучених коштів у національній Валюті. Норматив миттєвої ліквідності розраховується як співвідношення суми готівкових коштів до депозитів всього:

$$\text{До мл} = (\text{ГК} / \text{Д}) * 100\% \quad (2.1)$$

Де, МЛ – миттєва ліквідність;

ГК – грошові кошти;

Д – депозити.

Нормативне значення має бути не менше 20%.

$$\text{До мл 2017} = (25296 / 212750) * 100\% = 11,89 \%$$

$$\text{До мл 2016} = (30159 / 181133) * 100\% = 16,65\%$$

$$\text{До мл 2015} = (29184/177974) * 100\% = 16,40\%$$

$$\text{До мл 2014} = (14447/140680) * 100\% = 10,27\%$$

$$\text{До мл 2013} = (32293/150888) * 100\% = 21,40\%.$$

Проведено аналіз показника миттєвої ліквідності за період з 2013 року по 2017 рік.

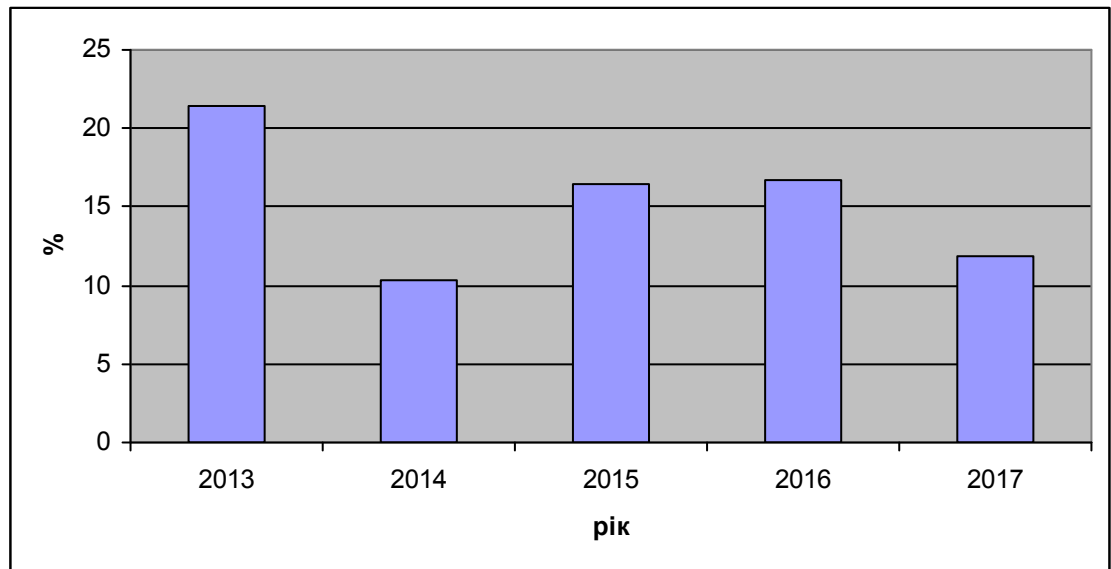


Рисунок 2.1 – Динаміка показника миттєвої ліквідності 2013-2017 рр.

Бачимо, що цей показник мав найбільше значення у 2013 році. У 2014 році зменшився вдвічі. Це пов'язано з панікою, яка охопила клієнтів у зв'язку з подіями, які відбувалися в країні. Крім того поширювалась негативна інформація про ПриватБанк у ЗМІ. Згодом показник поступово зростає, тобто банком були прийняті заходи, у тому числі і маркетингові, для покращення іміджу банку і впевненості клієнтів у його стабільності. Але у 2017 році знов спостерігається його зменшення, крім того нижче нормативного значення. Тобто знов стає актуальним проведення маркетингових заходів, для залучення коштів в каси та на кореспондентські рахунки банку.

Загальна ліквідність розраховується як співвідношення загальних активів (А) до загальних зобов'язань банку (З) за формулою:

$$\text{До зл} = A/Z * 100\% \quad (2.2)$$

Де, ЗЛ – загальна ліквідність;

A – загальні активи;

Z – загальні зобов'язання банку.

Значення цього нормативу має бути не менше 100%.

$$\text{До зл 2017} = (254805/230012) * 100\% = 110,78\%$$

$$\text{До зл 2016} = (205183/206065) * 100\% = 99,57\%$$

$$\text{До зл 2015} = (258611/231101) * 100\% = 111,90\%$$

$$\text{До зл 2014} = (229036/203303) * 100\% = 112,66\%$$

$$\text{До зл 2013} = (197570/174746) * 100\% = 113,06\%.$$

Динаміку загальної ліквідності за період 2013-2017 рр. наведено в рисунку 2.2.

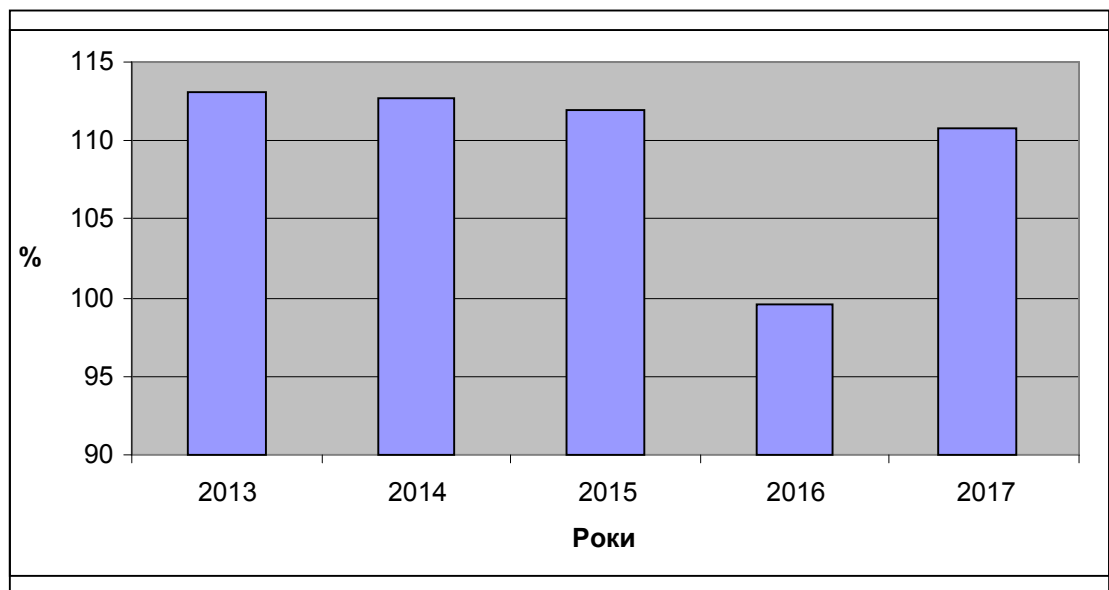


Рисунок 2.2 – Динаміка показника загальної ліквідності

Протягом останніх п'яти років даний показник має нормативне значення, крім 2016 року. Це може бути пов'язано зі зменшенням кредитування клієнтів, та з отриманням кредиту від НБУ. Але у 2017 році показник знов збільшився і набув нормативного значення.

Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку (Квл.а/р.а). Характеризує питому вагу високоліквідних активів (Авл) у робочих активах (Ар) і розраховується за формулою:

$$\text{Квл.а/р.а} = \text{Авл} / \text{Ар} \times 100 \% \quad (2.3)$$

Де, Авл — високоліквідні активи, які включають готівкові кошти, кошти в інших банках, банківські метали, боргові цінні папери, що рефінансуються НБУ (за вирахуванням резервів під знецінення таких цінних паперів);

Ар — робочі активи, які включають високоліквідні активи; дебіторську заборгованість; надані кредити (за вирахуванням резервів під надані кредити); цінні папери; вкладення в асоційовані, дочірні компанії; основні засоби; капітальні вкладення, помножені на коефіцієнт 0,5. Оптимальне значення — не менше 20 %.

$$\text{Квл.а/р.а 2017} = 196450 / 243353 \times 100 \% = 80,73\%$$

$$\text{Квл.а/р.а 2016} = 131426 / 179210 \times 100 \% = 73,34\%$$

$$\text{Квл.а/р.а 2015} = 222407 / 227649 \times 100 \% = 97,70\%$$

$$\text{Квл.а/р.а 2014} = 207864 / 212425 \times 100 \% = 97,85\%$$

$$\text{Квл.а/р.а 2013} = 187843 / 197448 \times 100 \% = 95,14\%.$$

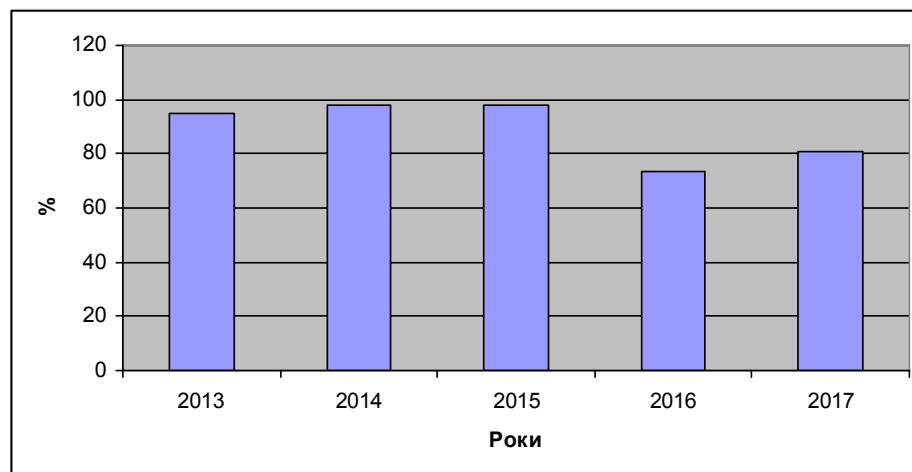


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта співвідношення високоліквідних активів до робочих активів банку у 2013-2017 рр.

Бачимо, що цей показник всіх аналізуємих двох років є набагато вищим за нормативне значення, крім того у 2017 році спостерігається тенденція до його зростання. Цей показник дає змогу оцінити частку високоліквідної частини активів, чим він більший — тим більший запас ліквідності банку, але, з іншого боку, високоліквідні активи майже не приносять доходу, тому підтримання високого значення коефіцієнту співвідношення високоліквідних активів до робочих активів неодмінно позначається на прибутковості банку. Доцільним є підтримання цього показника на рівні 20-25 %, щоб, підтримуючи достатню ліквідність, не знижувати прибутковості.

Важливим маркетинговим показником є рентабельність маркетингових інвестицій – показник, який дає змогу віднести повні витрати інвестиції до повного прибутку, генерованого цією інвестицією. «Повернення» – фінансова вигода від інвестицій, отримана завдяки цим інвестиціям. Показник повернення з інвестиції можна так модифікувати, щоб він відображав вплив короткотермінових або довгострокових прибутків. Це є також один з небагатьох маркетингових 340 показників, які можна використати для оцінювання і порівняння ефективності різномірних маркетингових заходів загалом у великій організації. Перш за все однак точні показники повернення з інвестиції є безвідмовною підставою прийняття найкращих маркетингових рішень. Водночас деякі зарубіжні автори зазначають недоцільність орієнтації на показники обсягів продажів, доходи, максимізація яких не завжди є критерієм успіху підприємства на ринку.

Кращий критерій – максимізація чистого прибутку після відрахування витрат на маркетинг. Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетинг або рентабельності маркетингових інвестицій (англ. – marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI), оскільки він відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих

заходів на споживача. Фінансовий показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) можна розрахувати за формулою[16]:

$$ROMI = \frac{\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}}{\text{інвестиції в маркетинг}} \quad (2.4)$$

Розраховано показники ефективності маркетингових витрат для ПриватБанку за 2013-2017 рр.

$$ROMI_{2017} = \frac{-23914 - 60}{60} = -397,57$$

$$ROMI_{2016} = \frac{-176238 - 86}{86} = -2050,28$$

$$ROMI_{2015} = \frac{238 - 100}{100} = 1,380$$

$$ROMI_{2014} = \frac{247 - 172}{172} = 0,436$$

$$ROMI_{2013} = \frac{1307 - 148}{148} = 7,831.$$

Найкраще значення данний показник мав у 2013 році, тобто тоді маркетингова діяльність банку була досить ефективною, чистий прибуток був набагато більше за маркетингові витрати. У 2014-2015 році показник значно зменшився, особливо у 2014 році, став меншим за одиницю, але все ж мав позитивне значення. А от у 2016-2017 роках банк отримав збиток замість прибутку, тобто робити висновки про ефективність маркетингових витрат не є доцільним, загальна діяльність банку не принесла прибутку.

На думку автора, використання такої формули для оцінки ефективності маркетингових витрат, тобто коефіцієнт рентабельності, має своє значення. Але такий спосіб розрахунку має декілька суттєвих недоліків. А саме, він не враховує, що, крім маркетингу, на рентабельність діяльності банку мають вплив ще і інші об'єкти ринкового середовища, такі як рівень конкуренції, тенденції розвитку ринку та інші. Крім того, цей підхід не враховує динаміки

зміни визначеного показника, тобто його приросту. З метою усунення визначених недоліків доцільно використати формулу визначення ефективності маркетингових витрат (ЕМВ). Цей показник не тільки передбачає аналіз показника ефективності маркетингових витрат порівняно з попереднім роком, а й дозволяє врахувати фактор впливу ринкового середовища на рентабельність діяльності банку. Нормування показника ЕМВ здійснюється шляхом зіставлення його розрахункового значення для досліджуваного банку з відповідним значенням для того банку, який демонструє найбільший рівень ЕМВ в аналізованому періоді [17].

При розрахунках було порівняно розрахункові значення показника для ПриватБанку з 2013 по 2017 рік.

$$ЕМВ = \left(\frac{A(t)b}{A(t-1)b} \right) \times \left(\frac{A(t-1)bc}{A(t)bc} \right) \times \left(\frac{MB(t-1)b}{MB(t)b} \right), \quad (2.5)$$

де ЕМВ – показник оцінки ефективності маркетингових витрат;

$A(t)b$, $A(t-1)b$ – активи досліджуваного банку у звітному і попередньому роках;

$A(t-1)bc$, $A(t)bc$ – загальні активи в банківській системі в цілому у звітному і попередньому роках;

$MB(t-1)b$, $MB(t)b$ – витрати на маркетинг у досліджуваному банку у звітному та попередньому роках.

$$ЕМВ_{2017} = \frac{254805}{205183} \times \frac{1858100}{1256300} \times \frac{60}{86} = 1,23$$

$$ЕМВ_{2016} = \frac{205183}{258611} \times \frac{1256300}{1242290} \times \frac{86}{100} = 0,69$$

$$ЕМВ_{2015} = \frac{258611}{212813} \times \frac{1242290}{1316850} \times \frac{100}{175} = 0,65$$

$$ЕМВ_{2014} = \frac{212813}{197570} \times \frac{1316850}{1278100} \times \frac{175}{148} = 1,31$$

$$ЕМВ_{2013} = \frac{197570}{148841} \times \frac{1278100}{1127240} \times \frac{148}{69} = 4,72.$$

Динаміка показника оцінки ефективності маркетингових витрат за роки, які аналізуються в роботі наведено на рисунку 2.4.

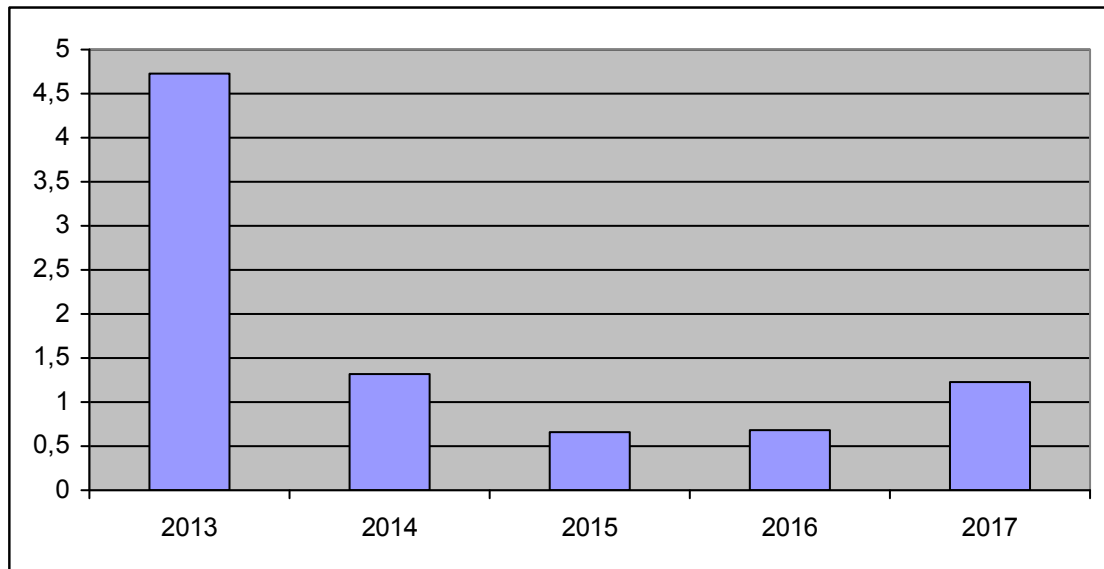


Рис. 2.4 - Динаміка показника оцінки ефективності маркетингових витрат 2013-2017 рр.

Як видно з рисунку, найбільшого значення показник оцінки ефективності маркетингових витрат мав у 2013 році. З 2014 спостерігається його різкий спад, але у 2017 році показник почав поступо зростати і досяг значення більше 1. Показником же рентабельності маркетингових інвестицій у 2017 році мав від'ємне значення, через те, що банк отримав збитки за результатами діяльності протягом року.

Згідно з результатами аналізу виходить, що ефективність маркетингової діяльності ПриватБанку протягом 2013-2017 років є досить невисокою. У першу чергу, це спостерігається через зниження коефіцієнта рентабельності маркетингових інвестицій банку упродовж цих років, пов'язане зі значною часткою маркетингових витрат порівняно з отриманим прибутком, негативним фінансовим результатом в останні два роки.

Фактори, діючи за межами, що впливають на розвиток ПриватБанку непередбачувані. Керівники банку повинні уважно слідкувати за всіма змінами середовища, використовуючи для цього й маркетингові

дослідження, і наявні в них розпорядження можливості збору зовнішньої маркетингової інформації.

На маркетингову діяльність банку впливають різні фактори, котрі класифікуються на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх відносяться ті, до яких безпосередньо має відношення банк, це його організаційні структури, фінансові, виробничі, економічні служби, підрозділи реклами та інші.

До зовнішніх факторів, які впливають на маркетингову діяльність банку, відносять сім факторів: політичні, соціальні, економічні, міжнародні, технологічні, ринкові і конкурентні.

1. Політична система, правове регулювання постійно впливає на діяльність банку. Регулювання діяльності банку потрібно для того, щоб стримувати прагнення нейтралізувати здорову конкуренцію.
2. Соціально-культурне середовище. Суспільство є різними групами людей, які мають різні культурні, релігійні і традиційні характеристики. Звідси різне ставлення до діяльності банку, їх продуктів і послуг.
3. Економічні фактори, як темпи росту чи спаду економіки, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, затрати на виробництво, повинні постійно оцінюватися й враховуватися банком в його діяльності.
4. Міжнародні фактори. Більшість крупних і малих банків діють на міжнародному ринку. Певні загрози нормальній діяльності банків, чи навпаки, нові можливості можуть виникнути через зміну валютного курсу і політичних рішень в країнах.
5. Технологічні фактори. Рівень науково-технічного прогресу дає можливість для виготовлення нової продукції, сучасні технології, комунікації, доведення послуги до споживача.

6. Ринкові фактори. До факторів ринкового зовнішнього середовища відносять демографічні умови, життєві цикли різних послуг, легкість проникнення на ринок, розділ доходів і рівень конкуренції.
7. Фактори конкуренції. Під конкуренцією розуміють умови, домінуючі на ринку, де різні банки намагаються збільшити свій прибуток, за рахунок іншого [8].

Аналіз зовнішніх факторів показує, що найбільші можливості цього банку забезпечуються технологічними факторами, а найбільша погроза – конкуренція зі сторони іноземних банків.

2.3. SWOT-аналіз та оцінка готовності ПАТ КБ «ПриватБанк» до реалізації маркетингової стратегії

На сьогоднішній день на фінансовому ринку спостерігається загострення конкуренції між фінансово-кредитними установами, негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність банків. Саме тому нині більшість банків для збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності активно впроваджують інструменти та заходи банківського маркетингу у свою діяльність, що обумовлює актуальність даного напрямку дослідження [6].

«ПриватБанк» на 2017 рік, як і раніше, є першим в Україні банком за розміром активів, кредитного портфелю, прибутку та депозитів фізичним особам, постійно впроваджує інновації та розширює асортимент своїх послуг. У 2014 році «ПриватБанк» зберіг за собою восьму позицію за розміром капіталу в топ-10 найбільших банків Центральної та Східної Європи. Оскільки цей банк займає лідируючу позицію на ринку банківських послуг України та активно проводить банківську діяльність за межами держави, доцільним є аналіз застосування інструментів банківського маркетингу в практичній діяльності саме цього банку [8].

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити і структурувати сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози банківської установи.

Таблиця – 2.1.

SWOT-аналіз для «ПриватБанку»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
1. Сильна конкурентна позиція серед найбільших банків країни. 2. Лідируюче положення на ринку пластикових карток та розвинута інфраструктура їх обслуговування. 3. Обширна клієнтська база. 4. Понад 20 тис. висококваліфікованих співробітників. 5. Наявність дочірніх банків представництв та банків-партнерів в інших країнах. 6. Широко розвинута мережа регіональних підрозділів (понад 2000 філіалів та відділів). 7. Високий рівень техніко-технологічного оснащення. 8. Великий досвід роботи на ринку України – понад 10 років. 9. Широка диверсифікація банківських продуктів.	1. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових компаній 2. Зростання інвестиційної активності 3. Збільшення долі ринку. 4. Удосконалення системи управління ризиками. 5. Підвищення безпеки праці в відділеннях банку. 6. Розширення долі на світовому ринку.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
1. Плинність кадрів серед окремих категорій персоналу. 2. Масштабність організаційної структури.	1. Вихід на ринок нових конкурентів. 2. Економічна криза. 3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок. 4. Спад економічної активності споживачів банківських послуг 5. Текучість кадрів

При складанні SWOT-аналізу я встановила співвідношення між ними за допомогою матриці SWOT-аналізу. Це допоможе розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які треба враховувати при розробці стратегії.

Таблиця – 2.2.

SWOT-стратегія для «ПриватБанку»

SO-стратегія 1.Розширення участі на ринку банківських послуг 2.Залучення уваги клієнтів до послугам, що надаються банком 3.Розширення послуг з використання мережі Інтернет - доступ в банк з будь-якої точки світу 4.Розширення масштабів роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами 5.Проведення інноваційних рішень в даній області	ST-стратегія 1.Утримати клієнтів від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість і прийнятну ціну нашої продукції. 2.Використання головних переваг по відношенню до конкурентів: досвід роботи і висока репутація. 3.Зниження ризикованості операцій шляхом використання в роботі обдирної інформаційної бази по клієнтах
WO-стратегія 1.Більш активна робота відділу маркетингу по інформованості потенційних клієнтів про послуги банку. 2.Зниження відсотків по кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів 3.Зниження вимог до операційно-касових працівників	WT-стратегія 1.Раптовий вихід сильніших конкурентів на цільовий ринок. 2.Вдосконалення системи управління, її динамічності і гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків за рахунок масштабних ресурсів 3.Шляхом підвищення зарплати і поліпшення соціального

	забезпечення залучити професійних кадрів
--	--

Таким чином зрозуміло, що є можливі варіанти використання сильних сторін і можливостей в розробці стратегій банку, нейтралізуючі слабкі сторони та зовнішні загрози. Поле SO потребує стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення; поле ST передбачає стратегію використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення загроз зовнішнього середовища; поле WO передбачає розробку стратегії подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища; поле WT передбачає розробку стратегії подолання загроз та усунення слабостей підприємства [7].

З наведеного аналізу можна зробити висновки, що ПриватБанк має фактори, які здійснюють негативний вплив на його діяльність і розвиток: підвищення рівня конкурентів, висока вартість залучених ресурсів, як наслідок висок вартість послуг, плинність кадрів. Але є й позитивні фактори і процеси, на які слід звернути уваги і упустити можливості використати їх для підвищення показників ефективності діяльності банку та його маркетингових заходів: сильна конкурентна позиція, високий рівень оснащеності і технологічної бази, великий досвід роботи на ринку банківських послуг, один з найрозвиненіших інтернет-банкінгів у країні. Необхідно докласти зусилля для зменшення факторів, які належать до слабких сторін, і набуття додаткових сильних сторін.

3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Основні напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк»

В даний час діяльність ПриватБанку повинна бути орієнтована на удосконалення організації банківських процесів, в першу чергу в обслуговуванні клієнтів, а також методів діяльності та бізнес-процесів для зниження витрат і просування продукції.

Необхідно відмітити, що сучасний банківський маркетинг передбачає не тільки ретельний аналіз вимог споживачів до банківських послуг, а в першу чергу максимальну адаптацію різних послуг під клієнтів.

Таким чином, підрозділ маркетингу у своїй діяльності має орієнтуватися на вирішення такого завдання, як формування та стимулювання попиту на послуги банку з метою збільшення обсягів їх реалізації. Саме для досягнення цих цілей здійснюється розробка комунікаційної політики банку в складі комплексу маркетингу. Ця політика включає в себе здійснення діяльності з розвитку відносин з громадськістю, різні види реклами, сервісну політику, участь у тематичних виставах, логотип і фірмовий стиль [9].

Нещодавно ПриватБанк трохи змінив свій логотип. Тепер на вивісках відділень банку елемент логотипу, замість чорного квадрату, змінили на QR-код. Якщо просканувати цей код, користувач потрапляє на сайт банку. Таким чином оформленні вивіски вже з'явилися у відділеннях Києва, Донецьку, Харькова та Одеси.

«Це, так би мовити, наша заява світу: ми дуже віримо в технологію QR» - пояснюють у банку таке іміджеве рішення. Також банк увів послугу зняття готівки з QR-кодом. Для того, щоб користуватися цією послугою, потрібно встановлювати на смартфон додаток «Приват24» [10].

Для самої консервативної галузі – банківської – нестандартні підходи стають частиною просування. Поки лідирує ПриватБанк – найбільша фінансова установа країни мінімум раз на місяць презентує свої новації. У банку розповідають, що креативність розвивають у всіх – від касира до голови правління.

Новим каналом комунікацій з клієнтами, який мають активно використовувати фінансові установи, є соціальні мережі. Соціальні медіа визначаються як Інтернет-платформи та технології, які дозволяють користувачам взаємодіяти, і сприяють створенню й обміну із користувачами певним контентом. Зарубіжний досвід доводить, що для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно обрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним із користувачами соціальної мережі, виділяти активних користувачів. Привабливість соціальних мереж у тому, що банк має можливість:

- анонсувати нові банківські продукти, прес-релізи, інформувати наявних і потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути корисними для клієнтів;
- здійснювати моніторинг потенційних клієнтів на стадії підготовки до видання кредиту (оцінити активність, постійність, коло спілкування, характер бізнесу тощо);
- оперативно обмінюватися інформацією між співробітниками банку в режимі он-лайн, передавати інструктажі, проводити навчання;
- підвищити частоту відвідування офіційного сайту банку; • надавати допомогу клієнтам;
- популяризувати банківський бренд і підвищити ступень впізнання фірмового стилю банку;
- проводити рекламні кампанії;
- підтримувати зворотній зв'язок [7].

Соціальні мережі стали платформою для обговорення багатьох фінансових тем для суспільства, які, з одного боку, дають можливість підвищити рівень фінансової грамотності клієнтів, а з іншого – підвищити рівень прозорості банківської системи. Соціальні мережі надають банкам унікальні можливості як для розширення клієнтської аудиторії, так і для вивчення її думки про переваги та недоліки пропонованих банком продуктів. Також дуже цінним можуть виявитися пропозиції банківських клієнтів щодо вдосконалення вже наданих послуг і розроблення нових банківських продуктів. За правильного вибору стратегії просування в соціальних мережах формується ядро лояльних клієнтів банку та користувачів його продуктів, які активно рекомендують їх своїм друзям і знайомим.

«Для ПриватБанку сайти і соціальні мережі – це не спосіб залучення, а скоріше можливість підвищення фінансової грамотності клієнтів. Спеціалісти з маркетингової діяльності постійно перебувають в пошуку, як ще доступніше пояснити клієнтам зручності того чи іншого продукту. У 2015 році Банк готував до запуску великий проект в Facebook и VKontakte – корпоративні блоги топ-менеджерів.

Топ-менеджери банку кілька разів на тиждень роблять короткі замітки про свою роботу, про новинки банку, прочитанні книги і багато іншого. Співробітники банку якийсь час вели блоги всередині, в тестовому режимі. Наприклад, голова правління зробив надихаючу замітку про нещодавно прочитану книгу, керівник бізнесу кредитних карток поділився новиною про впровадження бізнес-процесу простого закриття карти по телефону.

У ПриватБанку і були найбільші спільноти в соцмережах серед українських банків, але з впровадженням блогів аудиторія зростає ще швидше» - казав в своєму інтерв'ю Дмитрій Дубілет, маркетинг-директор ПриватБанку на той час [11].

ПриватБанк завжди позиціонувався, як самий актуальний банк, який пропонує клієнтам тільки корисні послуги, вивчаючи наперед, що потрібно людству. Місія ПриватБанку: надавати банківські послуги з найкращою

якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

Також банк славиться відношенням до клієнтів, що допомагає банку удосконалювати свою діяльність. На головному сайті банку можна побачити кодекс корпоративної етики:

1. Ми прагнемо бути найулюбленішою компанією у країнах присутності, у якої найлояльніші клієнти.
2. Ми готові звернути гори, щоб гарно обслуговувати клієнта. Якщо ми не можемо цього зробити самі, то залучаємо інших співробітників – аж до Голови Правління банку.
3. Наші комісії й інші умови надання послуг повинні бути максимально зрозумілими, прозорими та справедливими для клієнтів.
4. У спілкуванні з клієнтами ми повинні бути не тільки найбільш професійними, але й найбільш привітними та ввічливими.
5. Ми посміхаємося нашим клієнтам. Робимо це щиро і якнайчастіше, адже ми вдячні їм за те, що вони наші клієнти!
6. Якість обслуговування наших клієнтів повинна бути не просто гарною, а найкращою. Для цього ми маємо не тільки відповідати очікуванням клієнта, але й перевершувати їх.
7. Ми обслуговуємо клієнта так, як хотіли б, щоб обслуговували нас або нашу маму.
8. Якщо ми бачимо, що в банку є системна помилка, яка викликає незадоволення у клієнтів і заважає якісно обслуговувати їх, ми робимо все, щоб її виправити. Аж до залучення Голови Правління.
9. Ми намагаємося не бути нав'язливими! Ми пропонуємо клієнту ті продукти та послуги, які йому дійсно потрібні.

Це не лише фрази, а насправді персонал вчать цінувати і відноситися до клієнтів із розумінням, постійними нагадами про це. Співробітникам банку надсилають смс-повідомлення про відносини з клієнтами, вчать як треба заспокоювати агресивних клієнтів і запропоновувати тільки ті послуги, які

потрібні клієнту. Після обслуговування клієнтам надходить дзвінок з питанням «Чи залишилися задоволенні обслуговуванням?». Це зроблено для того, щоб зрозуміти відношення і поведінку співробітників.

Умови для персоналу суворі, але є також і гарні заохочення. Співробітники отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їх сім'ї (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок.

Маркетингова діяльність банку досить чітко вказується в цьому випадку. Тому що задоволений співробітник зможе коректно, з повагою і спокійно відноситься до клієнта, тим самим викличе задоволення до банку в цілому і бажання обслуговуватись в цьому банку і надалі.

Отже, у ПриватБанку багато часу і коштів приділяють маркетинговим заходам. Одним з додаткових заходів можна вважати об'єднання клієнтів і працівників банку в одну «комуну». Тобто, Банк має спроектувати свої відділення як місця для спілкування, де кожен може запропонувати й організувати концерт, театральну постанову, дитяче свято чи презентацію книги. Крім того, банку необхідно демонструвати своє дружнє відношення до клієнта – у відділеннях передбачити дитячі ігрові куточки, зони відпочинку, де можна випити каву, почитати газети та журнали, періодично проводити дегустації вина, виставки, невеличкі концерти та інші соціальні заходи.

Запропоновано запровадити в банку заходи, які приводилися б у стінах банку спільно з корпоративними клієнтами: туристичними фірмами, освітніми закладами, страховими та медичинськими компаніями тощо. Тобто надати можливість у відділеннях банку проводити день презентацій для клієнтів. Використовувати для цього вільні площі відділень, або навіть організувати у відділеннях конференц-зали для надання їх в оренду. Тим самим можна залучити кошти за аренду, а крім того залучити нових клієнтів.

Клієнти малого і середнього бізнесу матимуть більш лояльне ставлення до банку, завдяки можливості використання приміщень банку для проведення презентацій своєї продукції, конференцій тощо.

До того ж для них це також є рішенням для збільшення зацікавлених осіб, адже клієнтська база банку дуже велика, і серед них компанія знайде додаткових клієнтів для себе під час проведення подібних заходів. Банк же у свою чергу збільшить клієнтську аудиторію не тільки серед юридичних осіб, а й серед фізичних, зробивши своїми клієнтами тих, хто є споживачами продукції організації, що проводить акцію. Це призведе до підвищення лояльності клієнтів, крім того підвищить прибутки банку завдяки платі за оренду приміщень організаціями, які хочуть скористатись можливістю проводити навчальні або інші заходи в стінах відділень ПриватБанку.

3.2. Розробка комплексної системи управління маркетинговою діяльністю ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі оцінки ризиків

Система управління маркетинговою діяльністю ПриватБанку базується на певних принципах, які можуть бути об'єднані у три групи:

- 1) ціннісно-орієнтовані принципи;
- 2) концептуально-регулюючі принципи;
- 3) принципи тактичного аналізу і проектування.

До першої групи принципів відносять:

- принцип управлінського ризику, який проявляється у здатності керівника оцінити сильні і слабкі сторони конкурентів і прийняти ризикові рішення по зміцненню позицій банку на ринку;
- принцип організаційної поведінки відображається у виборі і юридичному оформленні відповідної структури управління;
- принцип формування споживчих переваг регулює поведінку банку, насамперед під впливом кон'юнктурних змін, успіхів науково-

технічного прогресу, реальних і потенційних запитів клієнтів;

- принцип інструментального забезпечення керівництва реалізується через систему нормативно-правової документації та засобів програмного, інформаційного і аналітичного забезпечення;
- принцип конкурентної переваги полягає у забезпеченні споживачам послуг вищої якості або вищого рівня сервісу.

Концептуально-регулюючі принципи визначають стратегічну поведінку банку в умовах ризику і невизначеності. До них належать:

- принцип інформаційної достатності, важливість якого в маркетингу обумовлена тим, що значний масив інформації формується на основі експертних оцінок, опитувань, інтерв'ю та носить конфіденційний характер;
- принцип матеріального і морального стимулювання має своєю метою забезпечити належне виконання своїх функцій персоналом і розвиток творчості та ініціативи в колективі;
- принцип погодження за цілями діяльності об'єднує зовнішні можливості і ризики банку з його внутрішнім потенціалом і базується на визначенні пріоритетів та пошуку оптимальних рішень у рамках визначених параметрів;
- принцип відповідності управління маркетингом типу і рівню організаційної структури банку.

Принципи тактичного аналізу і проектування характеризують засоби досягнення цілей і відповідну послідовність дій. Серед них можна виділити наступні:

- принцип професіоналізму керівництва, який допомагає керівнику в кожній ситуації думати глобально, а діяти локально;
- принцип прибутковості і ефективності;
- принцип централізації і децентралізації управління та делегування повноважень;

- принцип маркетингового контролю.

Дотримання зазначених принципів управління маркетинговою діяльністю ПриватБанку дає змогу забезпечити розробку та ефективну реалізацію маркетингової стратегії.

Найбільш ризикованою діяльністю банку можна вважати надання кредитів. Кожен банк при розробці власної методичної бази, що регламентує питання кредитування, виходить з цілей і істоти проведеної ним кредитної політики [25]. Тому вдосконалення розглянутої мною методичної бази має бути безпосередньо спрямоване на облік значущих зовнішніх чинників, що впливають на банківський бізнес і одержуваних відповідне відображення в проведеної банком кредитної політики. В даний час головним з них слід вважати посилення конкурентної боротьби в банківському бізнесі. А основними інструментами, які забезпечують досягнення успіху в ній, є:

- зниження вимог до позичальника (як правило, в питанні забезпечення кредиту) залежно від типу кредиту;
- розширення номенклатури позичок з урахуванням індивідуальних потреб клієнтських груп;
- підвищення цінової привабливості кредитних послуг.

Отже, шляхи вдосконалення методичної бази необхідно розглядати в рамках застосування банком зазначених інструментів.

Забезпечення кредиту відноситься до числа найбільш важливих факторів, що враховуються банком при розгляді кредитного продукту. Результати оцінки забезпечення кредиту в обов'язковому порядку використовуються при визначенні кредитних ризиків (в методиці рейтингування позичальника).

В якості забезпечення наданих банком кредитних продуктів зазвичай розглядають заставу рухомого і нерухомого майна, що належить позичальнику і третім особам на праві власності, за відсутності встановлених законодавством або самим банком заборон або обмежень на

використання майна в якості застави. Оцінку якості забезпечення проводять на основі визначення рейтингу стосовно кожної з таких категорій застави:

- нерухомого майна;
- машин та обладнання;
- товарно-матеріальних цінностей (товарів в обороті).

Рейтингування передбачає виявлення факторів (показників), що роблять вплив на якість застави, і вибір шкали оцінок для кожного з таких показників.

З урахуванням викладеного, вдосконалення методів оцінки кредитних ризиків буде полягати в уточненні переліку показників, а також його числових бальних значень, стосовно до кожної категорії застави, у своїй сукупності визначають якість забезпечення кредиту.

Отже, наведу й обґрунтую методику рейтингування позичальника, яка є найбільш адекватною. Ця методика дозволяє здійснювати розрахунок і присвоєння рейтингу позичальника, забезпечення та кредиту на основі аналізу бухгалтерської та управлінської звітності та фінансових коефіцієнтів.

За результатами такого аналізу банк присвоює рейтинг кредитної операції (кредитного продукту), що є консолідованою оцінкою, що складається з:

- рейтингу позичальника, обумовленого за використання показників, що характеризують його фінансовий стан;
- рейтингу забезпечення, який характеризує якість пропонуваного позичальником забезпечення кредиту.

Аналіз фінансового стану позичальника з метою визначення його кредитоспроможності проводять з урахуванням наступних факторів, що визначають той чи інший аспект кредитного ризику:

- ринкові позиції;
- ділова репутація, кредитна історія, відкритість і достовірність інформації;
- аналіз фінансового стану;

- ділова активність і оборотність коштів;
- рентабельність.

При визначенні рейтингу достатності забезпечення враховують такі чинники:

- ліквідність і достатність;
- збереження;
- ризик втрати банком заставного права.

При цьому оцінку кожного із зазначених факторів здійснюють на основі бальних значень критеріїв, що вводяться банком для характеристики найбільш значущих елементів (градацій), що відображають істота того чи іншого чинника. Для оцінки таких критеріїв використовують шкалу наступних бальних оцінок: 5 («відмінно»), 4 («добре»), 3 («задовільно»), 2 («незадовільно»), 1 («погано»), 0 («дуже погано »).

Запропонований критерій для оцінки чинника забезпечення існували на банківській практиці оцінки кредитного ризику з точки зору забезпечення.

Найбільш поширена проблема, що виникає при реалізації забезпечення за кредитами – неможливість реалізувати його за тією заставною вартістю, яка розраховувалася спочатку при підготовці договорів, що призводить до збитків.

Процес управління ризиком за своєю суттю є безперервним, його стадії (етапи) по черзі змінюють один одного. Механізми захисту банку від ризиків складаються з поточного регулювання ризику та методів його мінімізації [4].

При цьому під поточним регулюванням ризику слід розуміти відстеження критичних показників та прийняття на цій основі оперативних рішень за банківськими операціями.

Необхідно враховувати, що реалізація зовнішнього фактора ризику, на який наражається банк, може поставити під загрозу безперервність його діяльності. Тому в процесі аналізу ризиків банк в обов'язковому порядку повинен враховувати можливість виникнення екстремальних

обставин(стрес-сценарій). Таким чином, банк повинен розробити відповідні нагальні заходи у формі плану дій на випадок кризових обставин, який підлягає регулярному оновленню та тестуванню. Такі плани дій є невід'ємною складовою механізмів контролю ризиків банку [26].

Банк також має забезпечити наявність процедур та заходів щодо попередження стресових ситуацій, викликаних внутрішніми причинами. Банк має здійснювати моніторинг ризиків задля забезпечення обґрунтованого та надійного взаємозв'язку між загальними параметрами його ризиків та капіталом, фінансовими ресурсами і фінансовими результатами(надходженнями) через відповідні механізми контролю.

До маркетингової концепції управління банківськими ризиками, можна включити традиційні економічні засоби зниження ризиків. По-перше, це може бути страхування, як ризиків, так і відповідальності банку. По-друге, продаж і перепродаж прав вимоги виплат боргу. По-третє, використання інституту поруки та застави. У тому числі прийняття гарантій державних і муніципальних органів влади. Окремо потрібно відзначити, що формування економічної, підприємницької культури істотно знижує банківські ризики. Це пов'язано з повагою приватної власності і культурою договірних відносин. Виконання умов договору свято і непорушно [25].

Підвищення економічної культури населення дозволить на етапі обмірковування потенційним клієнтам банку ідеї залучення грошових коштів провести аналіз своєї платоспроможності, а особам бажаючим розмістити кошти на депозит вивчити умови до звернення в банк. Зі свого боку банк повинен спрощувати і розвивати способи обслуговування клієнта поза приміщенням. Інтернет-сервіси, меню банкоматів і т. д. повинні бути максимально простими і зрозумілими для клієнта навіть з мінімальним рівнем освіти.

При цьому канали передачі даних повинні бути надійно захищені. Маркетингова концепція управління банківськими ризиками передбачає ведення постійної роботи по виключенню людських помилок. Впровадження

більш досконалих спеціалізованих програм в процес роботи банку дозволить уникнути помилок, прискорити процес складання звітності і скоротити витрати банку. Важливим є зниження часу обслуговування клієнта, з дотриманням рівня якості. Чим менше клієнт витрачає часу на вирішення свого питання, тим краще думку він формує у себе про банк.

При формуванні позитивної думки клієнт може виступати соціальним представником послуг банку, поширюючи позитивну думку серед близького кола спілкування. Для ближнього кола спілкування ця людина буде найефективнішим, з точки зору маркетингу, засобом залучення клієнтів. Підвищення стандартів обслуговування клієнтів, прагнення банку до підвищення якості своєї роботи передбачає повне, абсолютне дотримання законодавства.

Економічна культура, як економічний метод управління банківськими ризиками, знижує всі види ризиків банку і передбачає формування у клієнтів, співробітників банку моделі поведінки відповідної принципам взаємоповаги, довіри, відкритості, контролю та дотримання нормативно-правових норм. В цілому економічна культура організації, банку є відображенням якості системи управління, і зокрема застосування маркетингової концепції управління.

У висновку необхідно відзначити, що застосування маркетингової концепції управління банківськими ризиками передбачає вибудовування довірчих, максимально відкритих та простих відносин банку з клієнтом та виконання жорстких вимог законодавства. Застосування маркетингової концепції управління банківськими ризиками є віддзеркаленням сучасного інформаційного суспільства. Розвиток телекомунікаційних технологій з одного боку дозволяє знизити банківські ризики, з іншого боку вимагає проведення роботи по формуванню якісно нового рівня економічної культури населення[19].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено дослідження підприємства ПАТ КБ «ПриватБанк» та зроблено теоретичне підсумовування і практичне удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Основними висновками методичного і науково-практичного характеру проведеними в результаті дослідження є:

1. В роботі описуються поняття «маркетинг» і «управління маркетингом». Маркетинг – це один з видів управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва та торгівлі і збільшує зайнятість шляхом виявлення попиту споживачів та розробки досліджень для задоволення цього попиту. Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму.

2. Уточнено взаємозв'язок між маркетингом і управлінням маркетингу. Таке управління, котре направлено на досягнення організаційних цілей рішенням проблем клієнтів. Так і прослідковується зв'язок між маркетинговим управлінням і управлінням маркетингу.

3. Головний критерій ефективного використання маркетингу – результат цілей, вказаних керівниками. Щоб встановити доцільність використання управління маркетинговою діяльністю треба застосовувати підхід 4Р: місце, продукт, ціна, просування. З позицій 4Р для досягнення успіху на ринку банку необхідно, щоб певний асортимент послуг виявився представлений на цільовому сегменті ринку за оптимальною ціною з необхідним рівнем рекламної підтримки.

4. Об'єкт дослідження – ПАТ КБ «ПриватБанк», створений у 1992 р., місце розташування – м. Дніпропетровськ. Банк здійснює свою діяльність з урахуванням комерційних інтересів банку, клієнтів та сприяє економічному розвитку та зміцненню фінансової системи.

5. Функціонування банку забезпечує гнучка організаційна структура управління, яка обумовлена тим, що «ПриватБанк» є міжрегіональним універсальним та системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами. Організаційна структура управління «ПриватБанку» є однією з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи.

6. Впровадження кожного року новітніх іновачій в банківських послугах «ПриватБанку» дає змогу бути одним з конкурентоздатних банків України. Підвищує свою позицію, завдяки різноманітним послугам створює надійні і комфортні умови для якісного та швидкого обслуговування клієнтів.

7. За одержаними даними ПриватБанк – основний банк, 3 млрд грн кредитів видано банком підприємствам малого та середнього бізнесу в 2017 році, 19 581 606 карток відкрито клієнтами банку, 1 млн звернень клієнтів на місяць приймає онлайн-чат банку. Щороку надійність та довіра з боку клієнтів підвищується.

8. Для удосконалення управління маркетинговою діяльністю запропоновано запровадити в банку заходи, які приводилися б у стінах банку спільно з корпоративними клієнтами: туристичними фірмами, освітніми закладами, страховими та медичинськими компаніями тощо. Тобто надати можливість у відділеннях банку проводити день презентацій для клієнтів. Тим самим можна залучити кошти за аренду, а крім того залучити нових клієнтів.

9. Застосування маркетингової концепції управління банківськими ризиками є віддзеркаленням сучасного інформаційного суспільства. Розвиток телекомунікаційних технологій з одного боку дозволяє знизити банківські ризики, з іншого боку вимагає проведення роботи по формуванню якісно нового рівня економічної культури населення

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 656 с.
2. Знис Б. М., Кокс К. Т., Классика маркетинга. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
3. Економічна Енциклопедія. – enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html.
4. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент: Навч. Посібник / М. І. Белявцев, В. М. Воробйов. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studin.ru/all>.
6. Вишатська О. Р. Сучасні тенденції маркетингової діяльності комерційних банків // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницьке, 2009. – № 5. – т. 3. – С. 153–154.
7. Штейн О. / нові тенденції в розвитку банківського маркетингу / О. Штейн // Вісник НБУ. – 2006. – № 8. – С. 51–55.
8. Офіційний сайт ПАТ КБ “Приватбанк”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua>.
9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrbukva.net>.
10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua>.
11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmr.ua/show>
12. Маркетинг у банку. Навчальний посібник / За загальною редакцією професора Т. А. Васильєвої. - с. 11.
13. Павленко А. Ф. Маркетинг : Уавч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. Ф. Павленко, А. В. Вой- чак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с., с. 23–24.
14. Ткачук В.О. -Тернопіль: "Синтез-Поліграф", 2006.- 225 с.
15. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 106-111.

16. А.О. Мавріна Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра менеджменту організацій Оцінювання Ефективності Маркетингових заходів © Мавріна А.О., 2009.
17. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов / Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28., с. 24.
18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua/>
19. Сыскетов И. Д. Управления банковскими рисками // Молодой ученый. — 2016. — №16. — С. 208-210.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896с.
21. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. – К.: ЦУЛ, 2010. – 384с.
22. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності : підручник / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с.
23. Астахова І. Е. Маркетинг. — Х.: Видавництво ХНЕУ, 2008. — 208 с.
24. Балашов В. Г. Система маркетинга на підприємстві / В.Г. Балашов. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.tr200.ru/v.php?id=165927>
25. Кочетков В.М. Аналіз банківської діяльності: теоретико-прикладний аспект. - К.: МАУП, 1999. - 190 с. Br
26. М.Брун. Маркетинг і дослідження ринків. - М., 2011.-С.39
27. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гадей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). –71 с.
28. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2008. – 120 с.

29. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу//Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.
30. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46-49.