

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

# **Формування бренда банку та напрями підвищення його ефективності**

Студентки 2 курсу 7м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Банківська справа»

Нестеренко  
Анастасія  
Олександрівна

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
Доцент

Маслова Наталя  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2019**

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ БРЕНДУ БАНКУ</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ БРЕНДУ</b>	<b>16</b>
2.1. Організаційно-управлінські аспекти процесу формування бренду АТ «ПУМБ»	16
2.2. Оцінка ефективності формування бренду АТ «ПУМБ»	22
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДІНГУ БАНКІВ</b>	<b>27</b>
3.1. Рекомендація щодо розвитку брендінгу банків України в концепції теорії поколінь	27
3.2. Розробка конкурентної бренд-стратегії АТ «ПУМБ» та підходів до оцінки його ефективності	35
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>47</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>54</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Банківський сектор України знаходиться у стані реформування та оновлення, де не останнє місце серед деструктивних чинників розвитку банківського сектору України належить стабільності банківського бізнесу та довіри до нього з боку клієнтів.

Роль бренду в сучасних ринкових умовах посилюється, що пов'язано з гострою конкуренцією з одного боку, а також глобалізацією економічного простору, структур, процесів та явищ з іншого. Такі умови вимагають глибокого розуміння поняття бренду, яке еволюціонує, трансформується та ускладнюється. Розробка методологічних підходів до визначення бренду допоможе сформулювати це поняття. Все це обумовлює актуальність теми дослідження.

**Ступінь дослідженості теми.** Питаннями бренду та його визначенням займаються такі відомі зарубіжні дослідники, як Д. Траут, А. Уїллер, Г. Дан, Т. Гед, Ж.-Н. Капферер, М.Д. Скотт, Д. Герман, а також представники української науки – київської школи: А.О. Старостіна, А. Федорченко, І.К. Ярошенко, О. Зозулев, Ю. Нестерова, Маслова Н.О.; донецької школи: Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна, Д.С. Файвішенко, Л.В. Приходченко; харківської школи: Е.В. Ромат, К.А. Мамонов, К.О. Тімонін; одеської школи: Е.М. Забарна, М.О. Танасенко та інші. Проте поза увагою досліджень вчених лишилось питання щодо застосування ефективних інструментів брендінгу в умовах інформаційно-технологічного розвитку зовнішнього середовища.

**Метою даної роботи** є теоретико-практичні дослідження з проблематики формування бренду банку та оцінки його ефективності.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- здійснити теоретичні дослідження формування та оцінки бренду банку;
- провести дослідження процесу формування та оцінки бренду банку;
- аналізувати особливості впровадження брендів в банках України;

- оцінити ефективність формування бренду АТ «ПУМБ»;
- сформувати напрями підвищення ефективності брендінгу банків України;
- сформувати рекомендації щодо розвитку брендінгу банків України в концепції теорії поколінь.
- запропонувати напрями формування конкурентної бренд-стратегії АТ «ПУМБ».

**Об'єктом дослідження** є бренд банку.

**Предметом дослідження** є процес формування та оцінки ефективності бренда банку.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез; статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні динаміки та структури портфелів АТ «ПУМБ»); метод логічного узагальнення; систематизації (при уточненні стратегій розвитку банківського бренду); порівняння; наукової абстракції; системний аналіз (для формулювання і висвітлення суті основних складових стратегій розвитку банківської системи).

**Інформаційна база** дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у області стратегії, матеріали наукових статей та періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти НБУ, внутрішньобанківські документи, статистичні звіти Національного банку України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова звітність АТ «ПУМБ» та банків конкурентів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в створенні підходу до оцінки конкурентоспроможності бренд-стратегій банків, а також формулювання підходів щодо узгодження ідей банківського бренду з цінностями споживачів, класифікованих за теорією поколінь.

**Практична цінність результатів дослідження.** Практичне значення отриманих результатів пов'язано з виявленням ряду рекомендацій спрямованих на розробку системи бренд-менеджменту АТ «ПУМБ». Сформовано підхід щодо оцінки конкурентоспроможності бренду з апробацією на прикладі дослідженого банку та його конкурентів.

**Особистий внесок магістра.** Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

**Публікації.** Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було опубліковано в статті «Теоретичні засади бренду банку» // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч.1 – 164-169 с.

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 47 сторінок, ілюстрованих 10 таблицями, 12 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел складається із 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ БРЕНДУ БАНКУ

Поняття «бренд» часто неоднозначно трактується вченими різних наукових шкіл. Перший підхід передбачає розгляд певної міждисциплінарної термінології, яка впливає на форму поняття «бренд». Другий підхід полягає у визначенні бренду через розуміння функцій, які він виконує. Третій підхід допомагає автору на підставі вивчення сукупності існуючих визначень і ранжирування їх еволюційних трансформацій простежити напрямок розвитку понять (історичний і змістовний) і надати його логічне сучасне формулювання [27, с. 122].

Фундаментальні дослідження сутності бренду викладені в наукових працях таких вчених, як Д. Аакер, Б. Ванекен, С. Девіс, А. Еллвуд, П. Темпорао та ін. Однак слід зазначити, що в цих роботах, а також в наукових роботах дослідників банківського маркетингу не приділено уваги питанням, які розкривають сутність і складові банківського бренду, його зв'язок з такими категоріями, як імідж і репутація банку, також не визначається вплив бренду на результати діяльності банку і формування прихильності клієнтів банку.

Теоретична нерозкритість суті бренду банку при наявності гострої практичної необхідності його ефективного впровадження призводить до появи проблем при створенні цілісності образу банківської установи, з чим і пов'язана необхідність дослідження всього комплексу питань, присвячених бренду банку.

Термін "бренд" (від англ. - brand), трактується як "марка товару, ідентифікаційний знак, символ, слова або їх комбінації, відрізняє продукцію або послугу однієї компанії від продукції або послуги іншої» [21, с. 124].

В результаті своїх досліджень Маслоу Н.О. ідентифікацію поняття «бренд банку» надала як «атрибут пізнаваності банку, який впливає на формування його іміджу та ділової репутації, створює неповторний образ у свідомості клієнтів, який допомагає на рівні підсвідомості одразу відрізнити

його від інших банківських установ та сприяє підвищенню вартості банку» [12, с. 24]. Таким чином, бренд банку – це, в першу чергу, бренд самої установи (яка, в своєму роді, є ексклюзивним суб'єктом ринку), а не тих послуг, які вона надає.

Виходячи з багатоманітності визначень бренду та його складових, ми провели дослідження особливостей саме у банківській сфері. Наприклад, Безрукова Н. звертає увагу на те, що термін «бренд» включає назву, логотип та інші візуальні елементи (шрифти, цифрові схеми, символи) [13, с. 39]. Маслова Н.О. серед об'єктів, які становлять юридичне наповнення бренду, виділяє торговельні марки, зображення, словесні складові, слогани, у деяких випадках позовні сигнали радіопростору, а також об'єкти, покликані забезпечувати індивідуалізацію, наприклад, промислові зразки – це і зовнішній вигляд виробу, і оформлення упаковки, і т.п [14, с. 195]. Узагальнюючи наукові дослідження ми дійшли висновку, що структурні елементи бренду банку складаються з даних наведених на рис.1.1



Рис. 1.1 Структурні елементи бренду банку\*

\*Примітка: складено автором на основі джерел [15, с. 112]

Отже, як видно з рис. 1.1, кожна складова має складний характер та є надзвичайно важливою для створення бренду банку.

Корпоративний бренд багатогранний, насамперед, його використання у діяльності компанії пов'язано зі стратегічним розвитком. На думку передових практиків бізнесу, до складових бренду відносять три важливих елементи, які необхідно формалізувати та донести до усіх основних цільових аудиторій за допомогою інтегрованих комунікацій:

- стратегічні компоненти – складають основу бренду – згідно з якими, компанія буде свою діяльність та поведінку - місія, бачення, цінності, структура компанії, її історія, менеджмент, концепція корпоративної та соціальної відповідальності;
- візуальні компоненти/графічні атрибути формують зоровий образ, створюють зовнішній вигляд бренду – логотип, фірмовий стиль, дизайн корпоративної документації;
- процедури – політика взаємодії компанії – прописані правила та концепції взаємодії компанії з її стейкхолдерами;

комунікації – інструмент для формування та управління корпоративним образом та репутацією [6, с. 37].

В процесі розвитку бренд проникає в усі складові бізнесу і дозволяє сформувати і донести філософію компанії, її стратегічні цілі та задачі, забезпечити формування стабільної основи діяльності компанії - це її акціонери, менеджмент, персонал. Кожна з цільових аудиторій – партнери, клієнти, населення, держава, ЗМІ, менеджмент та акціонери мають свої вимоги до бренду, особливо коли мова іде про банківський бренд.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що саме у банківській сфері бренд має надзвичайно важливе стратегічне значення, що впливає не тільки на прихильність клієнтів та відомість у суспільстві, а й на фінансові показники діяльності банку та його становище на ринку. Доведено, що бренд належить до рівня впізнавання банку та впливає на формування іміджу, репутації та відданості (лояльності) клієнтів банку.



Теоретично в банку може існувати декілька рівнів брендів, які поєднані в складну ієрархічну структуру. Так, наприклад, на самому верхньому рівні може знаходитись корпоративний бренд універсального банку, яка включає декілька бізнес-одиниць (наприклад, банк, інвестиційний фонд, страхову компанію). Для кожної з даних бізнес-одиниць існує свій бренд, для якого корпоративний бренд групи є материнським брендом. У кожній бізнес-одиниці може бути певна група продуктів, поєднана єдиним брендом, для якого материнським є вже бренд відповідної бізнес-одиниці.

Лютый І.О. визначає, що бренд банку нерозривно пов'язаний з іншими категоріями, такими як «імідж» та «ділова репутація» [7, с.317]. У трактуванні понять «бренд» та «імідж» установ прослідковується певна схожість. Формування сприятливого іміджу визначається як одна з найважливіших цілей діяльності банку. Деякі дослідники банківського маркетингу майже ототожнюють поняття «імідж» і «бренд», а саме визначають «імідж» як «образ банку, єдність уявлень та емоційного сприйняття у цільової аудиторії, які пов'язуються з банком». Інші дослідники стверджують, що імідж – це зовнішня атрибутивна складова, яка впливає на всю діяльність фінансової установи і залежить як від успішності, надійності та бездоганності роботи останньої, так і від маркетингових комунікацій [12, с. 22].

Разом із тим, більшість науковців дотримується думки, що «імідж – це досить поверхове, часто штучно створене за порівняно недовгий час уявлення про об'єкт, яке складається у свідомості людей, що може не відобразити глибинних економічних і соціальних характеристик фінансово-кредитної установи, особливостей її поведінки на ринку і наслідків діяльності, часто поєднуючи реальні принципи і методи ведення бізнесу [6, с. 45].

В результаті наукових досліджень ми визначили, що «імідж банку» – це комплексна система візуальної ідентифікації банку, сприяюча формуванню її сприятливого стилю і посилююча ефективність рекламних контактів зі споживачами, що підвищує довіру партнерів і сприяє підвищенню загального іміджу та репутації банку на ринку. Імідж є певним результатом всієї

діяльності банку в тому числі його брендингу. Загальною складовою, що поєднує бренд і імідж можна вважати фірмовий стиль.

У розробці фірмового стилю банків акцент ставиться, насамперед, на позитивний емоційний вплив і в основному використовується абстрактна нейтральна графіка. Клієнти банку хочуть бути впевнені в надійності та стабільності банку - саме цю інформацію повинен повідомляти їм і логотип, і фірмовий стиль банків. Отже, фірмовий стиль банку повинен відрізнятися бездоганністю, оскільки він визначає перше враження про організацію, і в чималому ступені впливає на успішність банківського бренду.

Існує безліч різних методів і рекомендацій з розробки ідентичності бренду. Однією з найпопулярніших моделей побудови бренду є так зване «Колесо бренду» (Brand-wheel), розроблене британською компанією Bates Worldwide. Модель успішно використовується в практиці провідних компаній світу - 3M, Whiskey, Kit-e-Kat, Smirnoff, Zanussi, IBM і ін. [38].

Відповідно до даної моделі бренд банку можна представити у вигляді набору кіл, кожна з яких представляє окремий елемент бренду (рис. 1.2).

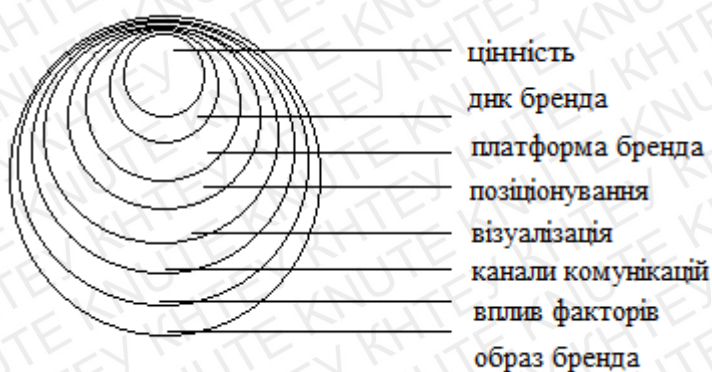


Рис. 1.2. Колесо бренду банку \*

\*Примітка: розроблено актором на основі досліджень [41], [48]

За допомогою методики побудови «колеса» можна точно описати які відчуття викликає бренд банку у аудиторії та клієнтів, з'ясувати, на чому вони

базуються, і використовувати в цілях подальшого розвитку бренду. У «колесі» базово використовуються певні рівні, основним з яких є «ДНК бренду».

Термін «ДНК бренду», або певний "генетичний" код, це - набір цінностей і значень, свого роду стержень, навколо якого будується бренд. Під терміном "ДНК" бренду ми розуміємо системне уявлення, концепцію, суть бренду, яка відображає його компоненти, відтворює його конкурентні переваги і передає їх від виробника до споживача. Цінність бренду безпосередньо пов'язана зі змістом такої "ДНК" [18].

Ми визначаємо ідентичність бренду як його зміст, який закладається розробниками. Вона містить "генетичний код" бренду, який зашифровано у семи елементах: 1) асоціації бренду, 2) імідж бренду, 3) індивідуальність бренду, 4) позиція бренду, 5) сприйнята якість бренду, 6) цінності бренду і 7) ядро бренду, які, у свою чергу, можуть бути розкладені на "нуклеотиди" - найменші складові елементи, на які можуть бути розкладені компоненти бренду[8]. Розшифруємо кожний елемент. Отже, асоціації бренду можна визначити як сукупність почуттів, переконань, які виникають, і знань, які формуються у свідомості споживача при контакті з атрибутами і/або комунікаціями бренду, а також при спогаді про нього [14]. Під іміджем бренду ми маємо на увазі об'єкт сприйняття бренду споживачами; унікальний набір асоціацій щодо атрибутів і/або комунікацій бренду, закріплених в пам'яті споживача, який підвищує ефективність обмінів. Індивідуальність бренду - це його «особистість», сукупність людських рис, з якими асоціюється бренд [11]. Щодо позиції бренду, то її визначають як місце, яке займає даний бренд у свідомості споживачів серед конкурентних брендів. Позиція спрямована на виділення компонентів бренду і вигод, які отримає споживач від використання товару (послуги) [15].

Ще одним елементом є прийнята якість бренду, а саме, суб'єктивно оцінювані вигоди від придбання і споживання товару (послуги); ступінь задоволення споживачів від контакту з товаром (послугою). Цінності бренду ми визначаємо як сукупність функціональних, особистісних і соціальних

параметрів, за якими споживач обирає бренд і визначає значущими для себе товар чи послугу. І, нарешті, ядро бренду - це ключова ідея, яку передає «ДНК» бренду до споживача з метою інтенсифікації обмінів на ринку [35].

Продумана структура ідентичності бренду банку знижує ризик його розфокусування, підвищує його потенціал та довговічність його суті. Запропоновані вище її сім компонентів є базовими, вони можуть бути доповнені залежно від специфіки ринкового сегменту, і «спрацьовують» вони неоднаково на різних ринках. Розуміння і управління ідентичністю бренду є передумовами для побудови сильних брендів, і, відповідно, для створення їх капіталу.

Цінність, що створюється брендом банку, надає додаткові конкурентні переваги на ринку, підвищує довіру клієнтів, допомагає у створенні позитивної ділової репутації та іміджу. Першочерговим завданням, яке виконує брендинг, є забезпечення впізнаваності банку з-поміж наявної значної кількості конкурентів. Особливий фірмовий стиль, логотип і слоган банку слугують невід'ємними атрибутами, які створюють у споживачів позитивні асоціації з конкретним банком. Від того, наскільки правильними будуть вибір самого бренду та компанії з його популяризації, залежать не лише ефективність вкладень у маркетинг, а й життєздатність самого банку на ринку.

Саме тому визначати вектор розвитку бренду повинна концепція, що інтегрована у корпоративну стратегію банку та включає у себе загальноприйняті у банківській установі стандарти надання послуг.

До методів оцінки з використанням показників, отриманих соціологічними і маркетинговими методами дослідження відносяться:

- метод оцінки капіталу бренду на основі клієнтських переваг – використовуються кількісні методи дослідження (анкетні опитування дійсних і потенційних клієнтів, експертні оцінки);
- оцінка ефективності програм позиціонування і просування бренду – експертна комісія розглядає програми позиціонування і просування брендів і

оцінює їх ефективність і успішність реалізації [30, с. 93].

Оцінка ефективності бренда може розраховуватися по різних моделях показників, але найбільш прозора і логічна модель – згадана вище концепція The Boston Consulting Group, що виділяє три фактори оцінки бренда. Дані три фактори можуть бути оцінені в кількісному вираженні як коефіцієнти, що визначають внесок бренда в збільшення або зменшення ефективності основних аспектів продажів: збільшення обсягів продажів, збільшення рентабельності і перспективність бренда (забезпечення стратегічної стійкості продажів і можливість їхнього збільшення). [94]

В основі оцінки ефективності бренда лежить трьохфакторна модель перетворення сили бренда (Brand Strength) у додаткові фінансові потоки (Added Value Agent) через кількісні параметри аналізу продажів і образу бренда (Brand Image), що виражаються формулою 3 “More” (1.1)

$$M_s = M_1 * M_2 * M_3 \quad (1.1), \text{ де}$$

$M_1$  – “To sell it's more”. Показник, що визначає внесок бренда в збільшення обсягів продажів даної послуги стосовно аналогічної послуги іншого банку в даних каналах розподілу. Дозволяє оцінити, наскільки бренд збільшує продажі даної послуги.

$M_2$  – “To sell more expensively”. Показник, що визначає внесок бренда в збільшення рентабельності товару стосовно питомих витрат на підтримку бренда. Дозволяє оцінити, наскільки бренд дозволяє одержати більше прибутку від продажу існуючої послуги в перерахуванні на одиницю послуги.

$M_3$  – “It's more than prospects”. Показник, що визначає можливість збільшення сфери впливу бренда (brand extension) і розширення його цільового сегмента в середньостроковій перспективі. Дозволяє оцінити, наскільки можуть зрости додаткові фінансові потоки від експлуатації бренда в майбутньому.

$M_s$  - підсумковий коефіцієнт – дозволяє оцінити загальну ефективність бренда як щодо звичайної послуги (абсолютне значення показника) так і в порівнянні показниками ефективності інших брендів – відносно його

успішність.

Ми розуміємо, що ефективний бренд дозволяє продавати більшу кількість окремої послуги, ніж аналогічної, але менш привабливого корпоративного бренду.

Параметр МЗ – стратегічна конкурентоздатність бренда (СК) (1.2) - даний показник, визначає можливість збільшення сфери впливу бренда і розширення його цільового сегмента в середньостроковій перспективі з урахуванням ризиків різних категорій.

$$СК = ДС * ДІ * ДЕ / (1 + Р) \quad (1.2)$$

Дозволяє оцінити, наскільки можуть зрости додаткові фінансові потоки від експлуатації бренда в майбутньому. Як основні параметри стратегічної конкурентоздатності брендів обрані наступні:

1. Параметри цільового сегмента – його кількісна динаміка, а також динаміка готовності до покупки бренду покупцями.

2. Параметри ефективності позиціонування – яка частка клієнтів інформована про даний бренд і про ідею його позиціонування, яка частка клієнтів є покупцями даного бренду і яка динаміка даних параметрів.

3. Ризики, пов'язані з брендом.

Для розрахунку показників стратегічної конкурентоздатності розраховуються наступні коефіцієнти:

1. Динаміка цільового сегмента (ДС) (1.3).

$$ДС = Сб/Са \quad (1.3)$$

Са – розмір цільового сегмента в даний момент.

Сб – прогнозований розмір цільового сегмента через 2 роки.

2.1. Динаміка інформованості клієнтів цільового сегмента (ДІ) (1.4).

$$ДІ = Іб/Іа. \quad (1.4)$$

Іа – інформованість клієнтів цільового сегмента про даний бренд й ідеї його позиціонування,

Іб – прогнозна інформованість клієнтів цільового сегмента про даний бренд й ідеї його позиціонування через 2 роки,

## 2.2. Динаміка ефективності позиціонування бренда (ДЕ) (1.5).

$$ДЕ = E_a/E_b \quad (1.5)$$

$E_a$  – частка клієнтів, що купують даний бренд із числа інформованих

$E_b$  – прогнозована частка клієнтів, що купують даний бренд із числа інформованих через 2 роки.

3. Ризики бренда (1.6). Категорії ризиків (кожний оцінюється кількісно, як правило, не більш 5%) і розраховуються на 1 рік. При плануванні (П) на 2 роки, ризики збільшуються на 2.

$$P = (P_1 + P_2 + P_3) * П \quad (1.6)$$

$P_1$ - ризики, пов'язані з діяльністю конкурентів.

$P_2$ - ризики системи управління брендом — ризики, зв'язані з помилками при побудові і реалізації системи управління брендом в банку (проведенні маркетингових досліджень, рекламної кампанії і т.д.).

$P_3$ - ризики, пов'язані зі зміною переваг клієнтів.

Необхідні для розрахунку показника СК дані повинні ґрунтуватися на мотивованому виборі цільового сегмента і його опису на основі комплексних ринкових даних..

Таким чином, проаналізувавши поняття «бренд» та визначивши його особливості на ринку банківських послуг, можна сказати що його можна визначити як сукупність асоціацій споживачів, ділових партнерів, громадських організацій, контактних аудиторій та персоналу з банківською установою та банківським продуктом, який вона виробляє, обумовлений її цінностями та конкурентними перевагами.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ БРЕНДУ

#### 2.1. Організаційно-управлінські аспекти процесу формування бренду АТ «ПУМБ»

АТ «ПУМБ» було засновано 20 листопада 1991 року. Банк розпочав свою діяльність у квітні 1992 року та надає повний спектр банківських послуг, включаючи залучення депозитів та надання кредитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та процесинг операцій з платіжними картками.

Перший Український Міжнародний Банк є частиною бізнесу SCM і працює як відповідальний бізнес. Своєю діяльністю Перший Український забезпечує не лише стійкі фінансові результати, але й здійснює внесок у соціальне та економічне зростання України. У 2013 році банк впровадив Політику в області корпоративної соціальної відповідальності та став учасником Глобального Договору ООН. У 2017 році Перший Український прийняв нову редакцію Кодексу корпоративної етики, де сформульовані етичні принципи та цінності банку.

У 2016 році банк змінив своє позиціонування на ринку, вибрав нові цінності для своєї команди. Основні корпоративні цінності ПУМБ відображають принципи ведення бізнесу та взаємодії у команді банку: клієнт, амбіції, результат, відповідальність, зміни, співробітництво.

Бренд банку сформований у сучасному вигляді з 2004 року і на сьогодні є одним з впізнаваних банківських брендів на ринку банківських послуг України та світу (рис. 2.1).



Слоган: Працюємо для Вас

Рис 2.1. Бренд ПАТ «ПУМБ» (червоне коло)



Таблиця 2.1

**Ключові принципи стійкого розвитку бренду АТ «ПУМБ» у 2019 р.**

Принципи	Характеристика
Діяти системно.	Концепція стійкого розвитку інтегрована в бізнес-стратегію і враховується при плануванні та реалізації всіх наших проєктів.
Працювати ефективно.	Застосовуємо сучасні підходи до ведення бізнесу, постійно удосконалюємо процеси та методи ведення бізнесу, ефективно використовуємо ресурси та шукаємо нові можливості для розвитку бізнесу.
Поважати інтереси партнерів, клієнтів та суспільства в цілому. П	Поважаємо інтереси партнерів, клієнтів та суспільства в цілому і будуємо відносини з ними на основі принципів порядності, чесності, відкритості та взаємної довіри.
Забезпечувати гідні та безпечні умови праці.	Визнаємо співробітників своїм найважливішим активом, забезпечуємо безпечні умови праці для них, гідний рівень заробітної плати та соціальних пільг.
Поважати права людини.	Поважаємо та дотримуємось прав і свобод людини, не сприймаємо дискримінацію.
Підвищувати якість життя в регіонах присутності.	Є відповідальним корпоративним громадянином, інвестуємо в підвищення якості життя в регіонах присутності, сприяємо стійкому розвитку України.
Прагнути до запобігання та зниження впливу на навколишнє середовище. .	Прагнемо постійно знижувати свій вплив на навколишнє середовище

У лютому 2018 року було прийнято Стратегію в області сталого розвитку АТ «ПУМБ», яка прийшла на зміну політиці корпоративної соціальної відповідальності. У центрі Стратегії сталого розвитку ПУМБ знаходяться люди: клієнти та співробітники.

Ключовими напрямками діяльності для себе банк обрав навчання та розвиток співробітників, підвищення якості послуг банку, розвиток бізнес-середовища та місцевих спільнот. Оскільки банк представляє фінансові послуги, він приділяє велику увагу проєктам з підвищення фінансової грамотності населення.

Стратегія банку на 2019-2020 рр.:

- стратегія сталого розвитку;
- посилювати ефективність свого бізнесу.
- працювати над збільшенням чистого прибутку та підвищенням якості кредитного портфеля.

- підтримувати та розвивати роздрібний та малий бізнес.
- нарощувати клієнтську базу, вибудовуючи тривалі довірчі відносини з клієнтами.
- розширювати мережу банку.
- проводити реінжиніринг процесів: автоматизувати, прискорювати, підвищувати стабільність та оптимізувати.
- удосконалювати та впроваджувати інноваційні продукти.
- будувати сучасний універсальний банк, щоб про нього знав кожен українець..

Понад 42 млн грн – інвестиції ПУМБ у сталий розвиток за 2018 р.: • Навчання та розвиток співробітників, зміцнення їх здоров'я та підвищення безпеки на робочих місцях; • підвищення якості продуктів та послуг банку; • розвиток бізнес-середовища та місцевих спільнот; • підвищення фінансової грамотності населення; • розвиток корпоративного волонтерства.

Для зручності клієнтів у всіх відділеннях мережі ПУМБ, а на кінець року їх налічувалось 181, створені зони самообслуговування з планшетами та платіжними терміналами, де клієнти можуть самі здійснювати банківські операції. У всіх відділеннях надається безкоштовний Wi-Fi.

Також для комфорту клієнтів – підприємців, банк обладнає на їхніх територіях територіально віддалені каси і точки В@W. Крім того, банк створює у відділеннях зони 24/7 з цілодобовим доступом до банківських послуг: на кінець року ці зони організовані в 73 відділеннях.

Також ПУМБ ввів у 57 відділеннях посаду мітер-грітера, який зустрічає клієнтів, навчає користуванню ПТКС та інтернет-банкінгом, консулює, допомагає зорієнтуватися у відділенні. Представлені візуальні та формалізовані елементи бренду представляють собою тандем в просування основної ідеї банку, яка відображена у слогані. Кожен елемент символізує зростання та стабільність.

Досліджуючи процес брендингу АТ «ПУМБ», ми визначили, що на організаційному рівні брендингом займається відповідний маркетинговий підрозділ банку - він координує роботу спеціалістів, забезпечує підтримку бренду на всіх етапах його життєвого циклу. Структура маркетингового підрозділу банку є типовою (рис.2.2)

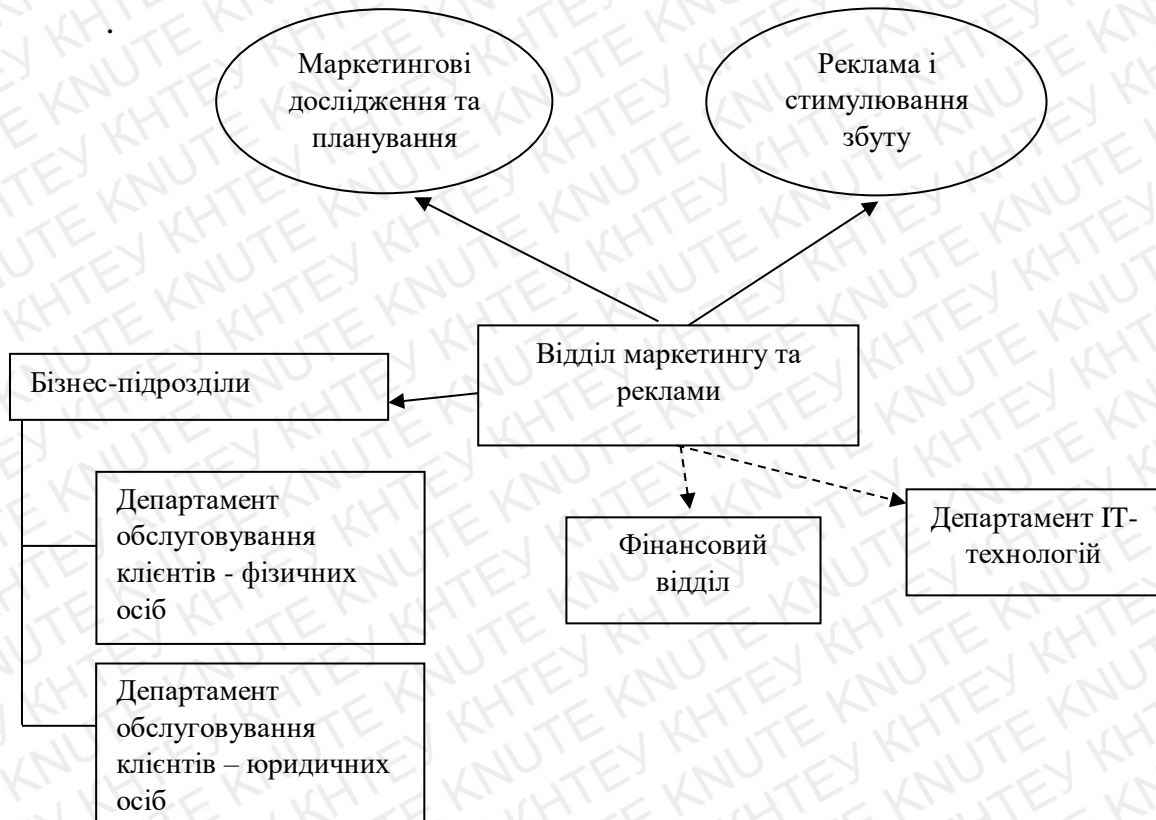


Рис. 2.2. Взаємодія відділу маркетингу та реклами АТ «ПУМБ» з іншими підрозділами в процесі управління брендом банку\*

\*Примітка: складено автором на основі джерел [50]

Також важливу роль в процесі брендингу відіграє фінансове управління банку, яке виступає контролером по здійсненню витрат. Всі планові заходи, які формуються для здійснення підтримки чи посилення бренду, віднаходять своє відображення у спеціальному маркетинговому плані (план впровадження бренду). Кожний захід від імені банку повинен бути брендовим та доносити його основну ідею та цінності до контактної аудиторії (клієнтів, суспільства, партнерів тощо).

Таблиця 2.2

## Заходи щодо просування бренду АТ «ПУМБ» у 2017-2019 рр.\*

Період	Заходи
01.2018-01.2019	У 2018 році Перший Український Міжнародний Банк активно реалізовував проекти, спрямовані на розвиток бізнес-середовища. Так, ПУМБ і агропортал Latifundist Media продовжили спільний проект, що розповідає про людей, які пишуться тим, що вирощують хліб. «Хвала рукам, що пахнуть хлібом» на сайті Kurkul.com – проект, який вже третій рік поспіль виконує соціальну місію, знайомить з людьми, чия праця сприяє розвитку України. Проект у 2018 році переглянули понад 46 000 представників аграрної галузі.
Постійно	Створено новий спільний проект з Latifundist Media WE MAKE FOOD про те, як розірвати замкнуте сировинне коло. Банк – партнер, тому готовий підтримати інвестиціями вітчизняного виробника. У проекті представлені 10 історій українських підприємств замкнутого циклу, які навчилися створювати кінцевий продукт.
Постійно	Клуб Любителів Грошей – спільний проект з інтернетвиданням для підприємців МС Today. Це загальноосвітній проект для українських підприємців. У ньому звучать успішні кейси наших співвітчизників, які пройшли шлях від дрібного стартапу до світового визнання, корисні поради щодо збільшення продажів, підбору персоналу, виходу на зовнішні ринки та багато іншого, а також щотижнева email-розсилка з унікальним контентом для всіх, хто вступив в клуб. Членами клубу стали 640 підприємців.
Постійно	Спочатку 2018 року наданий клієнтам новий інтернет-банкінг «ПУМБ Online для Підприємців», що вдало поєднує в собі доступ до масових банківських продуктів (платежі, виписки, переказ коштів на картку фізичної особи, електронний документообіг) і додаткові сервіси для підприємців (консультації, подача звітності тощо).
Постійно	В інтернет-банкінгу для підприємців були надані додаткові онлайн-сервіси для клієнтів мікро та малого бізнесу. Серед них сервіс «Валютні торги», який дозволяє купувати валюту онлайн за обраним клієнтом, а не банком, курсом.
Постійно	У сервісі «Подання податкової звітності для ФОП» ми потоваришували інтернет-банкінг з партнерами з Liga: REPORT і тепер підприємці можуть здавати звітність в режимі онлайн.
Постійно	Сервіс «Google Мій Бізнес» дозволяє клієнту додати свою точку продажів на карту Google всього за кілька хвилин замість 2 тижнів.
Постійно	Сервіс «Консультації» дає клієнтам можливість отримати кваліфіковану допомогу в питаннях ведення зовнішньоекономічної діяльності, бухгалтерії та задачі звітності, юридичних питань. Експерти банку щомісяця надають понад 50 консультацій.
Постійно	Програма «ПУМБ – ваш фінансовий гід онлайн» у соцмережах включає навчання управлінню фінансами, банківськими продуктами, а також фінансовими інструментами.
Постійно	У 2018 р. ПУМБ вперше реалізовував проекти у сонячній енергетиці в середньому сегменті, консультував клієнтів, як окупити свої інвестиції за 3-4 роки та отримати прибуток.
Постійно	з 2017 р. ПУМБ взяв участь у Дні заощаджень в Україні, ініційованому НАБУ. У жовтні-листопаді 2018 року 55 навчальних зустрічей з фінансової грамотності пройшли у відділеннях ПУМБ, в середніх і вищих навчальних закладах, на підприємствах і в організаціях в різних містах:
Постійно	У 2018 році ПУМБ випустив новий мобільний додаток «ПУМБ Online». У ньому реалізовані основні функції, що дозволяють клієнтам самостійно 24/7 управляти своїми фінансами з будь-якої точки світу, без звернення у кол-центр

\*Примітка: складено автором на основі джерел [40]

Бренд банку розвивається та поширюється. Так, у 2018 році банк розширював свою присутність, у тому числі в невеликих містах, в різних регіонах України, відкривши 17 нових відділень.

Вперше у 2018 році ПУМБ почав встановлювати у відділеннях дитячі куточки, де малюки можуть відпочити, поки обслуговуються батьки. Дитячі куточки з'явилися в 4 відділеннях, а у 2019 році ця ініціатива поширена у понад 80 відділеннях. Для дітей спеціально створений журнал з фінансової грамотності «Фінанси від А до Я».

Ще одним проявленням поширення бренду є можливість отримання споживчого кредитування у невеликих містах, допомагаючи підвищувати добробут населення. У 2018 році в 750 точках експрес-продажу банку можна було отримати фінансову консультацію, а також оформити кредит на товар, кредит готівкою та кредитну карту. Також у 2018 році в 2476 магазинах-партнерах, в тому числі інтернет-магазинах, у 224 населених пунктах України ПУМБ надавав можливість отримати споживчий кредит.

На кінець 2018 року ПУМБ обслуговував понад 1 млн активних приватних клієнтів. За рік база клієнтів збільшилася на 18%. Кредитна картка «ВСЕМОЖУ» стала одним з найпопулярніших продуктів банку. Значно зросла активність клієнтів в інтернет-банкінгу – на 83%. Віддаленим каналом самообслуговування активно користувалися 316 200 клієнтів.

У 2018 році інвестиції банку в модернізацію бізнесу склали понад 392 млн гривень, а соціальні інвестиції – в підвищення безпеки праці співробітників і їх розвиток, підвищення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності українців – склали понад 42 млн гривень. За 2018 рік ПУМБ перерахував у бюджет понад 989,5 млн грн податків. Ключові напрямки ПУМБ у сфері сталого розвитку: навчання та розвиток співробітників; підвищення якості продуктів та послуг банку; розвиток бізнес-середовища; підвищення фінансової грамотності населення; управління ризиками; корпоративне волонтерство.

## 2.2. Оцінка ефективності формування бренду АТ «ПУМБ»

Ефективність впливу бренду проявляється у зростанні портфелів банківських послуг та у визнанні банку відомим, таким, до якого виникає довіра. До того ж, він має вплив на ринкову вартість банку та та прибутковність.

На рис. 2.3 наведено результати досліджень агентства GFK щодо зв'язку між рівнем обізнаності користувачів банківських послуг стосовно назв банків та витратами на просування їхніх брендів у 1 кв. 2019 року

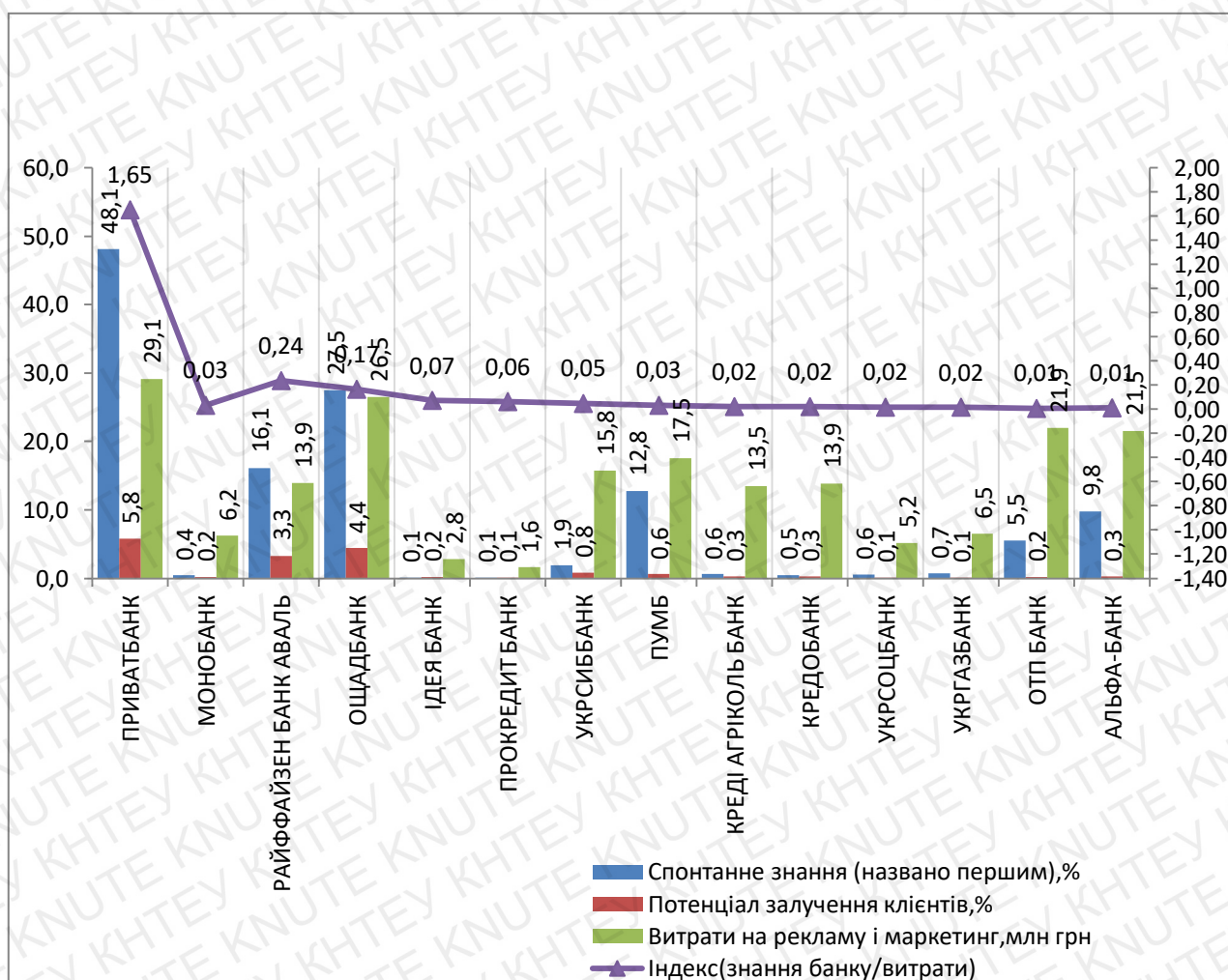


Рис. 2.3 Взаємозв'язок витрат банку на рекламу, маркетинг з рівнем обізнаності користувачів послуг щодо назв банків у 1 кв. 2019 року\*

\*Примітка: складено автором на основі [44]

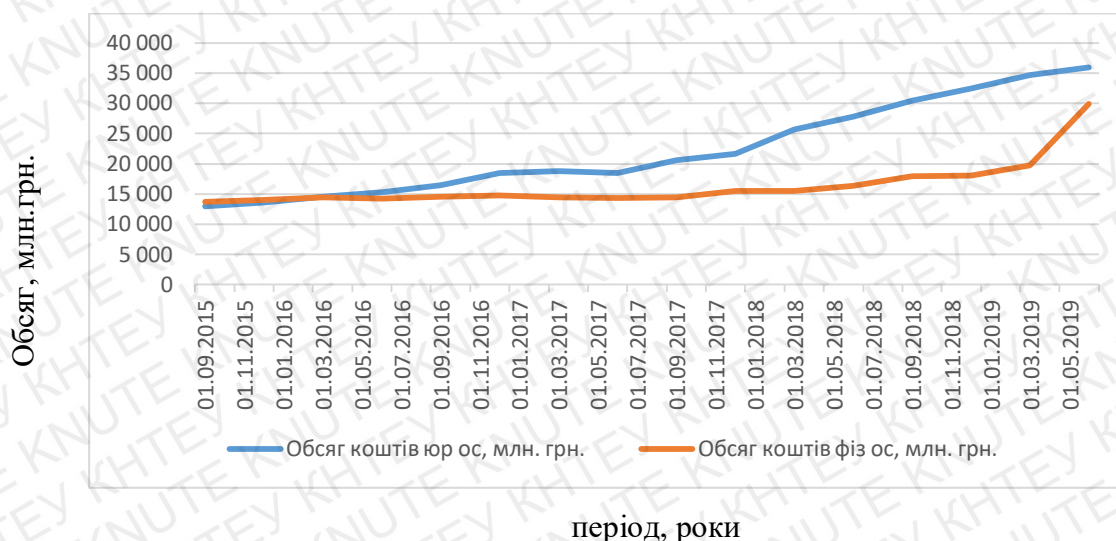


Рис. 2.4. Динаміка депозитних портфельів фізичних та юридичних осіб клієнтів АТ «ПУМБ» за 2015-2019 (щоквартально), млн. грн.

\*Примітка: складено автором на основі [48;49]

Ввидно з рис. 2.4., банк має середній потенціал залучення клієнтів. Враховуючи його досить високі витрати на маркетинг і рекламу та рівень спонтанного (а значить, брендового, пригадування користувачами послуг).

Саме відомість та надійність є тими важливими показниками, які впливають на прийняття рішення клієнтами про купівлю банківських послуг та допомагають робити вибір при інших рівних умовах. Банк позиціонує себе як універсальний, але юридичні особи складають більшу частку його клієнтської бази (рис 2.5).

Саме клієнти є тим цінним активом, які перетворюють вплив бренду у реальні гроші на рахунках банку та є джерелом його прибутків (рис. 2.5.)

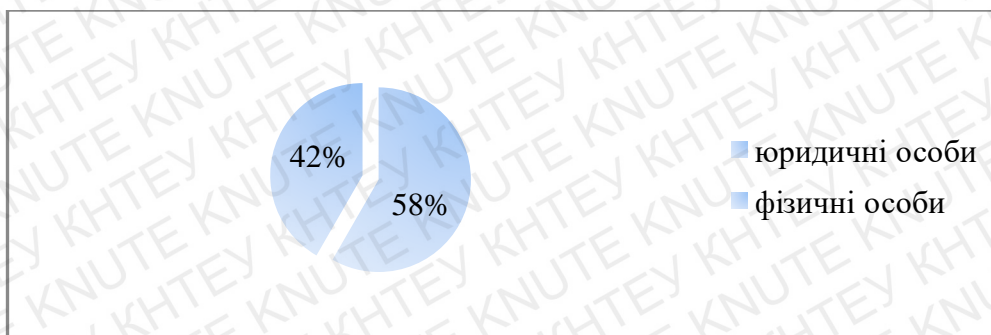


Рис. 2.5. Динаміка депозитних портфельів фізичних та юридичних осіб клієнтів АТ «ПУМБ» за 2015 – 2019 рр. (щоквартально), млн. грн.

\*Примітка: розроблено автором самостійно на основі фінансової звітності [48; 49]

Як видно з рис. 2.5., депозитний портфель юридичних осіб є більшим та поступово зростає останні 2 роки, що свідчить про ефективність впровадження нової бренд-стратегії банку сталого розвитку, котра визначає його силу.

Депозитний портфель є основою для ефективного вкладення ресурсів, що надає можливість отримати прибуток від діяльності, на який має вплив бренд.

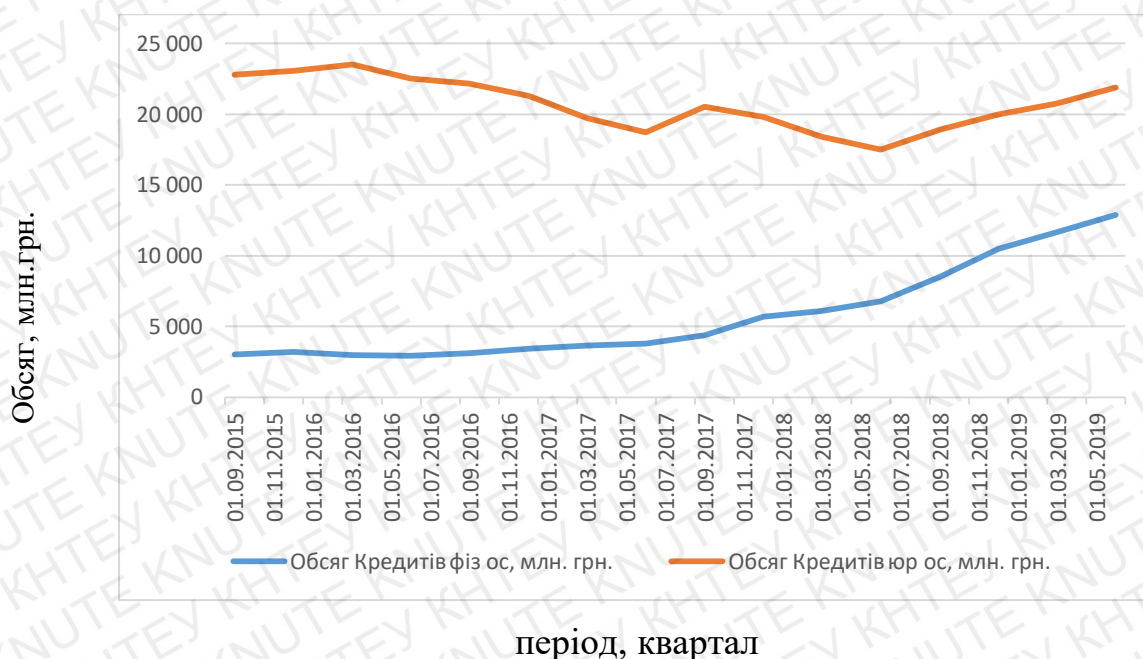


Рис. 2.6. Динаміка кредитного портфелю для фізичних та юридичних осіб АТ «ПУМБ» за 2015-2019 р.р. (щоквартально)\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно на основі фінансової звітності [48;49]

Як видно з рис 2.6, за досліджуваний період, банк дещо знизив обсяги кредитування юридичних осіб та підвищив обсяги кредитування фізичних осіб, що дало можливість в результаті отримати певні процентні і комісійні доходи та витрати, що визначає саме рівень прибутковості діяльності банку на ринках банківських послуг для фізичних та юридичних осіб (Додаток А, рис.А1 та А2). Треба зазначити, що, незважаючи на більшу увагу, що приділена корпоративному сектору, саме на ринку роздрібних послуг він є досить популярним та має великий потенціал на зростання саме на даному ринку.



Динаміка доходів та витрат роздрібного сегменту АТ "ПУМБ" за 2017-2018 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка доходів та витрат роздрібного сегменту ПАТ "ПУМБ"  
за 2017-2018 рр. (станом на 31.12)\*

Показники	2017 рік		2018 рік		Відносне відхилення, %	
	Роздрібний бізнес (VIP та заможні клієнти)	Роздрібний бізнес (масовий)	Роздрібний бізнес (VIP та заможні клієнти)	Роздрібний бізнес (масовий)	Роздрібний бізнес (VIP та заможні клієнти)	Роздрібний бізнес (масовий)
Процентні доходи	516,23	685,79	416,20	1 236,59	3,11	43,49%
Процентні витрати	-964,01	-36,24	-1 057,36	-162,35	9,68	347,99
Трансферт	1 061,91	-296,21	982,52	-427,31	-7,48	44,26
Чистий процентний дохід	501,53	529,34	341,37	646,93	-31,94	22,22
Чистий комісійний дохід	201,77	303,85	181,40	238,95	-10,09	-21,36
Торгівельний дохід	8,11	3,81	33,06	8,92	307,69	134,08
(Операційні витрати та інші доходи/(витрати))	-521,05	-392,84	-499,25	-393,08	-4,18	0,06
Резерви	-64,17	-237,09	-410,28	-1 303,90	539,33	449,97
Результат сегменту	627,72	736,41	-12,33	-155,26	-101,96	-121,08

\*Примітка: розроблено автором самостійно на основі фінансової звітності [48;49]

За 2018 рік АТ «ПУМБ» заробив 4 123 млн. гривень чистого відсоткового доходу, що на 1 098 млн. гри. більше, ніж у 2017 році (або +36,3%):

- за рахунок зростання обсягу кредитів, наданих фізичним особам;
- завдяки проведенню активної роботи з проблемним портфелем;
- через зростання обсягу портфеля цінних паперів;
- за рахунок погашення зобов'язань по єврооблігаціям.






Чистий комісійний дохід банку за 2018 рік склав 1 505 млн. гривень, що на 321 млн. гривень (+27,2%) вище показника 2017 року. Цей результат був забезпечений зростанням доходів за всіма видами комісійного доходу. Торговий та інший дохід банку зменшився на 210 млн. гривень (-28,5%) до 528 млн. гривень, що, в основному, відбулося через зменшення іншого

доходу (отримані штрафи та пені). Операційні витрати банку в 2018 році зросли на 463 млн. гривень (+15.9%) і склали 3 370 млн. гривень.

Ще однією складовою аналізу є порівняння банків за рівнем надійності та впізнавання їх образів, а також знання реклами. Результати аналізу елементів найвідоміших брендів банків України, станом на 2019 рік, наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результати аналізу брендів ПАТ «ПУМБ» та банків-конкурентів на ринку банківських послуг України, станом на 01.10.2019 р.\***

Банк	Елементи бренду			
	Логотип	Слоган	Візуально	Кольори
ПАТ КБ "Приватбанк"		Ваша точка опори	Квадрат	Салатовий
АТ "Укрексімбанк"		-	Назва	Синій
АТ "Райффайзен Банк Аваль"		Найближчий великий банк	перехреще ні шахові коні	Синій та жовтий
ПАТ "ПУМБ"		Такий зручний, такий комфортний	круг	Червоний
АТ «Альфа Банк»		Банк класу А	Літера А	Малинови й

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження сайтів банків

Як видно з таблиці 2.4., бренди найвідоміших українських банків – конкурентів АТ «ПУМБ» є простими та зрозумілими символами, які добре запам'ятовуються. Особливо сильний бренд на сьогодні показав АТ «Альфа банк», який використовує лаконічність та фокусується на певній цільовій аудиторії. Отже, бренд АТ «ПУМБ» повинен бути конкурентоспроможним.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДІНГУ БАНКІВ

#### 3.1. Рекомендація щодо розвитку брендингу банків України в концепції теорії поколінь

Сьогодні розвиток банківського брендингу відбувається в інших умовах, внаслідок високого розвитку технологій та зміни поведінкових характеристик населення, пов'язаних із зміною звичок та схем споживання та користування послугами. Саме ці характеристики часто сильно впливають на прийняття рішення щодо користування тими чи іншими послугами, оскільки потрапляють у певну модель «стилю життя» та обираються під впливом думки певної спільноти, до якої себе відносить людина.

Окреслимо основні проблеми розвитку брендингу вітчизняних банків:

- 1) концентрація на розробці і просуванні візуальних компонентів бренду і елімінування від просування цінностей бренду;
- 2) відсутність системності у створенні стратегічних компонентів бренду; місії, бачення, цінностей;
- 3) цінності бренду не відображають принципи взаємодії з клієнтом;
- 4) позиціонування бренду компанії а показниках діяльності банку;
- 5) обмеженість каналів просування бренду, як правило, перевага у реклами;
- 6) характер реклами брендів банків уніфікований, поява нових тенденцій той же час поширюється у всі суб'єктів банківського сектору

Останнім часом, для розуміння поведінкових закономірностей та змін цінностей у користувачів різних послуг застосовується теорія поколінь, розроблена у 1991 році Вільямом Штраусом та Ніл Хоув . Ці вчені довели, що кожні 20 років у людей, народжених у новому поколінні, формуються нові системи цінностей, характерних для усього покоління, які впливають на прийняття рішень у всіх сферах життя.

Саме ці особливості та цінності, на нашу думку, є визначальними при прийнятті рішення про вибір банку та користування банківськими послугами, а також при формуванні стійких емоційних зв'язків з його бренд-ідеєю.

Разом з тим, банки практично не проводять досліджень, які пов'язували б поведінкові характеристики та цінності населення з рівнем знання їх брендів та прийняттям рішення щодо користування банківськими послугами, а також з формування думки про перспективність та надійність банку.

Для підтвердження даної гіпотези співставимо дослідження, які провела відома компанія GFK у 1 кв. 2019 року щодо знання назв банків (без підказки та з підказкою) з даними власного пілотного опитування 164 респондентів, ранжованих за віковими категоріями на відповідні покоління (таблиця 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Пілотне дослідження щодо знання банків України населенням,  
ранжованим за теорією поколінь, станом на 01.11.2019 р.\***

Знання банків без підказки	Бєбібумери 1940-1960	Покоління X 1961-1980	Покоління Y 1981-2000	Покоління Z 2000 -...
1 відомий банк	Ощадбанк	Приватбанк	Монобанк	Приват
2 відомий банк	Приватбанк	Райфайзенбанк	Приватбанк	Монобанк
3 відомий банк	Райфайзенбанк	ПУМБ	ОТП банк	Альфа банк
4 відомий банк	Укрсоцбанк	Ощадбанк	ПУМБ	Райфайзенбанк
5 відомий банк	ПУМБ	ОТП банк	Ідея банк	Альфа банк

\*Примітка: розроблено автором на основі власного опитування 164х респондентів, ранжованих за віковими категоріями на відповідні покоління

Як видно з таблиці 3.1., різні покоління обрали ТОП 5 лідерів, серед яких Приватбанк присутній у кожній лінійці найвідоміших банків (4), Райфайзенбанк та ПУМБ – 3, Ощадбанк, ОТП банк та Монобанк – 2, Укрсоцбанк, Ідея Банк, Альфа банк – 1. Але, ранжування пріоритетності та вибору банків відрізняється. Саме знання банків без підказки свідчать про силу їхніх брендів та про вірну цільову спрямованість бренд-стратегій на ринку банківських послуг. Дослідження проводилось у місті Київ шляхом

рандомного опитування населення з ранжуванням по року народження на відповідні покоління (1 група - 1940-1960 р.н. «Бєбїбумери» - 32 особи, 2 група 1961-1980 р.н. «Покоління Х» - 47 осіб, 3 група (1981-2000 р.н.) «Покоління Y» - 64 особи, 4 група (2000 -2005 р.н.) «Покоління Z» - 21 особа.

Зауважимо, що досліджуваний банк АТ «ПУМБ» відомий всім активним поколінням, які приймають рішення про банківські послуги.

На нашу думку, саме такі дослідження дуже важливо проводити банкам, які обирають певний клієнтський сегмент для фокусування при прийнятті рішення про масштабні рекламні компанії, а також розробляють відповідну лінійку послуг для певних сегментів ринку.

Далі наведемо результати досліджень відомої компанії GFK у 1 кв. 2019 року щодо знання назв банків (без підказки та з підказкою) для визначення ТОП 5 банків (рис.3.1).

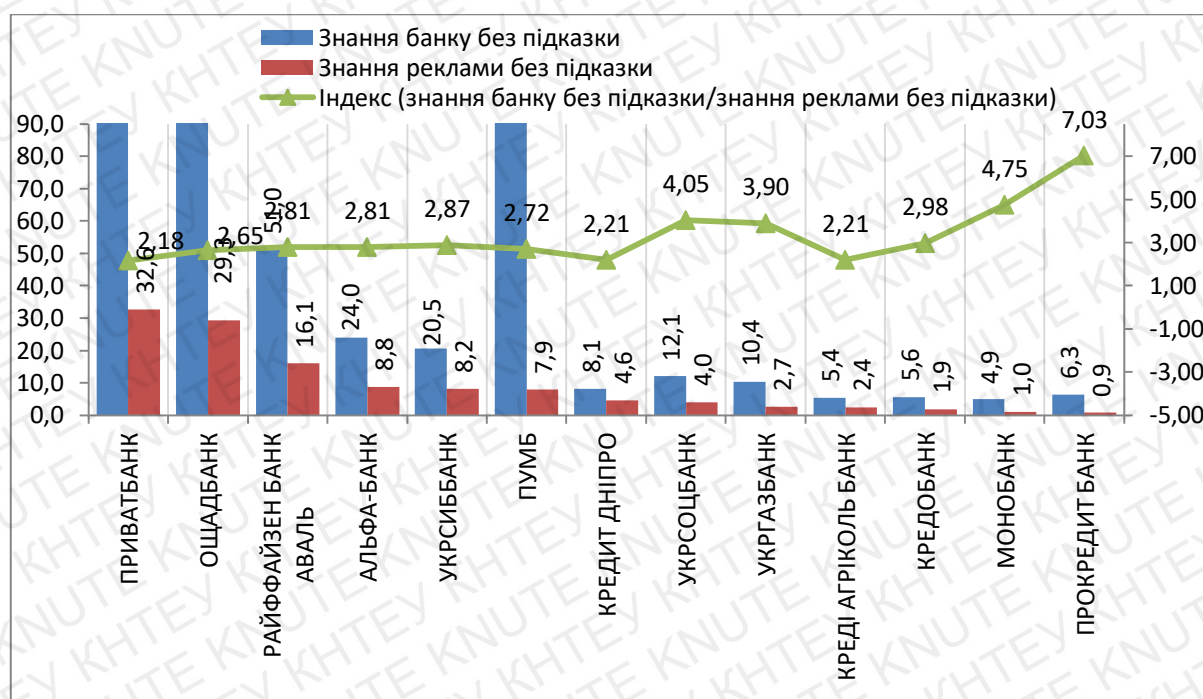


Рис. 3.1. Знання реклами банків України населенням за даними опитування компанії GFK станом на 1 кв. 2019 року, %\*

\*Примітка: розроблено за матеріалами синдикативних закритих досліджень, що проводиться через компанію GFK групою банків-лідерів щоквартально[55]

Як видно з рис. 3.1., в дослідженні, проведеному GFK, визначено ТОП 5 банків-лідерів, серед яких є ті, що присутні в нашому опитуванні (Приватбанк, Райффайзенбанк, Ощадбанк, Альфа банк та ПУМБ), інші банки займають нижчі позиції за рівнем знання (ОТП банк та Монобанк, Укрсоцбанк), не потрапив до нашого рейтингу Укрсиббанк, а у агентства ніхто не визначив Ідея Банк.

Це свідчить про те, що є певні розбіжності, які призводять до неповної обізнаності банківських установ щодо впливу їх бренд-стратегій на майбутніх споживачів. Незважаючи на те, що наше дослідження було пілотним та нерепрезентативним, порівняно з компанією GFK, ми показали напрямок у якому потрібно збирати інформацію, не загальною масою, а ретельно ранжуючи опитуваних за їх цінностями та особливостями прийняття рішень

Дослідження фінансового ринку GFK Ukraine - це регулярний моніторинг поведінки споживачів фінансових послуг, іміджу банків та актуальності тих чи інших банківських продуктів. Доступні дані попередніх хвиль дослідження. GFK Ukraine проводить дослідження фінансового ринку та банків по трьох цільових аудиторіях (ЦА): юридичні особи (підприємства, зареєстровані в Україні, що ведуть комерційну діяльність, крім неприбуткових організацій), фізичні особи-підприємці (які ведуть підприємницьку діяльність на момент опитування), фізичні особи.

Фінансові дослідження GFK Ukraine проводяться у таких напрямках:

- бренди банків (інформація про банки, якими цільова аудиторія користується, користувалася та планує користуватися, також оцінюємо рівень впізнаваності банків та їх реклами;
- користування банківськими продуктами (від цільової аудиторії розпитуємо в деталях, якими саме продуктами та послугами банків користуються споживачі, для яких цілей).

Далі проаналізуємо як впливає знання банку на потенціал залучення клієнтів та індекс привабливості (за даними опитування компанії GFK станом на 1 кв. 2019 року (рис. 3.2)).

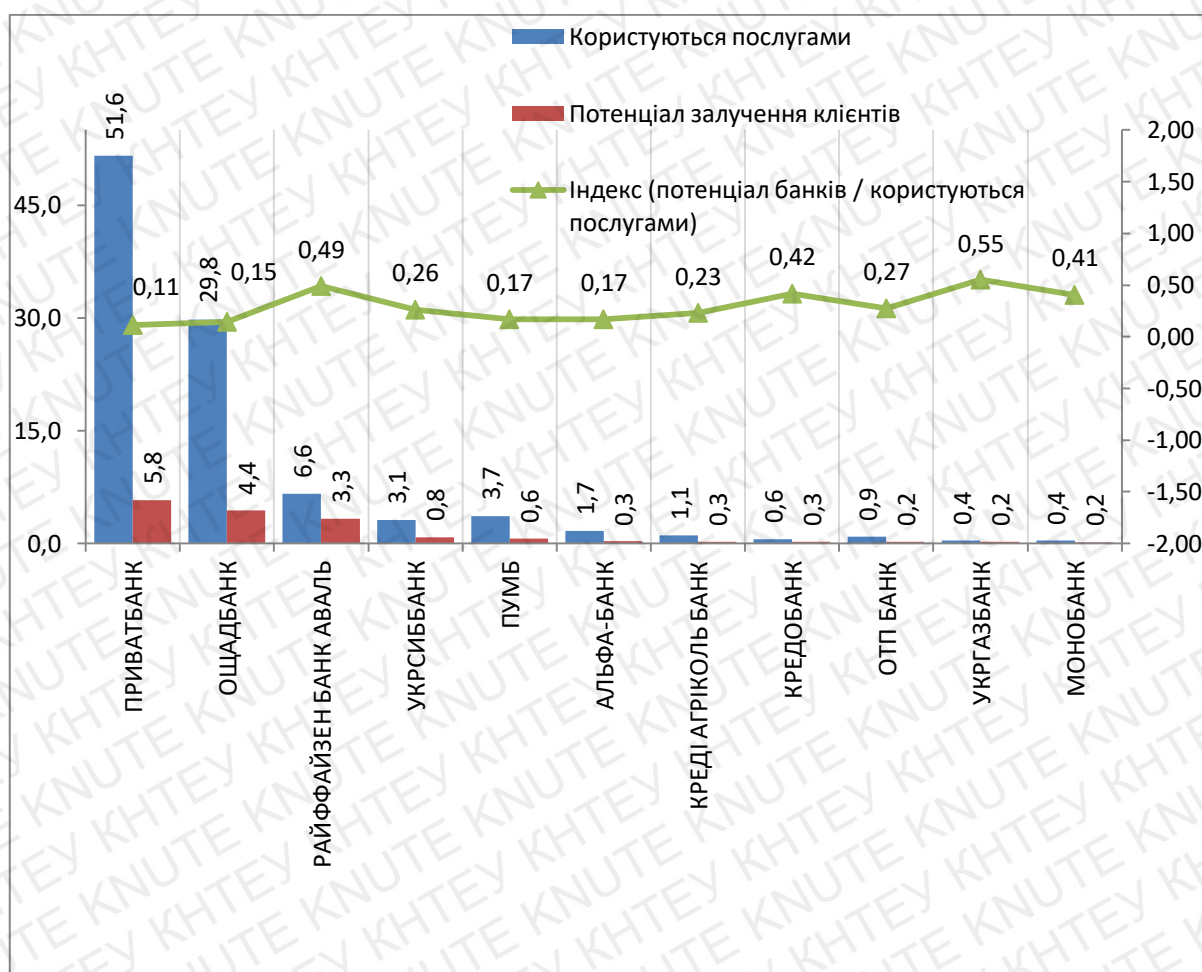


Рис. 3.2. Потенціал залучення клієнтів та індекс привабливості за даними опитування компанії GFK станом на 1 кв. 2019 року, % [55]

\*Примітка: розроблено за матеріалами синдикативних закритих досліджень, що проводиться через компанію GFK групою банків-лідерів щоквартально[55]

Як видно з рис 3.2., найбільшими клієнтовмісними банками є саме банки державні, які мають великий досвід, мережу, надійність та відомі бренди – Приват банк та Ощадбанк, а решта банків сильно програє їм при прийнятті рішень щодо користування банківськими послугами.

Саме тому, ми ще раз наголошуємо на те, що тільки концентрація зусиль на певному сегменті ринку, на якому ми будемо просувати свій бренд, може дати конкурентні переваги перед лідерами ринку. Сегмент ринку, в даному випадку, розуміється групування за поведінковими характеристиками клієнтів, ранжованих за теорією поколінь (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Пропозиції щодо просування ідей банківських брендів, спрямованих на різні покоління користувачів банківських послуг\***

Користувачі банківських послуг	Цінності поколінь, які можуть бути покладені в основу бренд-ідеї для подальшого позиціонування	Комунікації для просування бренду
Бєбібумери 1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на команду</li> <li>• Для них важливе визнання та статус (грамоти, нагородні листи тощо)</li> <li>• Високий рівень залученості</li> <li>• Люблять стабільність</li> <li>• Задають багато запитань</li> </ul>	<p>Телебачення Радіо Популярні газети та журнали Поштові відправлення</p>
Покоління X (1961-1980)	<p>Сподіваються на власні сили</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуалісти</li> <li>• Навчаються протягом усього життя (більшість із них має кілька вищих освіт, MBA, безліч курсів тощо)</li> <li>• Прагматичні</li> <li>• Виступають за рівноправність</li> <li>• Їх непросто обдурити</li> <li>• Звикли до авторитаризму, поважають авторитетів</li> <li>• Люблять дисципліну</li> <li>• Віддані компанії та чекають того ж від колег</li> </ul>	<p>Сайти банків Пошукові мережі Електронна пошта Месенджери Ділові журнали та газети Професійні TV канали Професійні заходи</p>
Покоління Y (1981-2000)	<p>Комунікабельні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впевнені в собі</li> <li>• Люблять різноманіття</li> <li>• Вимагають негайної винагороди за результат</li> <li>• Профі в техніці</li> <li>• В роботі для них важливі не лише гроші, але й корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу</li> <li>• Прагнуть працювати за гнучким графіком</li> <li>• Швидко вчаться</li> <li>• Не визнають авторитетів</li> <li>• Імпульсивні</li> <li>• Оптимістичні й прогресивні</li> <li>• Прагнуть усього й одразу</li> <li>• Цінують власний час та власний простір</li> </ul>	<p>Сайти банків Сайти партнерів банків Пошукові мережі Соціальні мережі Месенджери Розважальні радіо канали Івенти</p>
Покоління Z (2001-...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатні аналізувати великі обсяги інформації</li> <li>• Фокусуються лише на тому, що їх цікавить</li> <li>• Поважають закон і порядок</li> <li>• Виявляють повагу до посади та статусу</li> <li>• Терпеливі</li> <li>• Живуть в гаджетах та інтернеті</li> <li>• Індивідуалісти</li> </ul>	<p>YouTube канали Соціальні мережі Месенджери Форуми за інтересами Ігрові сайти</p>

\*Примітка: авторська розробка на основі проведених досліджень

Для рекомендації банкам нового підходу при формуванні бренд-стратегій та системи просування брендів необхідно розглянути данні про



цінності кожного покоління, щоб скоригувати ідеї брендів банків. Отже, даний підхід повинен бути «вбудований» у систему бренд-менеджменту банків України та повинен носити комплексний, системний та стратегічний характер.

Саме тому, пропонуємо всім вітчизняним банкам переглянути власні підходи до формування та впровадження бренду і використати, як основу, дану модель системи бренд-менеджменту, яка наведена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Система бренд-менеджменту, рекомендована банкам України для формування сильних брендів, ідеї яких орієнтовані на цінності клієнтів різних поколінь\*

\*Примітка: складено автором за джерелами [50]

Як видно з рис.3.3., комплексна система бренд-менеджменту - це система взаємопов'язаних елементів бренд-менеджменту, найбільш повне використання яких забезпечить банку довгострокову конкурентну перевагу на ринку, і складається з наступних систем: системи маркетингового аудиту, системи управління брендом підприємств, системи управління маркетинговим інструментарієм, системи управління інноваційною активністю бренд-менеджменту, системи управління конкурентоспроможністю бренда підприємств, системи управління ризиками бренд-менеджменту на рис.3.1.

Процес трансформації структурного компонента системи управління банку для забезпечення процесу бренд-менеджменту запропоновано здійснювати за такими етапами:

- початковий (полягає в розширенні функціональних обов'язків спеціалістів маркетингового відділу через охоплення функцій бренд-менеджменту);
- становлення бренд-менеджменту (введення до штату посади спеціаліста з бренд-менеджменту);
- завершення становлення бренд-менеджменту (формування відділу бренд-менеджменту), посилення його координаційної ролі в розробці та досягненні стратегічного розвитку банку (на цьому етапі завершується формування організаційного механізму впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність).

Таким чином, система бренд-менеджменту банку в умовах технологічно-інформаційної трансформації зовнішнього середовища – це комплексна діяльність щодо формування та просування сильного банківського бренду, створеного на основі підходу фокусування його ідеї та цінностей на цінності клієнтів обраного сегменту, за рахунок чого відбуваються сильні емоційні зв'язки та довгострокова конкурентна перевага на ринку.

### 3.2. Розробка конкурентної бренд-стратегії АТ «ПУМБ» та підходів до оцінки її ефективності

Однією з важливіших задач бренду є створення стійкої конкурентної переваги на ринку, що перетворюється у більшу прихильність клієнтів, а в свою чергу, у підвищення обсягів купівлі банківських послуг. Саме конкуренти визначають яку частку ринку банк зможе зайняти і скільки грошей залучить або розмістить у відповідні напрямки. Тому, важливо не стільки побудувати сильний бренд, а і порівняти його з брендами-конкурентами.

Визначимо основних конкурентів АТ «ПУМБ» на ринку кредитних та депозитних послуг (таблиця 3.3. та 3.4.) та зробимо оцінку їх брендів для подальшого посилення бренду АТ «ПУМБ»

Таблиця 3.3

#### Динаміка депозитного портфелю АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів 2016-2018 рр. (станом на 01.01)

Банки	2016	2017		2018	
	млн.грн	млн.грн	темп зростання,%	млн.грн	темп зростання,%
ПУМБ	33186	36900	111,19	40328	109,29
Райффайзен Банк Аваль	43729	52281	119,56	58 160	111,25
Укрсиббанк	36424	35785	98,25	40601	113,46
ОТП банк	21802	25267	115,89	26355	104,31
Креді Агріколь Банк	25210	24983	99,10	26524	106,17

\*Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності банку [47]

Як видно з таблиці 3.1., визначивши динаміку депозитного портфелю банків-конкурентів, можна сказати, що у банку АТ «ПУМБ» спостерігається зменшення нарощення депозитного портфелю на 1,9%, тоді як в Укрсиббанку та Креді Агріколь банку спостерігається нарощення обсягів депозитного портфелю. Разом з тим Райффайзен Банку Аваль та ОТП Банку демонструють зменшення нарощення обсягів депозитного портфелю за 2016-2018 рр. Тобто банк АТ «ПУМБ» демонструє стійкий розвиток у конкурентному полі на даному ринку.

**Динаміка кредитного портфелю АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів  
2016-2018р.р.**

Банки	2016	2017		2018	
	млн.грн	млн.грн	темп зростання,%	млн.грн	темп зростання,%
ПУМБ	24756	25496	102,99	27296	107,06
Райффайзен Банк Аваль	28004	37795	134,96	47 603	125,95
Укрсиббанк	20679	22221	107,46	26138	117,63
ОТП банк	15211	17421	114,53	21880	125,60
Креді Агріколь Банк	15505	19393	125,08	21686	111,82

\*Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності банку [47]

Як видно з рис. 3.4., визначив динаміку кредитного портфеля банків-конкурентів ми можемо побачити, що і АТ «ПУМБ» і банки-конкуренти з роками нарощують свій кредитний портфель. У банку АТ «ПУМБ» відбулося зростання спочатку на 2,99%, а потім на 7,06%. У інших банків обсяг кредитного портфелю зростає у середньому на 10%, хоча у Райффайзен Банку Аваль та у Креді Агріколь Банку відбулося зниження обсягів нарощення кредитного портфелю. Як видно, АТ «ПУМБ» демонструє нижчий темп розвитку у конкурентному полі на даному ринку.

Бренд впливає на стабільність банку, тому дослідимо даний показник. Так, перше місце у рейтингу стресостійкості станом на 01.10.2019 р. займає АТ «Райффайзен Банк Аваль». За даними станом на 30.09.2019 рік цей банк має найвищу оцінку аналітиків та є найбільш стресостійким. У загальному рейтингу цей банк має бал 4,58, що є найвищим серед досліджуваних банків. Банк АТ «ПУМБ» займає 9 місце у рейтингу. Його бал у загальному рейтингу складає 3,67 і хоча він не є найбільш стресостійким, але з усіх банків АТ «ПУМБ» має найбільший бал лояльності вкладників.

Оскільки банк має сильний бренд, який має власну силу впливу, а також впливає на стресостійкість та лояльність клієнтів. Саме така глибинна оцінка конкурентоспроможності бренду дає уяву про ті процеси, які впливають на сприйняття бренду на ринку та з середини банку (таблиця 3.5).

**Апробації методики оцінки конкурентоспроможності бренда банку на прикладі АТ «ПУМБ» та банків конкурентів станом на 01.10.2019 р.\***

Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції за окремими показниками
		ПАТ«ПУМБ»	Райфайзен Банк Аваль	Укрсиббанк	ОТП банк	
<b>Стресостійкість</b>						
Загальний бал	3	5	5	4	4	4,2
Залежність від вкладів фізосіб	3	4	4	3	5	4,3
Якість фондування	4	5	5	5	5	4,8
Прибутковість	5	5	5	5	5	5,0
Ліквідність	2	5	5	3	2	3,5
Достатність капіталу	4	5	4	5	4	4,6
Масштаб діяльності банку	4	4	4	4	4	4,0
<b>Лояльність вкладників</b>						
Частка банку на ринку	5	5	5	4	3	4,2
Зростання банківського портфеля	4	3	3	4	2	3,2
Відносне зростання портфеля	4	3	3	4	3	4,3
Досвід роботи	5	5	5	4	5	4,6
Платіжна репутація банку	4	5	5	5	5	4,8
<b>Конкурентоспроможність бренду</b>						
Відомість на ринку	5	4	5	4	3	4,3
Відповідність корпо-ративним цінностям	5	5	5	4	5	4,8
Можливість розширення	5	4	5	5	4	4,2
Комплексність атрибутів	4	4	4	5	5	4,3
Прихильність клієнтів	4	3	5	5	5	4,6
Загальна оцінка	75	78	81	77	68	78,5

\*Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності банку [47]

Проаналізувавши результати оцінки банку АТ «ПУМБ» з його основними конкурентами можна сказати, що він разом з АТ «Креді Агріколь Банк» має найнижчий загальний бал, але банк має великий досвід на ринку, найбільше абсолютне та відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал, та найбільшу лояльність вкладників. Також банк є дуже прибутковим і має не дуже велику залежність від вкладів фізичних осіб порівняно з прямими конкурентами. Рівень повної лояльності клієнтів на поточний момент допоможе здійснити чіткий їх поділ на дві групи: звичайні клієнти, лояльні клієнти, що обслуговуються тільки в одному банку. Але в даний час у багатьох банках діють фактори, що обмежують ефективність маркетингу. Недоліки традиційної структури банків проявляються на всіх рівнях. Рекомендований розподіл функцій бренд-менеджменту між відповідними посадами в АТ «ПУМБ» відображено в оргонограмі цього процесу на рис. 3.4.

Операції	Виконавці				
	Бренд-менеджер	Відділ маркетингу	Відділ стратегічного управління	Фінансовий відділ	Технологічний відділ
Місія та цілі банку	п ↑	п ↑	р ↓	п ↑	п ↑
Встановлення цілей брэнда	р ↓	-----	п ↑		
Аналітичний блок бренд-менеджменту	р ↓	п ↑	п ↑	-----	п ↑
Позиціонування /Репозиціонування брэнда	р ↓	п ↑	п ↑		
Вибір конкурентної стратегії брэнда	р ↓	п ↑			
Маркетингові заходи по просуванню на ринок брэнда	п ↑	р ↓			
Бюджет маркетингових заходів		р ↓	-----	п ↑	
Оцінка ефективності використання брэнда	р ↓	р ↓	п ↑	р ↓	

*р* – підготовка документації; *п* – погодження.

Рис. 3.4. Оргонограма процесу бренд-менеджменту \*

\*Примітка: складено автором за джерелами [68]

Рекомендована оргонограма процесу бренд-менеджменту, дозволить спростити технологію управління брендом та зменшити час на опрацювання управлінської документації.

Функціональна структура служби маркетингу – передбачає розподіл обов’язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс). Кожний функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ реклами, бюро маркетингових досліджень). Головна перевага структури в її простоті.

В моделі бренд-менеджменту повинна існувати чітке розмежування обов’язків і завдань між працівником маркетингового відділу і бренд-менеджером. Розподіл функцій між бренд-менеджером та маркетологом банку представлено у таблиці 3.6. Саме чітке розмежування обов’язків дозволить досягнути максимальних результатів у управлінні бренду банку АТ «ПУМБ».

Таблиця 3.6

**Розподіл функцій між бренд-менеджером та маркетологом\***

Бренд-менеджер	Маркетолог
Ідентифікація та оцінювання потенціалу бренду	Вивчення кон’юнктури ринку
Оцінювання привабливості ринку	Оцінка ємкості ринку
Позиціонування бренду	Прогноз обсягів реалізації продукції
Генерування стратегічних альтернатив бренду	Вивчення інформації щодо конкурентів
Вибір конкурентної позиції бренду	Генерація ідей щодо нових товарів
Визначення атрибутів товару	Розробка концепції тестування товару
Виявлення системи відношень споживачів до бренду	Дослідження та випробовування різних видів упаковки
Визначення ідентичності бренду	Дослідження взаємозв’язків між ціною та попитом
Вибір прийнятної стратегії розвитку бренду	Прогнозування цінової політики на різних стадіях життєвого циклу товару
Формування правової бази захисту бренду	Дослідження ефективності засобів масової інформації
Оцінювання вартості бренду	Визначення дислокації складської, роздрібно-торговельної мережі, сервісних служб, дослідження їх стану і перспектив розвитку
	Аналіз господарської та фінансової діяльності
	Аналіз конкурентних можливостей

\*Примітка: складено автором за джерелами [28]

Для зменшення та уникнення проблем, які виникають при формуванні та реалізації брендінгу банку, пропонуємо заходи підвищення ефективності впровадження комунікаційних програм для ПАТ «ПУМБ»:

- розробка та затвердження загальної маркетингової стратегії та брендінгу банку;
- створення маркетингових відділів у філіях та різних підрозділах банку;
- використання послуг професійних рекламних агентств;
- збільшення витрат на маркетингові дослідження, звернення за інформацією до дослідницьких центрів;
- розвиток методичного, організаційного, інформаційного-аналітичного та технічного забезпечення маркетингової діяльності;
- розробка цільових комунікаційних програм відповідно до стратегії маркетингу та визначення програмно-цільових показників, досягнення яких слугувало б характеристикою ефективності комплексу маркетингових комунікацій банку;
- забезпечення клієнтоорієнтованого підходу у формуванні комунікаційних програм.

Основні стратегічні завдання у напрямку побудови конкурентної бренд стратегії АТ «ПУМБ на 2020 рік:

1. Стандартизація банківських продуктів виходячи з принципу «Банк для всіх категорій клієнтів».

2. Побудова системи надання кредитних продуктів для фізичних осіб – власників власного бізнесу, на основі передових технологій оцінки кредитних ризиків («скоринг»), розвиток в якості пріоритетних наступних продуктів:

- споживче кредитування;
- овердрафтне кредитування за платіжними картками;
- кредитування під забезпечення розміщених грошових коштів.



3. Розробка і впровадження соціально-орієнтованих програм лояльності (споживчі знижки, кобрендингові продукти при співпраці з торговими мережами, представленими в регіонах присутності банку)

4. Впровадження сучасних бізнес-процесів, які оптимізують час та процедури обслуговування клієнтів: впровадження систем дистанційного і попереднього оформлення документів; розвиток системи телефонного обслуговування і підтримки клієнтів (call-center); додатки для мобільних пристроїв.

5. Активізація роботи банку в обслуговуванні клієнтів по переказах (на території України та за межами) в гривні та іноземній валюті.

6. Створення і впровадження нової лінійки ощадних продуктів для фізичних осіб: впровадження нових вкладів (сезонні вклади, вклади прикріплені до відомих дат, вклади для пенсіонерів).

За основу моделі формування стратегії комерційного банку пропонуємо взяти конкурентну перевагу банку на ринку. Саме рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики банку, у виборі засобів та методів ведення конкурентної боротьби. Оцінка рівня активності ринку є необхідним елементом підготовки маркетингових кампаній окремо взятого банку.

Оцінку конкурентного середовища пропонуємо проводити на основі системи якісних та кількісних характеристик цільового ринку, тобто певного сегменту ринку (групи споживачів) та діяльності конкурентів.

Вихідним моментом для аналізу поведінки банку на ринку, постановки стратегічних завдань маркетингу, розробки плану маркетингу, для вибору та формування стратегії банку вважаємо побудову конкурентної карти ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених теоретико-практичних досліджень було здійснено певні висновки та розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності бренду банку.

1. Доведено, що бренд банку – це атрибут пізнаваності банку, який впливає на формування його іміджу та ділової репутації, створює неповторний образ у свідомості клієнтів, який допомагає на рівні підсвідомості одразу відрізнити його від інших банківських установ та сприяє підвищенню вартості банку. Уточнено, що у банківській сфері бренд має надзвичайно важливе стратегічне значення, що впливає не тільки на прихильність клієнтів та відомість у суспільстві, а й на фінансові показники діяльності банку та його становище на ринку.

2. Доведено, що бренд належить до рівня впізнавання банку та впливає на формування іміджу, репутації та відданості (лояльності) клієнтів банку. Виявлено, що структура банківського бренду може бути подана у формі так званого «ДНК бренду», який представляє собою системне уявлення, концепцію, суть бренду, яка відображає його компоненти, відтворює його конкурентні переваги і передає їх від виробника до споживача.

3. Нами визначаємо ідентичність бренду як його зміст, який закладається розробниками. Вона містить «генетичний код» бренду, який зашифровано у семи елементах: 1) асоціації бренду, 2) імідж бренду, 3) індивідуальність бренду, 4) позиція бренду, 5) сприйнята якість бренду, 6) цінності бренду і 7) ядро бренду, які, у свою чергу, можуть бути розкладені на компоненти бренду.

Цінність, що створюється брендом банку, надає додаткові конкурентні переваги на ринку, підвищує довіру клієнтів, допомагає у створенні позитивної ділової репутації та іміджу. Першочерговим завданням, яке виконує брендинг, є забезпечення впізнаваності банку з-поміж наявної значної кількості конкурентів.

4. До методів оцінки з використанням показників, отриманих соціологічними і маркетинговими методами дослідження відносяться: метод оцінки капіталу бренду на основі клієнтських переваг; оцінка ефективності програм позиціонування і просування бренду. Оцінка ефективності бренду може розраховуватися по різних моделях показників, але найбільш прозора і логічна модель – згадана вище концепція The Boston Consulting Group, що виділяє три фактори оцінки бренду.

5. В результаті дослідження бренду банку ПУМБ було визначено, що, він відноситься до самих відомих брендів банків України, у сучасному вигляді сформований з 2004 року (а банк створено у 1993 р.), у основних корпоративних цінностях ПУМБ відображаються принципи ведення бізнесу та взаємодії у команді банку: клієнт, амбіції, результат, відповідальність, зміни, співробітництво.

6. У 2018 році банк змінив соціально-відповідальну стратегію на стратегію сталого розвитку та провів безліч заходів і впровадив більше 20 брендингових ініціатив, інвестувавши під ці проекти понад 42 млн грн. Процес брендингу у АТ «ПУМБ» займається відповідний маркетинговий підрозділ банку але підрозділ бренд-менеджменту у банку відсутній. На кінець 2018 року ПУМБ обслуговував понад 1 млн активних приватних клієнтів (за 2019 рік база клієнтів збільшилася на 18%, в т.ч. значно зросла активність клієнтів в інтернет-банкінгу – на 83%. Віддаленим каналом самообслуговування активно користувалися 316 200 клієнтів.

7. З'ясовано, що ефективність формування бренду АТ «ПУМБ» проявляється через зростання портфелів банківських послуг та у визнанні банку відомим, таким, до якого виникає довіра. Це підтверджується в процесі дослідження зв'язку між рівнем відомості банку користувачами банківських послуг та витратами на просування бренду у 1 кв. 2019 року, який показав середній потенціал залучення клієнтів.

8. Саме клієнти є тим цінним активом, які перетворюють вплив бренду у реальні гроші на рахунках банку та є джерелом його прибутків, тому нами проведено дослідження основних банківських портфелів юридичних та фізичних осіб. Аналіз довів ефективність впровадження нової бренд-стратегії банку сталого розвитку, внаслідок зростання кредитного та депозитного портфелів. Разом з тим, 2015-2019 рр., банк дещо знизив обсяги кредитування юридичних осіб та підвищив обсяги кредитування фізичних осіб.

9. Визначено, що основними проблемами розвитку брендингу вітчизняних банків є: концентрація на розробці і просуванні візуальних компонентів бренду і елімінування від просування цінностей бренду; відсутність системності у створенні стратегічних компонентів бренду; місії, бачення, цінностей; цінності бренду не відображають принципи взаємодії з клієнтом; обмеженість каналів просування бренду, як правило, перевага у реклами.

10. Доведено, що банки практично не проводять досліджень, які пов'язували б поведінкові характеристики та цінності населення з рівнем знання їх брендів та прийняттям рішення щодо користування банківськими послугами, а також з формування думки про перспективність та надійність банку. Нами проведено власне пілотне опитування 164 респондентів, ранжованих за віковими категоріями на відповідні покоління для розуміння поведінкових закономірностей та змін цінностей у користувачів банківських послуг. На основі проведеного аналізу доведено, що представники поколінь («бєбі бумєри», покоління X, покоління Y, покоління Z) мають прихильність до дещо різних банківських структур.

11. Для підтвердження даної гіпотези нами співставлені дослідження, які провела відома компанія GFK у 1 кв. 2019 року щодо знання назв банків (без підказки та з підказкою). Різні покоління обрали ТОП 5 лідерів, серед яких Приватбанк присутній у кожній лінійці найвідоміших банків (4), Райфайзенбанк та ПУМБ – 3, Ощадбанк, ОТП банк та Монобанк – 2,

Укрсоцбанк, Ідея Банк, Альфа банк – 1. Але, ранжування пріоритетності та вибору банків відрізняється. Саме знання банків без підказки свідчить про силу їхніх брендів та про вірну цільову спрямованість бренд-стратегій на ринку банківських послуг.

12. На основі дослідження рівня користування послуг та потенціалу залучення, визначено, що найбільшими клієнтовмісними банками є саме банки держані, які мають великий досвід, мережу, надійність та відомі бренди – Приват банк та Ощадбанк, а решта банків сильно програє їм при прийнятті рішень щодо користування банківськими послугами. Нами здійснені пропозиції щодо просування ідей банківських брендів, спрямованих на різні покоління користувачів банківських послуг, а також запропоновані комунікації для його просування.

13. Нами рекомендовано всім вітчизняним банкам переглянути власні підходи до формування та впровадження бренду і використати, як основу, дану модель системи бренд-менеджменту, побудованою на основі іміджу банку та брендуння кожної послуги або заходу, спрямованого на клієнтів.

Запропонована система бренд-менеджменту складається з : системи маркетингового аудиту, системи управління брендом банку, системи управління маркетинговим інструментарієм, системи управління інноваційною активністю бренд-менеджменту, системи управління конкурентоспроможністю бренду, системи управління ризиками бренд-менеджменту

14. З метою розробки конкурентної бренд-стратегії АТ «ПУМБ» та підходів до оцінки її ефективності нами проведено комплексне дослідження показників діяльності АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів на ринках кредитних та депозитних послуг. Оскільки банк має сильний бренд, який має власну силу впливу, а також впливає на стресостійкість та лояльність клієнтів, то саме така глибинна оцінка конкурентоспроможності бренду дасть уяву про ті процеси, які впливають на сприйняття бренду на ринку та в середині банку.

15. Нами розроблена та апробована методика оцінки конкурентоспроможності бренда банку на прикладі АТ «ПУМБ» та банків конкурентів станом на 01.10.2019 р., основою якої є принцип ранжування та бальної оцінки таких комплексних показників як: стресостійкість (6 параметрів оцінки), лояльність клієнтів (5 параметрів) та сила бренду (5 параметрів). В результаті оцінки АТ «ПУМБ» отримав невисокий загальний бал, але банк має великий потенціал для зростання системи бренду. Рекомендована оргонограма процесу бренд-менеджменту, дозволить спростити технологію управління брендом та зменшити час на опрацювання управлінської документації. Для її реалізації запропоновано розподіл функцій між бренд-менеджером та маркетологом банку.

16. Для зменшення та уникнення проблем, які виникають при формуванні та реалізації брендінгу банку, пропонуємо заходи підвищення ефективності впровадження комунікаційних програм для АТ «ПУМБ»: розробка та затвердження загальної маркетингової стратегії та брендінгу банку на основі клієнтоорієнтованого підходу, що враховує ціннісні установки та поведінку.

Основні стратегічні завдання у напрямку побудови конкурентної бренд стратегії АТ «ПУМБ» на 2020 рік визначено: стандартизація банківських продуктів виходячи з принципу «Банк для всіх категорій клієнтів»; побудова системи надання кредитних продуктів для фізичних осіб – власників власного бізнесу; розробка і впровадження соціально-орієнтованих програм лояльності; впровадження сучасних бізнес-процесів, які оптимізують час та процедури обслуговування клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Стратегія розвитку банківської системи 2016—2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс] / Комітет Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності. — Режим доступу : [https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/afedra+bankspravi/proekt\\_strategi.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf).
3. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер ; пер. с англ. — М. :Изд. Дом Гребенникова, 2003. — 440 с.
4. Ванэкен Б. Бренд-помощь. Простое руководство, которое поможет решить проблемы брендинга / Б. Ванэкен ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 336 с.
5. Дэвис С. Управление активами торговой марки / С. Дэвис ; пер. с англ. — СПб. : «Питер», 2001. — 272 с. ; Ле Пла Интегрированный брэдинг /
6. Еллвуд А. Основы брендинга / А. Еллвуд ; пер. с англ. — М. : Фаир-пресс, 2002.— 336с.
7. Темпорал П. Эффективный брэнд-менеджмент / Темпорал П. ; пер. С англ. — СПб. : Нева, 2004. – 288с.
8. Кузьменко Т. С. Поняття, структурні компоненти та види бренда / Т. С. Кузьменко // Актуальні проблеми держави і права. – 2017. – Вип. 53. – С. 185-191. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2010\\_53\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2010_53_28)
9. Маслова Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів / Н. Маслова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. - № 5. – С. 24-32 – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2010\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_5_4).
10. Харчук, О.А. Особливості формування бренду комерційного банку України [Текст] / ОА. Харчук // Наукові записки. Серія «Економіка». -2010. - №14. – С 330-337.

11. Білошапка, В.С. Створення бренду банку [Текст] / В.С. Білошапка // Вісник КНЕУ. – 2008\_N5. –С. 7-13
12. Андрюшин В. Внутрішній брендинг: реклама або новий підхід до стратегії організації? [Електронний ресурс] / Владислав Андрюшин // Діловий світ. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://delovoymir.biz/vnutrenniy-brening-reklama-ili-novuuy-podhod-k-strategii-organizacii.html>.
13. Зозульов О. Корпоративний бренд : сутність та особливості/ О.Зозульов, Григораш М. // Маркетинг в Україні – 2010. №2 – С. 36-42.
14. Струтинська І. В. 12. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. Посібник / І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 .
15. Ястремська О.М. Бренд підприємства як важливий економічний ресурс/ О.М. Ястремська// Управління розвитком. – 2014. - №7(170), - С. 283-290.
16. Крайнюченко О.Ф. Етапи процесу створення та розвитку бренда: формування днк бренду / О.Ф. Крайнюченко, О.О. Габор // Міжнарод. Наук.-практ. Конф. НУХТ. – 2014 №10, - С. 47-50.
17. Шатава Ю.Л. Механізм розробки бренда території / Ю.Л. Шатава, М.Ю. Карпищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012 - №4, С. – 324-329.
18. Ковінько О.М. Організація бренд-менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Ковінько О.М, Бертман Т.І, Брижчук Д.А // Trendsinthedevelopmentofnationalandworldscience. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://conf.at.ua/28.12.2016\\_germanija.pdf](http://conf.at.ua/28.12.2016_germanija.pdf).
19. Діденко Н. В. 17. Міжнародний маркетинг: підручник для бакалаврів / Н. В. Діденко, Д. Ф. Скрипнюк. – М: Юрайт, 2014. – 556 с. – (Бакалавр. Базовий курс). Яцюк Д. В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність / Д. В. Яцюк. // Ефективна економіка. – 2015. - № 3.
20. Студінська Г. Я. Концептуальні питання формування бренду особистості / Г. Я. Студінська // Наукові записки Національного університету



«Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. Кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. – Випуск 28. – С. 65–69.

21. Крикун В.А., Старова А.В. Методи оцінки вартості банківського бренду / Крикун В.А. // Міжнародний бізнес. – 2011. – №95. – С. 91–92.

22. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу: підручник і практикум для академічного бакалаврату / Г. А. Полинська. – М: Юрайт, 2014. – 370 с. – (Бакалавр. Академічний курс.).

23. Кулиба Л. Регулярне дослідження ринку банківських послуг [Електронний ресурс] / Л. Кулиба, Д. Яблоновський. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/zarembaalex/gfk-banks-reportq12012ukrfinal>.

24. Сайт НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.

25. Румянцев А. Проблеми клієнтів банки не хвилюють? [Електронний ресурс] / А. Румянцев. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.prostobankir.com.ua/marketing\\_reklama\\_pr/stati/problemy\\_klientov\\_banki\\_ne\\_volnuuyut](http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/problemy_klientov_banki_ne_volnuuyut).

26. Войтицкая Л. Банковский макияж: Сколько банки тратят на ребрендинг [Електронний ресурс] / Леся Войтицкая // Prostobankir. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.prostobankir.com.ua/marketing\\_reklama\\_pr/stati/bankovskiy\\_makiyaz\\_h\\_skolko\\_banki\\_tratyat\\_na\\_rebranding](http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/bankovskiy_makiyaz_h_skolko_banki_tratyat_na_rebranding).

27. Барсукова С. Зачем банки меняют лица [Електронний ресурс] / Світлана Барсукова // Финансовый директор. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://fd.ru/articles/64232-zachem-banki-menyayut-litsa>.

28. Пилягин А.В. Особенности корпоративной культуры банков [Електронний ресурс] / Пилягин А.В, Иващенко Я.М.. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/29\\_NNM\\_2008/Economics/36060.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36060.doc.htm).

29. Рейтинг устойчивости банков. Методика [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://minfin.com.ua/banks/rating/method/>.
30. Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы / Ф. И. Шарков. – М: Дашков и К°, 2018. – 272 с.
31. Мархулия Е. В рейтинге самых дорогих банковских брендов мира сменился лидер [Электронный ресурс] / Екатерина Мархулия // РБК. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.rbc.ru/finances/07/02/2017/589994789a79478048e13afe>.
32. Кульман А. Необрендинг: от эмоций – к чувствам (Часть 2) [Электронный ресурс] / Александр Кульман // Prostobankir.com.ua. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: [http://www.prostobankir.com.ua/marketing\\_reklama\\_pr/stati/neobrending\\_ot\\_emot\\_siy\\_k\\_chuvstvam\\_chast\\_2](http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/neobrending_ot_emot_siy_k_chuvstvam_chast_2).
33. Гед Т. 4D Брендинг / Томас Гед. – Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.
34. Темпорал П. Роман с покупателем: Управление взаимоотношениями с покупателями как способ максимального увеличения стоимости торговой марки / П. Темпорал, М. Трот. – М: Питер, 2002. – 224 с.
35. Бондаренко В. Достижение Приват24: впервые у интернет-банкинга стало больше посетителей, чем у отделений ПБ [Электронный ресурс] / Виталий Бондаренко // 1Fin.biz. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://1fin.biz/dostizhenie-privat24-vpervyie-u-internet-bankinga-stalo-bolshe-posetiteley-chem-u-otdeleniy-pb>.
36. Мартинов Ю. Банк индивидуального пользования / Юрий Мартинов. // Kommersant Money. – 2018. – №47. – С. 44–45.
37. Гусева А. Где рождаются инновации: 7 самых интересных банковских лабораторий [Электронный ресурс] / Александра Гусева // Finance.ua. – 2017 – Режим доступа до ресурсу: <https://news.finance.ua/ru/news/-/352109/gde-rozhdayutsya-innovatsii-7-samyh-interesnyh-bankovskih-laboratorij>.

38. Власенко О.О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок // Проблеми науки. – 2017.- № 12 – с.39-42.
39. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика // Маркетинг в Україні. – 2018. - №8 – с. 44-49.
40. Старостіна А. О. Ефективне управління ризиками – важливий чинник формування сили банківського бренду / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, Д. С. Шмиглюк // Маркетинг в Україні. – 2010. - № 6. – С. 16-23. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2010\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_6_5)
41. Єгоричева С. Б. Брендинг як складова комплексу маркетингових комунікацій банку / С. Б. Єгоричева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2012. - № 2. – С.248-252. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2012\\_2\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_2_54)
42. Гірман А. П. Розробка HR-бренду як шлях зниження плинності кадрів на прикладі банківської установи / А. П. Гірман, Ю. Ю. Вовк // Молодий вчений. – 2015. - № 11(2). – С. 31-34. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%29\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29__9)
43. Ладоненко М. Монетний знак як ідентифікатор бренду банкнотно-монетного двору Національного банку України / М. Ладоненко // МІСТ: Мистецтво, історія, сучасність, теорія. – 2015. – Вип. 11. – С. 122-129. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mist\\_2015\\_11\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mist_2015_11_11)
44. Маслова Н. О. Особливості банківського брендінгу / Н. О. Маслова, А. І. Зінченко // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 37-42. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2017_3_8)
45. Тормион Ш.Ч. Сприйняття клієнтами корпоративного бренду при першому знайомстві з фірмою / Ш.Ч. Тормион // Актуальні проблеми економіки. – 2018. - № 9. – С. 373-380. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_9\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_47)
46. Трайнюченко О. Ф. Досвід вітчизняних підприємств у створенні корпоративного бренду / О. Ф. Крайнюченко, Ю. І. Максименко, Т. В.

- Гаврилова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. - № 7. – С. 114-116. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_7\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_7_27)
47. Фінансова звітність ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» за Міжнародними стандартами фінансової звітності разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bankmillennium.pl/about-the-bank/investor-relations/financial-reports/annual-reports>
48. Фінансова звітність ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» за Міжнародними стандартами фінансової звітності разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bankmillennium.pl/about-the-bank/investor-relations/financial-reports/annual-reports>
49. Файвішенко Д.С. Оцінка ефективності брендингу: Функціональний підхід// Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
50. Федінчук Л. Моделі створення бренду. Код доступу: <http://intkonf.org/category/arhiv/konf1>.
51. Харчук О. А. Особливості формування бренду комерційного банку України / Наукові записки. Серія «Економіка». – 2017. – №14. – С. 330-336.
52. Шляхова Є. В. Тенденції та перспективи розвитку брендингу в Україні – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/>
53. Ястремська О. М. Бренд-менеджмент: навчальний посібник / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 164 с.
54. Ястремська О. М., Тімонін К. О. Бренд підприємства як важливий економічний ресурс: процес формування //Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2018 – № 2(58) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1.pd](http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1.pd)
55. GFK-USM опитування та дослідження ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.gfk-com.ua](http://www.gfk-com.ua)

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Рис. А1 Динаміка процентних доходів та витрат АТ «ПУМБ» за 2015-2019 рр. (щоквартально)

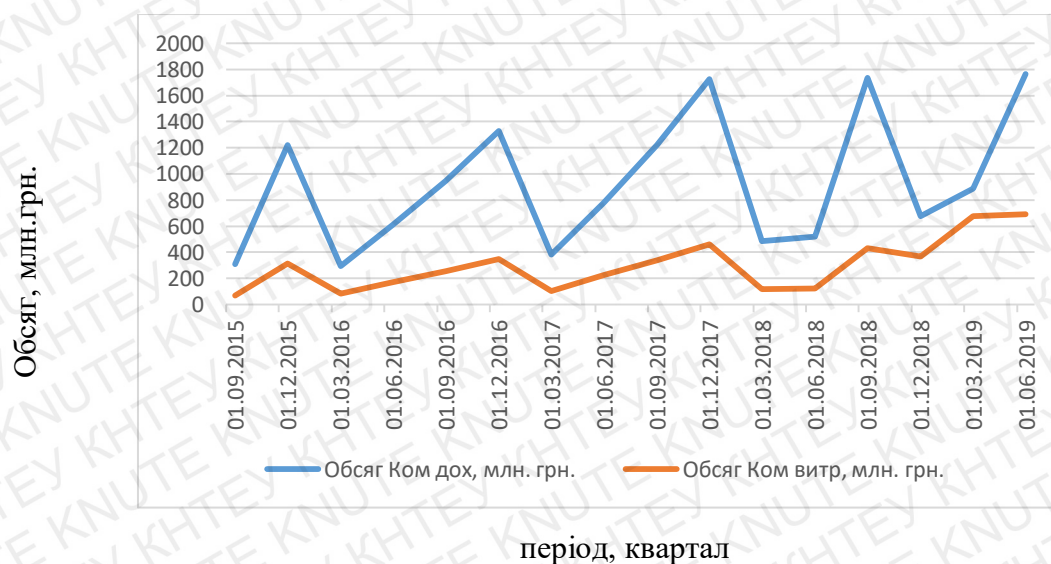


Рис. А2 Динаміка комісійних доходів та витрат АТ «ПУМБ» за 2015-2019 рр. (щоквартально)

## Кредитна лінійка АТ «ПУМБ»

Кредит готівкою	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Можливість отримати готівку менше ніж за 1 годину;</li> <li>✚ До 35 000 грн – без довідки про доходи, без застави та поручителів;</li> <li>✚ Фіксований щомісячний платіж, закріплений договором;</li> </ul>
Кредит на товари	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ До 25000 грн - на будь-які товари в магазинах-партнерах</li> <li>✚ Фіксований платіж за кредитом - рівномірні виплати кожен місяць</li> <li>✚ Без довідки про доходи - потрібні тільки паспорт і код</li> </ul>
Кредит ВСЕЯСНО	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Кредит до 200 000 грн</li> <li>✚ Без страхування</li> <li>✚ Гроші за 1 годину</li> <li>✚ Без разової комісії</li> </ul>
Інтернет-кредитування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Рішення по кредиту за 1 хвилину</li> <li>✚ Оформлення кредиту не виходячи з дому</li> <li>✚ Мінімальний щомісячний платіж</li> </ul>
Кредит пенсіонерам	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Спеціальні умови кредитування</li> <li>✚ Без страхування</li> <li>✚ Кредит до 200 000 грн</li> <li>✚ Без разової комісії</li> </ul>
Кредитна картка	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Користуйтеся без % до 62 днів</li> <li>✚ Купуйте та сплачуєте частинами</li> <li>✚ Знімайте готівку без комісії в банкоматах по всьому світу</li> <li>✚ Щомісячний платіж – лише 3% від використаної суми кредиту</li> <li>✚ Сплачуєте лише коли користуєтесь</li> </ul>

\*Складено автором на основі джерела [12; 15; 32; 54]

### Депозитна лінійка АТ «ПУМБ»

Дохідний	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відсоткова ставка – 17, 5 %</li> <li>■ Без можливості зняття та поповнення</li> <li>■ Виплата відсотків в кінці терміну / щомісяця</li> </ul>
Депозит Накопичувальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відсоткова ставка - 16,5 %</li> <li>■ Можливість дострокового розірвання</li> <li>■ Виплата відсотків в кінці терміну / щомісячно</li> <li>■ Без можливості поповнення і часткового зняття</li> </ul>
Скарбничка	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відсоткова ставка: 17% річних</li> <li>■ Без можливості часткового зняття</li> <li>■ 3 можливістю поповнення</li> <li>■ Депозит оформляється тільки в межах карткового пакету</li> <li>■ Виплата відсотків: в кінці терміну депозиту капіталізацією на депозитний рахунок</li> </ul>
<u>Вільний</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відсоткова ставка 12%</li> <li>■ 3 можливістю поповнення;</li> <li>■ 3 можливістю дострокового розірвання;</li> <li>■ Зняття без обмежень частини або всієї суми вкладу зі збереженням нарахованих відсотків;</li> <li>■ Виплата відсотків в кінці терміну / щомісяця;</li> </ul>
Депозитний конструктор	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Індивідуальний вибір суми, строку та інших параметрів депозиту</li> <li>■ Без поповнення / до 50% суми / поповнення без обмежень / інші опції;</li> <li>■ Без зняття / до 50% суми / зняття без обмежень / інші опції</li> <li>■ Виплата відсотків – в кінці терміну / щомісяця / кожні 7 днів;</li> </ul>