

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

## 1.1. Сутність та значення корпоративного іміджу банку

Створення позитивного іміджу банків стає не тільки першочерговим завданням, але необхідною умовою досягнення економічного росту і стабілізації економічних процесів у державі. Увага держави і суспільства в цілому до проблем розбудови банківської системи породжена вимогами реальної економіки.

Імідж банку виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей фінансової установи, що торкаються основних сторін її діяльності та орієнтовані на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні. Однак позитивна популярність не з'являється сама собою і не існує сама по собі. Вона вимагає цілеспрямованої систематичної роботи з формування позитивного іміджу банку.

Основою фінансового ринку є висока конкурентоспроможність національних банків. Відповідно її підвищення потребує мобілізації якісно нових чинників розвитку, важливе місце серед яких належить формуванню позитивного іміджу банківських установ.

В літературі досі не існує єдиного трактування суті корпоративного іміджу та іміджу як поняття взагалі, що в свою чергу обумовило велику кількість наукових праць присвячених даному питанню.

Дослівно з англійської слово «image» перекладається як образ. Інша частина науковців в своїх працях використовує поняття «імідж», що походить від латинської і перекладається як «картинка, імітація, образ, сприйняття, відображення».

Існує велика кількість визначень поняття «імідж», що розглядають його з різних точок зору. Понятійно-категоріальний апарат поняття «імідж банку» являє собою певну «суміш» понять: репутація, гудвіл, бренд тощо. Відомий соціолог Ервін Гоффманн сказав, що імідж – це мистецтво «управляти

враженням». Поняття імідж було запропоноване американським економістом К. Болдингом у 1961 р. [88, с. 59].

На думку А.К. Семенова, імідж – це навмисне спроектований в інтересах банку, що ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках образ, який ціленаправлено входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє банк від аналогічних.

У роботах І.В. Альшиної досліджується значущість іміджу для діяльності організації та зроблено висновок, що корпоративний імідж – це образ організації в уявленні суспільних груп. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність банку на ринку. Він приваблює клієнтів та партнерів. Полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) [59].

В.О. Сизоненко зазначає, що імідж — це позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс [46, с. 420].

Л.Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [36, с. 543].

Якщо узагальнити визначення іміджу, які дають міжнародні компанії і організації (Reputation Institute, Burson Marsteller, Chartered Institute of Public Relations і ін.), то імідж – це відношення усіх зацікавлених сторін до фінансових і нефінансових аспектів діяльності банку.

Якщо досліджувати імідж банку, з точки зору управління фінансовими взаємовідносинами через теоретичні основи категорії "фінанси банку", то, на наш погляд, необхідно використовувати термін "фінансове управління іміджем банку".

Визначимо більш детально поняття «фінансове управління іміджем».

Так, категорія «фінансове управління» включає дві незалежні частини, що уточнюють предмет, об'єкт та механізми функціонування відповідної системи. З одного боку, фінанси – це комплекс економічних відносин, що пов'язані із розподілом та перерозподілом сукупної доданої вартості у грошовій формі [45, с. 112]. З іншого боку, управління є також цілеспрямованою системою, що пов'язана з використанням чітко визначеного інструментального апарату для впливу на об'єкт управління, що дає можливість досягти поставленої мети та завдань [51, с. 45]. Синтез вказаних категорій дає можливість стверджувати, що «фінансове управління» – є цілеспрямованою системою в межах якої регулюючий вплив реалізується через інструментальний комплекс фінансового механізму.

Узагальнюючи все викладене раніше можна сформулювати наступне визначення «фінансового управління іміджем банку» – це діяльність спрямована на формування якісних і кількісних показників фінансових процесів, під час формування позитивного образу банку в уявленні клієнтів.

Об'єктами фінансового управління іміджем банку є відносини, які виникають у процедурі організації бізнес-процесів та операцій, що формують і розподіляють фінансові ресурси, регулюють банківські ризики, визначають фінансові результати, тобто управління фінансами охоплює всю сукупність форм і методів організації фінансових відносин у банківській установі.

Суб'єкти фінансового управління іміджем банку – це власники та менеджери банку. Перші формують банківську політику (у її числі – фінансову) та затверджують фінансову стратегію банку. Другі – розробляють стратегію та впроваджують оперативні управлінські рішення схвалені власниками.

Будь-яке управління розкривається у ході здійснення конкретних функцій. Однак, питання про склад функцій, які формують будь-яку систему управління, зокрема й фінансове управління іміджем, залишається відкритим і є предметом наукових дискусій. При цьому, фактором підсилення неоднозначності визначення складу функцій фінансового управління іміджем банку є специфіка його функціонування та взаємодії із зовнішнім середовищем.

До того ж, важливість тих або інших функцій управління визначається як сукупністю завдань, що підлягають вирішенню, так і тією економічною ситуацією, в якій вирішуються поставлені завдання.

Функції фінансового управління іміджем банку виконують та реалізують під час взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Зазначимо, що залежно від завдань дослідження сучасні вчені-економісти вирізняють загальні та конкретні функції, пов'язуючи загальні функції з діяльністю суб'єктів управління, конкретні функції – з функціонуванням об'єкта управління, тобто окремих його підсистем та елементів.

Сутність конкретних (специфічних) функцій управління об'єктами фінансів банку визначають О. Кириченко та В. Міщенко: "...організаційна структура фінансового менеджменту має враховувати особливості об'єкта управління: необхідність управління основними показниками іміджу" [4, с. 593].

На нашу думку, відділяти функції об'єкта від суб'єкта неправомірно. Об'єкт управління, за своєю суттю, не може мати окремих функцій, оскільки являє собою систему, якою управляють за допомоги реалізації функцій суб'єктів управління.

Тому замість конкретних функцій фінансового управління об'єктами іміджу банку, потрібно вирізняти окремі напрямки дій функцій суб'єктів на об'єкт управління, які варто розглядати як результат розподілу управлінської праці. Основними з них є: забезпечення банку оптимальною структурою фінансових ресурсів, управління процесами формування капіталу, організацію управлінського обліку та бюджетування, організація фінансової роботи загалом, враховуючи конкретні заходи для покращення якості активів, мінімізації ризику, збереження ліквідності та платоспроможності банку.

Отже, функції фінансового управління іміджем банку треба розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних дій суб'єкта управління, які скеровані на конкретний напрямок фінансової діяльності об'єкта управління та в своїй сукупності забезпечують досягнення цілей визначених банком у конкретному часі свого функціонування. Ефективне управління іміджем банку

має забезпечуватись реалізацією ряду принципів.

В економічних наукових розробках запропоновано принципи фінансового управління банку [53, с. 56], фінансовими потоками [54, с. 23] а також принципи управління фінансами банку. Критичний аналіз сформованих вченими принципів управління дає змогу дійти висновку, що кількість специфічних принципів фінансового управління іміджем банку є скоріше правилами, рекомендаціями до дій банківських менеджерів, які приймаються після розроблення фінансової політики. Відзначимо, що комплекс принципів фінансового управління іміджем банку як складною системою представлений наступними:

- принципи ефективного управління (цілісності, системного підходу, організованості, динамічності, керованості, оптимальності, багатокритеріальності, багатофункціональності);

- принципи фінансового менеджменту (грошового потоку, вартості у часі, компромісу між ризиком та дохідністю, операційного та фінансового ризику, вартості капіталу, ефективності ринку, асиметричності інформації, агентських відносин).

Як бачимо фінансове управління іміджем банку об'єднує методи та моделі ефективного управління в єдину господарську систему з особливим акцентом на використання фінансових ресурсів, важелів та інструментів впливу.

Весь комплекс методів, що реалізуються в межах системи фінансового управління іміджем, можна умовно поділити на дві групи: базові та сучасні інноваційні. До базових, зазвичай, відносять методи фінансової математики, фінансового обліку та аналізу, механізми формування й оцінки собівартості та ціни продуктів тощо [88, с. 59]. Друга група фінансових методів, ще не дістала такого широкого розповсюдження, особливо у практиці. Зокрема, до інноваційних сучасних підходів щодо реалізації функцій фінансового управління іміджем слід віднести: бюджетування, моніторинг, контролінг, реінженіринг тощо. Використання останніх не дає таких прозорих та

очевидних результатів, як це притаманно базовим методам, проте їх довгострокове та системне застосування може призвести до докорінної зміни іміджу банку.

Функції та принципи фінансового управління реалізуються за умови поєднання методів та інструментів впливу на імідж банку. Основними методами фінансового управління іміджем банку є:

- фінансові: фінансовий облік, фінансові показники, планові завдання, бюджетування, матеріальна відповідальність, санкції, матеріальне стимулювання, трансферні ціни, тарифи, контролінг;
- нормативні: статут, накази, розпорядження, інструкції, регламенти, нормативи, стандарти, в їх числі соціальні [89, с. 228];
- адміністративні: організаційні, розпорядчі;
- соціально-психологічні: переконання, вплив, примусове застосування авторитету, звернення до певних почуттів, спонукання до підвищення значущості роботи.

Важливо наголосити, що всі перелічені методи перебувають у тісній взаємодії, утворюючи єдину систему, та для досягнення основної мети фінансового управління іміджем вони повинні застосовуватися в комплексі, як взаємодоповнювальні і ні в чому не протиставні один одному прийоми [90, с. 14].

Отже, фінансове управління іміджем банку, як складову процесу управління діяльності банку, слід розглядати як систему функцій, принципів, методів, форм та інструментів, яку формують та впроваджують з метою підвищення позитивного образу банку в уявленні клієнтів.

Метою фінансового управління іміджем банку є створення ефективної системи управління діяльністю, направленої на забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для досягнення зазначеної мети банки мають виконувати три основні завдання: формувати необхідні обсяги фінансових ресурсів, використання яких

буде сприяти розширенню його розвитку; використовувати фінансові ресурси з метою забезпечення ефективності розвитку всіх бізнес-процесів у банку та досягнення необхідної якості активів; забезпечення оптимального рівня ліквідності та платоспроможності банку за умови достатнього рівня рентабельності.

Традиційно імідж банку формується за допомогою корпоративних рекламних комунікацій і програми графічної ідентифікації банку.

Під корпоративними рекламними комунікаціями розуміється різного роду рекламні способи досягнення комунікаційних цілей організації.

Особливої уваги заслуговує така частина корпоративного іміджу, як графічна ідентифікація, яка включає складові персонального іміджу банку: голограми, стилі написів, кольору. Узгодження цих складових є однією з цілей програми графічної ідентифікації банків. Програма графічної ідентифікації – це програма, в якій використовується деяка правильна композиція кольорів і зорових образів з метою ідентифікації банку.

З допомогою даної програми можна створити добре або агресивне відношення до банку, враження цілісності або прогресивності. До основних компонентів програми графічної ідентифікації можна віднести такі, як:

- логотип (емблема);
- фірмові кольори;
- положення про використання;
- назва фірми;
- місія банку;
- оформлення офісу;
- персонал і його корпоративна культура [92].

Таким чином, дані компоненти формують корпоративну індивідуальність: візуальні і вербальні ознаки, по яких люди можуть ідентифікувати організацію.

Ключове місце в формуванні іміджу банку займає імідж продукту (послуги).

Імідж продукту (послуги) формується за рахунок реклами. Як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники високо оцінюють місце реклами в просуванні продуктів (послуг), занятті престижної ніші на ринку.

Брендінгова діяльність, як інструмент маркетингової комунікації, теж може зайняти місце серед складових процесу формування іміджу продукту (послуги).

Ці символічні відмінності пов'язані з товарним знаком, марочною назвою, марочним знаком. Діяльність, заснована на сумісній дії на споживача товарного знаку, оформлення, рекламного обігу, і інших елементів, що виділяють продукт (послугу) серед конкурентів і створюють його образ (Brand image), носить назву брендинг .

Брендінг, як високоефективна технологія завоювання і утримання споживача, повинна стати інструментом, за допомогою якого можна створити позитивний, а головне, привабливий для споживача імідж продукту (послуги).

Корпоративна комунікація повинна грати важливу роль у формуванні іміджу і репутації банку, що звертається до свідомості корпоративної аудиторії під впливом необхідності одержувати різноманітну вигоду. По-перше, корпоративна комунікація використовується для того, щоб розказати про потенціал і успіхи банку. По-друге, це основний засіб для позиціонування ідеального іміджу організації. І нарешті, це, можливо, єдиний спосіб показати корпоративній аудиторії, що діяльність банку направлена на підтримку цінностей, властивих цій аудиторії, адже саме зв'язок корпоративного іміджу з подібними цінностями допомагає в створенні сприятливої репутації, а отже, і корпоративного супербренда.

Отже, імідж банку – це його образ, який існує у свідомості клієнтів. Клієнтами банку виступають як зовнішні споживачі її продуктів, послуг, так і його співробітники. Враховуючи це, зусилля формування іміджу повинні направлятися на внутрішню та зовнішню аудиторію. Внутрішній імідж банку створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера, соціально психологічний клімат. Зовнішній імідж – це сприйняття і



образ банку у клієнтів, інвесторів, конкурентів, засобів масової інформації і їх реакція на цей образ. Формування іміджу банку потрібно розглядати також через призму фінансового управління ним. Так, фінансове управління іміджем банку, як складову процесу управління діяльності банку, слід розглядати як систему функцій, принципів, методів, форм та інструментів, яку формують та впроваджують з метою підвищення позитивного образу банку в уявленні клієнтів.

## 1.2. Класифікація складових іміджу банку

Глибокі дослідження з питань іміджу організації, що проводилися закордонними фахівцями, дозволили їм у середині 1980-х років виділити наступні вісім компонентів, що складають структуру іміджу банку: імідж товару (послуги), імідж споживачів товару, внутрішній імідж організації, імідж засновника й/або керівників організації, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж, бізнес-імідж організації.

Внутрішній імідж виступає одним зі структурних компонентів загального корпоративного іміджу банку, та має, відповідно до розглянутої вище структури, два детермінанти: це організаційна культура та соціально-психологічний клімат в колективі працівників. Такій підхід є певною мірою обмеженим, тому що звужує перелік чинників впливу на процес формування внутрішнього іміджу організації.

У деяких публікаціях розглядається більше складна структура внутрішнього іміджу. Ю.О.Смирнова у своєму дослідженні аналізує сучасні погляди на визначення структури іміджу організації та компонентів внутрішнього іміджу та робить висновок щодо відсутності єдиного погляду на ці питання [79, с. 37].

Наприклад, В.М.Брежнева розглядає такі складові моделі внутрішнього іміджу, як імідж керівника, організаційна культура, соціальні трансфери й

соціально-психологічний клімат.

Т.В.Герасимова розглядає наступні компоненти внутрішнього іміджу (стосовно до банківської структури): бізнес-імідж (надійність, престижність, інформаційна відкритість, дотримання законодавчих вимог), візуальний імідж (архітектура, дизайн приміщень, місце розташування), соціально-психологічний імідж (соціальні гарантії, моральна атмосфера, рівень оплати праці, можливості кар'єрного росту).

Н.Л.Рогалева виділяє такі елементи внутрішнього іміджу: відданість співробітників, моральний клімат у колективі, стимулювання персоналу, умови праці, фінансова стійкість, захист комерційної таємниці. Як бачимо, не має однозначного тлумачення складових внутрішнього іміджу сучасної організації, відповідно, виникають проблеми і з визначенням факторів його формування.

Можна зазначити, що комерційний банк має декілька іміджів: для кожної групи громадськості – свій. Синтез уявлень різних груп громадськості створює більш загальне та містке уявлення про комерційний банк, створюючи його корпоративний імідж. Напрямок формування іміджу комерційного банку може бути зображена схемою, наведеною в Додатку А.

Імідж організації складається із певного набору елементів, які пов'язані між собою. Такі елементи, своєю чергою, є результативними чинниками, які формуються на підставі проведення маркетингової комунікації банку. В загальному вигляді структуру іміджу банку показано на рис. 1.1.

З точки зору формування позитивного іміджу банку наведені складові елементи потребують детальнішого розгляду.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, правил, звичаїв, традицій, норм етики бізнесу та управління, які не закріплені законодавством, але надзвичайно важливі для успішної діяльності банку. Цінності банку – це своєрідний комплекс духовно-світоглядних елементів, які відрізняють банк та його співробітників від інших.

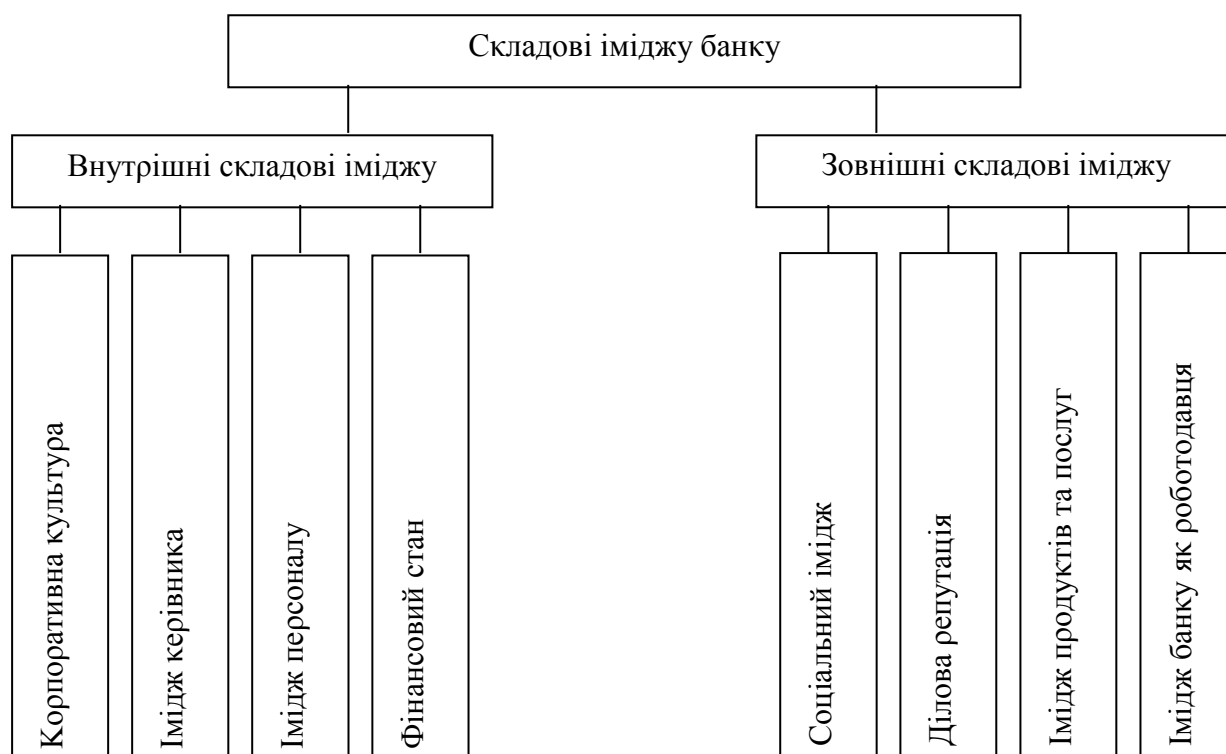


Рис. 1.1 Структура іміджу банку

Джерело: [82, с. 297]

Імідж керівника включає уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, його харизму. Згідно зі звітом «Відновлення корпоративних репутацій 2019», опублікованим аналітиками консалтингової компанії McKinsey (м. Чикаго, США; консалтинг; з 1926 р.), світова фінансова криза підвищила значущість репутації керівника для ринкової вартості компанії. Репутація топ-менеджменту компаній Європи (зокрема і України) тісно пов'язана з репутацією самої компанії. За даними дослідження глобального агентства Weber Shandwick, 63 % ринкової вартості компанії залежить від її репутації.

Імідж персоналу – це узагальнений образ персоналу, що розкриває найхарактерніші для нього риси: професійну компетентність, соціально-психологічні характеристики співробітників, соціально-демографічні і фізичні дані, рівень освіти, візуальний імідж (діловий стиль в одязі; акуратна зачіска).

Важливим елементом корпоративної культури є внутрішній емоційний клімат банку. Фактори, що впливають на внутрішній клімат банку, показано на

рис. 1.2.



Рис. 1.2. Фактори, які впливають на внутрішній клімат банку

Джерело: [82, с. 298]

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками. При цьому кожен співробітник розглядається як «образ», за яким судять про персонал загалом. Отже, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, в процесі створення цілісного позитивного іміджу.

Фірмовий стиль – це візитна картка банку. Фірмовий стиль сприймається безпосередньо, візуально, запам'ятовується завдяки тому, що має складові, які впливають на органи чуттів, – це звуки, аромати, кольори. Він існує фізично, реалізуючись у продуктах та послугах банку, його інтер'єрах, документації, упакуванні, фірмовому одязі, в усіх видах рекламних матеріалів тощо [88, с. 60].

Фірмовий стиль створюється кольорографічними, вербальними, пластичними рішеннями, тобто певними елементами. Це зокрема – товарний знак, логотип, фірмові кольори, фірмові шрифти, формати видань, слоган.

Іншими елементами фірмового стилю можуть бути сувенірна продукція

з фірмовою символікою (наприклад: монети), єдина форма одягу, корпоративна «легенда», оформлення інтер'єру офісу тощо.

Фірмовий стиль банку допомагає клієнту швидко знайти необхідні продукти та послуги, підвищує ефективність реклами і зменшує витрати банку на додаткову рекламу, організацію нового вигляду послуг, а також впливає на зміцнення корпоративної єдності в персоналу.

Імідж продукту та послуг банку – можливість задовольнити вигоди, які очікує клієнт від купівлі продукту та послуги, а саме: цінова конкурентоспроможність, наявність послуг, які супроводжують банківський продукт [90, с. 15].

Взаємодія, спілкування з людьми на банківському ринку відбуваються за допомогою пропонованих продуктів (послуг), які є дзеркалом банку. Якість продукту стає знаком, що визначає наше ставлення до банку. Адже, зіткнувшись з неякісними продуктами (послугами), кожна людина переживає негативне ставлення не тільки і не стільки до власне банківського продукту, скільки до банку, який його продає (надає). І навпаки, зіткнувшись з одним якісним продуктом, клієнт починає шукати усі інші різновиди продуктів (послуг), які виробляє цей конкретний банк. Саме тому на Світовому ринку боротьба за якість банківських продуктів та послуг сьогодні є сферою найсильнішої конкуренції.

Імідж роботодавця – залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом. Багато банків стикались з проблемами репутацій, лише згодом зрозумівши їх соціальну значущість.

Ефективне формування іміджу банку – це цілеспрямована робота, кероване подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать: реклама, пропаганда, Public Relations, директ-маркетинг, стимулювання збуту тощо. Кожна із складових системи маркетингових комунікацій має свої

особливості, але усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс [91, с. 14].

Поряд із поняттям корпоративного іміджу існують пов'язані з ним поняття брэнда і репутації. Якщо корпоративний імідж – це набір створених образів і повідомлень, які банк транслює у світ, то брэнд – це стійкий набір очікувань і емоцій щодо банку та його діяльності, а репутація – стійке оцінне судження про банк, яке складається у суспільстві упродовж тривалого часу. Зауважимо, що репутація є тим елементом і водночас надбудовою корпоративного іміджу банку, який не піддається цілеспрямованому формуванню, а є лише наслідком його діяльності.

Існує багато визначень брэнда. Спинимось на тому, що це – нематеріальний актив, цінність якого полягає в упізнаваності серед громадськості і позитивних асоціаціях, пов'язаних із нею [99].

Робота над іміджем є складною та охоплює багато процесів і багато людей, але є дуже необхідною, тим паче, якщо банк хоче закріпитися на ринку та мати добрі перспективи для свого подальшого розвитку.

Методика створення корпоративного іміджу банку побудована на припущенні, що імідж як інструмент впливу на зовнішнє оточення необхідно наближати до позитивного, збільшуючи тим самим «ринкову силу» банку. Отже, параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу банку, мають відповідати позитивному іміджу (див. Дод. Б).

Таким чином, основними складовими іміджу банку є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж банку, імідж споживача, імідж банківського продукту, імідж керівництва, візуальний імідж, соціальний імідж, імідж персоналу. Основними засобами формування іміджу: фірмовий стиль, рекламні засоби, паблік релейшинз, візуальні та вербальні (словесні) засоби. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності усього колективу банку.

### 1.3. Фінансові показники, що впливають на імідж банку

Для забезпечення ефективного фінансового управління іміджем банку формується механізм, що складається з наступних взаємопов'язаних фінансових показників:

- капітальна база;
- ресурсна база;
- організаційно-структурна стійкість банку;
- результати комерційної діяльності банку [78, с. 38].

Розглянемо послідовно фінансові показники, що впливають на імідж банку, оскільки за їх результатами формується сукупний образ банку в уявленні клієнтів, а також відповідність дій фінансового менеджменту в залежності від змін зовнішнього середовища і його адаптивна здатність.

Першим елементом механізму фінансового управління іміджем банку є стійкість капітальної бази – це сукупність внесених засновниками та акціонерами власних коштів, що становить капітал банку. Обсяг зазначених коштів зростає у результаті ефективної банківської діяльності в процесі капіталізації прибутку, а також за рахунок додаткових внесків учасників банку. Треба відзначити, що провідна роль капіталу в забезпеченні позитивного іміджу фінансової установи зумовлена його функціями. По-перше, розміри капіталу гарантують довіру клієнтів до банку, переконують вкладників у можливості відшкодування своїх коштів, що забезпечує уникнення ризику під час їх розміщення. Це також гарантує потенційним позичальникам спроможність установи забезпечити попит на кредитні ресурси.

По-друге, на першому етапі в ролі стартових коштів, необхідним для будівництва чи оренди приміщень, установки банківського обладнання, наймання кваліфікованого персоналу є власний капітал у частині статутного фонду, сформованого засновниками банку. Без таких витрат банківська установа не може розпочати свою діяльність. Для розроблення й розвитку нових перспективних напрямів діяльності банку, пов'язаних із розширенням обсягу послуг, впровадженням сучасних технологій тощо, які завжди супроводжують період зростання банку, виникає потреба у додатковому

капіталі. Залучення додаткового капіталу дає банку змогу забезпечувати клієнтів банківськими послугами на сучасному рівні, посилити власні позиції на ринку.

По-третє, капітал – це своєрідний буфер, який поглинає негативні результати, у тому числі збитки від поточної неефективної діяльності банку до вирішення його керівництвом поточних проблем. Таким чином, резервний капітал захищає банк від банкрутства у разі несприятливої ситуації та непередбачених витрат [72, с. 29].

Наступним елементом механізму фінансового управління іміджем банку є стійкість ресурсної бази – охоплює наступні аспекти:

- залежність діяльності банку від стану економіки країни в цілому;
- контроль галузевих (відомчих) фінансових потоків;
- ступінь інтегрованості у систему міжбанківських відносин;
- зміст та рівень співробітництва банку із суб'єктами ринкової інфраструктури;
- стабільність поповнення ресурсної бази банку;
- концентрація вкладів фізичних осіб у загальному обсязі пасивів банку;
- обслуговування коштів бюджету.

Можливості формування ресурсної бази банку під впливом зрушень на макроекономічному та мікроекономічному рівнях, ситуації на грошово-кредитному ринку, структурних коливань у доходах юридичних та фізичних осіб і, як наслідок, змін у регулюванні банківської діяльності не залишаються стабільними. Функції управління активами та пасивами на практиці безпосередньо пов'язані між собою. Структура джерел фінансування при цьому має бути адекватною структурі банківських активів, тобто певні види зобов'язань (пасиви) за розмірами та строками залучення повинні відповідати також за строками та обсягами елементам активів. Таким чином, збільшення затрат на покриття боргів та збитків за рахунок власного капіталу може бути наслідком зневажання цього важливого правила [66].

Залучення найдорожчих ресурсів для банку (міжбанківських кредитів) повинно мати цільовий характер й бути спрямованим лише під уже визначену програму кредитування чи інвестування. Ситуація, що веде до зростання витрат



та ставить під загрозу короткострокову ліквідність банку, виникає, коли міжбанківські кредити для виконання зобов'язань перед клієнтами використовуються для поповнення кореспондентських рахунків. Водночас деякі вітчизняні банки свій прибуток збільшують саме таким шляхом, тобто наданням короткострокових міжбанківських кредитів. Даний спосіб підвищення доходності може використовуватися лише за умов стабільної тенденції до зростання залишків коштів на поточних рахунках клієнтів та розширення депозитної бази банку[64, с. 20].

В основі механізму фінансового управління іміджем банку важливе місце посідає – комерційна стійкість банку, у основі якої лежить розвиненість зв'язків з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури (рівень взаємовідносин з державою, з іншими банками, з клієнтами, з дебіторами та кредиторами). Вона залежить від розмірів власного капіталу банку, інтенсивності зв'язків із ринком, потужності й стабільності кредитно-інвестиційного портфеля, характеру банківської експансії щодо розширення ринку банківських продуктів, широти міжбанківських зв'язків та довіри до банків-партнерів.

Рамки поняття «фінансове управління іміджем банку» є об'єктивно обумовлено середовищем його функціонування. Комерційний банк – це система трансформації ресурсів й ризиків. Його складові повинні діяти скоординовано і синхронно як єдина система заходів у сфері грошей та кредиту, спрямованих на повноцінне виконання банком своїх функцій, з урахуванням існуючого балансу економічних інтересів та вирішення завдань близької та далекої перспективи, з метою формування позитивного образу в уявленні клієнтів.

Імідж банку, фінансовий стан та стабільність залежать від результатів його діяльності. В ринковій економіці фінансове управління іміджем банку по суті відображає підсумковий результат його діяльності, при цьому, кінцеві результати цікавлять не тільки менеджерів та власників банку, але й його клієнтів/вкладників [33].

Для власників банку фінансове управління іміджем потрібно, щоб отримувати позитивні результати фінансово-господарської діяльності банку, спостерігати прибутковість та рентабельність банку, а також для мінімізації

рівня економічного ризику і можливості втрати своїх капіталів, що стосується вкладників та інших клієнтів банку, то їх в першу чергу цікавлять гарантії повернення вкладених коштів, висока процентна ставка, а також рівень ризику їх неповернення і співвідношення ризику із отриманою платою за користування коштами (відсотком).

Саме тому для банку важливим є проведення оцінки основних фінансових показників, спостереження за ними та управління при здійсненні фінансового менеджменту. Враховуючи недостатню стабільність багатьох вітчизняних комерційних банків, необхідно поставити основним завданням у стратегії розвитку кожного банку й банківської системи в цілому проблему фінансової управління іміджем та визначення факторів, що найбільшим чином на нього впливають.

На сучасному етапі розвитку господарських процесів необхідно враховувати безліч факторів, що невід’ємно пов’язані із супутніми процесами впливу на фінансове управління образом банку. Підйом фінансової активності економічних суб’єктів, який характеризується збільшенням їхніх факторних доходів, спричинює інтенсивніший кругообіг грошових потоків у економічній сфері. В свою чергу, зростання доходів усіх секторів економіки стимулює розвиток банківських установ [69, с. 73].

Рівень фінансового управління іміджем комерційного банку визначає його конкурентоспроможність на ринку банківських послуг. Таку потребу, насамперед, задовольняє стабільність економічного середовища. Основними параметрами, що забезпечують стійкість банку є: соціально-політична ситуація в країні, її загальноекономічний стан, правові аспекти забезпечення фінансової стійкості, стан фінансового ринку, внутрішня стійкість банківських установ [45].

Велику кількість факторів, що визначають фінансове управління іміджем банку умовно поділено на дві категорії: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Екзогенні фактори формуються під впливом зовнішнього середовища, тому залежать від стану фінансового ринку, політичного клімату країни, національної і світової економіки, форс-мажорних обставин. До даної категорії

відносять: економічні, соціально-політичні, адміністративні та фінансові фактори.

Економічні фактори включають стан економіки, інвестиційний клімат в країні, стан платіжного балансу, рівень дефіциту державного бюджету.

Значний вплив економічних факторів на рівень фінансового управління іміджем банків зумовлений взаємною залежністю від показників різних сегментів фінансової сфери, одним із яких являється банківська система. В першу чергу це стосується показників, пов'язаних з характеристикою бюджетних потоків, процесами курсоутворення, динамікою обсягів банківських ресурсів та цін на них, структурою, масштабами та швидкістю обігу грошей [55].

До соціально-політичних факторів можна віднести соціальну і політичну стабільність в країні, стійкість існуючого уряду. Послідовне і повне врахування політики органів управління, рівня життя населення, а також рівня довіри до банківського сектору відіграє важливу роль в умовах подальшого соціального розвитку держави.

Серед адміністративних факторів слід відзначити податкову систему, законодавчу базу, страхову систему, механізм розподілу прибутку, фіскальну і грошово-кредитну політику.

Значну роль відіграє група фінансових факторів, до яких входять: стан грошового ринку, ринку цінних паперів, валютного ринку та величина його валютних резервів. Впливати прямим чином на зовнішні фактори фінансового управління іміджем банку не в змозі навіть його керівництво. Навпаки, внутрішні фактори банк здатен контролювати та регулювати, формуючи як кількісні так і якісні характеристики цих факторів.

За умови відносної стабільності дій зовнішнього середовища, стан фінансового управління іміджем банку слід визначати внутрішнім (ендогенним) положенням.

До внутрішніх факторів відносять професійний рівень банківського персоналу, у тому числі вищого керівництва, внутрішню політику банку, рівень контролю за проведеними банком операціями, забезпеченість власним капіталом, а також стратегію банку.

Одним з основних фінансових показників, що впливають на імідж банку є власні кошти (капітал) банку – фактор, що відіграє неабияку роль у зміцненні довіри клієнтів як до окремого банку, так і до банківської сфери в цілому. Завжди залишається актуальною проблема залучення і підтримки на певному рівні обсягу капіталу комерційного банку. Цей аспект надзвичайно важливий для стійкості банківської діяльності взагалі.

Власний капітал комерційного банку займає невелику питому вагу у сукупному капіталі. Близько 8 % від загального капіталу буде достатньо для банку. Така відповідність зумовлена саме специфікою банківської діяльності. Банк користується грошима вкладників, а власні кошти спрямовує в першу чергу для страхування інтересів клієнтів і кредиторів банку, а також для покриття можливих збитків від банківської діяльності. На перших порах після утворення банку саме власний капітал, як джерело забезпечення оперативної діяльності, відіграє значну роль у формуванні іміджу банку.

Кожен банк окремо й самостійно визначає розмір свого власного капіталу, враховуючи безліч важливих факторів, а саме:

- рівень мінімальних вимог НБУ до розміру регулятивного капіталу. Більш значні вимоги збільшують потребу у власному капіталі;
- специфіка клієнтури. При значній кількості невеликих вкладників власних коштів потрібно буде менше ніж за наявності великих вкладників;
- характер активних операцій. Значно ризиковіші операції потребують відносно більшого розміру власного капіталу [70, с. 72-73].

До речі, не менш важливим у формуванні позитивного іміджу банку є активи. Обсяг активів кожного банку визначає їхній поділ на малі, середні та найбільші. Тобто, обсяг активів банку є критерієм поділу банків на групи, що своєю чергою, є показником важливості цього критерію. Нагромаджені банком активи дають змогу йому виконувати певні обсяги банківських операцій з різною швидкістю їхнього виконання, забезпечують довіру клієнтів до окремої банківської установи і визначають її можливості та привабливість для клієнтів у перспективі, є гарантією покриття збитків у невиконанні чи неможливості виконання банком взятих на себе зобов'язань, дають змогу розширювати продуктивний ряд та покращувати можливості використання окремих

банківських продуктів, забезпечують кредитний ресурс для задоволення потреб клієнтів.

При фінансовому управлінні іміджем банку, доцільно також звернути увагу на його організаційно-структурну стійкість, тобто адекватність структури банку обраній стратегії розвитку та ринковій кон'юктурі. Організаційна структура, банківські операції та інші аспекти діяльності банку регламентуються структурно-функціональними нормами, які, у свою чергу, визначають організаційно-структурну стійкість банку.

Аналіз підходів до з'ясування механізму фінансового управління іміджем комерційних банків, а звідси впливом фінансових показників на образ банку, дає підстави зробити наступні висновки:

– фінансове управління іміджем банку не може характеризуватися лише набором певних показників (ліквідність, платоспроможність, прибутковість і т.д.), це результат, більш охоплюючого та детальнішого аналізу;

– існує проблема формалізації фінансового управління іміджем, інакше достовірність отримуваної оціночної інформації виявиться суттєво заниженою;

– механізм фінансового управління іміджем – це не конкретний числовий показник його діяльності, це – якісна характеристика спроможності комерційного банку стабільно функціонувати під впливом внутрішніх й зовнішніх факторів [72, с. 74].

Отже, фінансове управління іміджем – це динамічна інтегральна характеристика спроможності банку як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції з урахуванням наявного балансу економічних інтересів, витримуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На формування іміджу банку впливає низка його фінансових показників, але серед основних можна виокремити: власний капітал банку, його активи та фінансові результати діяльності.

## Висновки до розділу 1

Розгляд методологічних основ управління іміджем комерційного банку дозволяє зробити наступні висновки.

Імідж банку – це його образ, який існує у свідомості клієнтів. Зусилля формування іміджу повинні направлятися на внутрішню та зовнішню аудиторію. Формування іміджу банку потрібно розглядати також через призму фінансового управління ним. Так, фінансове управління іміджем банку, як складову процесу управління діяльністю банку, слід розглядати як систему функцій, принципів, методів, форм та інструментів, яку формують та впроваджують з метою підвищення позитивного образу банку в уявленні клієнтів.

Формування позитивного іміджу потребує цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу комерційного банку в позитивний. Основними складовими іміджу банку є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж банку, імідж споживача, імідж банківського продукту, імідж керівництва, візуальний імідж, соціальний імідж, імідж персоналу. Основними засобами формування іміджу: фірмовий стиль, рекламні засоби, паблік релейшинз, візуальні та вербальні (словесні) засоби.

Фінансове управління іміджем – це динамічна інтегральна характеристика спроможності банку як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції з урахуванням наявного балансу економічних інтересів, витримуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для забезпечення ефективного фінансового управління іміджем банку формується механізм, що складається з наступних взаємопов'язаних фінансових показників: капітальна база; ресурсна база; організаційно-структурна стійкість банку; результати комерційної діяльності банку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПАТ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1. Аналіз основних фінансових показників банку

При формуванні корпоративного іміджу банку особливого значення набувають основні показники його діяльності, оскільки саме від них залежить фінансовий стан банку, а відповідно і його репутація серед клієнтів.

Основними показниками, що формують імідж банку є:

- поточна фінансова стійкість;
- якість кредитного портфеля;
- рівень роботи з клієнтами;
- професіоналізм менеджерів;
- стратегія роботи на ринку з погляду довгострокового розвитку;
- інформаційна прозорість банку.

Найвагомішим з шести показників став критерій «Поточна фінансова стійкість» (поточна ліквідність банку). Він замінив відразу кілька нормативів, за якими НБУ визначає фінансовий стан банку. Цей критерій показує, чи впадеться банк з усіма платежами сьогодні і завтра, і чи зможе він повернути депозити.

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.1, банк забезпечував за аналізований період високий фактичний понаднормативний рівень коефіцієнту поточної ліквідності (відповідно 55,3 % на 31 грудня 2018 р., 80,52 % на 31 грудня 2019 р. і 75,24 % на 31 грудня 2020 р. за норми НБУ не менше 20 %) і це забезпечувало спроможність банку погашати будь-які зобов'язання і борги перед клієнтами [94].

Таким чином, рис. 2.1 показав, що банк дотримувався в 2018-2020 рр. нормативних вимог НБУ щодо ліквідності і забезпечував активами свою здатність погашати будь-які вимоги за своїми зобов'язаннями перед клієнтами, що розмістили свої гроші в цьому банку на поточних, вкладних, депозитних рахунках, а також перед кредиторами по господарській

діяльності та акціонерами.

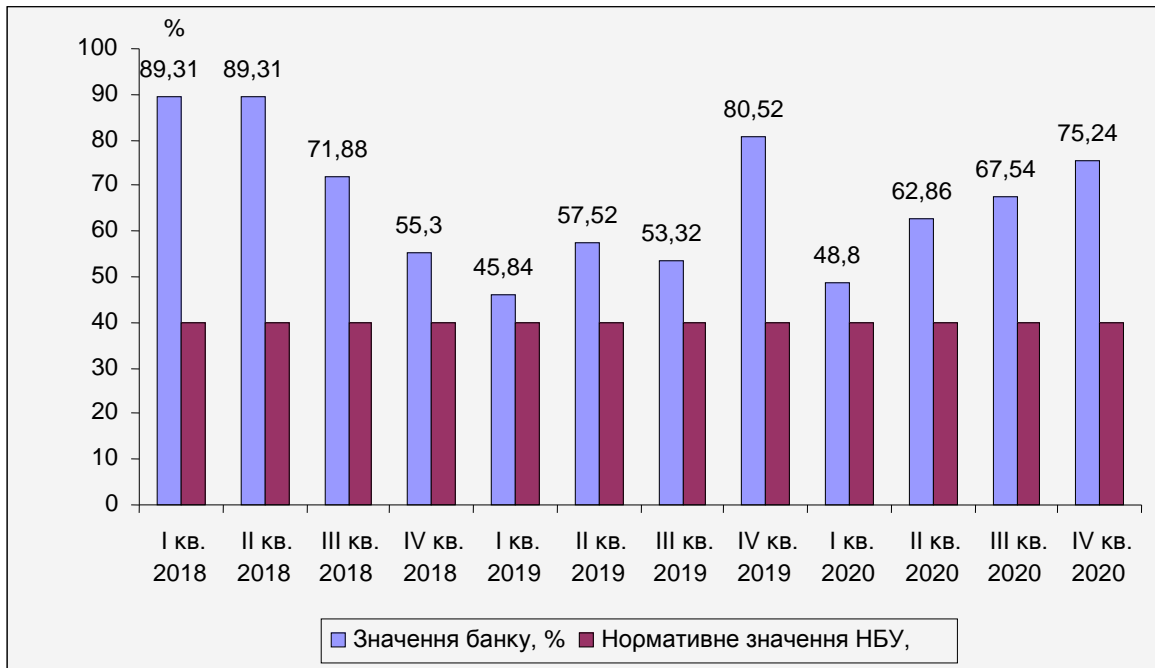


Рис. 2.1. Динаміка поточної ліквідності ПАТ «Приватбанк», %

Якість кредитного портфелю – це один з визначальних критеріїв іміджу банку. Так, менеджмент ПАТ «Приватбанк», протягом останніх років досить вдало підтримував якість кредитних активів, знижуючи при цьому цілу групу кредитних ризиків (див. табл. 2.1):

- 1) максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента – 22,32% (нормативне значення НБУ – не більше 25);
- 2) великі кредитні ризики – 301,37% (нормативне значення НБУ – не більше 800);
- 3) максимальний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру – 1,83% (нормативне значення НБУ – не більше 5);
- 4) максимальний сукупний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам – 4,84% (нормативне значення НБУ – не більше 30).

Як показують дані табл. 2.1, банк у 2019-2020 рр. кредитні ризики банку знаходилися в межах нормативів НБУ, при цьому спостерігалася тенденція до їх щорічного зниження, що, в свою чергу, позитивно впливає на



імідж ПАТ «Приватбанк».

Таблиця 2.1

Розмір кредитних ризиків ПАТ «Приватбанк», % [94]

Найменування рядка	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %	Нормативні показники
Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (%)	23,69	22,32	-1,37	не більше 25
Великі кредитні ризики (%)	298,34	301,37	3,03	не більше 800
Максимальний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (%)	2,17	1,83	-0,34	не більше 5
Максимальний сукупний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (%)	12,38	4,84	-7,54	не більше 30

Рівень роботи з клієнтами. За останні три роки якість обслуговування на ринку фінансових послуг суттєво зросла. У період кризи клієнт більш чутливий до цього критерію при виборі банку-партнера, і досить швидко реагує на те, наскільки хороший сервіс він отримує.

Робота з клієнтом передбачає безперервний процес вдосконалення якості послуг. Сьогодні ми бачимо, наскільки активно менеджмент ПАТ «Приватбанк» підтримує цей напрямок роботи.

Старання банку підвищити якість і лояльність клієнтів чітко простежується за двома напрямками: у вибудовуванні відносин з вкладником і в позиціонуванні кредитних вимог. У цей період фінансова установа активно пропонувала різноманітні акції та надбавки за депозитами, заохочуючи тривалість відносин з банком.

Мотиваційні інструменти застосовувалися і для підвищення лояльності окремих сегментів потенційних клієнтів. Банк пропонував позичальникам різні програми реструктуризації: від кредитних канікул до переведення клієнтів на

більш низькі ставки.

У 2020 році ПАТ «Приватбанк» зосередився, перш за все, на існуючих клієнтах з позитивною кредитною історією, підкреслюючи пріоритетність співпраці з ними.

Все це впливало на споживача, підвищуючи його інформованість про банківські продукти, зацікавленість у розвитку довгострокових і довірчих відносин з банком.

Криза підняла рівень професіоналізму менеджерів. Професіоналізм менеджерів можна оцінити за зміною фінансово-економічних показників банку, за складом команди до і після кризи. Якщо команда зазнала мінімум змін, це свідчить про високий професіоналізм менеджерів.

Основними фінансово-економічними показниками банку є:

- активи;
- власний капітал;
- фінансовий результат.

Саме ці три показники є визначальними критеріями ефективності роботи менеджменту. Так, відповідно до рейтингу АУБ, Приватбанк займає перше місце серед банків по величині активів та власного капіталу. Станом на 01.01.2020 року, загальні активи ПАТ «Приватбанк» склали 113,4 млрд. грн., що на 31,8% більше в порівнянні з 2018 роком. Власний капітал у 2019 році становив 11,9 млрд. грн., що на 1,6 млрд. грн., або на 15,7% більше в порівнянні з 2018 роком.

Фінансовий результат банку станом на 01.01.2020 року склав 1,2 млрд. грн. (в 2018 році – 1,1 млрд. грн.) (рис. 2.2).

Як бачимо, основні показники банку зазнали лише позитивних змін, а тому професіоналізм менеджерів банків можна вважати досить високим.

Пріоритетом роботи банку з клієнтом є зміна акцентів у бік глибшого і цільового співробітництва зі споживачем. Серед основних пріоритетів – орієнтація продуктових лінійок на потреби клієнта, швидке і якісне обслуговування, впровадження нових технологій.

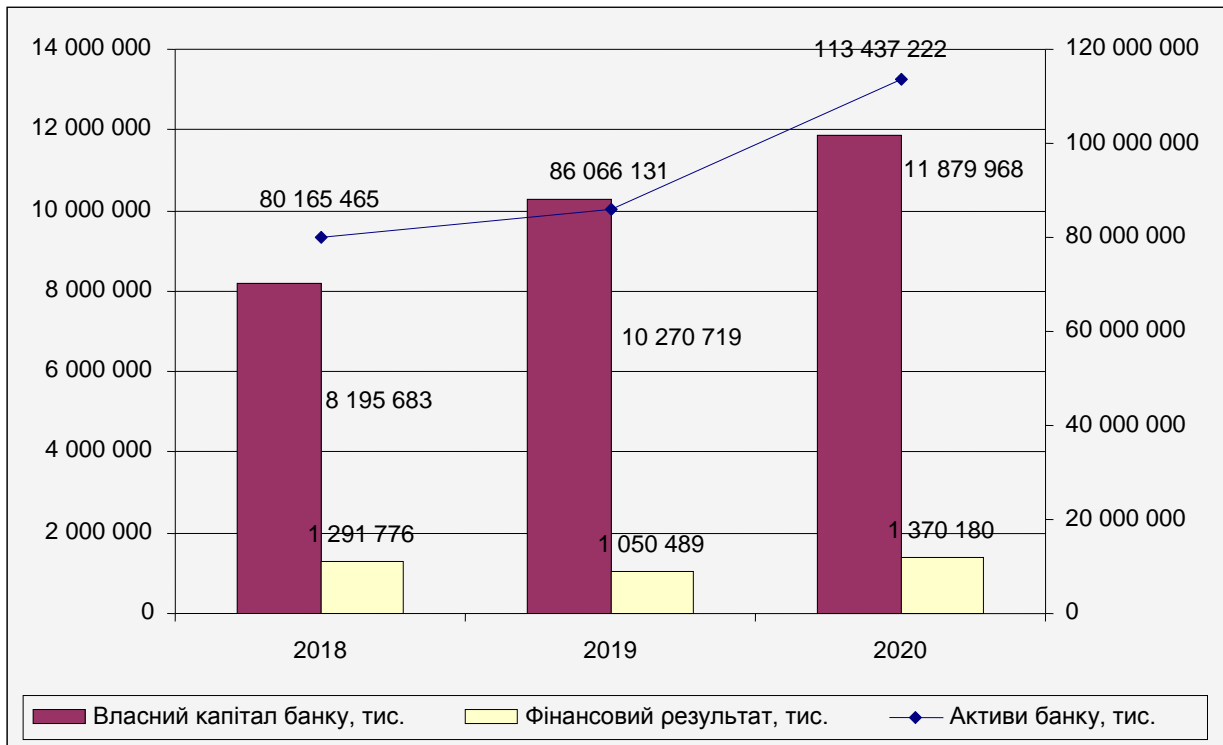


Рис. 2.2. Динаміка активів, власного капіталу та фінансового результату ПАТ «Приватбанк» у 2018-2020 роках, тис. грн.

Стратегія роботи на ринку з погляду довгострокового розвитку. Стратегічна мета банку бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг, маючи показники доходності, прибутковості і надійності найкращі серед найбільших банків країни.

Згідно з діючою стратегією ПАТ «Приватбанк» на 2020 рік цілями-віхами основних напрямків діяльності банку є [65]:

1. Із обслуговування індивідуальних клієнтів:
  - охопити до кінця 2020 р. не менше 60% роздрібних індивідуальних клієнтів країни простими доступними банківськими послугами, при їх високій культурі обслуговування.
2. Із обслуговування корпоративних клієнтів:
  - охопити до кінця 2020 р. 25% суб'єктів малого та середнього бізнесу країни простими доступними банківськими послугами.
3. Із внутрішнього сервісного обслуговування:

- до кінця 2020 р. зберегти лідерство з обізнаності та знаходитись у п'ятірці найбільших банків-лідерів з задоволення клієнтів обслуговуванням.

Діючі стратегічні установки:

1) неухильно дотримуватися балансу залучених коштів і активів по кожному middle-office, віддаючи пріоритет нарощуванню пасивів;

2) максимально ефективна робота з проблемними активами і формування додаткових страхових резервів;

3) перехід від моделі «ДОБРЕ І ШВИДКО ПРОДАЄМО» до моделі «ЯКІСНО І ШВИДКО ОБСЛУГОВУЄМО»;

4) підвищення якості обслуговування роздрібних клієнтів за рахунок вдосконалення технології обслуговування, скорочення часу проведення операцій. Аналіз і обробка усіх сигналів, що поступили в банк, про проблеми в обслуговуванні клієнтів.

5) вступ національного стандарту банківського обслуговування юридичних осіб, на основі інформаційної підтримки платіжних операцій клієнтів, проведення клірингових розрахунків по відомостях формованих в Приват24. Відкриття рахунків усіх корпоративних клієнтів країни, для проведення клірингових платежів і прискорення взаєморозрахунків.

6) розвиток бази обслуговування за рахунок вдосконалення процедур видачі і обслуговування зарплатних карт корпоративних клієнтів. Залучення на обслуговування зарплатних проектів приватних підприємців і малого бізнесу.

7) централізація кредитних процедур з юридичними особами на рівні кредитного центру головного банку і центрів комерційного кредитування на рівні middle - office. Перехід до дворівневої процедури ухвалення рішення при мікрокредитуванні.

8) розширення бази операцій з готівковою виручкою клієнтів. Оптимізація витрат на інкасацію.

9) гармонізація процедур і продуктового ряду в дочірніх банках.

Інформаційна прозорість банку – це визначальний показник, на основі якого формується імідж фінансової установи. Відповідно до проведеного

Агентством фінансових ініціатив та Standard & Poor's «Дослідження інформаційної прозорості банків України в 2019 році», Приватбанк – найбільший банк України, посів третє місце з показником 60,3% попри те, що його бал знизився на 1 п.п. порівняно з минулим роком [94] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники інформаційної прозорості українських банків, 2019 р.

Місце в 2019 р.	Місце в 2018 р.	Назва банку	Бал, %	Структура власності та права акціонерів,	Фінансова та операційна	Склад і процедури Спостережної	Бал в 2018 р., % динаміка
7	1	Укрсіббанк	65,1	83,7	58,8	60,3	71,4
2	10	ПУМБ	60,9	66,1	61,2	52,3	55,9
3	5	Приватбанк	60,3	67,0	60,0	51,5	61,2
4	—*	ОТП Банк	58,8	68,2	58,5	47,6	-
5	7	Райффайзен Банк Аваль	58,8	75,4	54,2	52,4	57,1
Середній бал за 10 банками-лідерами			54,9	67,6	52,2	46,1	61,3
Середній бал			42,7	56,3	37,5	42,2	48,8

\*Знак «—» означає, що станом на 2018 р. банк не увійшов до 10-ки лідерів за прозорістю

Методологія передбачає розгляд і аналіз загальнодоступної інформації, що міститься у трьох основних джерелах:

- річні звіти;
- офіційні інтернет-сайти банків;
- звітність, що надається до регулюючих органів: інформація, що знаходиться у відкритому доступі та надається НБУ, Державній комісії з цінних паперів і фондового ринку (ДКЦПФР), фондовим біржам, або оприлюднюється банками відповідно до вимог зазначених органів. До цього джерела належить також інформація, що міститься у проспектах емісій публічних випусків цінних паперів (облігацій, ADR, GDR), випущених після 1 січня 2019 року.

Аналіз результатів дослідження за блоками свідчить, що у 2019 році, найбільш повно Приватбанк представив інформацію про структуру власності та

права акціонерів – 67% (у 2018 р. цей блок був розкритий на 56,6% від максимально можливого). Рівень прозорості за блоком «Фінансова та операційна інформація» впав до 60% (у 2018 р. – 62,3%). До того ж зниження показника за цим блоком спостерігалось у розрізі абсолютно всіх джерел розкриття інформації [94].

Таким чином, провівши аналіз основних показників банку, що впливають на його імідж, можна зробити висновок, що всі вони були на максимально допустимому рівні. Так, за аналізований період банк забезпечував високий фактичний понаднормативний рівень коефіцієнту поточної ліквідності (відповідно 55,3 % на 31 грудня 2017 р., 80,52 % на 31 грудня 2018 р. і 75,24 % на 31 грудня 2019 р. за норми НБУ не менше 20 %) і це забезпечувало спроможність банку погашати будь-які зобов'язання і борги перед клієнтами.

Менеджмент ПАТ «Приватбанк», протягом останніх років досить вдало підтримував якість кредитних активів, знижуючи при цьому цілу групу кредитних ризиків. За останні три роки якість обслуговування на ринку фінансових послуг суттєво зросла. У період кризи клієнт більш чутливий до цього критерію при виборі банку-партнера, і досить швидко реагує на те, наскільки хороший сервіс він отримує. Професіоналізм менеджерів можна оцінити за зміною фінансово-економічних показників банку, за складом команди до і після кризи. Якщо команда зазнала мінімум змін, це свідчить про високий професіоналізм менеджерів. Станом на 01.01.2020 року, загальні активи ПАТ «Приватбанк» склали 113,4 млрд. грн., що на 31,8% більше в порівнянні з 2018 роком. Власний капітал у 2019 році становив 11,9 млрд. грн., що на 1,6 млрд. грн., або на 15,7% більше в порівнянні з 2018 роком. Фінансовий результат банку станом на 01.01.2020 року склав 1,2 млрд. грн. (в 2018 році – 1,1 млрд. грн.). Стратегія роботи на ринку з погляду довгострокового розвитку. Стратегічна мета банку бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг, маючи показники доходності, прибутковості і

надійності найкращі серед найбільших банків країни.

## 2.2. Вплив іміджу на основні фінансові показники комерційного банку

Діяльність сучасного банку, яким є ПАТ «Приватбанк» передбачає наявність високорозвиненого комплексу маркетингу, елементи якого супроводжуються системою ретельного аналітичного опрацювання, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в мікро- і макросередовищі банку.

Аналіз конкурентів, клієнтури банку, відбір цільових ринків, розробка комунікаційної стратегії та конкретне планування маркетингу неможливо без урахування іміджу банку. Він постійно і динамічно впливає на різні аспекти взаємовідносин банку з клієнтами, конкурентами, державними установами та засобами масової інформації.

Сучасна банківська діяльність характеризується високим ступенем кореляції комерційного успіху фінансової установи від наявності бездоганної репутації серед клієнтів. Даний фактор діє у фінансовій сфері значно сильніше, ніж в інших галузях підприємництва. Це пов'язано, по-перше, з тим, що банківські послуги майже завжди зачіпають ключові інтереси клієнтів, а тому будь-яке невиконання зобов'язань з боку банку може мати серйозні негативні наслідки для його іміджу. І навпаки, успішне співробітництво з банком – запорука високих прибутків. Звідси підвищена увага до банку як до ділового партнера. По-друге, відіграє роль і те, що більшість банківських продуктів та послуг не мають фізичного вираження. А тому якість наданих продуктів / послуг вимірюється клієнтом в залежності від образу, що виникає під впливом позитивного або негативного враження про банк.

Реалізація на ринку банківських послуг будь-якого банківського продукту – це також просування разом з продуктом і образу банку. Якщо два банки надають одні і ті ж послуги, за приблизно однакової якості і за рівну ціну, то вибір потенційного клієнта залежить від іміджу банку.

Аналізуючи вплив іміджу на основні показники діяльності ПАТ «Приватбанк», варто зазначити, що цей банк приводить активну роботу, щодо залучення клієнтів. Досить важливим показником у цьому сенсі є визначення частки банку на ринку банківських послуг. Це дає можливість створити модель такого іміджу банку, який задовольняв би вимогам найбільш привабливих груп споживачів і відповідав би специфіці пропонованих банківських продуктів. Окрім цього, доцільно провести порівняльний аналіз іміджу ПАТ «Приватбанк» по відношенню до основних конкурентів. При цьому оцінюються окремо всі компоненти, з яких складається імідж банку, та виявляються його найбільш сильні сторони, які дозволяють посилити конкурентоспроможність банку і активізувати залучення клієнтів в обраних сегментах споживачів банківських послуг.

Перш за все потрібно визначити вплив іміджу на формування активів банку. Варто зазначити, що за наведеними даними на сьогодні ПАТ «Приватбанк» займає безумовно провідні позиції на ринку за величинами активів та капіталу, які підтверджують також і подані нижче статистичні дані.

Загальний обсяг активів ПАТ «Приватбанк» протягом 2020 року сягнув 145,1 млрд. грн., що становить 17,5% по банківській системі. За даними рейтингу Асоціації українських банків, у 2020 році банк займав 1 позицію у загальному банківському заліку у ТОП-10 банків.

Обсяг капіталу банку на 01.01.2021 року становив 16,7 млрд. грн., а ринкова частка банку за обсягом капіталу склала – 14,02%.

Імідж банку лежить в основі вибору клієнтом банку під час операцій з грошима. Так, ПАТ «Приватбанк» став одним з лідерів рейтингу ІА "РБК-Україна" серед найбільш надійних банків України за підсумками 2020 року. Під "надійністю" банку в рейтингу розумілася його здатність протистояти несприятливій ситуації виходячи з показників на 1 січня 2021 р. враховує відношення "поганих" кредитів банку до власного капіталу, його робота над такими кредитами, покриття операційних витрат доходами, достатність капіталу, ліквідність, і рівень процентних ставок по депозитах [95].



ІА "РБК-Україна" зазначає, що ПАТ «Приватбанк» отримав високу оцінку експертів рейтингу, оскільки при найбільш динамічному розвитку, банк тримає всі показники надійності збалансованими [95].

Підтвердженням цього є високі показники банку із залучення коштів населення та юридичних осіб на депозитні рахунки. У рейтингу Асоціації українських банків за 2020 рік, ПАТ «Приватбанк» займає 1 позицію серед всіх банків за обсягом депозитів фізичних і юридичних осіб. Так, у 2020 році банк зумів залучити 21,9 млрд. грн. коштів юридичних осіб (питома вага 13,9%) та 69,5 млрд. грн. фізичних осіб (питома вага 26,8%).

Основним узагальнюючим показником, на який безпосередньо впливає імідж банку – це прибутковість. Зазначимо, що незважаючи на кризові явища, що спостерігалися в економіці країни, фінансовий результат банку за 2020 рік становив – 1,4 млрд. грн.. В той час як по всій банківській системі даний показник становив -9,8 млрд. грн..

Вплив розміру частки банку на ринку на величину її прибутку доведений в безлічі досліджень. У міру того, як банк завойовує лідерство на ринку, прибутковість його роботи, як правило, підвищується. Такий ефект має вдосконалення структури витрат банку у зв'язку із збільшенням його ринкової частки. Крім того, лідируюче положення ПАТ «Приватбанк» на ринку часто дозволяє йому робити цінові надбавки. Клієнти готові заплатити більше за добре відомий продукт або послугу, з позитивним іміджем. Завдяки скороченню власних витрат і отриманню цінових надбавок банк отримує валовий прибуток, що значно перевищує середньогалузевий рівень.

Платоспроможність, вчасне проведення платежів, видача депозитів є ознакою, за якою підприємства зараз визначають, чи є банк надійним. Приватбанк та Райффайзен Банк Аваль підприємства вважають найбільш надійними банками. Про це свідчать результати регулярного «Дослідження ринку банківських послуг для юридичних осіб: 2019», яке здійснила компанія GfK Ukraine.

В 2019 році показник лояльності підприємств до всіх банків знизився

значуще: з 85 пунктів за 100-бальною шкалою рік тому до 80 пунктів зараз. Новий лідер за рівнем лояльності нинішніх клієнтів банку – Приватбанк (в 2018 році – Райффайзен Банк Аваль). Це єдиний банк, середній рівень лояльності до якого є вищим за середній рівень по ринку в цілому (82,7 бали).

Якщо говорити про чинники, що впливають на загальний імідж банку, то найбільше в 2019 році на нього впливало сприйняття банку як надійного (банк забезпечить безпеку коштів в часи нестабільності – 16%, банк є надійним та заслуговує на довіру – 15%) [95].

Відповідно Приватбанк вважається найбільш надійним банком (30% респондентів назвали цей банк серед найбільш надійних банків). На другому місці – Ощадбанк (21%). Показник надійності для іншого державного банку – Укресімбанку – помітно нижче (11%), що пов'язано з нижчим рівнем знання цього банку в порівнянні з Ощадбанком.

Основні критерії вибору банку для підприємств не змінилися в порівнянні з попереднім роком: на першому місці – довіра до банку (29% опитаних назвали цю характеристику), далі слідує низька плата за послуги (21%) та швидке проведення платежів (19%) у межах України.

На 4 місці характеристика, що додалась в 2019 році (за спонтанними відповідями респондентів) – стабільність / платоспроможність банку (18%). Одночасно платоспроможність, вчасне проведення платежів, видача депозитів є ознакою, за якою підприємства зараз визначають, чи є банк надійним (39% респондентів назвали цю характеристику як ознаку надійності банку) [95].

Таким чином, варто сказати, що основні показники діяльності ПАТ «Приватбанк» значною мірою корелюються з його іміджем, а тому доцільно систематично відслідковувати імідж банку на ринку фінансових послуг. Потрібно акцентувати увагу менеджменту на ті сегменти ринку, які приносять максимальний дохід.

### 2.3. Оцінка системи управління корпоративним іміджем банку

Проведені дослідження показали, що на привабливість банківської послуги для клієнтів мають вплив багато факторів, але найбільш вагомими з них є імідж банку, зручність комунікації (близькість до роботи або до місця проживання) та вартість послуги. Привабливість послуги банку ( $P_r$ ) можна описати математично у вигляді функції [25]:

$$P_r = F(I_m, D, T_r), \quad (2.1)$$

де  $F$  – функція привабливості банківської послуги;

$I_m$  – рівень іміджу банку;

$D$  – рівень доступності банку для споживачів;

$T_r$  – рівень сприятливості тарифної політики банку для споживачів.

Імідж банку можна оцінити, виходячи з експертних оцінок, що ґрунтуються на даних преси, опитувань, обсягів рекламних кампаній та ін.

Найважливішою характеристикою доступності банківських послуг є кількість відділень (філій) банку в певній місцевості. Проте залежність величини  $D$  від кількості відділень ( $N$ ) не є лінійною. Експертна оцінка дала таку залежність [7]:

$$\begin{aligned} D &= 0,025 \times N, \text{ при } N \text{ від } 0 \text{ до } 20; \\ D &= 0,015 \times N + 0,2, \text{ при } N \text{ від } 21 \text{ до } 40; \\ D &= 0,00125 \times N + 0,75, \text{ при } N \text{ від } 41 \text{ до } 200; \\ D &= 1, \text{ при } N \text{ понад } 200 \end{aligned} \quad (2.2)$$

Сприятливість тарифної політики банку щодо клієнтів ( $T_r$ ) визначається співвідношенням діючого тарифу з найвигіднішим для клієнта тарифом аналогічної послуги, що має місце на ринку, тобто [25]:

$$T_r = (t - t_0) / D_t \quad (2.3)$$

де  $t$  – діючий тариф на банківську послугу;

$t_0$  – найменш вигідний для клієнта тариф на ринку;

$D_t$  – різниця між найбільш і найменш вигідними тарифами, що існують на ринку.

Наближення величини  $T_r$  до 1 вказує на те, що діючий тариф банку є найбільш вигідним для клієнта.

Для кількісної оцінки привабливості масової банківської послуги  $P_r$  величини  $I_m$ ,  $D$ ,  $T_r$  треба зводити до діапазону від 0 до 1. У спрощеному варіанті залежність (1) можна вважати лінійною:

$$P_r = k_1 I_m + k_2 D + k_3 T_r, \quad (2.4)$$

де,  $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_3$  – коефіцієнти вагомості, відповідно, показників рівня іміджу банку ( $I_m$ ), рівня доступності банку для споживачів ( $D$ ), рівня сприятливості тарифної політики банку для споживачів ( $T_r$ ).

Експертне оцінювання взаємної значимості коефіцієнтів дає такий остаточний вигляд функції привабливості масової банківської послуги [5]:

$$P_r = 0,5I_m + 0,3D + 0,2T_r. \quad (2.5)$$

За цією формулою можна оцінити перевагу банківської послуги, що надається конкуруючими банками в країні (регіоні). Чим більше величина  $P_r$  наближається до 1, тим вище привабливість послуги для клієнтів.

Більш наглядно питома вага факторів, що визначають привабливість масової банківської послуги зображена на рис. 2.3.

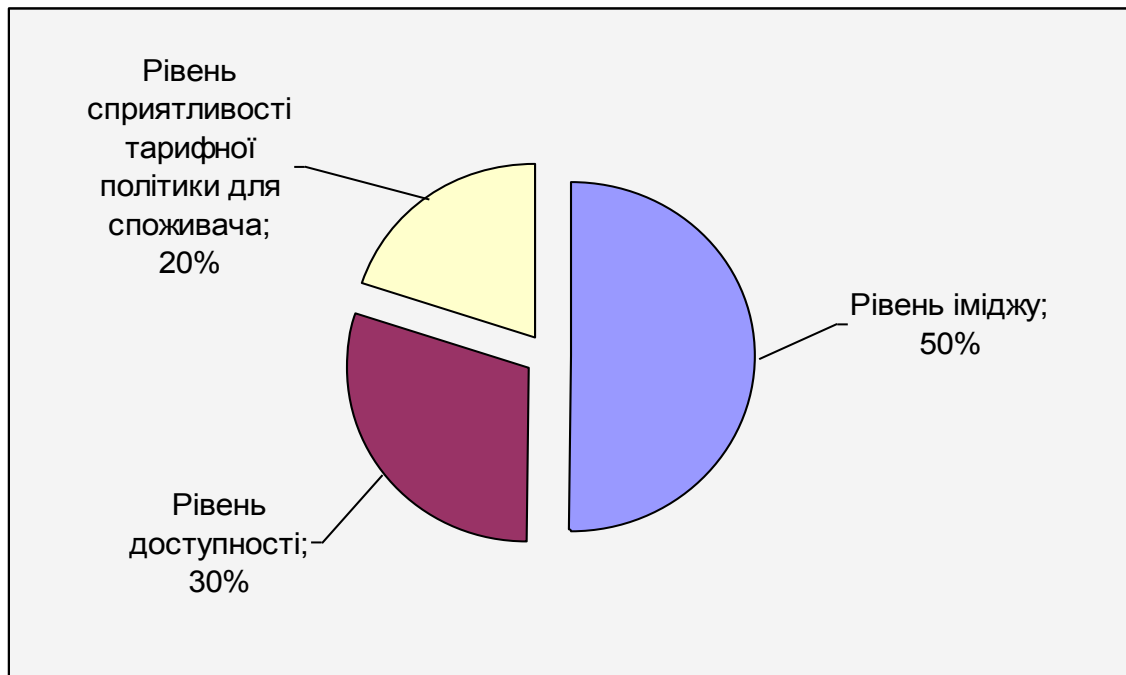


Рис. 2.3. Питома вага факторів, що визначають привабливість масової банківської послуги

Вказана вище методика оцінки привабливості масової банківської послуги була випробувана на прикладі такої розповсюдженої серед банків послуги, як «депозит на рік з щомісячною виплатою відсотків» для ПАТ «Приватбанк».

Оцінка корпоративного іміджу ПАТ «Приватбанк» проводилась компанією GfK Ukraine, за допомогою анонімного опитування його клієнтів, ділових партнерів, співробітників, а також представників місцевої громадськості і регіональної адміністрації. Чисельність кожної експертної групи, що являють собою відповідні цільові групи, склала від 5 до 10 чоловік, що цілком достатньо для формування представницької вибірки [95].

При цьому в результаті опитування експертів отримана оцінка реального корпоративного іміджу ПАТ «Приватбанк», а також оцінка «дзеркального» іміджу, що відображає уявлення керівника банку про корпоративний імідж банку. Отримані результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Оцінка корпоративного іміджу ПАТ «Приватбанк»

№ з/п	Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
		Оцінка експертів	Оцінка керівника
1	2	3	4
1	Імідж банку у споживачів, в тому числі:	0,95	1
	Якість, доступність, характеристики послуги	0,75	0,75
	Відомість бренду	0,5	0,75
	Якість обслуговування	1	1
	Система знижок	0,75	0,75
	Ціна на послуги	0,75	0,75
	Уявлення про заявлену банком місію	0,75	0,75
	Фірмовий стиль банку	0,75	1
2	Бізнес-імідж банку, в тому числі:	0,9	0,9
	Рівень лояльності банку до партнерів	1	1
	Надійність банку	1	1
	Рівень престижності банку	1	1
	Уявлення партнерів про заявлену місію та стратегію банку	0,75	0,75
	Інформаційна відкритість банку	0,75	0,75

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
3	Імідж для державних структур, в тому числі:	0,96	0,98
	Значущість послуг банку для країни	1	1
	Участь банку в соціальних програмах	0,95	1
	Дотримання банком законодавства країни	1	1
	Кількість робочих місць, що надаються банком	0,95	1
	Уявлення представників виконавчої та законодавчої влади країни про заявлену банком місію	0,75	0,75
	Відкритість банку до неформальних контактів	1	1
	Престижність банку	1	1
4	Соціальний імідж банку, в тому числі:	1	1
	Соціальні акції, що проводяться банком	0,95	0,95
	Інформаційна відкритість банку	0,95	0,95
	Дотримання банком екологічних стандартів	1	1
	Кількість робочих місць, що надаються банком	0,85	0,87
	Уявлення громадськості про заявлену банком місію	0,85	0,85
5	Внутрішній імідж банку, в тому числі:	0,96	1
	Рівень лояльності керівництва до персоналу	0,75	1
	Рівень інформаційної відкритості керівництва	0,85	0,85
	Соціальні гарантії, що надаються	0,85	1
	Можливість кар'єрного зростання	0,85	0,95
	Система заробітної плати та морального стимулювання	1	1
	Рівень престижу банку	1	1
	Фірмовий стиль банку	1	1
	Моральна атмосфера в банку	1	1
	Уявлення персоналу про місію та стратегію банку	1	1
	Загальна оцінка іміджу банку	0,95	0,98

Оцінка параметрів корпоративного іміджу проводилась у межах від 0 до 1 за наступною шкалою [95]:

1 – якщо стан даного параметра повністю відповідає позитивному іміджу;

0,75 – якщо стан даного параметра відповідає не повністю позитивному іміджу;

0,5 – якщо стан даного параметра слабо відповідає позитивному іміджу;

0,25 – якщо стан даного параметра абсолютно не відповідає позитивному іміджу.

Як свідчать дані представлені у табл. 2.3, оцінка іміджу банку у споживачів повністю відповідає позитивному, в силу, перш за все, достатньої відомості банку на ринку фінансових послуг, а також нижчих, ніж у конкурентів цін на послуги.

Оцінка бізнес-іміджу банку свідчить про те, що уявлення партнерів про ПАТ «Приватбанк» в повній мірі відповідає позитивному іміджу через достатню відкритість банку та його відповідальність перед партнерами за взяті на себе зобов'язання.

Оцінка іміджу для державних структур показала, що у представників законодавчої і виконавчої влади країни сформований імідж ПАТ «Приватбанк», що повністю відповідає позитивному, тому що послуги банку є досить вагомими для країни, оскільки банк є системним.

Оцінка соціального іміджу банку свідчить про те, що він повністю відповідає позитивному через те, що широка громадськість достатньо обізнана про цілі і стратегічні завдання банку, а також соціальні акції, що проводяться банком.

Оцінка внутрішнього іміджу банку показала, що він повністю відповідає позитивному через достатню інформаційну відвертість керівництва, чіткі уявлення персоналу про місію банку і завдання, що він вирішує, добре налагоджену систему морального і матеріального стимулювання персоналу та ін.

Таким чином, корпоративний імідж ПАТ «Приватбанк» в цілому в повній мірі відповідає позитивному. Як видно з таблиці 2.3 уявлення керівника про свій банк по різних параметрах відмінні від реального становища, хоча підсумкові оцінки по структурних складових корпоративного іміджу у експертів і керівництва банку знаходяться в одному інтервалі.

Використовуючи наведену вище формулу 2, проведемо оцінку доступності послуг банку (D) виходячи з того, що сьогодні в Україні функціонує 3 242 його відділень:

$$D = 1, \text{ при } N = 3\,242$$

Отриманий результат свідчить про те, що послуги банку є цілком доступними для населення країни. Наближення величини D до 1 вказує на зручність розташування відділень банку по відношенню до клієнтів, і навпаки, чим ближче величина D до нуля, тим складніше для клієнта скористатись послугами банку.

Для оцінки привабливості банківської послуги «депозит на рік з щомісячною виплатою відсотків» з точки зору відсоткових ставок за депозитами скористаємось даними, наведеними в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відсоткові ставки за депозитами у провідних банках України,  
станом на 01.01.2020 року

№ п/п	Назва банку	Відсоткова ставка, %		
		UAH	USD	EUR
1	Приватбанк	22,00	14,00	14,00
2	Укрсиббанк	18,50	12,10	8,70
3	Райффайзен Банк Аваль	18,00	8,75	6,75
4	Укрсоцбанк	18,00	10,00	9,00
5	ОТР Банк	13,00	7,50	7,50
Найбільш вигідний для клієнта тариф		22,00	14,00	14,00
Найменш вигідний для клієнта тариф		13,00	7,50	6,75

Аналіз наведених в табл. 2.4 даних показує, що найбільш вигідний для клієнтів тариф пропонує Приватбанк, а найменш вигідний – ОТР Банк.

Визначимо сприятливість тарифної політики ( $T_r$ ) ПАТ «Приватбанк» за формулою 2.3:

$$T_{r\text{UAH}} = (22 - 13) / 9 = 1;$$

$$T_{r\text{USD}} = (14 - 7,5) / 6,5 = 1;$$

$$T_{r\text{EUR}} = (14 - 6,75) / 7,25 = 1.$$

Отримані результати свідчать про те, що тарифна політика ПАТ «Приватбанк» в порівнянні з провідними банками країни є достатньо привабливою для споживачів банківських послуг.

Отже, тепер можна оцінити привабливість послуги, що надається ПАТ



«Приватбанк» за всіма факторами:

$$P_{\text{UAH}} = 0,5 \times 0,95 + 0,2 \times 1 + 0,3 \times 1 = 0,975;$$

$$P_{\text{USD}} = 0,5 \times 0,95 + 0,2 \times 1 + 0,3 \times 1 = 0,975;$$

$$P_{\text{EUR}} = 0,5 \times 0,95 + 0,2 \times 1 + 0,3 \times 1 = 0,975.$$

З отриманих результатів видно, що послуга «депозит на рік з щомісячною виплатою відсотків», яку надає ПАТ «Приватбанк», є достатньо привабливою для клієнтів, бо розрахована оцінка привабливості цієї послуги за різними грошовими одиницями знаходиться на рівні 0,975, що є достатньо близьким до ідеального значення (ідеальне значення – 1). Отже, для підвищення привабливості даної послуги банку найбільшу увагу слід приділити перегляду його тарифної політики. Саме збільшення відсоткових ставок за депозитами дасть змогу банкові підвищити привабливість своїх послуг для клієнтів.

За результатами четвертого кварталу 2019 року трійка лідерів за рівнем знання залишалися незмінною: Приватбанк, Ощадбанк та Райффайзен Банк Аваль. Про це свідчать дані регулярного дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб GfK Ukraine.

Провідні позиції за рівнем знання банків у четвертому кварталі 2019 року утримували «Приватбанк», «Ощадбанк» та «Райффайзен Банк Аваль», котрі найчастіше називалися респондентами без підказки (80%, 63%, 61% відповідно), а також з підказкою (94%, 92%, 87% відповідно) [95].

На кінець 2019 року найбільша частка респондентів користувалася послугами Ощадбанку (41,7% опитаних) та Приватбанку (35,7%).

Щодо показника потенціалу банку (це ті респонденти, які вважають його привабливим, але не є його клієнтами), то на кінець 2019 року лідером залишається Приватбанк (7,3% опитаних).

Отже, в результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що оцінка іміджу банку у споживачів повністю відповідає позитивному, в силу, перш за все, достатньої відомості банку на ринку фінансових послуг, а також нижчих, ніж у конкурентів цін на послуги. Оцінка бізнес-іміджу банку свідчить

про те, що уявлення партнерів про ПАТ «Приватбанк» в повній мірі відповідає позитивному іміджу через достатню відкритість банку та його відповідальність перед партнерами за взяті на себе зобов'язання. Оцінка іміджу для державних структур показала, що у представників законодавчої і виконавчої влади країни сформований імідж ПАТ «Приватбанк», що повністю відповідає позитивному, тому що послуги банку є досить вагомими для країни, оскільки банк є системним. Оцінка соціального іміджу банку свідчить про те, що він повністю відповідає позитивному через те, що широка громадськість достатньо обізнана про цілі і стратегічні завдання банку, а також соціальні акції, що проводяться банком. Оцінка внутрішнього іміджу банку показала, що він повністю відповідає позитивному через достатню інформаційну відвертість керівництва, чіткі уявлення персоналу про місію банку і завдання, що він вирішує, добре налагоджену систему морального і матеріального стимулювання персоналу та ін.

## Висновки до розділу 2

Аналіз ефективності управління іміджем ПАТ «Приватбанк» дозволив зробити наступні висновки. Всі показники банку були на максимально допустимому рівні. Так, за аналізований період банк забезпечував високий фактичний понаднормативний рівень коефіцієнту поточної ліквідності (відповідно 55,3 % на 31 грудня 2017 р., 80,52 % на 31 грудня 2018 р. і 75,24 % на 31 грудня 2019 р. за норми НБУ не менше 20 %) і це забезпечувало спроможність банку погашати будь-які зобов'язання і борги перед клієнтами. Менеджмент ПАТ «Приватбанк», протягом останніх років досить вдало підтримував якість кредитних активів, знижуючи при цьому цілу групу кредитних ризиків. За останні три роки якість обслуговування на ринку фінансових послуг суттєво зросла. У період кризи клієнт більш чутливий до цього критерію при виборі банку-партнера, і досить швидко реагує на те, наскільки хороший сервіс він отримує. Професіоналізм менеджерів можна оцінити за зміною фінансово-економічних показників банку, за складом команди до і після кризи. Якщо команда зазнала мінімум змін, це свідчить про високий професіоналізм менеджерів.

Аналіз конкурентів, клієнтури банку, відбір цільових ринків, розробка комунікаційної стратегії та конкретне планування маркетингу неможливо без урахування іміджу банку. Він постійно і динамічно впливає на різні аспекти взаємовідносин банку з клієнтами, конкурентами, державними установами та засобами масової інформації. Основні показники діяльності ПАТ «Приватбанк» значною мірою корелюються з його іміджем, а тому доцільно систематично відслідковувати імідж банку на ринку фінансових послуг. Потрібно акцентувати увагу менеджменту на ті сегменти ринку, які приносять максимальний дохід.

Потрібно звернути увагу на наступне: оцінка іміджу банку у споживачів

повністю відповідає позитивному, в силу, перш за все, достатньої відомості банку на ринку фінансових послуг, а також нижчих, ніж у конкурентів, цін на послуги. Оцінка бізнес-іміджу банку свідчить про те, що уявлення партнерів про ПАТ «Приватбанк» в повній мірі відповідає позитивному іміджу через достатню відкритість банку та його відповідальність перед партнерами за взяті на себе зобов'язання. Оцінка іміджу для державних структур показала, що у представників законодавчої і виконавчої влади країни сформований імідж ПАТ «Приватбанк», що повністю відповідає позитивному, тому що послуги банку є досить вагомими для країни, оскільки банк є системним.

## РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

### 3.1. Методичні засади формування корпоративного іміджу банків в Україні

Позитивний імідж вітчизняної банківської системи, що формувалася упродовж попередніх років її становлення та розвитку ціною титанічних зусиль і величезних матеріальних витрат, було зруйновано у 2008-2018 роках.

Можна навести чимало причин послаблення ринкових позицій вітчизняних банків, скажімо, низький рівень їхньої капіталізації, проблеми з ліквідністю, незбалансованість активних й пасивних операцій за їх сумами, строками, а також валютами залучення та розміщення ресурсів.

До макрочинників, які не створюють належних умов для ефективного функціонування банківських установ та зміцнення банківської системи в цілому, належить недостатній рівень ринкових перетворень, невисокі темпи розвитку реального сектора економіки, висока частка застарілих та енергозатратних технологій, відсутність нового та суперечливість чинного законодавства, в тому числі банківського, а також тривала нестабільність та неузгодженість політичного життя країни [60, с. 33].

Уже доведено, що людина може купити будь-який товар у виробника, про якого їй нічого не відомо, але вона ніколи не розмістить свої кошти в банку, про який нічого не знає. Перш ніж купити чи скористатись певним банківським продуктом, клієнт намагатиметься дізнатися якомога більше інформації про ту чи іншу банківську установу, з'ясувати її стабільність та надійність. При цьому у потенційних клієнтів уявлення про надійність банківської установи найчастіше складається не на підставі аналізу економічних даних, а в результаті узагальнення вже поширених думок про неї. Тобто вибір банку для більшості потенційних клієнтів є, по суті, похідною від його іміджу

Основною проблемою у формуванні банками позитивного іміджу є втрата довіри клієнтів. Відсутність довіри хоча б до одного із банків – ключова проблема, яка по принципу доміно може завалити усю банківську систему. Весь банківський бізнес спирається на довіру: між банками та клієнтами, між банками на внутрішньому ринку та в усьому світі, між банками та державою та міжнародними організаціями. І якщо ця довіра зникає, одразу ж з'являється велика кількість проблем, пов'язаних із ліквідністю: дефіцит ресурсів необхідних для розрахунків за кредитами, складнощі із рефінансуванням, наданням нових кредитів; залученням вкладів; проблеми у застосуванні різних форм міжнародних розрахунків тощо [67, с. 17].

Очевидним є те, що більш схильною до втрати довіри є та банківська установа, репутація та імідж якої є слабкими чи недостатньо сформованими, або зіпсовані певними внутрішніми чи зовнішніми чинниками.

Якщо банк цілеспрямовано не працює над створенням власного іміджу, то він сформується стихійно – під впливом фактів, що так чи інакше стають надбанням гласності. Зрозуміло, що банківській установі краще управляти процесом утвердження власного іміджу, аніж миритися з образом, сформованим стихійно, часто і не без «допомоги» конкурентів.

Непросте завдання щодо створення або відновлення позитивного іміджу в першу чергу лягає на плечі банківських служб зі зв'язків з громадськістю.

На жаль, більшість політико-економічних подій останнього часу заскочила вітчизняні банківські служби зі зв'язків із громадськістю зненацька. Всі напрацювання: спонсорство у сфері шоу-бізнесу, гучні презентації, спеціальні інформаційні повідомлення у ЗМІ, що наголошували на масштабності банківської діяльності, рейтинги надійності, на жаль, не лише не підвищують імідж банку в умовах кризи, а навіть шкодять йому. Ще недавно кожен банк прагнув потрапити до числа 20, 50, 10, 1 000 найбільших і найнадійніших. Але криза засвідчила, що саме лідери рейтингів мають суттєві ризики, і не лише внутрішнього, але й світового ринків. Сьогодні сама згадка про рейтинг банку може викликати зворотній ефект. Але рекламно-

інформаційні служби деяких банків продовжують використовувати показники міжнародних рейтингових агентств Standard & Poor`s (S&P) і Fitch Ratings [91, с. 14].

Споживачам інформації в умовах кризи необхідні передусім позитивні факти, а висновки з них вони роблять самостійно. Банківські PR-служби в умовах нинішньої фінансової кризи повинні інформувати цільову аудиторію на зрозумілій їй мові, не справляючи на клієнта враження, що банк ставиться до нього як до одного з мільйонів знеособлених вкладників. Для запобігання падінню власної фінансової ліквідності банки витрачають гроші на будь-яку рекламу, забуваючи, що важливо звертатися не до всіх клієнтів одразу, а до цільових груп.

Аналіз засвідчив, спонсорські акції у сфері шоу-бізнесу нині також можуть нашкодити іміджу банку. Суспільство у кризовому стані з тривогою сприймає подібні ініціативи. Потенційному клієнтові, вкладникові потрібно знати, що дана фінансово-кредитна установа зберегла ліквідність, що вона діє і нарощує потенціал. Для цього необхідно, аби банк постійно фігурував у пресі в позитивному контексті. Сміливий і ефективний крок саме із професійної точки зору, зроблений банком у часи лихоліття, принесе йому вищі дивіденди у пабліситі і кращу перспективу [91, с. 14].

На наш погляд, створення інформаційних повідомлень – головне завдання прес-служб банків. На жаль, не всі розуміють, що це таке. Часто прес-служби пропонують ЗМІ інформаційні повідомлення, не варті уваги широкого загалу, більшість фактів діяльності банків, що висвітлюються, – події місцевого значення. Позитивним повідомленням про стан банку може бути інформація про об'єднання, початок великого інвестиційного проекту, відкриття філії, емісію цінних паперів та їх розміщення за кордоном, презентація раніше невідомих на ринку нових продуктів і послуг тощо.

Зрозуміло, що такі події відбуваються не часто, а підтримувати імідж банку потрібно постійно. З цією метою, банку потрібна добре спланована масова кампанія із залученням агентств, які мають досвід роботи у сфері

зв'язків із громадськістю й необхідні для цього кваліфіковані кадри. Як наприкінці 2004, так і на початку 2018 років населення через негативні очікування створювало величезний тиск на банківську систему. Кризу 2004 року вдалося подолати саме завдяки розпочатій Національним банком України 29 листопада 2004 року масштабній PR-кампанії.

Приклади подолання кризи в Європі свідчать про те, що той, хто системно й ефективно підтримує імідж у важкі часи, першим стає на ноги, коли кон'юнктура ринку змінюється на краще. Серед фінансових структур, які регулярно проводили рекламні кампанії, невдах, що пішли з ринку, в п'ять разів менше, ніж серед тих, хто час від часу влаштовував лише окремі інформаційні акції.

Однак повномасштабні іміджеві кампанії – справа не з дешевих, незважаючи на те, що послуги рекламних агентств останнім часом стали дешевшими. Зрозуміло, є сенс створювати великі інформаційні пули, в котрі входили б групи банків, зацікавлених у послугах компетентних експертів та рекламно-інформаційних агентств. Кожен із банків – учасників пулу за мінімальних витрат матиме максимальний ефект. Роботу пулу можна побудувати так, щоб загальний корпоративний інтерес – створення позитивної громадської думки щодо банківської сфери – відповідав інтересам кожного з учасників.

Аналіз засвідчив, що оборот національного ринку рекламно-інформаційних послуг у 2019 році Всеукраїнська рекламна коаліція оцінила в 500 млн. грн. Фахівці «Public Relations» отримали безліч «кризових» замовлень, змінилася і структура клієнтів. Якщо до кризи частка виробничих компаній у портфелі замовлень становила близько 15%, то тепер вона зросла до 50%. Що ж до банків, то вони поки що не поспішають звертатися до згаданих фахівців. Діють три основні стримуючі фактори [91, с. 15]:

- недооцінка ефективності методів рекламно-інформаційних агентств;
- омана щодо високої вартості цього виду послуг;



– блокування контактів з агентами банківськими прес-службами.

На останньому факторі слід зупинитися окремо. Це явище характерне для вітчизняних фінансових структур, співробітники прес-служб яких міркують приблизно так: якщо ми виступатимемо за співпрацю зі спеціалізованим агентством, то рано чи пізно керівництво банку почне сумніватися в доцільності існування власної прес-служби.

У деяких випадках ці побоювання небезпідставні. Але світовий досвід доводить, що ефективне співробітництво корпоративних служб із незалежними агентами анітрохи не применшує ролі перших, а навпаки, піднімає їх авторитет в очах керівництва.

Найчастіше корпоративні служби складаються з однієї-двох осіб. Зазвичай це журналісти, які мають особисті контакти з колегами у ЗМІ, але, як правило, слабо обізнані з теорією та практикою зв'язків з громадськістю. Вони можуть «проштовхувати» замовлені статті в пресі, проте спланувати й реалізувати довгострокову і продуктивну інформаційну кампанію не в змозі хоча б тому, що в подібних заходах, як правило, задіяні значно більші сили.

Попри очевидні переваги комплексних іміджевих акцій та забезпечення якісного інформаційного супроводу власної діяльності, більшість банківських установ надає перевагу прямій рекламі, тому інформаційна політика банків найчастіше реалізується через розрізнені PR-акції. На жаль, періодичні повідомлення про діяльність банків не поліпшують іміджу банківської системи. Ніхто не понесе гроші в банк, якщо цей імідж не зміниться на краще. А це – завдання не реклами, а вдумливої й копіткої роботи щодо формування суспільної думки.

Як уже зазначалося вище, що враження надійного й стабільного банку справляє установа не лише із позитивним іміджем, але й хорошою репутацією.

Національний банк України ризик репутації вважає одним із основних у банківській діяльності. За його визначенням, «це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу фінансової установи клієнтами, контрагентами, акціонерами

(учасниками) або органами нагляду. Ризик репутації має місце на всіх рівнях організації, і тому банки повинні відповідально ставитись до своїх стосунків із клієнтами та суспільством» [6].

На нашу думку, це положення варто було б доповнити застереженням щодо можливого ризику втрати ділової репутації банку через імовірне погіршення репутації його акціонерів.

Слід усвідомлювати ризик репутації і від плинності банківських кадрів. Зазвичай клієнти банку звикають до «своїх» менеджерів. Тобто їх довіра, як правило персоніфікована. Тому зі звільненням конкретного менеджера посилюється і ризик втрати клієнта. Отже, стандартний принцип ротації клієнтських менеджерів слід удосконалити шляхом застосування певних додаткових заходів чи процедур. Сумлінне виконання корпоративного кодексу етики допоможе забезпечити банки від негативних проявів людського фактора.

Серед інших важливих проблем, пов'язаних із іміджем та репутацією банку – проблема збереження банківської таємниці. Не сприяє довірі до сучасних банків надання ними певної інформації фіскальним і силовим органам, що можна вважати непрямим методом визначення бази оподаткованого доходу клієнтів банківських установ. Прагнення вкладників приховати інформацію про реальний обсяг своїх заощаджень вело, свого часу, до множинності рахунків одного клієнта в одній банківській установі, а бо і в кількох банках [60, с. 38].

Проте з метою посилення власного захисту, а також і клієнтів, вважаємо за доцільне зосередитись на вирішенню проблеми збору інформації про несумлінних позичальників, що в кінцевому підсумку теж сприятиме посиленню довіри до банківської системи. На жаль, функціонування в Україні єдиної інформаційної системи обліку позичальників (боржників) – Бюро кредитних історій, що мають прострочену (безнадійну) заборгованість за кредитами комерційних банків не є досить ефективним.

Таким чином, на сьогодні, існує безліч проблем формування позитивного корпоративного іміджу банків. Особливо у посткризовий період,

коли довіра до банківської система знаходиться на низькому рівні. Непросте завдання щодо створення або відновлення позитивного іміджу в першу чергу лягає на плечі банківських служб зі зв'язків з громадськістю. Проте ці служби в банках не завжди мають висококваліфікованих працівників, в результаті чого громадськість інформують не першочерговими повідомленнями.

Відновленням іміджу банків, також, можуть займатися рекламно-інформаційні агентства. Але, серед банків, переважають три основні стримуючі фактори: 1) недооцінка ефективності методів рекламно-інформаційних агентств; 2) омана щодо високої вартості цього виду послуг; 3) блокування контактів з агентами банківськими прес-службами.

Ще однією проблемою формування позитивного іміджу банку є його репутація. Так, Національний банк України ризик репутації вважає одним із основних у банківській діяльності. Проте, на нашу думку, це положення варто було б доповнити застереженням щодо можливого ризику втрати ділової репутації банку через імовірне погіршення репутації його акціонерів. Серед інших важливих проблем, пов'язаних із іміджем та репутацією банку – проблема збереження банківської таємниці. Вирішення всіх цих проблем є основою для подальшої роботи всієї банківської системи України.

### 3.2. Організаційно-фінансові шляхи вдосконалення іміджу банків

Вдосконалення корпоративного іміджу банків дедалі більшою мірою залежить від громадської думки і від уміння впливати на неї. Це означає, що в структуру механізму управління діяльністю сучасним банком повинні включатися адекватні ланки, завданням яких є забезпечення зв'язків з громадськістю, — те, що становить сутність поняття «Public Relations». Як один з основних інструментів маркетингових комунікацій, а отже і маркетингу, Public Relations (PR) відіграє велику роль у побудові ефективних маркетингових комунікацій.

Головним завданням будь-якої його програми є поліпшення каналів спілкування, розроблення нових засобів створення двостороннього потоку інформації та установа довготривалих довірчих відносин між банком і громадськістю. Формування на цій основі позитивного іміджу стає неодмінною умовою ефективної діяльності банків.

Public Relations – це формування і підтримка взаємовигідних партнерських відносин між банком і громадськістю на основі організації ефективних комунікаційних потоків [97].

Сутність PR можна визначити як цілеспрямовану діяльність банків по досягненню взаєморозуміння із оточуючим середовищем (суспільством) з метою досягнення лояльного відношення до своєї діяльності. В основі PR закладені уміння та бажання налагодити контакт та вигідний двосторонній зв'язок із громадськістю.

На відміну від реклами та стимулювання збуту, заходи PR мають довгострокову дію та спрямовані, в першу чергу, не на потенційних клієнтів банку, а на оточуюче середовище та громадську думку. Більш того, PR включає в себе повне інформування про продукти та послуги банку усіх суб'єктів (цільові аудиторії, органи державної влади, ЗМІ), аналіз ситуації та прогнозування можливої реакції тих або інших суб'єктів на деякі аспекти діяльності банку. Така діяльність PR може бути спрямована як на зовнішнє середовище, так і на співробітників самого банку.

На наш погляд, роз'яснення соціальної ролі банківського бізнесу – ще одна задача PR, тому що банк несе соціальну відповідальність перед суспільством, в якому здійснюється його діяльність. На практиці заходи Public Relations передбачають рішення задач підтримки та розвитку ініціативи власних співробітників (відносини в середовищі банку), сприяння створенню нових можливостей для молоді (освіта та підвищення кваліфікації), підтримки малозабезпечених прошарків населення (благодійність та спонсорство) та мистецьких акцій (меценатство) тощо [68].

Найважливіше, що є в банку – це його репутація. Успішність розвитку

фінансової установи навіть більшою мірою, ніж від балансових показників і менеджменту, залежить від того, яка думка про банк склалася в існуючих і потенційних клієнтів.

В Україні в умовах реально зростаючої конкуренції дедалі більше керівників банків починають розуміти, що управління процесом формування й підтримки репутації створює досить серйозні конкурентні переваги.

Створювана за допомогою засобів і методів PR інформаційна прозорість справедливо сприймається як одна із передумов передбачуваності фінансової структури та вважається важливим аспектом її привабливості. Значною мірою уявлення про банк (особливо у потенційних клієнтів) складається за наявності й тональності інформації в ЗМІ й, передусім, у газетах.

Сучасні банки значну увагу приділяють своїй діловій репутації, яка формується за допомогою активної Public Relations-політики. Хороша ділова репутація для банків важлива і в періоди успішного розвитку, і в скрутних, і кризових ситуаціях. Вона має певні особливості, пов'язані зі специфікою діяльності і складається з достатньо великого набору складових:

- історія банку, чітко сформульована місія банку і стратегія розвитку;
- надійність і стійкість банку;
- наявність ефективної системи інформування;
- ступінь і характер зв'язку фінансово-кредитної організації з державними, регіональними та муніципальними органами;
- наявність крупних, авторитетних клієнтів і партнерів;
- репутація власників (акціонерів) банку;
- професіоналізм персоналу, ділова та особиста репутація співробітників;
- якість сервісу, корпоративна культура, наявність кодексу корпоративної поведінки та ін. [61].

Основними показниками привабливості і довіри для споживачів послуг є насамперед контактні (стиль обслуговування, передпродажне, післяпродажне обслуговування), візуальні (інформаційне забезпечення клієнта, атмосфера

(психологічний клімат) наявних приміщень, увага і доброзичливість персоналу) і комерційні (асортимент, якість, ціна, кваліфікація співробітників), а фінансові (прибутковість, платоспроможність, ліквідність) і корпоративні (системи оплати і стимулювання працівників, спосіб і стиль керівництва, соціальний та правовий захист працівників) – не виконують головної ролі [82, с. 298].

На основі матеріалів такого автора як О.В. Ткачук, ми пропонуємо Приватбанку такі основні рівні формування ділової репутації банку: фірмовий стиль банку, його імідж та ділова репутація (рис. 3.1).

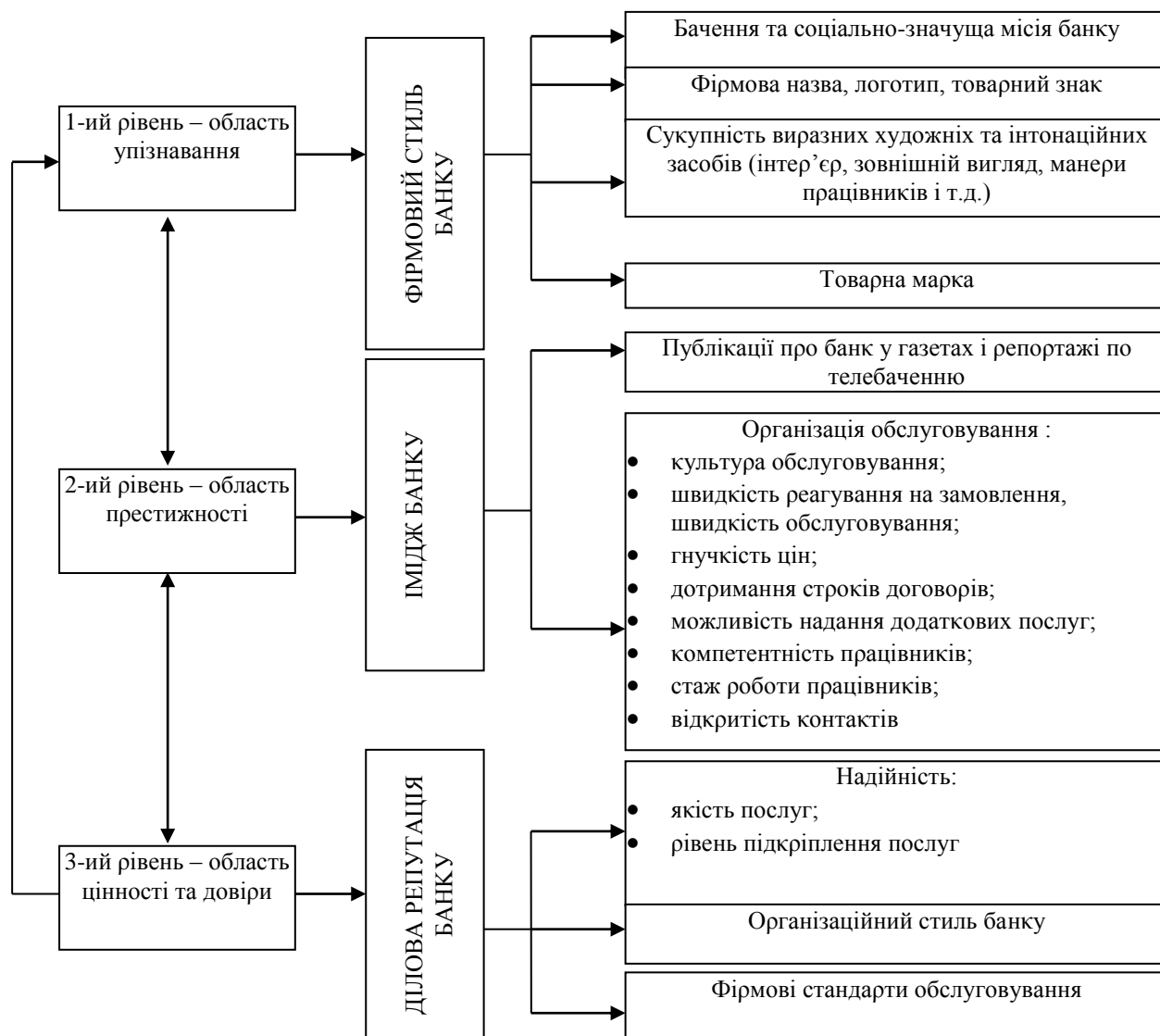


Рис. 3.1. Рівні формування ділової репутації банку [55, с. 22]

Аналіз показав, що кожен банк намагається надати якомога більше інформації про себе за допомогою застосування різних заходів із PR.

Пріоритетними джерелами поширення PR-інформації про себе банки України обрали: надання новин через власні канали (прес-релізи, веб-сайти з дайджестом новин, інформаційні бюлетені банку) і залучення ЗМІ для публікації інформації про банк.

Так, дослідницька компанія «NOKS fishes» провела щорічний рейтинг медіаактивності банків. Лідерами з кількості згадувань в ЗМІ в 2019 р. стали: Укрсоцбанк, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль. Так само, торік Приватбанк вперше увійшов до трійки лідерів за масштабами медіаактивності.

Нагадаємо, що серед найбільших українських банків (відповідно до класифікації НБУ на 2019 р.) були визначені: Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк, Укрсоцбанк, Промінвестбанк [98].

Медіаактивність банків оцінювалася в розрізі кількості згадувань, суб'єктності і тональності.

Лідерами по кількості згадувань в ЗМІ за досліджуваний період стали: Укрсоцбанк, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль. Слід зазначити, що в 2019 році Приватбанк вперше увійшов до трійки лідерів за масштабами медіаактивності. Нагадаємо, що в 2018 році лідером був Ощадбанк [98].

Кількість згадок досліджуваних банків у 2019 р. знизилася в порівнянні з 2018 р. Це пов'язано як з поступовою стабілізацією фінансового ринку, так і з успішними діями самих банків у вирішенні антикризових завдань.

Зростання кількості згадувань, а відповідно частки Праватбанку в загальній кількості досліджуваних банків, пов'язане з активною інформаційною політикою, що проводиться банком у 2019 році, в розрізі таких тем, як просування продуктів і послуг, оприлюднення стратегії розвитку фінансової установи, підбиття підсумків фінансової діяльності. Активну участь у реалізації інформаційної моделі банку брав топ-менеджмент банку.

Праватбанк значно наростив частку в загальному тренді за рахунок більш різнопланової інформаційної представленості в 2019 році в порівнянні з 2018 роком (на +2,7%). Також можна відзначити, що голова правління банку

став найбільш цитованим топ-менеджером досліджуваних банків у 2019 році [98].

Укрсоцбанк повертається на лідерські позиції в медіа сфері за рахунок активної участі в інформаційній політиці банку його топ-менеджера і активного просування банком продуктів і послуг.

Найбільше частка згадувань у 2019 знизилася в порівнянні з 2018 (-7,6% в 2019 році в порівнянні з 2018), (-5,4% в 2018 році в порівнянні з 2017), (-1,8% в 2017 році в порівнянні з 2016).

Важливими статистичними показниками медіаактивності банків є: суб'єктність (суб'єктна згадка досліджуваного об'єкта – присвоюється об'єкту дослідження, за умови, що він є основним учасником описуваного в тексті дії), тональність (авторська і подієва), активність спікерів банків (у тому числі – і перших осіб) [98].

Лідерами за суб'єктними згадками стали в 2019 році Приватбанк (19,1% від загальної кількості банку займають суб'єктні згадки), Ощадбанк (18,7%), Уксімбанк (17,3%), що пов'язано зі значною кількістю релізів банків, але при цьому дещо відокремленим стилем згадувань банків у текстових масивах протягом року [98].

Частка згадувань з негативною тональністю в 2019 переважала в медіа полі Приватбанку (33,0% від загальної кількості згадувань банку). Значна кількість згадувань банку з негативною тональністю пов'язана з результатами фінансової діяльності банку, інформацією про частку проблемних кредитів у портфелі банку та іншими негативними фактами, відданими гласності Службою безпеки України.

За часткою публікацій з подієвою позитивною тональністю від загальної кількості згадувань банку в 2019 лідерами були Приватбанк (50,1% від загальної кількості згадувань банку), Кредитпромбанк (46,2%) [98].

Найважливішими темами Кредитпромбанку, що забезпечили йому високий відсоток публікацій з подієвою позитивною тональністю, стали інформація про те, що Європейський банк реконструкції та розвитку вирішив



увійти до складу акціонерів Кредитпромбанку, вихід фінансової установи на прибуткову діяльність, інформація про продукти і послуги, що надаються банком. Значна кількість згадок з позитивною подієвою тональністю пов'язана з активним інформуванням банку про розширення своєї банкоматної та регіональної мережі, нові продукти та послуги, фінансовими результатами банку.

Найвищий відсоток публікацій з позитивною авторською тональністю від загальної кількості згадувань банку ЗМІ був в «УкрСиббанку» (2,6% від загальної кількості згадувань банку), ПриватБанку (1,8%).

Порівняння даних 2018 і 2019 року, показує, що лідерами за приростом частки суб'єктних згадувань («текстів про себе») стали ПУМБ (+9,2% від загальної кількості згадувань банку в 2019 у порівнянні з 2018 р.), Ощадбанк (+8,1%).

Що стосується тональності згадувань, то в 2019 р., в порівнянні з 2018 р., наростили частку згадок з позитивною авторською (журналісткою) тональністю Приватбанк (+1,4% у 2019 у порівнянні з 2018), збільшивши кількість згадок з позитивною авторською тональністю на 269,4%, Ощадбанк (+1,1%) - відповідно збільшив цей тип згадок у ЗМІ на 628,6%, Райффайзен Банк Аваль (+1,0%) збільшив цей тип згадувань у ЗМІ на 108,8%.

Лідерами зі зростання частки згадувань з позитивною подієвою тональністю в 2019 р., в порівнянні з 2018 р., стали Приватбанк (+38,1% в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. і зростання цього типу згадок на 301,7% відносно 2018 року), Райффайзен Банк Аваль (+33,2% і зростання згадок з позитивною подієвою тональністю на 428,3%), Ощадбанк (27,4% і зростання згадок з позитивною подієвою тональністю на 228,7%).

Важливою характеристикою резонансу є характеристика представленості досліджуваних банків у розрізі типів ЗМІ. Найбільше в інформаційних агентствах у 2019 році згадувалися Райффайзен Банк Аваль, Укросоцбанк. У друкованих ЗМІ найбільше згадок було в ПриватБанку, Райффайзен Банку Аваль, Укросоцбанку. В Інтернет-ЗМІ переважали згадки

Укрсоцбанку, Райффайзен Банку Аваль. Найактивніше з регіональними ЗМІ працювали прес-служби Приватбанку, Ощадбанку і УкрСиббанку [98].

Важливу роль у формуванні медіа поля банку відіграють спікери. Так, серед досліджуваної групи банків, в 2019 році найбільш активними були спікери УкрСиббанку, Приватбанку. Традиційними лідерами за активністю спікерів раніше були Укрсоцбанк та Ощадбанк.

Отже, ПриватБанк – систематично та цілеспрямовано приділяє увагу поліпшенню якості обслуговування клієнтів, вивченню їхніх потреб і впровадженню нових банківських послуг, здійснює інформування споживачів та партнерів про свою діяльність. Показник його активності (кількість наданих PR-повідомлень) щорічно зростає і, за результатами прогнозу, ця тенденція продовжуватиметься в найближчі кілька років діяльності. Результати дослідження також свідчать про наявність значного взаємозв'язку між фінансовими показниками банку та рівнем його Public Relations-активності. Чим вища PR-активність банку, тим кращі його фінансові показники. Це говорить про значний вплив Public Relations на рівень економічного розвитку банківських установ і про те, що банкам слід активніше працювати в цьому напрямі: транслювати довіру як ключове послання; формувати та підтримувати позитивний імідж і надійну репутацію банку; зберігати прозорість банку, яка формує довіру суспільства; максимально дотримуватися коректності та обережності в наданні інформації; позиціонувати вторинні банківські послуги як першорядні.

Управління PR-діяльністю у банківській сфері має вестися на стратегічній основі. PR-діяльність має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей, координуватися з іншими функціональними напрямками. Стратегічне планування Public Relations-діяльності залежить від змін у ринковому середовищі, у психології споживачів, від грамотної роботи банків, пов'язаної з формуванням ділової репутації, і має здійснюватися на кілька років наперед. Програма, або PR-кампанія має бути ланкою в ланцюзі стратегічних рішень, зокрема сумісних.

Ми пропонуємо проводити сумісні PR-кампанії Приватбанку з іншим банком, наприклад – державним Ощадбанком. Проведення сумісних PR-кампаній дає можливість надавати банкам в представленні громадськості бажаної соціальної значущості, формувати у суспільства позитивне уявлення про завдання та можливості банків, створювати сприятливу громадську думку і завойовувати цільові аудиторії, окремі соціальні групи. Для проведення сумісних PR-кампаній банкам слід взаємодіяти утворюючи банківські організації та на їх базі централізовані служби з Public Relations. На основі матеріалів О.В. Ткачук, можна запропонувати Приватбанку такі методичні підходи до створення та проведення сумісної PR-кампанії у схематично відображені на рис. 3.3.

Досить важливим кроком вдосконалення іміджу банку, є формування позитивного інформаційного образу серед споживачів. Інформаційний образ банку викликає у цільової клієнтської аудиторії чітко визначений ряд асоціацій за допомогою наданої PR-інформації та забезпечує найбільший рівень лояльності.

Відомість банку сприяє зростанню його привабливості для клієнта, тому створення інформаційного образу банку, що запам'ятовується, є показником успішності його PR -кампанії. Збір інформації для розроблення такого образу і тестування дозволяють успішно позиціонувати бажаний інформаційний образ у свідомості клієнтів. Інформаційний образ банку має оцінюватися і контролюватися. Банк має контролювати свій інформаційний образ не тільки для контролю ефективності PR, а й для розуміння того, яким чином за рахунок дій банку клієнти сприймають банк як єдине ціле.

Для побудови інформаційного образу, на основі матеріалів таких авторів як О.В. Ткачук, можна сказати, що Приватбанку потрібно сортувати публікації про банк за розділами: фінансові послуги, кон'юнктура фінансового ринку, регулювання та інфраструктура фінансового ринку, реальний сектор (надання послуг), зовнішньоекономічні зв'язки, політика; аналізувати кількість публікацій, що потрапили в кожен розділ.

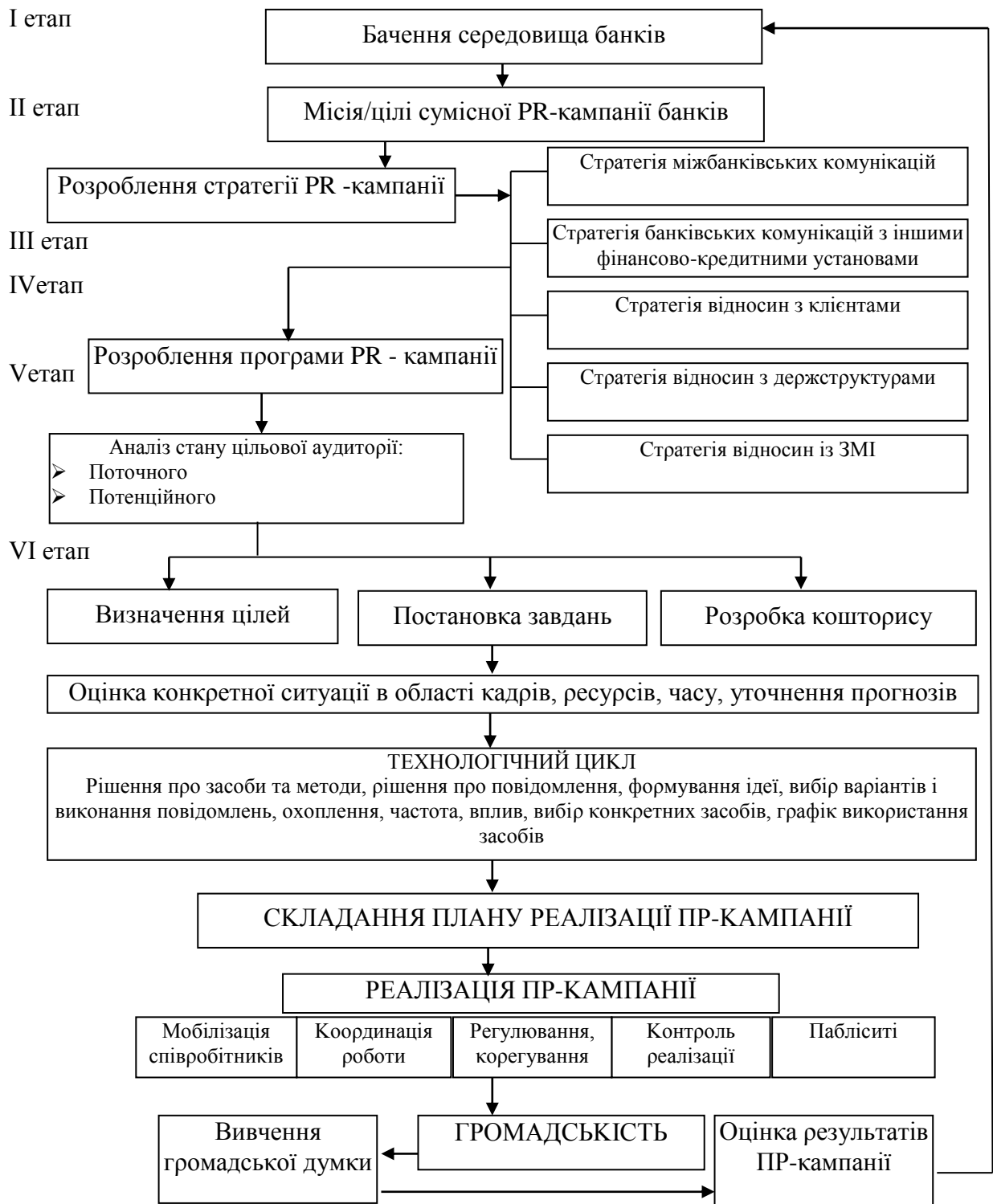


Рис. 3.3. Планування та реалізація сумісної PR-кампанії банків

На підставі цього будується діаграма «троянда», де відмічаються основні розділи та кількість публікацій, що відповідають даному розділу (див. рис. 3.4).



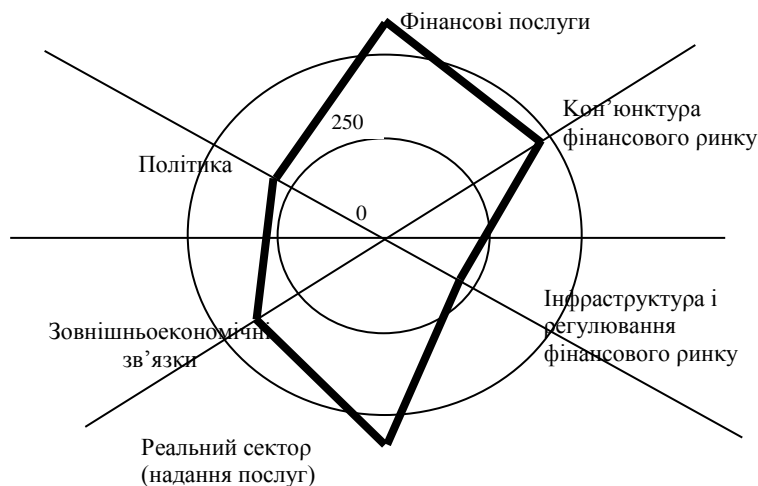


Рис. 3.4. Інформаційний образ банку

Джерело: [54, с. 25]

Окрім інформаційного образу, ми пропонуємо ПАТ «Приватбанк», формувати і управлінський образ. Управлінський образ банку – це система збалансованих цілей (фінансових, стратегічних (орієнтованих на клієнтів), цілей розвитку послуг та інфраструктури) і місії банку. Він є складовою стратегічної діяльності банку і спрямований на досягнення його мети — підвищення прибутковості бізнесу. Удосконалення моделі формування управлінського образу банку полягає у встановленні та досягненні PR-цілей банку для виконання його місії. Для цього всю сукупність PR-цілей потрібно диференціювати за рівнями на цілі бізнес-процесів (стратегічні цілі), цілі функціональних блоків і цілі інфраструктури (рис. 3.5).

Під стратегічними цілями мається на увазі: створення обізнаності про банк, про нову послугу, формування позитивного образу банку, зміна ставлення до банку тощо. До цілей функціональних блоків належать: захист банку в кризових ситуаціях, формування ефективного внутрішньобанківського PR, підвищення рівня поінформованості, закріплення сприятливої громадської думки про банк тощо. Цілі інфраструктури допомагають реалізації вищезазначених цілей: повідомити про спеціальну подію, стимулювати явку на цю подію, розподілити та розповсюдити інформаційні матеріали, підготувати усні виступи для своїх представників, що забезпечують розповсюдження важливих матеріалів тощо.



Рис. 3.5. Управлінський образ банку

Джерело: [82, с. 299]

Таким чином, PR є одним із головних інструментів створення позитивного іміджу банку. Кожний банк має навчитися ефективно використовувати цей інструмент для налагодження тривалих, заснованих на довірі відносин із широкою громадськістю. У сфері банківського PR потрібно проводити політику, направлену на широкі прошарки населення, сутність якої – сповістити їх про елементарні відомості про діяльність банків, роль комерційних банків в економіці, вплив на рівень життя. Така політика повинна сприяти формуванню позитивного іміджу банку як інституту, що виступає в ролі каталізатора розвитку ринкових відносин.

Світова фінансова криза та погіршення макроекономічних показників України в 2008-2018 рр. вимагають від менеджменту ПАТ «Приватбанк» відповідних змін у здійсненні банківської діяльності, зокрема фінансовому управлінні іміджем банку, адже в нових умовах необхідні нові підходи щодо менеджменту іміджу, що спрямовані на підвищення позитивної репутації банківської установи серед клієнтів.

На сьогодні перед банком постає нагальна проблема залучення додаткових коштів фізичних та юридичних осіб, що при зменшенні довіри до банківської системи країни, особливо серед населення, є зовсім не простим завданням. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, стає можливим завдяки

удосконаленню фінансового управління іміджем банку.

Банк ПАТ «Приватбанк», як і будь-яка банківська установа, яке працює за ринкових умов, змушений для вдалого збуту свого продукту налагоджувати інформаційний зв'язок із зовнішнім середовищем, що його оточує. Це в першу чергу стосується наявних та потенційних клієнтів, які потребують постійного інформаційного потоку для підтримання зв'язків із банком. Для найбільш ефективного впливу на цільову аудиторію та забезпечення дієвої комунікації банк повинен розробити шляхи управління іміджем банку в рамках комплексу маркетингу.

Фінансове управління іміджем банку виконує не тільки суто інформаційну функцію, тобто доносить до клієнтів інформацію про банк та його послуги, вона також стимулює клієнтів до споживання банківського продукту саме цього банку та забезпечує зворотній зв'язок між банком та клієнтом, що дає можливість аналізувати та корегувати загальний імідж банківської установи [85, с. 20].

Комплекс маркетингових заходів по фінансовому управлінню іміджем банку ПАТ «Приватбанк» складається із таких основних елементів: реклами, стимулювання збуту, заходів “Public Relations” (PR) (з англ. - зв'язки із громадськістю), прямого маркетингу. Потрібно відмітити, що межі між інструментами комунікаційної політики є досить розмитими і не завжди можна чітко визначити, до якого з інструментів відноситься певний маркетинговий захід, але подібна класифікація є дуже важливою для розуміння суті та різних можливостей комунікаційної політики в банку. Кожний з цих трьох інструментів має свою специфіку й відносна частота їх застосування в останні роки докорінно змінилася [86].

Розглянемо особливості використання реклами в рамках фінансового управління іміджем ПАТ «Приватбанк». Реклама послуг банку ПАТ «Приватбанк» виконує інформаційну (формування іміджу банку, створення іміджу банківських продуктів, корегування уявлень про діяльність банку, надання інформації про асортимент послуг банку) та нагадувальну

(підтвердження певного іміджу в свідомості споживачів, підтримання поінформованості клієнтів про продукти банку, стимулювання використання нових продуктів, збільшення споживання) функції. Реклама на відміну від інших двох інструментів комунікаційної політики спрямована лише на кінцевого користувача банківського продукту (як на існуючого, так і на потенційного).

Принципово реклама банку ПАТ «Приватбанк» не відрізняється від реклами в інших галузях промисловості, але існують деякі особливості, які пов'язані із специфікою банківського продукту. Так абстрактність та відсутність матеріальної основи банківських продуктів змушує маркетологів банку ПАТ «Приватбанк» представляти в рекламних акціях не безпосередньо сам продукт, а його символи (ощадна книжка, інші банківські документи, грошові банкноти). Оскільки мотивація клієнтів до споживання банківських послуг є не прямою, а скоріше опосередкованою (гроші є лише засобом для придбання різних товарів та послуг), то в рекламних повідомленнях застосовуються звичайно привабливі для більшості споживачів матеріальні блага (автомобілі, нерухомість та інші).

Об'єктом банківської реклами банку ПАТ «Приватбанк» виступають як окремі продукти та послуги банку, так і сам банк, як фінансовий інститут в цілому, при цьому розрізняють іміджеву рекламу банку та продуктову рекламу (рекламу конкретних банківських послуг певного банку).

Під іміджевою рекламою розуміється інформація, що спрямована на кінцевого споживача, яка має на меті формувати у нього певний позитивний образ банку [89, с. 229]. Так, банк ПАТ «Приватбанк» намагається сформувати в уявленні клієнтів імідж стабільної, сучасної фінансової установи, яка намагається бути якомога ближче до свого клієнта. Крім того іміджевою реклама завжди намагається підкреслити індивідуальність банку та його ексклюзивний підхід до кожного користувача банківських послуг.

Метою продуктової банківської реклами банку ПАТ «Приватбанк» є, в першу чергу, донести до цільової групи через відповідні ЗМІ вичерпну



інформацію про повний спектр банківських послуг, що надається банком. В рамках продуктової банківської реклами подається не тільки загальна інформація про продукт окремого банку, а й формується його імідж. Крім того завданням продуктової реклами є також спрямоване позиціонування певної банківської послуги на ринку (це особливо стосується нових банківських продуктів).

За видами засобів реклами та рекламних носіїв, які часто не можна розділити, рекламу банку ПАТ «Приватбанк» можна класифікувати, розділивши на три наступні групи:

- Медіа-реклама, до якої відноситься реклама в ЗМІ (пресі, телебаченні, радіо тощо) та кінореклама, а також зовнішня реклама (в транспорті, на вулицях);

- Пряма реклама, до якої належать консультаційні бесіди з клієнтом, телефонна реклама, адресна та неадресна реклама поштою, додатки до виписок про стан рахунку клієнта, рекламні листівки, реклама в телефонних книгах, проспекти тощо;

- Реклама на місці продажу чи на місці контакту із клієнтом (“POP-реклама”), під якою звичайно розуміється реклама в вітринах, в фойє банків, рекламні подарунки клієнтам та рекламні матеріали біля віконць в залі обслуговування [91, с. 14-15].

Потрібно відмітити, що загальною тенденцією управління іміджем ПАТ «Приватбанк» є зниження питомої ваги медіа-реклами (за виключенням реклами на телебаченні) в загальному обсязі рекламних акцій. Це зумовлено в першу чергу тим, що цей вид реклами є найбільш витратоінтенсивним (причому ціни на телевізійну рекламу, наприклад, зростають з року в рік), але затратені кошти не завжди гарантують високу ефективність реклами. Це відбувається тому, що рекламне повідомлення не завжди досягає вибраної цільової групи. Тому в останні роки банк ПАТ «Приватбанк» почав приділяти все більше і більше уваги прямій рекламі, яка дозволяє використовувати кошти більш спрямовано та ефективно.

Порівняно із медіа-рекламою, пряма реклама є більш дешевою, через те що акція спрямовується виключно на цільову групу, тоді як реклама в пресі та на телебаченні завжди охоплює велику аудиторію, не гарантуючи 100% надходження інформації до визначеного сегменту громадян. Пряма реклама виступає також більш гнучким інструментом комунікаційної політики банку, що дає банку можливість відносно швидко реагувати на зміни та інформувати потенційних клієнтів про спеціальні пропозиції. Для визначення структури комунікаційних витрат був проведений аналіз комунікаційної діяльності банку ПАТ «Приватбанк», отримані дані представлені в табл. 3.1 [2].

Таблиця 3.1

Відсоткове співвідношення рекламних витрат банку на формування іміджу  
ПАТ «Приватбанк», (%) [94]

Основні інструменти комунікаційної стратегії	Витрати по роках			
	2018	2019	2020	Σ/3
	Реклама			
Реклама зовнішня	8,55	7,82	8,68	8,35
Реклама поліграфічна	20,05	18,25	28,3	22,20
Реклама сувенірна	4,5	6,0	5,85	5,45
Реклама в ЗМІ	15,3	21,45	18,96	18,57
	Паблік рілейшнз			
Засоби ВІ	1,0	2,0	1,59	1,53
Меценатство	50,6	44,48	36,62	43,90
Разом	100	100	100	100

На підставі даних, представлених у табл. 3.1, були розраховані середні значення по кожному інструменту, що використовує ПАТ «Приватбанк» та сформована структура, характерна для банку (рис. 3.6).

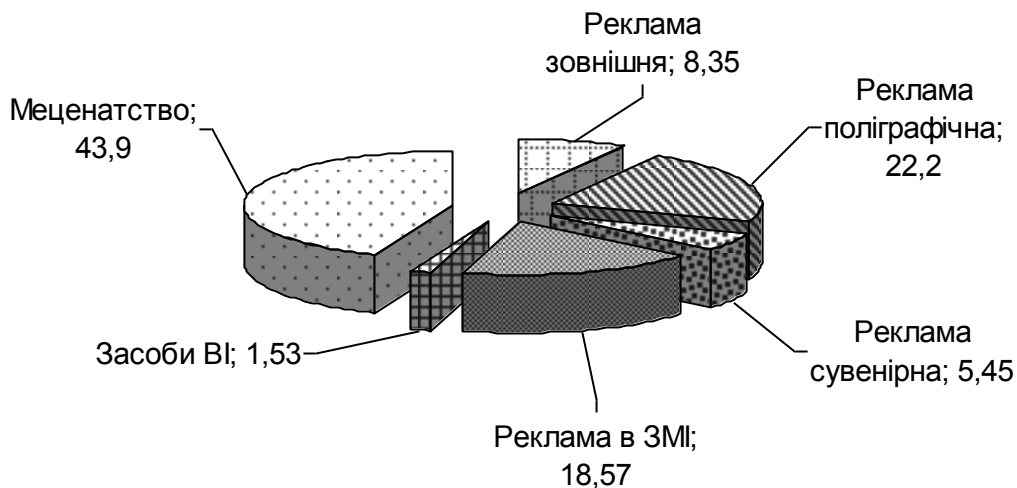


Рис. 3.6. Структура комунікаційних витрат банку ПАТ «Приватбанк» на формування іміджу у 2018-2020 роках, %

Джерело: [94]

Аналіз характеру витрат дозволяє зробити висновок, що розробляючи механізм управління іміджем саме таким чином, з такими пріоритетами, ПАТ «Приватбанк» прагне, насамперед, підтримувати сформований позитивний імідж за допомогою організації благодійної діяльності, витрати на яку складають 43,9% усіх комунікаційних витрат. Завдяки засобам поліграфічної реклами (22,2%) і реклами в ЗМІ (18,57%) періодично поширюється інформація різного характеру. Витрати на зовнішню і сувенірну рекламу невеликі, що складає 8,35% і 5,45% відповідно. Найменше коштів – 1,53% складають витрати по виготовленню засобів візуальної ідентичності. В основному – це виготовлення візитних карток для провідних співробітників банку.

Проведемо аналіз виділених комунікаційних міні-бюджетів[2], тобто витрат по зовнішній, поліграфічній, сувенірній рекламі, рекламі в ЗМІ, виготовленню засобів візуальної ідентичності і меценатству. У середньому, велика частина витрат банків по зовнішній рекламі приходить на виготовлення і установлення вивісок (33,4%) і рекламних щитів (40,5%). На виготовлення покажчиків і штендерів приходить 21,5% і 4,6% відповідно. Витрати банку ПАТ «Приватбанк» по видах зовнішньої реклами представлені

на рис. 3.7.

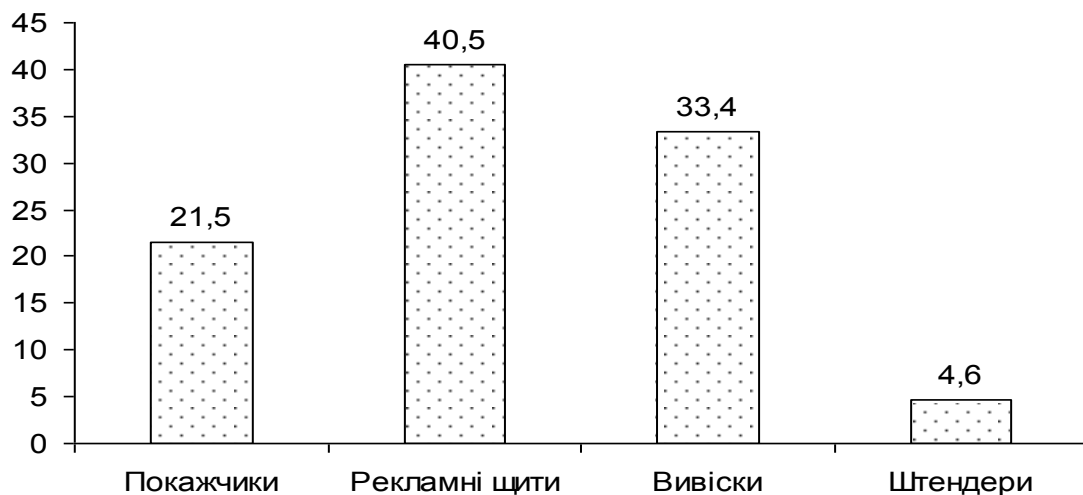


Рис. 3.7. Структура витрат ПАТ «Приватбанк» у 2020 р. по видах зовнішньої реклами, (%)

Джерело: [94]

Витрати ПАТ «Приватбанк» по видах поліграфічної реклами представлені на рис. 3.7.

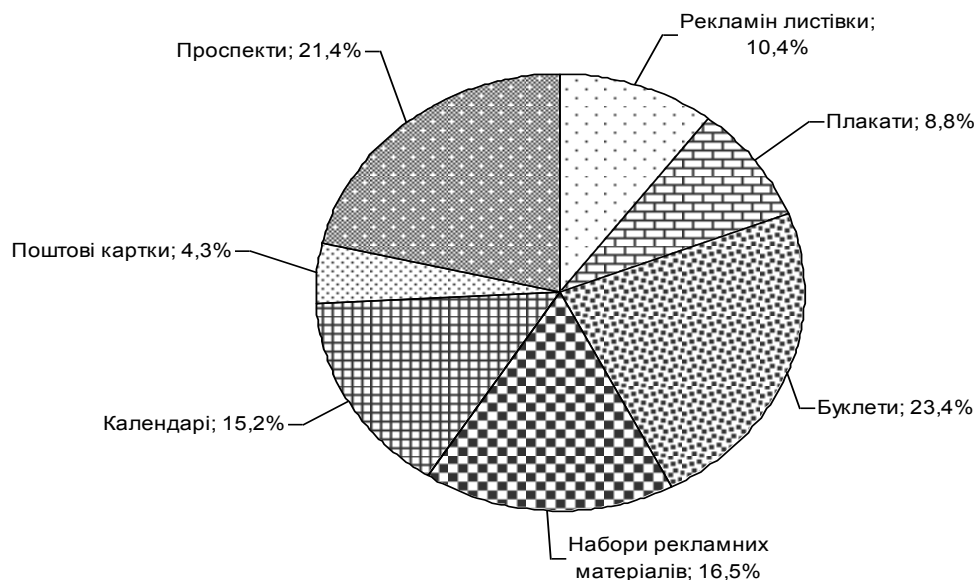


Рис. 3.7. Структура витрат по видах поліграфічної реклами банку «Приватбанк» у 2020 р., (%)

Джерело: [94]

Як видно з рис. 3.7, у середньому, більше всього коштів витрачається на такі види поліграфічної продукції, як проспекти (21,4%) і буклети (23,4%), що

обґрунтовано високою вартістю їх виготовлення (для обох видів) та великими тиражами (для буклетів). На другому місці знаходяться витрати по виготовленню наборів рекламних матеріалів по конкретному банківському продукту (16,5%). Витрати по виготовленню календарів, рекламних листівок, плакатів і поштових карток займають відповідно 15,2%, 10,4%, 8,8% і 4,3% усіх комунікаційних витрат.

Наступним інструментом реалізації іміджевої стратегії, використовуваної у практиці діяльності ПАТ «Приватбанк» є стимулювання збуту банківських продуктів. Стимулювання збуту банку здійснюється по трьох основних напрямках: співробітники; клієнти; посередники.

Стимулювання збуту «Приватбанк», орієнтоване на споживача, спрямовано прямо на наявну і/чи потенційну клієнтуру як покупців банківських продуктів. Орієнтоване на банківський персонал – має на увазі співробітників банку як консультантів, особистих консультантів і продавців банківських продуктів. Орієнтоване на посередників – звернено до маркетингових посередників, що сприяють просуванню на ринок фінансових продуктів банку.

Високі професійні та комунікаційні якості співробітників банку (особливо тих, які безпосередньо консультують клієнтів) є фактором успіху на ринку, тому ПАТ «Приватбанк» особливо приділяє увагу саме мотивації та психологічній підготовці банківських службовців, тому що від них в кінцевому рахунку залежить те, чи скористається потенційний клієнт послугами банку чи ні.

За статистикою, в 83% випадків кінцеве рішення про використання послуг саме цього банку клієнт приймає в безпосередній бесіді із персоналом банку, тому банк ПАТ «Приватбанк» не жалкує коштів на постійне підвищення кваліфікації свого персоналу, проведення спеціалізованих семінарів та стажувань. Особлива увага приділяється, звичайно, чіткому плануванню та проведенню персональних консультацій між співробітником банку та потенційним клієнтом. Виділяються наступні фази таких консультаційних

бесід:

- 1) початок розмови;
- 2) встановлення потреб клієнта;
- 3) пропозиція певного банківського продукту/послуги клієнту;
- 4) підписання угоди;
- 5) пропозиція супутніх послуг;
- 6) прощання із клієнтом [15, с. 78].

Крім того банком ПАТ «Приватбанк» широко застосовуються такі методи підвищення мотивації співробітників, як грошові премії, цінні подарунки в кінці року, додаткові відпустки.

Методи стимулювання клієнтів, які використовуються ПАТ «Приватбанк» в практиці своєї діяльності, можна об'єднати в кілька груп [94]:

- 1) Знижки наступних різновидів:
  - знижки з ціни у виді більш низьких %-ів по кредитах;
  - націнки на ціну у виді більш високих %-ів по депозитах;
  - безкоштовне відкриття поточних рахунків;
  - безкоштовне оформлення пластикової карти тощо.
- 2) Премії, надані частіше в речовинній формі – кожному n-ному клієнту – приз тощо.
- 3) Розіграші і лотереї.

Стимулюючі заходи організовуються:

- для залучення уваги до інноваційних банківських продуктів;
- для зниження тимчасових коливань збуту (наприклад, як пожвавлення попиту в літні місяці – знижки з 1 червня по 30 липня);
- для формування і підтримки позитивного іміджу банку в очах громадськості (знижки визначеним категоріям клієнтів – студентам, пенсіонерам та іншим);
- з нагоди ювілею банку, національних і світських свят.

У табл. 3.2 представлено приклад використання ПАТ «Приватбанк»

найбільш розповсюджених засобів стимулювання збуту банківських продуктів, спрямованих на залучення потенційних клієнтів [94].

Таблиця 3.2

Засоби стимулювання збуту банківських продуктів, спрямовані на залучення потенційних клієнтів ПАТ «Приватбанк» [94]

Банківські продукти	Засоби стимулювання	Свято, дата	Тимчасові параметри
Банківські метали	Скидки 5%	Новий рік	з 28 грудня по 7 січня
	Скидки 5%	8 Березня	з 8 лютого по 8 березня
Депозитні вклади	Більш вигідні умови	Різдво	з 17 по 24 грудня
Мультивалютний анонімний рахунок	Безкоштовне відкриття рахунка	Різдво Новий рік	з 22 грудня по 9 січня
Пластикові карти	Безкоштовне оформлення міжнародної платіжної карти	Ювілей банку	з 1 жовтня по 31 грудня

Для того, щоб ознайомити клієнта з продуктом-новинкою, «підштовхнути» його до придбання, а також для заохочення прихильників конкретного банку і конкретного продукту – використовуються різні розіграші і лотереї.

Наступним елементом комунікаційної стратегії виступають заходи “Public Relations”, суть яких визначаємо як цілеспрямовану діяльність банку «Приватбанк» по досягненню взаєморозуміння із оточуючим середовищем (суспільством) з метою досягнення лояльного відношення до своєї діяльності. В основі PR лежать вміння та бажання налагодити контакт та вигідний двосторонній зв'язок із громадськістю. На відміну від реклами та стимулювання збуту заходи PR мають довгострокову дію та спрямовані в першу чергу не на потенційних клієнтів банку, а на оточуюче середовище та громадську думку [97]. Банки, як центральний елемент фінансової системи в

будь-якій країні завжди знаходяться в центрі уваги суспільної думки, яка безпосередньо намагається контролювати кредитні установи, тому заходи PR є необхідною складовою іміджевої політики банку ПАТ «Приватбанк».

PR включає в себе повне інформування про продукти та послуги ПАТ «Приватбанк» усіх суб'єктів (цільові аудиторії, органи державної влади, ЗМІ), аналіз ситуації та прогнозування можливої реакції тих або інших суб'єктів на деякі аспекти діяльності банку. Ця діяльність (PR) може бути спрямована як на зовнішнє середовище, так і на співробітників самого банку. Роз'яснення соціальної ролі банківського бізнесу - ще одна задача PR, тому що банк несе соціальну відповідальність перед суспільством, в якому здійснюється його діяльність [97].

Проведення спеціальних заходів в області зв'язків з громадськістю (ювілейні заходи, спонсорство, благодійність, презентації, прес-конференції, брифінги, прийомы, круглі столи, дні відкритих дверей) ПАТ «Приватбанк» є елементом, який найбільше використовується банком, оскільки вони надають змогу штучно привернути увагу громадськості. При розробці шляхів управління іміджем, якими керується «Приватбанк» проводячи спеціальні заходи, визначаються їх соціальне значення, величину, ступінь участі, якість організації, об'єм залучення громадськості.

В управлінні іміджем банку ПАТ «Приватбанк» активно використовуються елементи прямого маркетингу, що викликано сучасними тенденціями залучення клієнтської бази. У міру того, як суб'єкти ринку переходять до більш прямих форм спілкування зі своїми клієнтами, у маркетингу відбувається дійсна революція. У минулому маркетингове звертання являло собою монолог – рекламодавці через традиційні засоби спілкування людей (газети, радіо, телебачення) «розмовляли» з невідомими ним споживачами. Сьогодні прямиий маркетинг є найсучаснішим і діючим методом маркетингу «Приватбанк». Потенціал його форм, особливо тих, котрі засновані на електронних системах, величезний.

Підсумовуючи проведені дослідження, зробимо наступні висновки та



пропозиції:

- банк ПАТ «Приватбанк», як і будь-яка банківська установа, яка працює за ринкових умов, змушений для вдалого збуту свого продукту налагоджувати інформаційний зв'язок із зовнішнім середовищем, що його оточує;

- управління іміджем банку ПАТ «Приватбанк» повинно стати тим інструментом, який буде сприяти зближенню банку та його потенційних клієнтів, розбудові довіри населення по відношенню до банків та підвищенню поінформованості громадян про можливості банків;

- загальною рисою комплексу фінансового управління іміджем банку ПАТ «Приватбанк» є незначна величина витрат на нього, що коливається в межах 0,3 – 3,5% від величини усіх витрат банку за 2018–2020 роки;

- для підвищення ефективності фінансового управління іміджем досліджуваного банку необхідно інтенсифікувати та надати системності рекламній діяльності банку, для чого пропонуємо використовувати розроблений для банку медіа-план рекламної діяльності на кожний рік;

- у процесі дослідження було виявлено практику використання ПАТ «Приватбанк» в своїй діяльності прийомів особистого продажу. Необхідно відзначити, що значення персонального продажу як засобу маркетингової комунікації відіграє вирішальну роль у процесі обслуговування корпоративних клієнтів. Що стосується індивідуальних клієнтів, персональний продаж незамінний при обслуговуванні VIP-клієнтів;

- банківська ПР – діяльність, що виступає важливим елементом має будуватися на стратегічній основі, на об'єднанні зусиль банку та зовнішніх фахівців щодо досягнення ПР-цілей та на основі союзу банків України у сфері проведення сумісних ПР-кампаній для подолання падіння довіри до банківської системи, що суттєво стримує розвиток банківської системи;

- пропонуємо з метою підвищення рівня іміджу банку проведення благодійної та спонсорської діяльності. У цьому напрямку на нашу думку необхідно сконцентрувати увагу на реалізації цільових благодійних і

меценатських програм, намагаючись досягати їхньої максимальної ефективності. Також рекомендуємо банку надалі приділяти пильну увагу благодійній роботі і відродженню вітчизняного меценатства, підтримці медицини, освіти, спорту, допомоги знедоленим людям;

– необхідно ввести практику благодійної і спонсорської діяльності не тільки на рівні головного банку, але і на рівні окремих філій і регіональних відділень, у такий спосіб внесок у розвиток благодійної і спонсорської діяльності буде вноситися на рівні кожного регіонального підрозділу банку, контактні аудиторії будуть при цьому відчувати соціальну спрямованість ПАТ «Приватбанк».

### 3.3. Удосконалення фінансового управління іміджем ПАТ «Приватбанк»

Удосконалення фінансового управління іміджем є необхідним чинником існування будь – якого суб'єкта підприємництва. У ньому зацікавлені всі учасники економічного процесу.

Хотілося б виділити такі основні напрямки удосконалення фінансового управління іміджем ПАТ «Приватбанк»:

1. Загальне зростання групи активів, що приносять процентний дохід та зростання власного капіталу, насамперед ефективного проведення зваженої маркетингової і процентної політики, наслідком цього стане підвищення числа банківських вкладників. Цією групою активів є кредитні операції банку. Для їх проведення банку необхідні, по – перше, залучення клієнтів, які бажають отримати кредит. У теперішній час для банків України це є проблемою, так як у світі спостерігається нестабільна фінансова ситуація. Напевно недоцільно буде перераховувати заходи щодо залучення нових клієнтів, адже в Україні крім безробіття і неможливості виплачувати кредити також спостерігається величезний підрив довіри населення до банківських установ.

2. Збільшення питомої ваги доходних активів в сукупних активах.

Іншими словами банк повинен нарощувати так звані “працюючі” активи, які приносять найбільші доходи банку і скорочувати до можливого мінімуму “непрацюючі”. До доходних активів відносять кредитний та інвестиційний портфель банку, депозити та кредити в інших банках. Всі інші активи є недоходними. Вкладення коштів у недоходні активи погіршує структуру активів та їх дохідність. Однак, саме “непрацюючі” активи забезпечують ліквідність банку. Таким чином, банківська ліквідність досягається при максимізації залишків в касах та на кореспондентських рахунках по відношенню до інших активів. Але саме в цьому випадку прибуток банку буде мінімальний [87, с. 30].

3. Зміна загального рівня процентної ставки по активних операціях банку. Потрібне дослідження та врахування крім специфічних факторів, що визначають розмір процента по активних операціях також попит на кредитному ринку і ставки конкуруючих банків та інших фінансово-кредитних установ.

4. Зміна структури портфелю доходних активів, тобто підвищення питомої ваги ризикових кредитів в кредитному портфелі банку, наданих під високі проценти. Ризикові операції можуть принести банку значний дохід, якщо він буде правильно ними управляти. Банк повинен правильно дослідити допустимість ризику, розробити проект прийняття негайно практичного рішення, спрямованого або на використання ризикових операцій, або на виробітку системи заходів, що знижують можливість появи витрат банку від проведення тієї чи іншої операції.

Існує декілька способів захисту від кредитного ризику:

а) диверсифікація позик – розподіл кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, які відрізняються один від одного як за характеристиками, так і за умовами діяльності.;

б) постійний контроль банку за станом справ позичальника протягом всього терміну користування позикою і у випадку виникнення у нього проблемних ситуацій, які можуть привести до несплати боргу, прийняття попереджувальних заходів щодо захисту своїх інтересів;

в) установлення лімітів – встановлення максимально допустимих розмірів наданих позичок, що дозволяє обмежити ризик. Лімітування використовується для визначення повноважень кредитних працівників різних рангів щодо обсягів наданих позичок. Лімітування як метод зниження кредитного ризику широко застосовується у практиці як на рівні окремого банку, так і на рівні банківської системи в цілому. Дотримання відповідних нормативів кредитного ризику контролюється НБУ;

г) резервування – створення резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями. Резерв під кредитні ризики поділяється на дві частини: під стандартну і нестандартну заборгованість; і відповідно до цього різні й норми резервування. Якщо під стандартну заборгованість коефіцієнт резервування становить 1%, то під нестандартну ( “під контролем” – 5%, “субстандартну” – 20%, “сумнівну” – 50%, “безнадійну” – 100%). Як бачимо, чим гірше якість кредитного портфелю, тим більші відрахування до резервного фонду;

д) сек'юритизація активів – передбачає перетворення наданих банками позичок на ліквідні цінні папери (наприклад, облігації чи векселі), котрі обертаються на вторинному ринку. У процесі сек'юритизації беруть участь кілька сторін: банк, як ініціатор продажу пакету кредитів; компанія, яка займається емісією цінних паперів; гарант (страхова компанія); інвестори (фізичні чи юридичні особи), котрі купують цінні папери на ринку. Процедура сек'юритизації починається з того, що банк, який є ініціатором продажу кредитів, укладає договір з компанією, котра на загальну суму сек'юритизованих кредитів робить емісію цінних паперів. Перед розміщенням пакету цінних паперів на ринку, компанія емітент має здобути підтримку гаранта, який виконує функцію страхування емітованих цінних паперів. Відтак цінні папери розміщуються на ринку, а отримані від їх продажу грошові кошти починають надходити до гаранта та компанії – емітента, які передають їх банку – ініціатору. Таким чином, банк отримує готівкові кошти на загальну суму пулу сек'юритизованих кредитів [90].

5. Забезпечення зростання непроцентних доходів, а саме приділення більшої уваги доходам від надання послуг “небанківського” характеру, оптимізація пасивів, зменшення загально адміністративних витрат, зменшення витрат на створення банківської послуги, що дасть змогу знизити її ціну.

6. Зменшення витрат на створення банківської послуги дає відповідно знизити її ціну. Зниження цін на пропоновані послуги – вагомий аргумент у конкурентній боротьбі, важливий елемент створення позитивного іміджу банківської установи, що великою мірою забезпечує їй прихильність клієнтів. Здешевлення послуг може забезпечити банку вищий, ніж у конкурентів прибуток за рахунок більшого обсягу їх пропозицій. Тому особливого значення слід надавати скороченню витрат при наданні послуг без погіршення їх якості.

7. Ефективне управління активами і пасивами банку, а також ризиками.

В сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища управління активами і пасивами банку має забезпечувати:

1) розподіл економічного капіталу Банку під ризики і підтримку адекватної платоспроможності з урахуванням балансових, ринкових і інших ризиків ;

2) моніторинг і управління активами і пасивами Банку відповідно до поточних, середньо - і довгострокових бізнес-планів Банку ;

3) визначення політики і інструкцій з управління ризиком ліквідності і фондами Банку. Визначення процедури антикризового управління у разі виникнення кризи ліквідності (системної кризи або близької до системної);

4) управління ринковими ризиками Банку, зокрема процентним ризиком, валютним і ціновим ризиками;

5) встановлення лімітів по ринкових ризиках і ризику ліквідності;

6) контроль за операціями Казначейства ;

7) моніторинг результатів по шести вищевказаних цілях і проведення низки управлінських заходів, які приводять структуру банківського балансу і позабалансових позицій у відповідність з його стратегічними цілями і пріоритетами довгострокової політики Банку [82, с. 298].

При управлінні ризиками варто рекомендувати наступне:

- 1) використання принципу зважених ризиків;
- 2) здійснення систематичного аналізу фінансового стану клієнтів банку;
- 3) здійснення систематичного аналізу платоспроможності і кредитоспроможності банку;
- 4) застосування принципу поділу ризиків;
- 5) рефінансування кредитів;
- 6) проведення політики диверсифікації (широкий перерозподіл кредитів у дрібних сумах, наданих великій кількості клієнтів, при збереженні загального обсягу операцій банку);
- 7) страхування кредитів і депозитів;
- 8) застосування застави;
- 9) застосування реальних персональних і “мнимих” гарантій;
- 10) хеджування валютних операцій;
- 11) збільшення спектру здійснюваних операцій (диверсифікація діяльності).

8. Управління ризиком процентних ставок:

- 1) досягнення цільового рівня чистої процентної маржі, спреду, чистого процентного доходу;
- 2) передбачення руху процентних ставок, встановлення процентних ставок за залученими та наданими коштами;
- 3) визначення динамічної структури активів і пасивів на підставі геп-аналізу та дюрації, використання засобів хеджування.

Вдале дослідження та впровадження всіх цих заходів допомогло б удосконалити фінансове управління іміджем Приватбанку та досягти мінімізації ризиків. На сьогоднішній день в умовах нестабільного середовища це є надзвичайно важливо. Тому потрібно виділити такі основні напрямки удосконалення фінансового управління іміджем:

- загальне зростання групи активів, що приносять процентний дохід та зростання власного капіталу, насамперед правильне проведення зваженої

маркетингової і процентної політики;

– збільшення питомої ваги доходних активів в сукупних активах. Максимізація прибутку вимагає не збереження коштів, а їх використання для видачі позик і здійснення інвестицій(з урахуванням резервів);

– зміна загального рівня процентної ставки по активних операціях банку. Потрібне дослідження та врахування крім специфічних факторів, що визначають розмір процента по активних операціях також попит на кредитному ринку і ставки конкуруючих банків та інших фінансово-кредитних установ;

– зміна структури портфелю доходних активів, тобто підвищення питомої ваги ризикових кредитів в кредитному портфелі банку, наданих під високі проценти;

– забезпечення зростання непроцентних доходів, а саме приділення більшої уваги доходам від надання послуг “небанківського” характеру, оптимізація пасивів, зменшення загально адміністративних витрат, зменшення витрат на створення банківської послуги, що дасть змогу знизити її ціну;

– правильне управління активами і пасивами банку, а також ризиками: розподіл економічного капіталу банку під ризики, визначення політики управління фондами банку та ризиком ліквідності, правильне встановлення лімітів по ринкових ризиках, моніторинг результатів, що дало б змогу привести структуру банківського балансу і позабалансових позицій у відповідність з його стратегічними цілями;

– управління ризиком процентних ставок: досягнення цільового рівня чистої процентної маржі, спреду, чистого процентного доходу, передбачення руху процентних ставок, встановлення процентних ставок за залученими та наданими коштами, визначення динамічної структури активів і пасивів на підставі геп-аналізу та дюрації, використання засобів хеджування.

### Висновки до розділу 3

Вдосконалення системи фінансового управління іміджем комерційних банків дозволяє зробити наступні висновки. На сьогодні, існує безліч проблем формування позитивного корпоративного іміджу банків. Особливо у посткризовий період, коли довіра до банківської система знаходиться на низькому рівні. Непросте завдання щодо створення або відновлення позитивного іміджу в першу чергу лягає на плечі банківських служб зі зв'язків з громадськістю. Проте ці служби в банках не завжди мають висококваліфікованих працівників, в результаті чого громадськість інформують не першочерговими повідомленнями. Відновленням іміджу банків, також, можуть займатися рекламно-інформаційні агентства. Але, серед банків переважають три основні стримуючі фактори: 1) недооцінка ефективності методів рекламно-інформаційних агентств; 2) омана щодо високої вартості цього виду послуг; 3) блокування контактів з агентами банківськими прес-службами. Вдосконалення корпоративного іміджу банків дедалі більшою мірою залежить від громадської думки і від уміння впливати на неї. Це означає, що в структуру механізму управління діяльністю сучасним банком повинні включатися адекватні ланки, завданням яких є забезпечення зв'язків з громадськістю, — те, що становить сутність поняття «Public Relations». PR є одним із головних інструментів створення позитивного іміджу банку. Кожний банк має навчитися ефективно використовувати цей інструмент для налагодження тривалих, заснованих на довірі відносин із широкою громадськістю. У сфері банківського PR потрібно проводити політику, спрямовану на широкі прошарки населення, сутність якої – сповістити їх про елементарні відомості про діяльність банків, роль комерційних банків в економіці, вплив на рівень життя. Така політика повинна сприяти формуванню позитивного іміджу банку як інституту, що виступає в ролі каталізатора розвитку ринкових відносин. Для удосконалення фінансового управління ПАТ «Приватбанк» пропонуємо наступне: загальне зростання групи активів, що приносять процентний дохід та зростання власного капіталу, насамперед правильне проведення зваженої маркетингової і процентної політики;



збільшення питомої ваги доходних активів в сукупних активах.