

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система комунікаційного менеджменту банку»

(за матеріалами АТ КБ «Приватбанк», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кіяшко Анна
Геннадіївна

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ	6
1.1. Сутність і підходи до реалізації комунікаційного менеджменту і його місце в системі менеджменту банку.....	6
1.2. Методи комунікаційного менеджменту.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	13
2.1. Дослідження системи комунікаційного менеджменту банку.....	13
2.2. Аналіз та оцінка ефективності комунікаційних процесів банку.....	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	30
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення процесів обміну інформацією банку.....	30
3.2. Оцінка ефективності запропонованих напрямів.....	38
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки принциповим є формування таких механізмів управління банком, які б забезпечили йому ефективне функціонування. Одним із шляхів розв'язання проблеми є використання маркетингових комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище. Сучасна практика діяльності банку показує, що комунікації сприймаються, за звичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління банком, і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту.

Існування сучасних банків в умовах ринкової економіки потребує від їх керівників вміння своєчасно адаптуватися до змін, що здійснюються, бачити перспективи розвитку банку, вдосконалювати менеджмент. Істотне значення для перебудови менеджменту банку та його подальшого вдосконалення, своєчасного пристосування до умов ринку, підвищення конкурентоспроможності має використання всіх елементів комплексу маркетингу і нових сучасних методів і технологій. З розвитком бізнесу банк розширяє круг важливих для нього учасників процесу через розвиток маркетингових комунікацій. Однак в практичній діяльності вітчизняних банків відсутній єдиний підхід до управління комунікаціями, багато питань потребує визначення та уточнення. Тому виникла потреба у вдосконаленні управління інтерактивними маркетинговими комунікаціями, які забезпечать конкурентоспроможність банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія і практика управління маркетинговими комунікаціями висвітлені в наукових працях зарубіжних учених: Д. Аакера, Т. Амблера, У. Аренса, К. Бове, Дж. Бернета, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, Т. Левітта, С. Моріарті, Д. Шульца; російських авторів: Г. Багієва, М. Васіліка, І. Вікентьєва, Е. Голубкової, Е. Голубкова, А. Долбунова, В. Кашкіна, П. Медведева, М. Рюміна та ін. В Україні проблемам управління маркетинговими комунікаціями присвячені теоретичні й практичні розробки відомих у цій сфері учених: О. Азарян, Т. Лук'янець, Г. Почепцова, Т. Приймак, Е. Ромата, А.

Старостіної, В. Ткаченка та ін. Але висвітлені підходи до використання маркетингових комунікацій в системі управління діяльністю банку не містять практичних рекомендацій щодо їх застосування в умовах сучасного бізнес-середовища.

Необхідність розв'язання окреслених проблем в контексті наукової розробки та практичної обґрунтованості формування механізмів управління комунікаціями визначила мету, завдання дослідження випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних основ, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління банку на основі управління комунікаціями у системі менеджменту банку.

Для досягнення поставленої мети необхідно було розв'язати наступні **завдання:**

- розкрити сутність і підходи до реалізації комунікаційного менеджменту і його місце в системі менеджменту банку;
- розглянути методи комунікаційного менеджменту;
- дослідити систему комунікаційного менеджменту банку;
- проаналізувати та надати оцінку ефективності комунікаційних процесів банку;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесів обміну інформацією банку;
- надати оцінку ефективності запропонованих напрямів.

Об'єктом дослідження є процес комунікації у системі менеджменту банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління комунікаціями банку.

Методи дослідження. В процесі дослідження було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: візуально-графічний – для подання результатів у наочній формі; статистичний – для розрахунку показників; класифікації – для класифікації комунікаційних засобів; системного аналізу і синтезу, індукції і дедукції – для аналізу моделей та методів управління

комунікаційним процесом; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження служили роботи вітчизняних та іноземних вчених, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність досліджуваного банку за останні 3 роки, періодична література, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів. У випускній кваліфікаційній роботі визначено сучасні основи комунікацій у системі менеджменту, здійснено дослідження діючої практики використання прийомів зовнішніх та внутрішніх маркетингових комунікацій в менеджменті банку, запропоновано нові рішення, основні з яких полягають у теоретичних та практичних розробках.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих технічних комунікаційних моделей з наступною їх адаптацією до сучасного трактування комунікацій як об'єкта управління.

Апробацію результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати роботи висвітлено в одноосібній статті у науковому фаховому виданні (Додаток А):

Кияшко А.Г. Методи комунікаційного менеджменту / А.Г. Кияшко // Управління і адміністрування : зб. Наук. Студ. Ден. Форми навч. / відп. Ред. С.І. Бай. – Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2019. – Ч. 2. – С. 72–77.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 18 таблицями та 4 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

1.1. Сутність і підходи до реалізації комунікаційного менеджменту і його місце в системі менеджменту банку

Комунікації – це обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців. Основна роль комунікацій у поєднанні всіх функцій менеджменту, в досягненні бажаної поведінки окремих осіб чи колективу в організації.

Ф. Дене і С. Ларсон нарахували близько 130 визначень слова "комунікація". На їх думку, ці визначення розглядають комунікацію, як "процес взаємодії" чи, наприклад, узагальнюють під комунікацією "усі процеси, за допомогою яких люди впливають один на одного". У кінцевому значенні, усі комунікаційні процеси поділяються на вербальні і невербальні. [3, с. 180].

Ч. Лантухи розуміє під комунікацією "...механізм, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток людських відносин - усі символи розуму разом зі способами їхньої передачі в просторі і збереження в часі. Вона містить у собі міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, писемність, печатку, залізницю, телеграф, телефон і самі останні досягнення по завоюванню простору і часу. Разом з народженням зовнішнього світу з'являється система стандартних символів, призначена тільки для передачі думок, з неї починається традиційний розвиток комунікації". [23, с. 13] Таку ж думку висловлював і Дж. Мід - "світ конструється в сукупності процесів соціальної взаємодії як актів комунікації".

Дж. Хатхорн і Дж. Корнер трактують комунікацію як "виробничу діяльність, що відбувається усередині великої організаційної структури, професійні, політичні, економічні та юридичні закони функціонування якої визначає суспільно-політичний лад".

Отже, комунікації ("комунікація" - лат. "communicatio", від "communico" - зв'язуюсь, спілкуюсь) варто розглядати як керування процесом просування товару на всіх етапах - перед продажем, в момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми варто розробляти спеціально для кожного ринкового сегмента і навіть окремого клієнта. При цьому дуже важливий є прямий і зворотний зв'язок між банком і його адресатами [25, с. 14].

Комунікації легше зрозуміти, якщо розглянути природу двох складових їх елементів - комунікацій і маркетингу. Комунікації - це процес, у результаті якого повинно досягатися однозначне сприйняття комунікаційного повідомлення суб'єктами, його що посиляють і одержують. Маркетинг - це комплекс діяльності, за допомогою якої організації бізнесу чи будь-які інші здійснюють обмін цінностей між собою і своїми споживачами.

Звичайно, саме визначення маркетингу носить більш загальний характер, чим комунікації, але велика частина маркетингу зв'язана з комунікаціями. Взяті разом маркетинг і комунікації представляють зібрані разом елементи комплексу маркетингу, тобто - комунікації.

Комунікацію не можна розглядати тільки як обмін інформацією між людьми. Вона охоплює ще змістовний аспект соціальної взаємодії. Тому комунікація це ще і мистецтво ведення ділових переговорів (письмових і усних), форма вітання, імідж (зовнішній вигляд, манера поведінки, руху, параметри мови і т.д.), а також безпосереднє спілкування. Тобто, комунікація передає емоційний і інтелектуальний зміст. З позиції нинішніх умов господарювання, удосконалювання економічних відносин комунікацію необхідно розглядати як сукупність усього вищенаведеного. Комунікація грає в керуванні банком важливу інтеграційну роль, що спрямована на досягнення поставлених цілей організації [4, с. 410].

Отже, комунікації - комунікативний процес між ринковими суб'єктами із застосуванням маркетингового механізму щодо їх раціонального формування.

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

У процесі комунікації, модель якого наведена в додатку Б, вирізняють наступні етапи [12, с. 77]: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передача повідомлення через канал; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

Джерело: [14]

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі [31, с. 124]:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють 3 типи організаційних комунікацій: міжрівневі комунікації; горизонтальні або бокові комунікації; діагональні комунікації.

В межах міжрівневих комунікацій розрізняють: низхідні й висхідні. Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх мета - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо. Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами.

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. У табл. 1.2 представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Таблиця 1.2

Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	Велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Джерело: [33]

Мережанеформальних комунікацій отримала назву “виноградної лози”. В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати “чутками”. Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв’язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою [33, с.121]. Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

Розглянувши типи, джерела та канали комунікацій можливо потрібно зазначити, що ефективність комунікацій буде визначатися тільки взаємодією всіх складових елементів комунікаційного процесу, тобто від того, як в банку реалізується системи комунікацій. Розглянемо дані положення у наступному пункті випускної кваліфікаційної роботи.

1.2. Методи комунікаційного менеджменту

Оцінка ефективності комунікацій є нетривіальним завданням, яке часто виникає у практиці управління банком.

Ефективність комунікацій розуміють як співвідношення зиску, отриманого як результат дії комунікацій, та витрат на них, в умовах, коли інші фактори впливу на результат не діють або їхній вплив є визначеним та відокремленим.

Основна складність оцінки ефективності комунікацій полягає саме у неможливості відокремити зиск, який отримує компанія власне від дії комунікацій, від того, що виникає як ефект дії інших елементів комплексу управління або випадку.

Існування великої кількості мір зв’язку може привести до скептичного висновку щодо достовірності кожного з них. Однак, кожен із них своїм власним чином відповідає на питання щодо сили зв’язку між змінними. Існує кілька причин, які обумовлюють використання тієї чи іншої міри зв’язку: персональні

уподобання дослідника; його досвід; зручність використання. З відомих мір зв'язку задля зменшення складності оцінки ефекту комунікацій зручно застосувати коефіцієнт контингенції, а базою даних слугуватиме таблиця з чотирьох клітин. У майже будь-яких господарських ситуаціях, є можливість оцінити ефект комунікацій із використанням такої міри зв'язку між якісними величинами.

Розглянемо побудову чотириклітинкової таблиці для такої оцінки комунікацій (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чотириклітинкова таблиця для обчислення коефіцієнту контингенції

Ознака	A	не A	Σ_g
B	a	b	a+b
не B	c	d	c+d
Σ_A	a+c	b+d	n

Джерело: [14]

Коефіцієнт контингенції обраховується за формулою:

$$R = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}} \quad (1.1)$$

Таблиця розрахунку коефіцієнту контингенції наприклад для реклами та її ефективності буде мати наступний вигляд (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Чотириклітинкова таблиця для обчислення коефіцієнту контингенції як міри зв'язку між кількістю покупців, що бачили рекламу, та кількістю покупок

Ознака	Кількість респондентів, які бачили рекламу, чол.	Кількість респондентів, які не бачили рекламу, чол.
Кількість респондентів, які зробили покупку, чол.	a	b
Кількість респондентів, які не зробили покупку, чол.	c	d

Джерело: [14]

Розглянемо недоліки та переваги запропонованого підходу, які обумовлюють використання коефіцієнту контингенції у якості міри зв'язку між кількістю

покупців, що бачили рекламу (або на них вплинули інші види комунікацій), та кількістю покупок.

Недоліки підходу. Дослідник має бути впевненим, що на протязі періоду дослідження на покупця не впливають інші фактори, окрім комунікацій. Числове значення коефіцієнту контингенції інтерпретувати достатньо важко. Можливість оцінки валідності коефіцієнту контингенції теоретично відсутня, що спонукає дослідника провадити накопичення даних на протязі всього періоду, коли комунікації діють. Тобто дослідник повинен зважати на період життя реклами або інших видів комунікацій, а також - оцінювати час їхньої післядії.

Переваги підходу. Висновок щодо ефективності комунікацій можна зробити після вже після однократного вимірювання коефіцієнту контингенції. Коефіцієнт контингенції надає більш обережну оцінку у порівнянні, наприклад, із коефіцієнтом асоціації. Вимірювання ряду динаміки коефіцієнтів контингенції для різних випадків застосування комунікацій дозволяє досліджувати зміни у динаміці ефективності.

Чотириклітинкова таблиця не потребує інформації з минулого, тобто дослідник має почати реєструвати дані з моменту, коли на його думку, комунікації починають діяти.

Момент початку дії комунікацій можна виявити, наприклад, за допомогою питань типу "Чи бачили Ви таку-то рекламу?". При перевищенні порігового значення кількості респондентів, які ствердно відповідають на питання, наприклад на протязі дня, можна вважати, що комунікації почали діяти. Момент закінчення дії комунікацій може бути виявлено, коли кількість респондентів, що бачили рекламу впаде до якогось порігового значення.

Дані починають реєструватися вже після виходу реклами, що скорочує витрати праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Дослідження системи комунікаційного менеджменту банку

Особливу увагу потрібно приділити обов'язкам менеджера з реклами. Крім питань реклами він займається також частково функції маркетолога, вивчаючи попит і пропозицію, на конкретні банківські послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. Також він відповідає за розміщення рекламного обігу на телебачення, в газетах, Internet.

Розглянемо процеси здійснення внутрішніх комунікацій на АТ КБ «Приватбанк». Управління внутрішніми комунікаційними процесами на АТ КБ «Приватбанк» включає:

- пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер АТ КБ «Приватбанк» має вирішувати дві проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з другою особою. Ця манера залежить в основному від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так другої сторони про інформацію, яка виступає предметом обміну. Стиль міжособистісних комунікацій АТ КБ «Приватбанк» визначається за допомогою матриці, що носить назву “вікно Джохарі” (див. Додаток В) [12, с. 208]. В матриці "Вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособових комунікацій.

1) "Арена" (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для щонайефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення, достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2) "Темна пляма" (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про те, що він має повідомити, і, внаслідок цього, опиняється у вкрай невідгідному для нього становищі. Йому важко зрозуміти поведінку і рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3) "Фасад" (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", тобто передається тільки така інформація, яка є вигідною для відправника. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4) "Невідомість". Жодний з учасників комунікаційних процесів не обізнаний про предмет комунікацій. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" банку АТ КБ «Приватбанк» використовують дві стратегії:

1) "Стратегія експозиції" (стратегія розкриття). Збільшення "поля арени" і відповідне зменшення "поля фасаду" вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації. Така стратегія називається експозицією тому, що відправник, передаючи правдиву інформацію ніби-то розкриває (викриває) себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2) "Стратегія зворотнього зв'язку". Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотнього зв'язку. Але при цьому необхідна згода одержувача результативно слухати та— згода відправника результативно (з більшою експозицією) викладати інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

- 1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної кооперації між відправником і отримувачем;
- 2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

В банку АТ КБ «Приватбанк» використовуються в якості системи ефективної оцінки внутрішніх комунікаційних процесів так звані «Бесіди з самооцінки» або «Appraisal Talks».

Дана система дозволяє вносити зміни та ефективно управляти системою оцінки діяльності та преміювання персоналу та також визначає ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій в банку. Система базується на досягненні ключових показників ефективності (KPI - Key performance indicator). Нова система направлена на стимулювання до досягнення найвищих результатів та отримання відповідної винагороди, що дозволить покращити сумарний дохід співробітників.

Рекомендована форма на «Appraisal Talks» пропонується у Додатку Г.

Таким чином співробітники банку проходять оцінку кожний квартал, а також оцінка співробітника за компетенціями проводиться двічі на рік (січень, липень), первинна оцінка компетенцій проводиться разом із постановкою цілей та задач на рік.

Наступним етапом розглянемо використання зовнішніх комунікацій, або маркетингових комунікацій в управлінні ефективною діяльністю АТ КБ «Приватбанк». У АТ КБ «Приватбанк» використовується алгоритм розрахунку оптимізованої структури витрат на комунікації, на основі якого можливе досягнення синергійного ефекту від використання всіх складових системи маркетингових комунікацій (додаток Д).

Дана модель дозволяє:

- визначити вплив кожної складової системи маркетингових комунікацій (при сталих значеннях трьох інших) на прибуток АТ КБ «Приватбанк»;
- побудувати оптимальну структуру витрат на систему маркетингових комунікацій якій відповідає максимальний економічний ефект.

На основі застосування даної моделі АТ КБ «Приватбанк» відділом маркетингу банку визначено, що простежується висока залежність прибутку від витрат на рекламу, стимулювання збуту та персональний продаж.

1) Найбільший прибуток банку отримає в тих випадках, коли частка витрат на рекламу складає 57–61% від загальної суми витрат на систему маркетингових комунікацій. Збільшувати витрати на стимулювання збуту має сенс доти, доки їх частка в загальній структурі системи маркетингових комунікацій не перевищує 17-22 %, а персональний продаж 15-17 % (рис. 2.1).

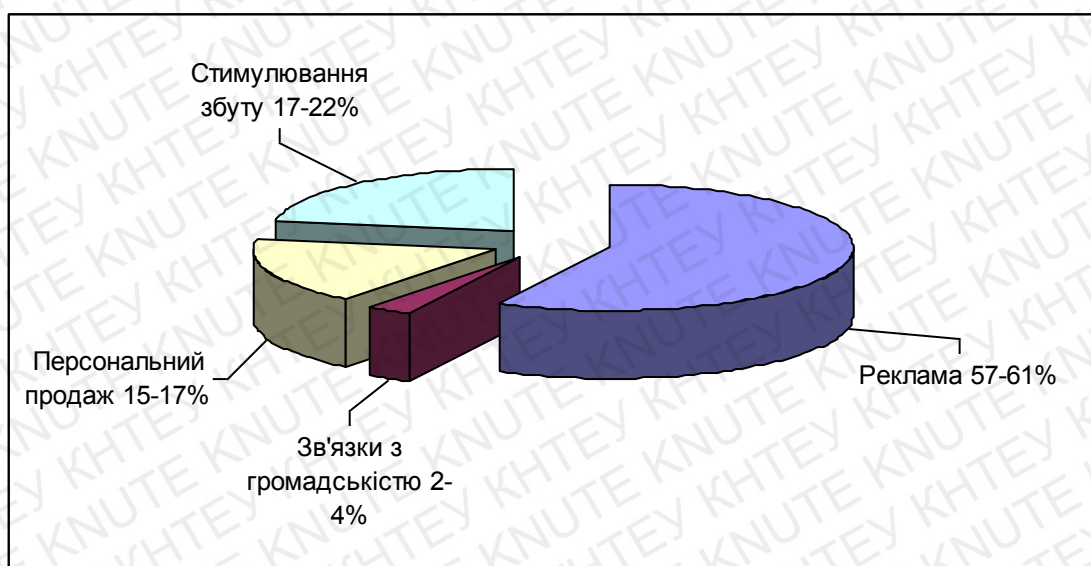


Рис. 2.1. Оптимізована структура витрат на систему маркетингових комунікацій для АТ КБ «Приватбанк», %

Джерело: фінансова звітність підприємства]

2. Прямий вплив PR на прибуток фактично відсутній ($R=0,24$), тобто не відслідковується прямий зв'язок між збільшенням витрат на PR та збільшенням прибутку. Але при збільшенні частки витрат на зв'язки з громадськістю в структурі системи маркетингових комунікацій АТ КБ «Приватбанк» від 0% до 4% рентабельність інших типів маркетингових комунікацій збільшується майже в три рази.

Отже, використовувана на АТ КБ «Приватбанк» методика дозволяє простежити залежність між прибутком банку й витратами на систему маркетингових комунікацій і відповідно визначити найбільш прийнятну структуру.

Використовувана модель дає змогу визначити, куди доцільніше вкладати кошти, тобто на яку зі складових системи слід акцентувати увагу і краще розподілити маркетинговий комунікаційний бюджет АТ КБ «Приватбанк».

Завдяки використанню даної моделі АТ КБ «Приватбанк» має змогу більш-менш точно врахувати чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також витрати, що йдуть на систему маркетингових комунікацій, може спрогнозувати обсяги отриманих прибутків залежно від структури витрат на інтегровані комунікації і навпаки - визначити витрати на комунікаційні заходи з урахуванням їхньої структури для отримання певного обсягу прибутку, який диктується попитом.

Планування асигнувань на рекламу АТ КБ «Приватбанк» базується на постулаті, що та сама послуга у різні сезони (місяці) потрібно по-різному рекламувати. Ці кошти мають бути приблизно пропорційними обсягу наданих послуг протягом запланованого періоду.

АТ КБ «Приватбанк» спрямовує основну рекламу на постійних покупців, а додаткові асигнування використовує для залучення нових клієнтів. Рекламні засоби, на думку керівництва банку, ліпше застосовувати тільки до моменту досягнення ними максимального впливу на зростання продажу. Як тільки починається спад реалізації, додаткові асигнування щодо даного носія реклами стають вже недоцільними. Необхідно шукати нові рекламні засоби. Відтак ліпше використати кілька різних носіїв по декілька разів (не менше трьох), ніж багаторазово вміщувати рекламу в тому самому носії. Але незаперечним доказом ефективності будь-якого носія або засобу реклами є тільки обсяг реалізації послуг, що рекламуються.

Відомо, що покупець здебільшого починає звертати увагу на рекламне звернення тільки після третього показу. Після другого показу, знаючи приблизну

кількість потенційних покупців на день, можна підрахувати потребу в додатковому показі. Одне звернення найчастіше просто не запам'ятовується, їх має бути не менше восьми, щоб сформувати інформованість про послуги у цільовій аудиторії. Найбільш інтенсивна реакція відбувається одразу після доведення рекламного звернення до покупця. Потім вона помітно слабшає, але залишається комунікативний ефект показу, коли потенційний покупець за необхідності може згадати рекламне звернення та звернутись до торгового закладу, що рекламував послугу, за покупкою. Тобто зростання продажу не починається одночасно з початком показу реклами споживачам і не закінчується з його припиненням.

В додатку Е наведена карта планування та здійснення рекламного процесу.

Карта процесу планування та здійснення рекламного процесу дає інформацію щодо того, за яке саме завдання та за який етап роботи відповідає безпосередньо певний робітник банку. Завдання представляють собою своєрідний «ланцюг», котрий свідчить про цілісність та послідовність. Деякі завдання робітники можуть виконувати (якщо попереднє не виконано), але буває і так, що наступне завдання неможливо виконати за відсутності результату попереднього. Так наприклад: працівник В не може виконати своє завдання 4, поки працівник С не виконає 3, а для того щоб виконати його – необхідне завершення 1 та 2.

Оцінка ефективності реклами АТ КБ «Приватбанк» дозволяє:

- отримати інформацію про доцільність реклами;
- виявити результативність окремих засобів її розповсюдження;
- визначити умови оптимально впливу реклами на потенційних споживачів.

У теорії маркетингу розрізняють поняття економічної та комунікативної ефективності реклами.

Економічна ефективність реклами може визначатись співвідношенням між результатом, отриманим від реклами, і величиною затрат на проведення рекламних заходів за фіксований відрізок часу.

Для виявлення ступеня впливу реклами на зростання обороту АТ КБ «Приватбанк» аналізують оперативні та бухгалтерські дані. Проте слід брати до

уваги і те, що крім реклами на об'єм реалізації впливають якість, цінапослуги, місце надання, рівень культури обслуговування споживачів.

Також значний вплив на дієвість та ефективність діяльності банку справляє «карта культури банку».

Для АТ КБ «Приватбанк» карта культури банку виглядає наступним чином:

1. Зовнішній вигляд (логотип, візитки, документація, інформаційна папка);
2. Взаємовідношення (демократичний стиль спілкування);
3. Освіта в рамках проекту та в спілкуванні один з одним;
4. Доступність директора банку;
5. Неформальні зустрічі;
6. Моральність та чесність;
7. Взаємодопомога та взаємозамінність;
8. Мобільність та гнучкість.

Використовуваний на АТ КБ «Приватбанк» підхід має певну цінність при аналізі ефективності рекламної діяльності, проте слід враховувати і той факт, що ефективність реклами у значній мірі залежить і від ступеня її психологічного впливу на людину – тут вже мова йде про комунікативну ефективність реклами.

Комунікативна (інформаційна) ефективність реклами дозволяє встановити, наскільки ефективно конкретне рекламне оголошення передає цільовій аудиторії необхідні відомості чи формує бажану для рекламодавця точку зору. Вона характеризує в цілому охоплення аудиторії покупців.

Для АТ КБ «Приватбанк» оцінка комунікативної ефективності реклами особливо актуальна в наступних ситуаціях [27, с. 145]:

- перед тим, як вибраний кінцевий варіант рекламного звернення (попередній аналіз);
- під час проведення рекламних заходів (поточний аналіз);
- після проведення рекламних заходів (послідуючий аналіз).

Розглянемо види маркетингових комунікацій, які використовуються АТ КБ «Приватбанк» в процесі своєї діяльності. Компанія розміщує рекламні звернення

на трьох Українських каналах. У табл. 2.1 наведена інформація про вартість та ефективність даного виду комунікацій.

Таблиця 2.1

Характеристика телевізійних рекламних звернень АТ КБ «Приватбанк», у.о.

Час	Інтер		1+1		ICTV	
	Вартість 30", у. о.	Ratings	Вартість 30", у. о.	Ratings	Вартість 30", у. о.	Ratings
7:00–8:00	450	2,75	600	4,75	250	0,01
11:00–12:00	–	–	300	1,00	250	0,50
16:00–17:00	–	–	1000	4,00	310	0,02
19:00–20:00	3500	14,75	2250	12	700	1,00
21:00–22:00	3300	18,25	2250	22,50	700	0,50
23:00–24:00	1200	7,25	850	6,25	475	0,01

Джерело: за даними підприємства

У табл. 2.2. наведена інформація про розміщення реклами на радіостанціях.

Таблиця 2.2

Характеристика про розміщення реклами на радіостанціях АТ КБ «Приватбанк», у.о.

№	Показники	УР-1	Гала-радіо	Хіт-радіо	Ютар
1	Вартість 30", у. о.	130	55	50	40
2	Рейтинги в березні	30,3	15,2	1,1	4,9
3	Рейтинги в червні	39,61	22,48	6,21	3,21
4	Співвідношення жінок, які слухають цю радіостанцію, до всіх слухачів	0,49	0,3	0,6	0,52

Джерело: за даними підприємства

В якості маркетингових комунікацій, які відносяться до засобів стимулювання збуту АТ КБ «Приватбанк» користується методами знижок на послуги, які надає.

Для стимулювання збуту послуг у зимовий період банком використовувалася наступна стратегія. Цієї осені основний конкурент, що володіє значною часткою ринку, знизив ціну на 30 %. Маркетингова служба банку запропонувала реалізувати стратегію зміни стимулювання збуту. Тактичний прийом, який пропонувалося використати при цьому, передбачав знизити у

відповідь ціни на послуги банку на 40 %, компенсуючи знижки кількістю наданих послуг за зниженими цінами.

За умови обмеженості грошових коштів АТ КБ «Приватбанк» розміщує рекламні звернення у трьох журналах. Дані про кількість розміщеної реклами та її вартість наведені у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Реклама у журналах АТ КБ «Приватбанк», тис. грн.

№	Показники	Наталі	Єва	Бурда
1	Заявлений наклад, тис.	700	50	100
2	Формат	A4	A4	A4
3	Вартість шпальти, грн	12000	2500	4000
4	Періодичність	11 разів на рік	6 разів на рік	1 раз на місяць
5	Мова	Російська	Українська	Російська
6	Середня кількість читачів одного примірника	3,4	2,9	2,2
7	Середня кількість звернення одного читача до номера	3,2	2,1	7,9

Джерело: за даними підприємства

При цьому АТ КБ «Приватбанк» розглядалися дві альтернативні пропозиції. Перша – реклама про зниження цін на банківські послуги АТ КБ «Приватбанк» в популярній газеті, наклад якої становить 200 тис. примірників.

Друга пропозиція – купони на право надання послуг за зниженими цінами для покупців, які вже користувалися послугами банку протягом року (банк має базу даних, до якої покупців внесено 2500 адресатів). Досвід працівників служби дав змогу зробити припущення, що 6 % покупців позитивно відреагують на пропозицію. Було підраховано, що витрати на пряму поштову рекламу становлять 5 000 дол., а на рекламу в пресі – 2 040 дол. Прийняття рішення передували розрахунки очікуваного результату за кожною пропозицією.

Щодо другої пропозиції – розмістити рекламу про зниження цін у популярному масовому виданні, менеджер відділу збуту, на основі наявної інформації, вирішив, чи варто вдаватися до такого методу стимулювання збуту (табл. 2.4). Менеджер вважає, що відсоток покупців, які зреагують на рекламу, становитиме від 0,1 до 0,5 %, але немає підстав вважати, що отримання будь-

якого конкретного відсотка ймовірніше від іншого. Тому для кожного відсотка купівель існує закономірність 1/5 (0,2).

Таблиця 2.4

Оцінка альтернативних пропозицій просування послуги, дол. США

	Сума витрат, дол.	Чисельність цільової аудиторії, осіб	Імовірність позитивної реакції, %	Очікуваний прибуток, дол.
Варіант I Знижки постійним покупцям (надсилення поштою купонів)	5000	2500	6	23350
Варіант II Рекламне оголошення в газеті про зниження цін – прайс-лист	2040	200000	0,1–0,5	111360

Джерело: побудовано автором

Отже, було зроблено відповідні розрахунки за даними пропозиціями в результаті чого було обрано другий варіант стимулювання збуту АТ КБ «Приватбанк».

Головний мотив діяльності банку - максимізація прибутку. Показники прибутковості показують, наскільки ефективно банк контролює свої витрати на реалізацію послуг з наявних активів і який чистий дохід отримує при цьому. Характеристика цих показників дає можливість оцінити позиції банку на ринку, прибутковість та перспективи розвитку. Він дозволяє виявити слабкі та сильні місця банку і діяти відповідно. В додатку Е наведений розрахунок показників прибутковості АТ КБ «Приватбанк».

Показник рентабельності активів показує, скільки припадає прибутку на одиницю інвестованого в активи капіталу. Чим вищий цей показник, тим краще. В нашому випадку можна сказати, що рентабельність активів знаходиться на сталому рівні. У 2017 р. цей показник становив 2,05%, а у 2018 р. – 2,09%, тобто рентабельність активів збільшилась на 0,04 %. Отже, на 1 грн інвестованого капіталу припадає 2,09% прибутку.

Рентабельність власного капіталу показує, який прибуток приносить кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця. У 2018 році рентабельність

власного капіталу становила 2,14 %, а у 2017 році - 2,10 %. Це означає, що кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця приносить 2,14 % прибутку.

Загалом проаналізувавши показники прибутковості, можна сказати, що рентабельність банку не досить висока. А отже, фінансовим менеджерам банку необхідно більше уваги приділяти управлінню витратами банку, які дозволять зменшити собівартість продукції і тим самим збільшити прибуток.

Так, отриманий чистий прибуток банку за 2018 рік в розмірі 43 тис. грн. можна використати, направивши його на розширення запропонованих послуг, збільшення резервного та страхового фонду та збільшення власних оборотних коштів.

Отже, провівши загальний аналіз стану фінансової діяльності досліджуваного банку та розглянувши основні комунікаційні засоби, які використовують в банку, можна сказати, що банк функціонує прибутково та використовує прибутки для розширення діяльності а також на розвиток комунікаційної мережі.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності комунікаційних процесів банку

Одним із основних методів оцінки ефективності політики комунікацій банку є оцінка його іміджу. Проведемо оцінку іміджу АТ КБ «Приватбанк» на ринку банківських послуг України.

Імідж банку АТ КБ «Приватбанк» формується по-різному для різних груп громадськості, оскільки бажана поведінка цих груп щодо банку може різнитися. Інакше кажучи, теж саме банк може по-різному сприйматися клієнтами, місцевою та міжнародною громадськістю. Для широкої національної громадськості краща громадянська позиція банку АТ КБ «Приватбанк». Для партнерів важливі надійність і конструктивність. Крім того, існує уявлення персоналу про банк та його керівництво.

Таким чином, можна зазначити, що банк має декілька іміджів: для кожної групи громадськості – свій. Синтез уявлень різних груп громадськості створює

більш загальне та містке уявлення про банк, створюючи його корпоративний імідж. Структура корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк» може бути представлена схемою, наведеної в додатку 3 [36, с. 305].

Іміджбанку АТ КБ «Приватбанк» у клієнтів складають їхні уявлення щодо унікальних характеристик, які, на їхню думку, мають продукти та послуги банку АТ КБ «Приватбанк»: якість, дизайн, сервісні послуги і система знижок, ціна, уявлення клієнтів про заявлену місію та стратегії банку, а також його фірмовий стиль.

Бізнес-іміджбанку АТ КБ «Приватбанк» складається з уявлень партнерів. У ролі основних детермінант бізнес-іміджу виступають: ділова репутація, дотримання етичних норм бізнесу, надійність, лояльність банку до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова відкритість банку, індикаторами якої є обсяг продажу, відносна частка ринку, розмаїтість банківських продуктів і послуг, гнучкість цінової політики.

Соціальний імідж банку АТ КБ «Приватбанк» визначають уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та ролі банку в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Соціальний імідж формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності банку АТ КБ «Приватбанк», такі як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я, сприяння конкретним особам.

Внутрішній імідж банку АТ КБ «Приватбанк» формують уявлення персоналу. Персонал при цьому розглядається не тільки як фактор конкурентоспроможності, одна з ключових груп громадськості, а і як важливе джерело інформації про банк для зовнішніх контактних аудиторій.

Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура діяльності банку АТ КБ «Приватбанк» (система підбору та навчання персоналу, система відносин керівництва та підлеглих, система оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв, система винагород, система соціальних пільг, фірмовий

стиль банку) і соціально-психологічний клімат (настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття й оцінка умов життя і роботи членів колективу).

Корпоративний імідж виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей банку АТ КБ «Приватбанк», які торкаються основних сторін його діяльності й орієнтовані на перспективу. Формування позитивного іміджу потребує цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу банку АТ КБ «Приватбанк» в позитивний. З метою оцінки та формування позитивного корпоративного іміджу банку АТ КБ «Приватбанк» доцільно розглядати "дзеркальний" імідж, тобто уявлення вищого менеджменту про імідж банку. Оскільки ініціація і ресурсне забезпечення робіт з формування позитивного іміджу залежать насамперед від керівництва, то стратегічним завданням є зближення "дзеркального" іміджу банку з його реальним іміджем, і далі — перетворення останнього в позитивний імідж, який підсилює ринкову силу банку АТ КБ «Приватбанк».

Розглянемо методику формування та оцінку корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк». Вона може бути представлена такою послідовністю дій [11, с. 202]:

- 1) Аналіз маркетингового оточення банку АТ КБ «Приватбанк» і виділення цільових (найбільш важливих для його діяльності) груп громадськості.
- 2) Формування набору найбільш істотних іміджестворюючих факторів для кожної з цільових груп громадськості.
- 3) Розробка бажаного образу банку АТ КБ «Приватбанк» (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.
- 4) Оцінка стану іміджу банку АТ КБ «Приватбанк» в кожній із цільових груп громадськості.
- 5) Розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу банку у свідомості цільових груп.
- 6) Контроль за досягненими результатами і коригуванням (за необхідності) плану формування позитивного іміджу.

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. Таким чином, параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу банку (додаток 3), мають відповідати позитивному іміджу.

Оцінювання корпоративного іміджу у банку АТ КБ «Приватбанк» проводиться за допомогою експертного опитування представників відповідних груп сприйняття і співробітників банку. Методи експертного опитування в даному випадку, як і для широкого кола інших неформалізованих проблем у різних сферах людської діяльності, є ефективним і єдиним засобом їхнього вирішення. Для виявлення стану корпоративного іміджу банку АТ КБ «Приватбанк» експертам пропонується оцінити ступінь відповідності кожного параметра з усіх компонентів (додаток І) позитивному іміджу — виставити оцінки за шкалою:

- "5" — якщо стан параметра повністю відповідає позитивному іміджу;
- "4" — якщо стан параметра не повністю відповідає позитивному іміджу;
- "3" — якщо стан параметра слабо відповідає позитивному іміджу;
- "2" — якщо стан параметра зовсім не відповідає позитивному іміджу.

У загальному вигляді оцінка корпоративного іміджу банку і кожного його компонента визначається як середнє значення ($\bar{b}$):

$$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (2.1)$$

де b_{ij} — бальна оцінка j -го експерта ступеня відповідності i -го параметра позитивному іміджу; n — кількість експертів; m — число розглянутих параметрів,

На підставі отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про ступінь відповідності реального іміджу банку позитивному згідно зі шкалою, зображеною на рис. 2.2. Крім того, за результатами експертного опитування вищого керівництва банку оцінюється «дзеркальний» імідж банку — уявлення керівництва про те, що думають різні групи громадськості. За результатами оцінки корпоративного іміджу банку розробляється план заходів,

спрямованих на наближення параметрів іміджу до значень, які відповідають позитивному іміджу.

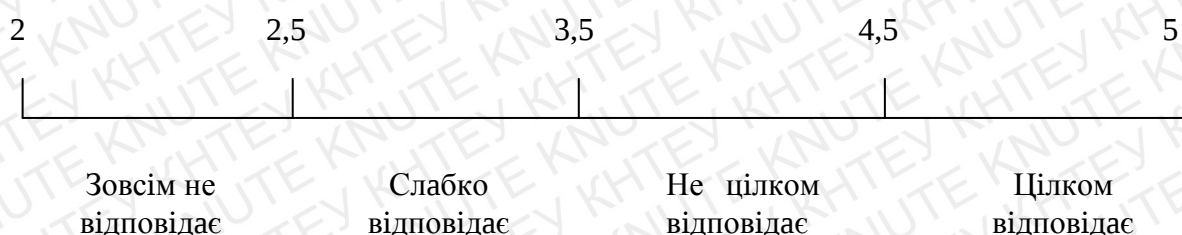


Рис. 2.2. Шкала оцінки відповідності корпоративного іміджу банку позитивному іміджу

Нижче та у Додатках К, Л наведена оцінка корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк». Для проведення цього оцінювання використана інформація відділу маркетингу і клієнтської політики банку, отримана за допомогою анонімного опитування клієнтів, ділових партнерів, співробітників. Чисельність експертних груп, які представляють відповідні групи сприйняття, становила 15-20 осіб, що цілком достатньо для формування представницької вибірки. Інформація про результати опитування експертів дала можливість дати типову оцінку реального корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк», а також оцінку "дзеркального" іміджу.

Для оцінки корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк» і його складових використано формулу:

$$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (2.2)$$

Підсумкова оцінка корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк» становить: $m = 33, n = 2$

$$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{33 * 2} * 260 = 3,94 \quad (2.3)$$

Таким чином, типовий стан корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк» за шкалою оцінки не повністю відповідає позитивному (ідеальне значення позитивного іміджу – 5). Найвніше відхилення становить 21,2 %.

Аналіз, наведений у (Додаток Л), дає змогу дати такі оцінки корпоративного іміджу банкуАТ КБ «Приватбанк»:

- Імідж у клієнтів. Оцінка: у клієнтів складається імідж банку не зовсім відповідний позитивному внаслідок недостатньо розвиненої системи сервісного обслуговування, відсутності у клієнтів уявлення про місію і цілі банку, відсутності налагодженої й ефективної системи знижок.
- Бізнес-імідж. Оцінка: уявлення партерів не повною мірою відповідають позитивному іміджу, що визначається недостатньою інформаційною відкритістю банку, відсутністю інформації про цілі і стратегії.
- Внутрішній імідж. Оцінка: імідж, який складається у співробітників, недостатньо близький до позитивного внаслідок нечітких уявлень персоналу відносно місії і розв'язуваних банком завдань, неналагодженої системи морального і матеріального стимулювання персоналу, недостатньо розвинутої системи соціальних гарантій, відсутності фірмового стилю.
- Соціальний імідж. Оцінка: широка громадськість недостатньо інформована про цілі і стратегічні завдання банку, про їхню участь у соціальних акціях, а також не задоволена кількістю наданих робочих місць.
- Імідж для держструктур. Оцінка: у представників виконавчої і законодавчої регіональної влади сформований імідж, який не зовсім відповідає позитивному, регіональна адміністрація недостатньо проінформована про цілі і стратегічні завдання банку, не задоволена кількістю наданих робочих місць, рівнем відкритості до неформальних контактів, ступенем участі банку в соціальних програмах.

Слід зазначити, що практично у всіх груп громадськості, у тому числі й у персоналу банку, немає уявлень про місію, стратегічні цілі і завдання банку АТ КБ «Приватбанк». Тому насамперед потребують глибокого пророблення місія і стратегія банку, оскільки саме вони представляють на ринку повноцінну картину діяльності і призначення банку і в остаточному підсумку визначають концепцію формування основних складових його іміджу. З метою формування позитивного корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк», який сприяє довгостроковому успіху банку, рекомендуються заходи, наведені в Додатку М.

Таким чином, оптимізація стратегії маркетинг-менеджменту через формування позитивного корпоративного іміджу банку сприятиме формуванню доброзичливого ставлення громадськості і співробітників, що у свою чергу дасть змогу банку зайняти стійкі ринкові позиції, забезпечити постійне зростання обсягів продажу послуг та прибутку, що може гарантувати довгостроковий комерційний успіх.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НААТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення процесів обміну інформацією банку

Управління ринковою діяльністю банку передбачає ті аспекти загальної функції управління, що визначають політику банку на ринку, його цілі та відповідальність. Тому актуальним є пошук ефективного економіко-комунікативного інструментарію, спроможного стати базисом при розробленні методів і видів діяльності банку для виконання вимог ринку.

У даній випускній кваліфікаційній роботі було визначено, що у системі управління ринковою діяльністю банку комунікації спрямовані як на взаємодію банку з зовнішнім середовищем (зовнішні), так і на взаємодію його працівників у колективі (внутрішні). Обидва їх види не можуть існувати окремо і утворюють певну систему, яка є елементом загальної системи управління банком.

З допомогою методів реверсивного психоаналізу у колективі банку України можливо виявити характерні риси керівників та підлеглих (Додаток Н). За основу потрібно обирати таку категорію існування людської особистості, як розум, що є основним при формуванні будь-яких комунікативних звернень у системі управління банком та їх сприйнятті. Такі категорії як сумління, відчуття, дія, ризик та інші - не враховані навмисне, оскільки вони є результативними від розуму.

Як видно із додатку Н, ідеальними підлеглими можуть стати лише особи, які у більшості обставин за психологічним станом перебувають у лівому нижньому куті; ідеальні керівники — особи, які відповідають характеристикам у правому нижньому куті. Інші коливання маятника є відхиленнями, які сприймаються як нейтральні та негативні. У зв'язку з цим комунікації, які забезпечать нормальне функціонування колективу з максимальним розумінням

інформаційних повідомлень, що надходять зведено до табл. Н.1 (див. додаток О) [20, с. 50].

Запропоновані характеристики комунікацій покликані максимально наблизити взаємовідносини керівників та підлеглих до ідеалу з психологічного погляду, а також лягти в основу побудови PR-звернень у внутрішньому середовищі банку. Їх, звичайно, не можна використовувати всі одночасно. Цілком об'єктивним є застосування окремих характеристик у різних випадках.

У внутрішньому середовищі банку паблік рілейшнз є системою формування позитивного ставлення працівників банку до його діяльності, один до одного, до керівництва, до послуг, які він випускає. Таке ставлення формується через правильно побудовані заходи комунікацій з урахуванням специфіки банку та психологічної індивідуальності працівників. Проведення нарад, віддання розпоряджень, доброзичливе ставлення керівництва до підлеглих, вчасне інформування про події, що відбуваються в банку та за його межами, формулювання наказів, оперативне реагування на будь-які зміни, організація та проведення спільних свят фірми з залученням більшості колективу, наявність дощок оголошень, форма одягу працівників банку та інші заходи створюють дружню, патріотичну атмосферу у колективі.

У філософії паблік рілейшнз великого значення надається необхідності двосторонніх відносин. Брак спілкування породжує багато випадків непорозуміння. Поліпшення каналів спілкування, розроблення нових способів створення двостороннього потоку інформації та досягнення розуміння є головними завданнями будь-якої програми ПР набанківі [24, с. 137].

Поряд із паблік рілейшнз у середині колективу банку присутня і пропаганда. Вона формується на підставі інших заходів комунікацій. Філософія пропаганди також спрямована на двосторонні відносини. Але пропаганда у внутрішньому середовищі банку не обов'язково має бути спрямованою від керівника до підлеглого. Пропаганда поширюється в основному серед працівників одного рівня, а якщо і різних, то не підпорядкованих один одному. Методом поширення пропаганди є так звані “чутки”, які можуть бути “посіяними”

навмисно або виникати стихійно і, по суті, є негласними вказівками щодо того, як сприймати інформацію певного керівника або підлеглого.

Також роль комунікацій у системі управління ринковою діяльністю банку полягає у поліпшенні комунікативних показників, а саме у залученні нових споживачів, підтримуванні зв'язків з постійною клієнтурою, налагоджуванні взаємовигідних стосунків з організаціями-партнерами, формуванні здорового клімату у колективі, який зменшує нераціональні витрати робочого часу працівників, що у кінцевому підсумку повинно призводити до покращання результатів діяльності банку.

Необхідність застосування інтегрованих маркетингових комунікацій у системі управління ринковою діяльністю банку України обумовлена неузгодженістю між собою тих маркетингових комунікативних повідомлень, що надходять до аудиторії. Часто така неузгодженість призводить до послаблення дії маркетингових комунікацій. Потрібно визначено, що засобом уникнення цієї проблемної ситуації є не тільки інтеграція складових маркетингових комунікацій, але і інтеграція маркетингових комунікацій у систему управління ринковою діяльністю. У зв'язку з цим можна виділити три рівні прояву і посилення синергічного ефекту: ефект від взаємодії структурних елементів одного маркетингового комунікативного повідомлення; ефект від комплексного використання інструментів маркетингових комунікацій; ефект від задіявання комунікативних ресурсів всіх елементів системи управління ринковою діяльністю банку.

Інтегрування маркетингових комунікацій у ринкову діяльність банку на вітчизняному ринку передбачає першочерговість побудови його відносин навколо найактивніших споживачів для встановлення з ними інтерактивних стосунків на різних етапах створення цінностей з метою залучення їх до співпраці та генерування ідей. Разом з цим потрібно наголосити на неприпустимості ігнорування встановлення партнерських стосунків з іншими ринковими суб'єктами (посередниками, постачальниками, фінансовими організаціями, державними органами управління), оскільки задіяні такі чинники, як

виробництво, держава, суспільство, природні ресурси, колектив банку. У такому разі вихідною позицією інтегрування маркетингових комунікацій у ринкову діяльність банку є відображення способу сприйняття споживачем запропонованих товарів та послуг; урахування параметрів розроблення стратегій банку; визначення потреб і можливостей потенційних партнерів. Зустрічною точкою цих процесів є комунікативна активність споживачів, банку, інших ринкових суб'єктів.

Основними принципами інтегрування комунікацій у ринкову діяльність банку визначено комплексність, партнерство, системність, якісність, планованість, оперативність, індивідуалізація, контрольованість, керованість, передбачуваність, багатоканальна впливовість. Впровадження цих принципів стане запорукою зменшення ефекту асиметричності комунікативних надходжень, значного підвищення конкурентоспроможності банку, здобуття ними певної ринкової сили, а в кінцевому підсумку — поліпшення загальноекономічних показників держави.

Можливо визначити, що інтеграція маркетингових комунікацій у систему управління ринковою діяльністю передбачає наявність єдиної системи планування діяльності банку, маркетингу та маркетингових комунікацій. З урахуванням цього потрібно розглянути концептуальні підходи та алгоритм планування діяльності банку з докладним розкриттям етапів, що стосуються маркетингових комунікацій (Додаток П). На відміну від існуючих він охоплює планування внутрішніх і зовнішніх маркетингових комунікацій банку, їх взаємодію, передбачає горизонтальну та вертикальну інтеграцію всіх планів банку, кругообіг маркетингових комунікацій, інтеграцію їх складових, посилений контроль за їх здійсненням, оперативне реагування та координування всієї діяльності банку в результаті повної чи часткової неефективності проведених заходів, урахування результатів проведених маркетингових комунікативних кампаній у процесі прийняття управлінських рішень відносно організації бізнесу [8, с. 164].

Вважаємо за доцільне розписати розкадровку для рекламного відеоролику у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розкадровка для відеоролікабанку АТ КБ «Приватбанк»

№	Кадр	Хронометраж	Примітки
1.	Загальний план. Велика аудиторія університету одразу після пар з великою кількістю студентів	5 сек.	Музична підложка
2.	Середній план. Хлопець-студент та дівчина, яка йому сподобалась стоять біля виходу з аудиторії	5 сек.	Музична підложка
3.	Крупний план. Лиця героїв	5 сек.	Музична підложка
4.	Загальний план. Хлопець-студент прямує у метро у напрямку гуртожитку. Велика скупчення людей поряд	10 сек.	Музична підложка
5.	Крупний план. Рекалама компанії АТ КБ «Приватбанк» з описом переваг мікрокредитів для студентів	15 сек.	Музична підложка з нарощуванням звуку
6.	Середній план. Посмішка хлопця-студента	5 сек.	Музична кода
7.	Крупний план. Телефон з процесом оформлення мікрокредиту студентом онлайн	20 сек.	Музична підложка
8.	Загальний план. Щаслива пара гуляє по парку, поряд багато людей	5 сек.	Музична підложка
9.	Середній план. Хлопець студент дістає з кишені телефон	5 сек.	Музична підложка
10.	Крупний план. Телефон з зображенням сайту АТ КБ «Приватбанк», посмішка хлопця та знак «палець в гору»	10 сек.	Повтор музичної коди

Джерело: побудовано автором

Також можна використовувати цей ролик на Youtube так, як основною категорією цільової аудиторії є студенти, прихильність яких компанія хоче підвищити. Також доцільно було б замовити рекламу у блогерів та лідерів думок, адже на сьогоднішній день це є дуже популярним у студентів та у матусь у декреті.

Взагалі, компанії було б доцільно розробити ролик для кожної категорії цільової аудиторії. Для вікової категорії 25-34 та 35-44 років можна було б розробити ролик, де, наприклад, у дитини день народження, а у батьків затримують заробітну плату, тут у пригоді може стати АТ КБ «Приватбанк» з її швидкими мікропозиками. Або, наприклад, для вікової категорії старше 65 років можна розробити ролик, де, наприклад, пенсіонеру терміново потрібні ліки від підвищеного тиску, а пенсію він отримає лише за декілька днів. Для цих вікових категорій цільової аудиторії найефективніше була б саме реклама на телебаченні.

Згідно зі статистикою офіційного сайту «Українська правда» найбільш популярними телеканалами серед українців є: «1+1», його дивляться 61% усіх глядачів в Україні; на другому місці «Інтер», його дивляться 48% українців, на третьому місці телеканал «Україна», його дивляться 44% з глядачів України, замикають рейтинг топ 7 найпопулярніших каналів серед українських глядачів такі канали, як «ICTV» (39%), «СТБ» (36%), «Новий канал» (18%) та канал «112» (15%) [19]. Таким чином, вважаємо за доцільне запропонувати компанії АТ КБ «Приватбанк» розмістити свій рекламний ролик на трьох найбільш популярних каналах, або хоча б на одному з них.

Доцільно було б зробити рекламу на бігбордах та вивісках. Такий вид реклами привертатиме увагу будь-якої категорії цільової аудиторії і залишатиметься в пам'яті на якийсь час. Також ефективною є розміщення рекламних оголошень у метро, адже кількість людей які користуються цим видом транспорту дуже велика.

Останнім видом рекламної діяльності в рамках рекламної компанії варто було б впровадити розсилку повідомлень клієнтам з акціями та пропозиціями, а також розробити програму лояльності для постійних клієнтів. Наприклад, програма лояльності могла б давати змогу постійним клієнтам отримувати більші позики на більший термін (з кожною взятою позикою обсяг та терміни могли б збільшуватись).

Таким чином, нами було запропоновано рекламну компанію на 2020-2021 роки з врахуванням сучасних технологій, онлайн та офлайн сервісу, вікової категорії цільової аудиторії та підходящого виду реклами для них, а також специфіки діяльності. Вважаємо, що при застосуванні всіх цих рекомендацій рекламна діяльність банку вийшла б на вищий рівень та залучила більшу кількість клієнтів.

Ще одним варіантом є розміщення рекламного звернення.

Медіаканали: радіохвиля, зовнішня реклама.

Радіо «Шарманка» – провідна радіостанція м. Києва, що стабільно на ринку з 1994 року. Вартість розміщення роликів наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозована вартість розміщення рекламних роликів у рекламних блоках
ТРК «Київ» трансляції на 2020 рік**

Час виходу ролика	Вартість за 1 секунду, грн.
7.00-11.00	33
11.00-17.00	27
17.00-20.00	33
20.00-7.00	25

Джерело: побудовано автором

Пропонуємо рекламувати редакційно-видавничі послуги на радіо «Шарманка», яке за рейтингом прослуховувань перебуває на першому місці. Варто розмістити рекламний ролик, який триватиме 30 сек., у час з 17.00 до 20.00, що становитиме для банку $25 \cdot 30 = 750$ грн. Всього протягом року планується розмістити 50 роликів загальною вартістю 37,5 тис. грн. ($750 \cdot 50 = 37500$ грн.).

АТ КБ «Приватбанк» для просування своїх послуг планує використати зовнішню рекламу, а саме рекламу на білбордах. У табл. 3.3 наведено прайс-лист рекламних послуг на носіях зовнішньої реклами.

Таблиця 3.3

Прайс-лист розміщення реклами на зовнішніх носіях на 2020 рік

Сервіс та послуги	Од. виміру	Кількість	Вартість за одиницю, грн.	Вартість разом, грн.
Білборд	шт.	10	1800	18000
Реклама на транспорті	шт.	5	590	2950
Вивіска	шт.	5	1220	6100
Всього	х	х	х	27050

Джерело: побудовано автором

Запропонована реклама має сприяти збільшенню обсягів реалізації послуг і отримання додаткового прибутку, що покращить конкурентні позиції банку на ринку. Білборд буде розміщений в центрі Києва, де буде значне скупчення людей, які зможуть ознайомитися із основною інформацією про редакційно-видавничі послуги АТ КБ «Приватбанк». Пропонуємо в АТ КБ «Приватбанк»

використовувати рекламу на транспорті. У цій рекламі буде розміщено рекламні заклики про банк та види її послуг.

Вивіска – один із обов’язкових для редакційно-видавничої фірми видів реклами. АТ КБ «Приватбанк» повинний мати привабливий вигляд не тільки всередині, але й ззовні. Вивіска буде виконувати дві функції: інформуватиме клієнтів про місце розташування та створюватиме імідж фірми.

Також для рекламування послуг АТ КБ «Приватбанк» ми скористаємося послугами компанії «Adwords» для реалізації контекстної реклами в Google. У табл. 3.4 наведено схему розміщення рекламних звернень у наведених вище ЗМІ.

Таблиця 2.4

Запропоновано розміщення рекламного звернення в період з 01.01.2020 до 31.12.2020 рр.

Носій	Кількість включень	Ціна одного включення, грн.	Вартість, тис. грн.	Рейтинг, %	GRP
Радіо «Шарманка»	20	750	15,00	20,1	942
Зовнішня реклама	7	3864,29	27,05	18,2	330
Контекстна реклама та оновлення офіційного сайту сайту	33	681,82	22,50	21,3	1554
Всього	60	-	64,55	-	2825

Джерело: побудовано автором

Наведемо отримані показники медіапланування в табл. 2.5 і обґрунтуємо вибір оптимальної схеми розміщення рекламних повідомлень до АТ КБ «Приватбанк».

Таблиця 3.5

Зведені показники медіапланування на 2021 рік

Показники	Варіант
Вартість розміщення рекламного звернення, тис. грн.	64,55
Охоплення ринку, %	45,5
Охоплення ринку, тис. чол.	15015
Середня частота охоплення (Frequency)	62,1
GRP	2825
CPM, грн./тис. чол.	4,3
CPR, грн.	22,9
Рентабельність проведення реклами, %	60,1

Джерело: побудовано автором

На ефективність цієї схеми вказують такі показники, як охоплення ринку (45,5% або 15015 тис. осіб), високий показник GRP (2825), середня з поміж розглянутих схем вартість реального охоплення тисячі глядачів, слухачів у рамках цієї схеми (4,3грн./тис. осіб) та невисока вартість рейтингового пункту (22,9 грн.).

Основними цілями проведення рекламної кампанії АТ КБ «Приватбанк» є:

1. Запровадження на ринок нових послуг.
2. Стимулювання зростання об'єму реалізації послуг.
3. Переключення попиту з послуг-конкурентів на послуги АТ КБ «Приватбанк».
4. Створення сприятливого іміджу банку.

Проведемо орієнтовну оцінку доходів та витрат за проектом. Перш за все, оцінюємо витрати, які потрібні для реалізації цієї кампанії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на рекламну кампанію

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн.
1	Витрати на здійснення реклами на радіо «Шарманка»	118,5
2	Витрати на проведення зовнішньої реклами	145,1
3	Витрати на контекстну рекламу та оновлення офіційного сайту банку	136,0
4	Разом витрати	399,6

Джерело: побудовано автором

Так, за попередньою оцінкою, загальна сума витрат складе 399,6 тис. грн. у перший рік реалізації проекту вдосконалення рекламної діяльності. Плануємо здійснити фінансування витрат проекту у за рахунок прибутку АТ КБ «Приватбанк».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих напрямів

Ефективна політика комунікацій банку АТ КБ «Приватбанк» неможлива без формування комплексу її заходів. Алгоритм планування комплексу комунікацій

АТ КБ «Приватбанк» зображено в додатку Р. Завдання мають бути визначені чітко і конкретно, що дасть змогу контролювати їх виконання, вносити відповідні корективи в разі будь-яких ускладнень. Визначаючи завдання, необхідно орієнтуватись на наявні засоби, урахувувати можливі перешкоди (додаток С).

Одним із головних елементів процесу комунікацій АТ КБ «Приватбанк» є звернення. Розробляючи його, необхідно розв'язати насамперед такі проблеми. Перша з них полягає у визначенні того, що саме сказати, тобто яким має бути зміст звернення, як використати в ньому певні привабливі для споживача раціональні, емоційні чи інші мотивації. Друга проблема — як саме це сказати, як посилити вплив звернення на споживача через форму втілення тієї чи іншої ідеї. Третя проблема — коли і скільки раз сказати, щоб звернення досягло конкретної цільової аудиторії, було привабливим і виконало своє завдання.

Звернення треба передати споживачам своєчасно й ефективно. Тому наступний етап формування процесу комунікацій АТ КБ «Приватбанк» — вибір засобів поширення інформації. Для цього в банку, по-перше, вибирають відповідні канали зв'язку — особові (експерти, споживачі, персональні продавці, збутовики тощо) чи безособові (система засобів масової інформації, громадські заходи, виставки, ярмарки та ін.), апо-друге — носіїв інформації, урахувуючи при цьому такі риси, які роблять носія інформації авторитетним, таким, що заслуговує на увагу і довіру з боку цільової аудиторії. Такими рисами можуть бути порядність, чесність, професіоналізм, привабливість.

Передостаннім етапом формування комплексу комунікацій АТ КБ «Приватбанк» є вибір засобів впливу. Перелік цих засобів, їх переваги та недоліки подано в додатку Т.

Використовуючи приклад підвищення ефективності контекстної реклами, проведемо розрахунок запланованого рівня доходів за рахунок показника ROI, який складає 266%. Показник ROI є відношенням доходу до суми інвестицій. Звідси дохід від підвищення ефективності контекстної реклами розрахуємо шляхом множення витрат на контекстну рекламу та ROI.

Використовуючи приклад підвищення ефективності контекстної реклами, проведемо розрахунок запланованого рівня доходів за рахунок показника ROI, який складає 266%. Показник ROI є відношенням доходу до суми інвестицій. Звідси дохід від підвищення ефективності контекстної реклами розрахуємо шляхом множення витрат на контекстну рекламу та ROI.

Дохід АТ КБ «Приватбанк» за рахунок підвищення ефективності контекстної реклами складе: $136,0 \text{ тис. грн.} \cdot 266\% = 361,76 \text{ тис. грн.}$ Дохід АТ КБ «Приватбанк» за рахунок підвищення ефективності реклами на радіо та зовнішньої реклами будемо розглядати як бонус у вигляді 270 тис. грн. Загальний дохід від підвищення ефективності реклами в АТ КБ «Приватбанк» складе: $361,76 \text{ тис. грн.} + 270,00 \text{ тис. грн.} = 631,76 \text{ тис. грн.}$

У таблиці 3.7 проведемо розрахунок очікуваного прибутку АТ КБ «Приватбанк» у результаті вдосконалення рекламної діяльності.

Таблиця 3.7

Розрахунок очікуваного прибутку АТ КБ «Приватбанк» у результаті вдосконалення рекламної діяльності банку, тис. грн.

Показники	Факт за 2018 р.	Прогноз на 2019 р.	Відхилення
Чистий дохід			631,76
Витрати			399,6
Прибуток до оподаткування			232,2
Податок на прибуток (базова ставка відповідно до ПКУ – 18%)			41,8
Чистий прибуток			190,4

Джерело: розраховано автором

Отже, у результаті вдосконалення рекламної діяльності АТ КБ «Приватбанк» плануємо отримання чистого прибутку у розмірі 190,4 тис. грн.

Для детальнішого аналізу ефективності проведення вдосконалення рекламної діяльності банку слід проаналізувати план доходів і витрат. У табл. 3.8 наведено план доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у 1-й рік реалізації проекту з помісячним розподілом. Так, у 1-й рік реалізації проекту підвищення прибутку банку за рахунок вдосконалення рекламної діяльності АТ КБ «Приватбанк» отримає чистий прибуток 190,4 тис. грн.

Таблиця 3.8

**План доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у 1-й рік реалізації проекту вдосконалення рекламної діяльності з
помісячним розподілом (тис. грн.)**

Показники	Місяці												Разом за 2020 р.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доходи	0,00	69,49	45,55	49,40	51,24	41,63	51,89	49,90	58,19	58,92	51,50	104,05	631,76
Витрати	0,00	43,96	28,81	31,25	32,41	26,33	32,82	31,56	36,80	37,27	32,58	65,81	399,60
Операційний прибуток	0,00	25,54	16,74	18,16	18,83	15,30	19,07	18,34	21,38	21,65	18,93	38,24	232,16
Податок з прибутку (базова ставка відповідно до ПКУ – 18%)	0,00	4,60	3,01	3,27	3,39	2,75	3,43	3,30	3,85	3,90	3,41	6,88	41,79
Чистий прибуток	0,00	20,94	13,73	14,89	15,44	12,55	15,64	15,04	17,53	17,75	15,52	31,35	190,37

Джерело: розраховано автором.

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної ефективності підвищення прибутку банку за рахунок вдосконалення рекламної діяльності, використовуючи формули (3.1 – 3.3):

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

CF_t – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку банку у періоді t ;

I_t – величина витрат у періоді t ;

t – кількість періодів;

k – норма відсотка, або ставка дисконтування [21].

$$NPV = \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{69,49}{(1+0,2)^2} + \frac{45,55}{(1+0,2)^3} + \frac{49,40}{(1+0,2)^4} + \frac{51,24}{(1+0,2)^5} + \frac{41,63}{(1+0,2)^6} + \frac{51,89}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{49,90}{(1+0,2)^8} + \frac{58,19}{(1+0,2)^9} + \frac{58,92}{(1+0,2)^{10}} + \frac{51,50}{(1+0,2)^{11}} + \frac{104,05}{(1+0,2)^{12}} \right) - \\ - \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{43,96}{(1+0,2)^2} + \frac{28,81}{(1+0,2)^3} + \frac{31,25}{(1+0,2)^4} + \frac{32,41}{(1+0,2)^5} + \frac{26,33}{(1+0,2)^6} + \frac{32,82}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{31,56}{(1+0,2)^8} + \frac{36,80}{(1+0,2)^9} + \frac{37,27}{(1+0,2)^{10}} + \frac{32,58}{(1+0,2)^{11}} + \frac{65,81}{(1+0,2)^{12}} \right) = 72,93 \text{ тис.грн.}$$

Індекс рентабельності інвестицій [21]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2)$$

$$PI = \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{69,49}{(1+0,2)^2} + \frac{45,55}{(1+0,2)^3} + \frac{49,40}{(1+0,2)^4} + \frac{51,24}{(1+0,2)^5} + \frac{41,63}{(1+0,2)^6} + \frac{51,89}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{49,90}{(1+0,2)^8} + \frac{58,19}{(1+0,2)^9} + \frac{58,92}{(1+0,2)^{10}} + \frac{51,50}{(1+0,2)^{11}} + \frac{104,05}{(1+0,2)^{12}} \right) \div \\ \div \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{43,96}{(1+0,2)^2} + \frac{28,81}{(1+0,2)^3} + \frac{31,25}{(1+0,2)^4} + \frac{32,41}{(1+0,2)^5} + \frac{26,33}{(1+0,2)^6} + \frac{32,82}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{31,56}{(1+0,2)^8} + \frac{36,80}{(1+0,2)^9} + \frac{37,27}{(1+0,2)^{10}} + \frac{32,58}{(1+0,2)^{11}} + \frac{65,81}{(1+0,2)^{12}} \right) = 1,58.$$

Термін окупності проектів [21]:

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}} \quad (3.3)$$

$$T = \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{43,96}{(1+0,2)^2} + \frac{28,81}{(1+0,2)^3} + \frac{31,25}{(1+0,2)^4} + \frac{32,41}{(1+0,2)^5} + \frac{26,33}{(1+0,2)^6} + \frac{32,82}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{31,56}{(1+0,2)^8} + \frac{36,80}{(1+0,2)^9} + \frac{37,27}{(1+0,2)^{10}} + \frac{32,58}{(1+0,2)^{11}} + \frac{65,81}{(1+0,2)^{12}} \right) \div \\ \div \left(\frac{0}{(1+0,2)^1} + \frac{69,49}{(1+0,2)^2} + \frac{45,55}{(1+0,2)^3} + \frac{49,40}{(1+0,2)^4} + \frac{51,24}{(1+0,2)^5} + \frac{41,63}{(1+0,2)^6} + \frac{51,89}{(1+0,2)^7} + \right. \\ \left. + \frac{49,90}{(1+0,2)^8} + \frac{58,19}{(1+0,2)^9} + \frac{58,92}{(1+0,2)^{10}} + \frac{51,50}{(1+0,2)^{11}} + \frac{104,05}{(1+0,2)^{12}} \right) = 8 \text{ місяців.}$$

Отже, проект вдосконалення рекламної діяльності банку є економічно ефективним та виправданим, адже чиста приведена вартість запропонованого проекту більше 0 та складає 72,93 тис. грн. Розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1 та складає 1,58, тому цей проект має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності банку. Аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект вдосконалення рекламної діяльності окупиться протягом 8-ми місяців реалізації проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і практичне вирішення проблеми щодо застосування маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю банку в умовах вітчизняної економіки. Розв'язок цієї проблеми полягає в удосконаленні теорії комунікацій та створенні інструментарію її практичного застосування в українських банках. Підбиваючи підсумки проведеної роботи, було отримано наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1) Стабілізація ринкових відносин в Україні вимагає нових, адекватних вимогам сьогодення форм і методів спілкування банку з зовнішнім та внутрішнім середовищами. Проведений аналіз існуючих в економічній та гуманітарних науках теоретичних і практичних поглядів на сутність маркетингових комунікацій дав змогу дійти висновку про необхідність нових теоретико-методологічних підходів до вирішення проблеми взаємозв'язку маркетингових комунікацій і системи управління ринковою діяльністю банку. У випускній роботі наведено універсальне визначення поняття “комунікація”, сформульоване на основі комплексного підходу, а саме - це процес обміну осмисленою інформацією та психологічною енергією між людьми з допомогою різних засобів зв'язку, знаків і символів з метою встановлення двостороннього психологічного контакту та створення умов для нормального функціонування людини, організацій, суспільства загалом.

2) У випускній роботі було проведено дослідження системи комунікацій у системі управління банком на прикладі банку АТ КБ «Приватбанк», який створений з метою організації і здійснення банківської діяльності, забезпечення створення банківського продукту та надання громадянам та юридичним особам, в тому числі іноземним, комплексних послуг; підвищення ефективності надання банківських послуг.

3) Управління внутрішніми комунікаційними процесами на АТ КБ «Приватбанк» включає: – пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної

комунікації; – розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів. Оцінка внутрішніх комунікацій банку — надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. НаАТ КБ «Приватбанк» в якості системи оцінки внутрішньо фірмових комунікацій використовуються так звані «Бесіди з самооцінки» або «AppraisalTalks». Дана система дозволяє вносити зміни та ефективно управляти системою оцінки діяльності та преміювання, та базується на досягненні ключових показників ефективності (KPI - Keyperformanceindicator). Нова система направлена на стимулювання до досягнення найвищих результатів та отримання відповідної винагороди, що дозволить покращити сумарний дохід співробітників. Щодо управління зовнішніми комунікаціями, то у АТ КБ «Приватбанк» використовується алгоритм розрахунку оптимізованої структури витрат на комунікації, на основі якого можливе досягнення синергічного ефекту від використання всіх складових системи маркетингових комунікацій. Дана модель дозволяє: - визначити вплив кожної складової системи маркетингових комунікацій (при сталих значеннях трьох інших) на прибуток АТ КБ «Приватбанк»; - побудувати оптимальну структуру витрат на систему маркетингових комунікацій якій відповідає максимальний економічний ефект. Використовувана наАТ КБ «Приватбанк» методика дозволяє простежити залежність між прибутком банку й витратами на систему маркетингових комунікацій і відповідно визначити найбільш прийнятну структуру.

4) Щодо удосконалення управління комунікаціями у системі менеджменту банку, то у випускній роботі були надані рекомендації стосовно вироблення ефективних комунікацій в банку в умовах поглиблення ринкових відносин та розглянуті сучасні тенденції підвищення ефективності комунікаційного процесу діяльності банку.

5) Розроблено програми рекламних заходів для АТ КБ «Приватбанк» та оцінка її ефективності. Для визначення економічної ефективності проекту

вдосконалення рекламної діяльності банку нами проведено дослідження доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у результаті вдосконалення його рекламної діяльності. Так, у результаті вдосконалення рекламної діяльності АТ КБ «Приватбанк» плануємо отримання чистого прибутку у розмірі 190,4 тис. грн. Варто відзначити, що проект вдосконалення рекламної діяльності банку є економічно ефективним та виправданим, адже чиста приведена вартість запропонованого проекту більша за 0 та складає 72,93 тис. грн. Розрахований індекс рентабельності інвестицій вищий за 1 та складає 1,58, тому цей проект має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності банку. Аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект вдосконалення рекламної діяльності окупиться протягом 8-ми місяців реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рекламу : Закон України // Верховна Рада України від 03.07.1996 № 270/96-ВР.
2. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. - Видання друге. Навч. посіб. К. : 2018. - 237 с.
3. Безус А.М., Менеджмент: навчальний посібник : К.: АМУ, - 2015. - 268с.
4. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2013.- 226 с.
5. Білорус Т.В. Менеджер-ерудит: навчальний посібник. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. - Випуск 1.: Менеджмент. - 50 с.
6. Білорус Т.В., Горбась І.М. Менеджмент: практикум. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2014. - 471 с.
7. Василевич Ю. В. Інформаційно-комунікаційні технології в політиці: електронна демократія / Ю. В. Василевич // Україна і світ: теоретичні й практичні аспекти сучасного політичного процесу : колективна монографія / кер. кол. авт. і наук. ред. д. політ. н., проф. Н. О. Ніколаєнко. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – 520 с. – С. 234–268.
8. Вечеров В. Т., Міщенко, А. П. Котуранова Т. В., Основи менеджменту: підручник.. Д. : Свидлер А. Л., - 2012. - 351 с.
9. Гайдукова Д.В. Формування та розвиток комунікацій в управлінні персоналом: дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра: спец. 6.030505 «Управління персоналом і економіка праці» / Д.В. Гайдукова. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014.
10. Гуторов О.І. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління / О.І. Гуторов. О.О. Гуторова // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». Зб. наук. праць / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків, 2013. – № 5. – С. 38-47.
11. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2017. – 266 с.

12. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. П. Василенка. – 2016.
13. Довгань Л.Є. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
14. Кондратюк Н.В., Менеджмент: практикум. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, - 2016. - 219 с.
15. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
16. Макаренко Л. П. Теоретичні засади ролі політичної комунікації в сучасній політичній системі / Л. П. Макаренко // Гілея: науковий вісник. – 2016. – Вип. 110. – С. 343–348.
17. Міждисциплінарний словник з менеджменту: Навч. посіб. [колективне видання] за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, - 2011. - 624 с.
18. Менеджмент : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. О. Дорошенко. – Харків : ВСВ-Принт, 2015. - 299 с.
19. Менеджмент : підручник . [колективне видання]; за заг. ред. Т. Л. Мостенської. К. : Кондор, 2013. - 756 с.
20. Менеджмент : підручник. [колективне видання] за ред. М. М. Єрмошенка. К. : Нац. акад. упр., 2011. - 656 с.
21. Менеджмент: навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція І.О. Александрова. – Одеса : Астропринт, 2015. - 388 с.
22. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. - 940 с.
23. Мощенко Т.Л. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства : дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня

магістра: спец. 8.03050701 «Маркетинг» / Т.Л. Мощенко. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014.

24. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 560 с.

25. Основи менеджменту : підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. - 845 с.

26. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. - 527 с.

27. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.

28. Проблематика політичної комунікації // Політична наука в Україні. 1991–2016 : у 2 т. Т. 2. Теоретико-методологічні засади і концептуальні підсумки вітчизняних досліджень / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. досліджень ім. І. Ф. Кураса; редкол.: чл.-кор. НАН України О. Рафальський (голова), д-р політ. наук М. Кармазіна, д-р іст. наук О. Майборода ; відп. ред. і упоряд. О. Майборода. – К. : Парлам. вид-во, 2016. – 704 с. – С. 493–540.

29. Свидрук І.І. Концептуально-методологічні **основи** розвитку креативного ... господарства України: монографія / І. І. Свидрук. – Львів : Растр-7, 2018.

30. Трут О.О. Операційний менеджмент: Підручник. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.

31. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Ю. М. Тютюнник. – К. : Знання, 2012. – 816 с.

32. Україна і світ: теоретичні й практичні аспекти сучасного політичного процесу : колективна монографія / кер. кол. авт. і наук. ред. д. політ. н., проф. Н. О. Ніколаєнко. – Херсон : Грінь Д. С., 2016. – 520 с.

33. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика : монографія / Л.Ю. Сагер. – Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2018. – 196 с.

34. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник : 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. - 492 с.

35. Холод О. М. Комунікаційні технології [текст] підручник / О. М. Холод – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 2013 с.
36. Холод О. Соціальні комунікації: тенденції розвитку : Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. й доп. / О. М. Холод. – К. : Видавництво «Білий Тигр», 2018. – 370с.
37. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько ; Київський нац. ун-т. - 2-ге вид., стер. - Київ : Знання, 2013. - 375 с.
38. Шоробура І.М. Долинська О.О., Практикум з менеджменту : [посібник]. Хмельницький : Цюпак, 2017. - 285 с.
39. Щєбліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. - 479 с.
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

ДОДАТКИ

Додаток А

МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**КИЯШКО А. 5 курс, ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Управління бізнесом»**

В статті описана загальна характеристика комунікаційного менеджменту. Розглянута класифікація сучасних методів комунікаційного менеджменту. В якості подальших перспектив дослідження визначені розробка питання методів комунікаційного менеджменту, методів його діагностики, технологій і способів його покращення.

В статье описана общая характеристика коммуникационного менеджмента. Рассмотрена классификация современных методов коммуникационного менеджмента. В качестве дальнейших перспектив исследования определены разработка вопроса методов коммуникационного менеджмента, методов его диагностики, технологий и способов его улучшения.

The article describes the general characteristics of communication management. Classification of modern methods of communication management is considered. As further research perspectives development of the question of methods of communication management, methods of its diagnostics, technologies and ways of its improvement are determined.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки важливим є формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечували його ефективне функціонування. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є використання організаційних комунікацій, але на сьогоднішній день керівники підприємств сприймають їх лише як допоміжний вид діяльності, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління організацією.

Однак, саме використання організаційних комунікацій дозволить підвищити ефективність управління підприємствами в сучасних умовах за рахунок підвищення міри задоволеності комунікаційних потреб, таких як потреба в інформації і координації зусиль, без яких не можуть бути досягнуті цілі підприємства. У зв'язку з цим актуальним є аналіз основних методів комунікаційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день, питання комунікаційного менеджменту стає все більш актуальним. Цьому питанню, зокрема, присвячені наукові праці Ж.-П. Бодуана, Д.М. Лэйхиффа, Д.М. Пенроуза, А.В. Шегда. Сутність та класифікацію комунікаційного менеджменту досліджують К. Девіс, Л.Р. Прус. Розробку системи комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах здійснено Н.О. Шпаком.

Мета статті полягає у розгляді основних сучасних методів комунікаційного менеджменту.

Завдання статті полягають у: 1) загальній характеристиці сутності комунікаційного менеджменту; 2) розгляді його сучасних методів; 3) визначенні подальших перспектив дослідження.

Основний матеріал. В даний час в Україні в умовах ринкової економіки комунікація набуває все більшого значення для розвитку підприємства. Її основними цілями є забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням, вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами і координація їх завдань і дій. Також, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків.

Згідно з даними останніх досліджень, керівник сучасної організації або компанії витрачає від 50% до 90% свого робочого часу на внутрішні і зовнішні комунікації, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією координує всі основні види управлінської діяльності, комунікації є сполучною ланкою між іншими функціями управління.

Будь-яка організація повинна постійно вдосконалювати систему комунікаційних механізмів, оскільки вони є найважливішою умовою прийняття ефективних рішень, відіграють величезну роль в міжособистісних стосунках і формуванні іміджу організації. Адже ефективний обмін інформацією – найважливіша складова частина практично всіх видів управлінської діяльності.

Розглядаючи питання методів комунікаційного менеджменту, на наш погляд, необхідно коротко зупинитися на понятті самого комунікаційного менеджменту. Так, В.Є. Рева дає широке визначення поняття комунікаційного менеджменту виходячи за рамки підприємства, виділяючи сукупність накопичених в світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на утримання потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань щодо управління суспільними відносинами [1].

Розглядаючи комунікації з точки зору суспільних відносин, на наш погляд, можна виділити кілька особливостей:

- в системі управління комунікацією не виділяється – джерело, повідомлення, передавач, канали передачі, шум і зворотний зв'язок, а увага акцентується на соціальному аспекті технології управління, де визначальним компонентом є людський фактор;
- основне призначення комунікаційного менеджменту – інформаційний вплив на людей;
- комунікаційний менеджмент – це управлінський процес, а інформація це те, що передається під час процесу.

Ми вважаємо, що таке визначення є занадто загальним, проте воно дозволяє акцентувати увагу на виділенні комунікаційного менеджменту як окремого управлінського процесу не тільки в рамках конкретного підприємства, а так само в масштабі економічних і соціальних відносин.

Комунікаційний менеджмент можна визначити як чинник підвищення ефективності управління економічними системами. При цьому, даний феномен має двоєдину природу.

З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями і інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи.

З другого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного [2].

Варто вказати, що на відміну від загального розуміння сутності комунікаційного менеджменту, питання його методів, не знайшло широкого вивчення в сучасній науковій літературі. Досить змістовна класифікація методів комунікаційного менеджменту здійснена Н.О. Шпак, який виділяє [3]:

- 1) Методи прямого впливу – накази, інструкції, розпорядження, положення та ін.;
- 2) Методи не прямого впливу – підбір команди за певними ознаками, формування мікроклімату в колективі;
- 3) Матеріальні методи впливу – фінансові та майнові інтереси робітника;
- 4) Моральні методи впливу – включають моральні стимули, наявність певних етичних норм, все, що впливає на підвищення активності;

5) Владні методи впливу – штатні розписи, договори, накази, догани, тощо, все те, що дає змогу впорядкувати функції та обов'язки працівників;

6) Кількісні та якісні методи – кошториси, калькуляції, вказівки, моральні стимули тощо;

7) Економічні методи – зумовлені різними економічними чинниками, за допомогою яких досягається задоволення потреб як колективу так і окремого працівника на всіх рівнях управління комунікаціями;

8) Технологічні методи – передбачають вплив на працівника через визначення самої технології комунікаційних процесів:

- технологічні документи, які визначають методи, прийоми, режим роботи тощо;
- конструкторські документи, які можуть мати вигляд креслень, схем приладів, комп'ютерів та ін.;

9) Соціально-психологічні методи – соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в ньому;

10) Адміністративні методи – організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи впливу.

Як зазначає Л.Р. Прус, комунікаційний менеджмент використовує наступні технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендінг;
- 4) формування іміджу і управління репутацією;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації (media relations);
- 6) програму просування (promotion plan) [4].

Автор відзначає, що синергетичний ефект від використання технологій і інструментів комунікаційного менеджменту полягає в досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. У будь-якому випадку всі комунікативні функції повинні досягти такого ступеня уніфікації, щоб організація (галузь, підприємство, регіон і т.д.) «говорила в один голос». На думку науковця це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікаційного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології і інструменти комунікаційного менеджменту пропонується розглядати як частину системи комунікації [4].

Підсумовуючи короткий огляд, вважаємо за потрібне вказати, що розуміння тільки процесу комунікації не гарантує успіх менеджером або організацією. Менеджери повинні знати методи, використовувані в процесі комунікації.

Стандартні методи комунікації, які широко використовуються керівниками і організаціями в усьому світі, це або письмові, або усні методи комунікації.

Крім цих двох механізмів, можна виділити невербальне спілкування, яке використовується для оцінки комунікації всередині організації. Невербальна комунікація відноситься до використання мови тіла як методу спілкування. Цей метод включає в себе жести, дії, зовнішній вигляд та ін.

У сучасних організаціях наявність електронних засобів зв'язку істотно скоротила потребу в особистих зустрічах. З одного боку це позитивно позначається на часі комунікації (скорочується час відповіді, існує можливість організації зустрічі в будь-якому місці і в будь-який зручний для учасників комунікації час). Однак, з іншого боку, це призводить до ситуацій, коли обидві сторони не довіряють одна одній, а також повідомлення можуть бути невірно інтерпретовані [5; 6].

Велика частина усного спілкування безпосередньо пов'язана з комунікативним менеджментом. Існує два аспекти усного спілкування – це процеси активного слухання і конструктивного зворотного зв'язку.

Активне слухання. Людина, яка отримує повідомлення, звертає увагу на інформацію, інтерпретує і запам'ятовує її. При активному слуханні необхідно встановити зоровий контакт з учасником комунікації. У разі нерозуміння отриманої інформації, уточнити відповідні питання.

Конструктивний зворотний зв'язок. Багато менеджерів часто не враховують можливості такого виду комунікацій. Зворотній зв'язок повинен обов'язково бути конструктивним, допомагати працівнику вдосконалювати свою роботу, а не бути критикою його дій [7].

Комунікативний менеджмент важливий для будь-якої організації незалежно від її розміру. Комунікації сприяють досягненню загальних цілей компанії, а також створюють позитивне і дружнє середовище. Ефективний процес комунікації всередині організації призводить до збільшення прибутку, більшої задоволеності співробітників організації і визнання бренду організації.

Висновки з даного дослідження. Система комунікацій будь-якого підприємства містить дві складові: соціально-економічну (кваліфікація персоналу, його психологічні особливості та соціальні взаємодії) та технологічну (апаратне та програмне забезпечення, мережі, канали зв'язку), які однаково важливі для функціонування підприємства.

На сьогоднішній день поширений погляд на комунікаційний менеджмент як на інструмент управління виключно маркетинговою комунікацією. При цьому практично увага не приділяється комунікації, що протікає в рамках і з приводу функціонування системи управління. Адже саме їй (комунікації) належить місія інтеграції та координації всіх сторін організаційної діяльності, так само як і задоволення інформаційних потреб на всіх рівнях управління. Варто вказати, що сьогодні не приділяється належної уваги і комунікації як стратегічно значимому чиннику конкурентоспроможності. Практично відсутній комплексний механізм управління комунікаціями, не розроблені методики аналізу, побудови та розвитку комунікаційної системи підприємства.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку, на наш погляд, вбачаються в розробці питання методів комунікаційного менеджменту, методів його діагностики і технологій і способів його покращення. Також, ми вважаємо, що перспективним напрямком є комплексний підхід до аналізу, оцінки, побудови і розвитку системи організаційних комунікацій. Такий підхід дозволить організації підвищити ефективність діяльності у багатьох її проявах.

Список використаних джерел

1. Бодуан Ж-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: Пер. с фр. М.: ИНФРА-М, 2001. – 352 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. – С. 166-167.
3. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток / Н.О. Шпак // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 30-33.
4. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент / Л.Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С. 38-41
5. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – 3-тє видання, випр. і доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
6. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В.М. Бебик. – К. : МАУП, 2005 – 440 с.
7. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. / Под ред. С. Г. Бежук. СПб: Питер, 2001. – 213 с.

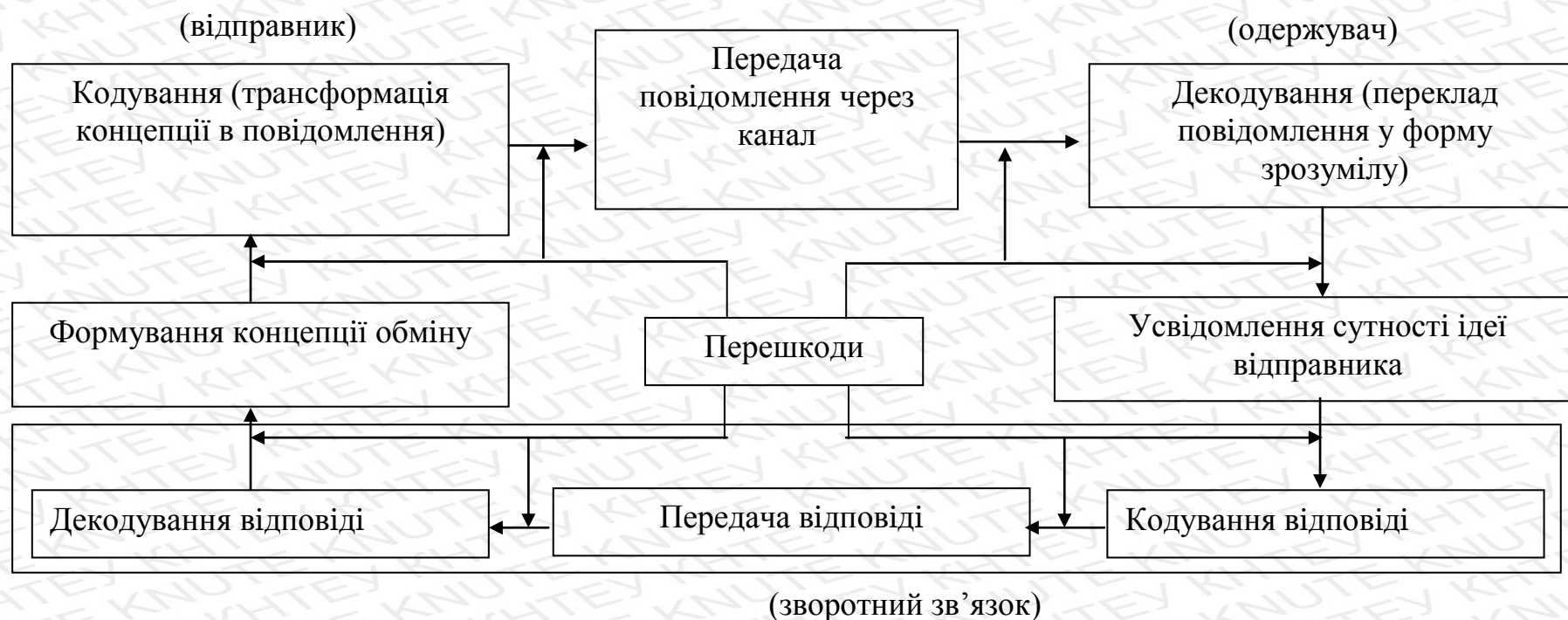


Рис. Б.1. Модель процесу комунікації

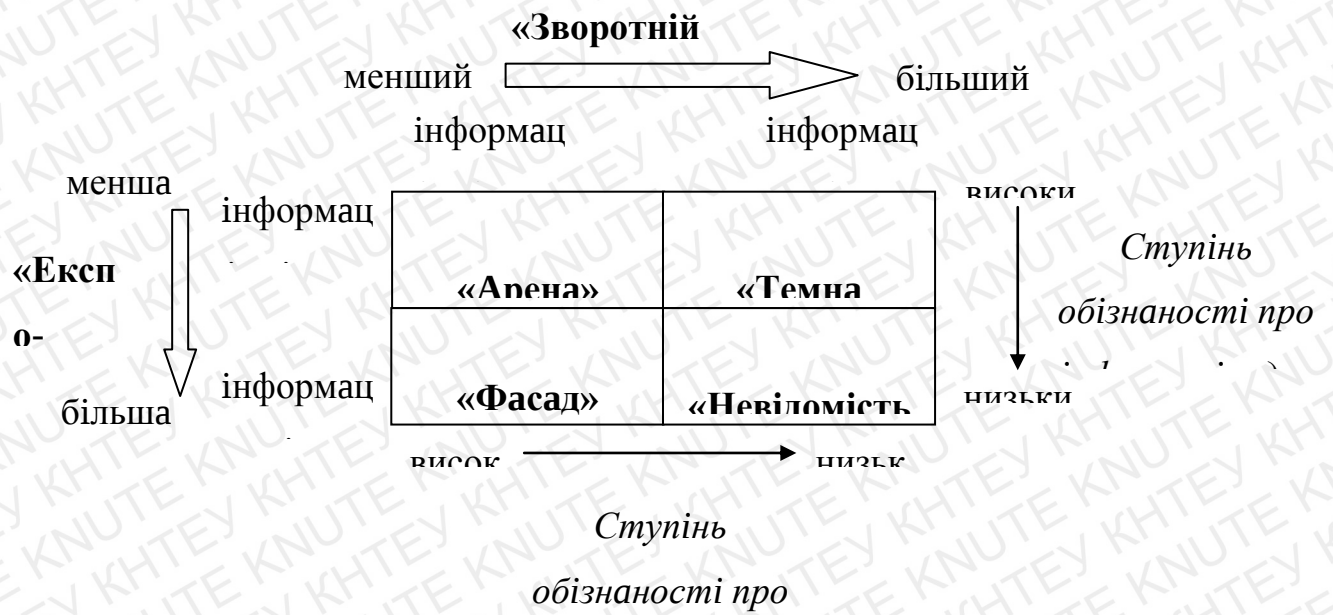


Рис. В.1. Модель матриці "вікно Джохарі"

Модель корпоративних компетенцій для співробітників АТ КБ «Приватбанк»				
Компетенція	<u>Рівень А:</u> Повністю відповідає вимогам	<u>Рівень В:</u> Відповідає вимогам в більшості випадків	<u>Рівень С:</u> Потребує додаткового розвитку	<u>Рівень D:</u> Значно нижче вимоги
Орієнтація на клієнта (зовнішнього та внутрішнього)				
Вміння передбачити, виявити потребу клієнта, задовольнити	- вміє визначити потреби клієнта в довгостроковій перспективі - добре володіє навиками продаж/ комунікацій - готовий вносити пропозиції щодо удосконалення роботи з клієнтом	- визначає потреби клієнта в короткостроковій перспективі - володіє навиками продаж/ комунікацій на середньому рівні - вносить пропозиції щодо удосконалення роботи з клієнтом тільки при прямому запиті керівника	- не виявляє ініціативи в обслуговуванні клієнтів - володіє навиками продаж/ комунікацій на низькому рівні - відповідає тільки на конкретно поставленні питання, не намагається знайти альтернативні варіанти рішень	- ігнорує потреби клієнтів, байдужий до них - не бажає спілкуватися з клієнтом
Швидкість реакції на запит та потребу клієнта				
Дружелюбність				
Гнучкість. Адаптивність				
Здібність адекватно та оперативно реагувати на зміни оточуючого середовища	- вміє своєчасно та адекватно адаптуватися до ситуації - максимально відкритий до альтернативних точок зору - здібний легко сприймати зміни	- в більшості випадків своєчасно та адекватно адаптується до ситуації - відкритий до альтернативних точок зору - готовий сприймати зміни, які розділяє	- не завжди своєчасно та адекватно адаптується до ситуації - не сприймає альтернативних точок зору - важко сприймає зміни	- не здібний своєчасно та адекватно адаптуватися до ситуації - не демонструє відкритість до альтернативних точок зору - не здібний сприймати зміни
Здібність прийняти правильне рішення в новій ситуації				
Ініціативність				
Генерація обґрунтованих пропозицій	- передбачає можливості та проблеми в довгостроковій перспективі та приймає заходи по їх використанню або упередженню - вносить пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів - здібний приймати самостійні рішення в рамках своїх повноважень	- передбачає можливості та проблеми в короткостроковій перспективі та приймає заходи по їх використанню або упередженню - приймає рішення в рамках своїх повноважень тільки по узгодженню з керівником	- пропонує нові ідеї та рішення тільки за прямого запиту керівника - важко адаптується до нових методів та підходів - не здібний приймати рішення самостійно, діє суто вказівкам керівникам	- не виробляє нові пропозиції та ідеї - не сприймає нових підходів, методів
Самостійний пошук рішень				

Продовження дод. Г

Ініціативність				
Генерація обґрунтованих пропозицій	- передбачає можливості та проблеми в довгостроковій перспективі та приймає заходи по їх використанню або упередженню - вносить пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів - здібний приймати самостійні рішення в рамках своїх повноважень	- передбачає можливості та проблеми в короткостроковій перспективі та приймає заходи по їх використанню або упередженню - приймає рішення в рамках своїх повноважень тільки по узгодженню з керівником	- пропонує нові ідеї та рішення тільки за прямого запиту керівника - важко адаптується до нових методів та підходів - не здібний приймати рішення самостійно, діє суто вказівкам керівникам	- не виробляє нові пропозиції та ідеї - не сприймає нових підходів, методів
Робота в команді				
Взаємодопомога	- завжди готовий допомогти - активно ділиться своїм досвідом та знаннями, експерт - в складних ситуаціях для команди готовий взяти на себе додаткові обов'язки та відповідальність	- допомагає лише за прямого запиту - передає знання колегам за наявності вільного часу в робочому графіку - додаткові обов'язки бере на себе у випадку прямого прохання керівника або колеги	- допомагає лише у випадках гострої необхідності - передає знання колегам, тільки за прямого наказу керівника - не демонструє ініціативу в командній роботі	- не надає допомогу - не ділиться знаннями - не освоює нові командні ролі
Відповідальність				
Своєчасне та якісне виконання доручень	- виконує задачі своєчасно та з найвищою якістю - готовий брати на себе відповідальність за результат	- демонструє гарний результат при виконанні задачі - готовий брати на себе відповідальність за рішення, що приймає	- виконує задачі з якістю, що потребує доопрацювання - приймає рішення та несе за них відповідальність тільки за прямою вказівкою керівника	- систематичне невиконання задач - виконує задачі неякісно - перекладає відповідальність на інших
Орієнтація на результат				
Пошук та застосування різних та оптимальних підходів до досягнення мети	- досягає поставленої мети оптимальним шляхом - пропонує різні способи досягнення мети - чітко і зрозуміло ставить цілі	- в більшості випадків досягає поставленої мети оптимальним шляхом - демонструє готовність використовувати різні способи досягнення мети - не потребує безперервного контролю при досягненні поставленої мети	- досягає результату за умови постійного контролю з боку керівника - пропонує різні способи досягнення мети тільки за запитом керівника - завжди слідує одному способу досягнення мети, не враховуючи його ефективність	- зупиняється на половині шляху, не досягаючи результату - замість пошуку шляху досягнення мети шукає виправдання / пояснення

Високі етичні норми/Культура				
Корпоративний Кодекс	- повністю дотримується правил Корпоративного Кодексу - активно корегує вияви некоректної поведінки - слідuje цінностям банку в складних, критичних ситуаціях	- дотримується правил Корпоративного Кодексу - не байдужий до проявів недотримання цих норм - в більшості випадків слідje цінностям в складних, критичних ситуаціях	- часто не дотримується правил Корпоративного Кодексу - рідко слідje цінностям банку в складних, критичних ситуаціях	- часто допускає порушення правил Корпоративного Кодексу - не слідje цінностям банку в складних, критичних ситуаціях
Орієнтація на розвиток				
Оволодіння навиками та професійними знаннями Самовдосконалення Для менеджерів – розвиток співробітників	- враховує інтереси банку в цілому - ставить задачі на основі довгострокової перспективи - прогнозує можливості та ризики в роботі - оцінює ситуацію комплексно	- враховує можливі ризики в роботі при прийнятті рішень - приймає до уваги інтереси інших підрозділів банку при взаємодії з ними - при постановці задач орієнтується на комплексну оцінку ситуації	- при постанові задач не завжди враховує інтереси банку та довгострокові перспективи - в роботі не завжди враховує можливі ризики - при роботі з іншими підрозділами банку не намагається знайти оптимально зручний варіант рішення питань	- ставить задачі не враховуючи довгострокові перспективи - не враховує інтереси банку при роботі всередині підрозділу - не прогнозує можливості та ризики в роботі
Лідерство				
Вміння надихати інших на досягнення цілей банку Здібність вести за собою Вміння приймати рішення та брати відповідальність на себе	- активно комуніціює візію та цілі банку в цілому - створення атмосфери орієнтованої на успіх - має повну підтримку наступників - відкрите визнання перемог та поділ з колегами	- ставить зрозумілі цілі для співробітників - здібний вести за собою інших - визнає свою відповідальність за результат	- ставить цілі без точної прив'язки до цілей банку та без мотивації на досягнення - в більшості випадків перекладає відповідальність за досягнення цілі на своїх колег	- не комуніціює візію та цілі банку - створює негативну атмосферу в колективі - не користується авторитетом та підтримкою в колективі - не визнає вкладів співробітників в результат роботи підрозділу
Системне мислення				
Постановка задачі та прийняття рішення на основі комплексної оцінки ситуації Гармонізація інтересів підрозділу з інтересами банку Вміння прогнозувати можливості та ризики	- враховує інтереси банку в цілому - ставить задачі на основі довгострокової перспективи - прогнозує можливості та ризик в роботі - оцінює ситуацію комплексно	- враховує можливі ризики в роботі при прийнятті рішень - приймає до уваги інтереси інших підрозділів банку при взаємодії з ними - при постановці задач орієнтується на комплексну оцінку ситуації	- при постановці задач не завжди враховує інтереси банку та довгострокові перспективи - в роботі не завжди враховує можливі ризики - при роботі з іншими підрозділами банку не намагається знайти оптимально зручний варіант рішення питань	- ставить задачі не враховуючи довгострокові перспективи - не враховує інтереси банку при роботі всередині підрозділу - не прогнозує можливості та ризики в роботі

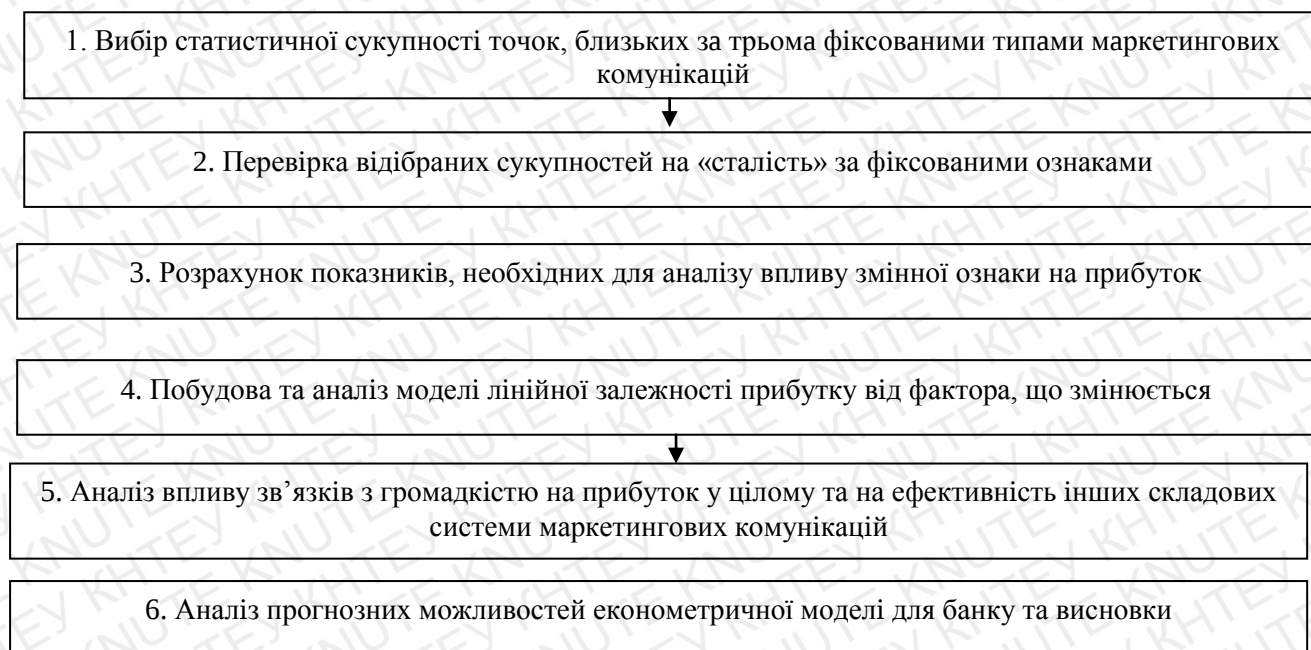
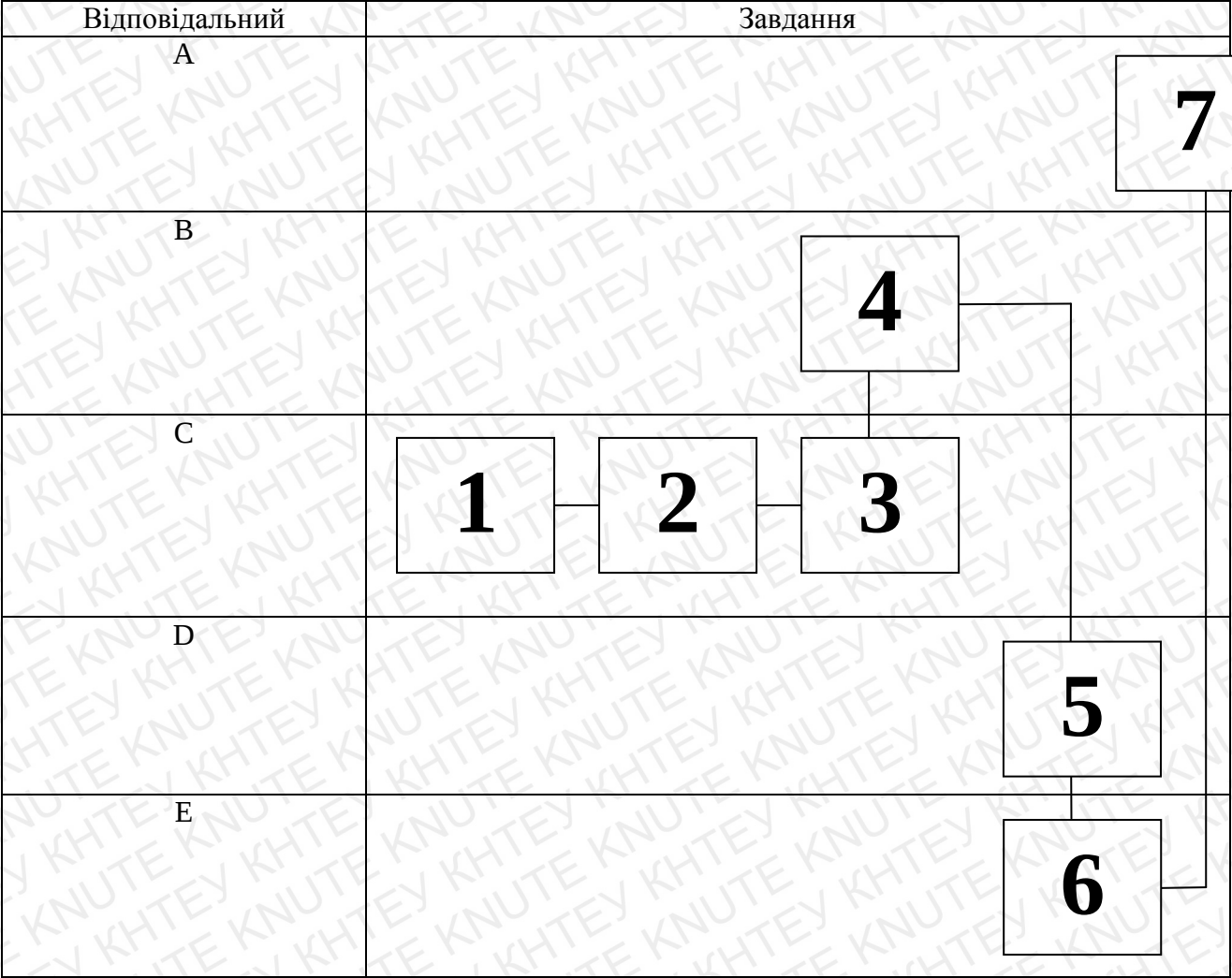


Рис. Г.1. Алгоритм визначення оптимізованої структури витрат на систему маркетингових комунікацій АТ КБ «Приватбанк»

Карта планування та здійснення рекламного процесу



Додаток Ж
Таблиця Ж.1

Показники прибутковості АТ КБ «Приватбанк»

№ п/п	Показники прибутковості	Формула для розрахунку	2017	2018	Відхилення
1	Рентабельність продажу, %	Прибуток від операційної діяльності/ Чиста виручка від реалізації	4,25	3,76	-0,49
2	Рентабельність (основної діяльності), %	Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	6,65	5,52	-1,13
3	Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Загальна вартість активів (середньорічна)	2,05	2,09	0,04
4	Рентабельність чистих активів, %	Чистий прибуток / (Вартість активів (середньорічна) - Короткострокові зобов'язання (середньорічні))	2,09	2,13	0,04
5	Рентабельність оборотного капіталу, %	Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середньорічна)	16,17	21,25	5,08
6	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Величина власного капіталу (середньорічна)	2,10	2,14	0,04
7	Показник зміни валових продаж, %	(Виручка за звітний період - Виручка за попередній період) / Виручка за попередній період	15,86	25,83	9,97
8	Показник валового доходу, %	Валовий дохід / Виручка від реалізації	29,77	26,51	-3,26
9	Показник чистого прибутку, %	Чистий прибуток / Виручка від реалізації	3,68	2,92	-0,76

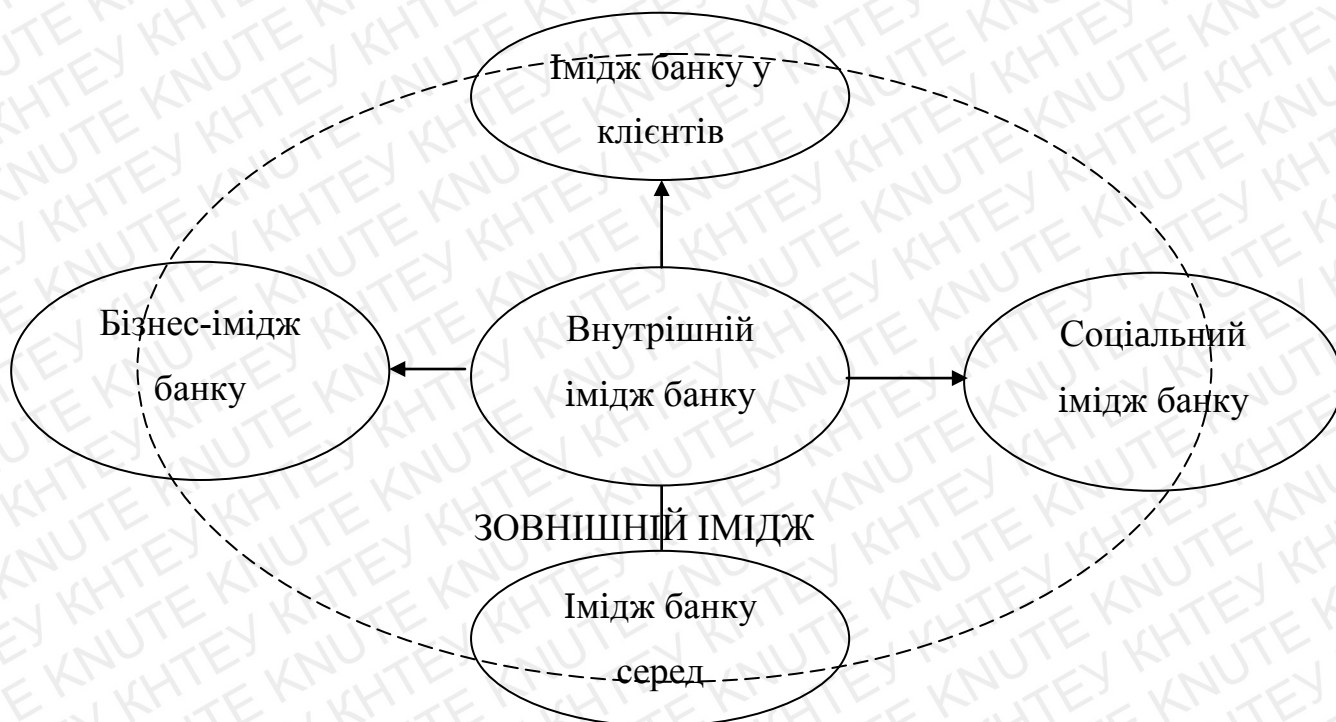


Рис. 3.1. Структура корпоративного іміджу банку АТ КБ «Приватбанк»

Додаток II
Таблиця II.1

Параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу банку

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ БАНКУ			
ЗОВНІШНІЙ ІМІДЖ БАНКУ			
Імідж банку у клієнтів	Бізнес-імідж банку	Імідж серед держструктур	Соціальний імідж банку
• якість, характеристики продуктів і послуг; • популярність; • сервісні послуги; • система знижок; • ціна продуктів і послуг; • уявлення про заявлену місію банку; • фірмовий стиль банку	• рівень лояльності банку до партнерів; • надійність банку; • рівень престижності банку; • уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії банку; • інформаційна відкритість банку	• значимість продуктів і послуг банку для регіону; • участь банку в соціальних програмах; • законотворчість банку; • кількість наданих робочих місць; • уявлення регіональної адміністрації про заявлену банком місію; • відкритість банку до неформальних контактів; • престижність банку	• проведені банком соціальні акції; • інформаційна відкритість банку; • кількість наданих робочих місць; • уявлення громадськості про заявлену банком місію
ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ БАНКУ			
• рівень лояльності керівництва до персоналу; • рівень інформаційної відкритості керівництва; • надані соціальні гарантії; • можливість кар'єрного зростання; • система заробітної плати і морального стимулювання; • рівень престижності банку; • фірмовий стиль банку; • моральна атмосфера в банку; • уявлення персоналу про місію і стратегії банку			

Додаток К

Оцінка корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк»

Параметри корпоративного іміджу	Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
	Підсумок дипломного дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
1	2	3
Імідж банку у клієнтів	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Якість, характеристики продуктів і послуг	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Популярність	Відповідає не повністю	Відповідає повністю
Сервісні послуги	Відповідає слабо	Відповідає неповністю
Система знижок	Відповідає слабо	Відповідає слабо
Ціна на продукти і послуги	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Уявлення клієнтів про заявлену місію і стратегії	Відповідає слабо	Відповідає слабо
Фірмовий стиль	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Бізнес-імідж банку	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Рівень лояльності до партнерів	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Надійність	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Рівень престижності	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії	Відповідає слабо	Відповідає слабо
Інформаційна відкритість	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Внутрішній імідж банку	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Рівень лояльності керівництва до персоналу	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Рівень інформаційної відкритості керівництва	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Надані соціальні гарантії	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Можливість кар'єрного зростання	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Система заробітної плати і морального стимулювання	Відповідає слабо	Відповідає неповністю
Рівень престижності	Відповідає повністю	Відповідає неповністю
Фірмовий стиль	Відповідає слабо	Відповідає повністю
Моральна атмосфера в банку	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Уявлення персоналу про заявлену місію і стратегії	Відповідає слабо	Відповідає неповністю
Соціальний імідж банку	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Проведені соціальні акції	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Інформаційна відкритість	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Гарантія нерозголошення комерційної таємниці клієнта	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Кількість наданих робочих місць	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Імідж банку серед держструктур	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Значимість продуктів і послуг для регіону	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Участь у соціальних програмах	Відповідає слабо	Відповідає неповністю
Законослухняність	Відповідає повністю	Відповідає повністю
Кількість наданих робочих місць	Відповідає слабо	Відповідає слабо
Уявлення регіональної адміністрації про заявлену місію	Відповідає неповністю	Відповідає неповністю
Відкритість до неформальних контактів	Відповідає неповністю	Відповідає повністю
Престижність	Відповідає неповністю	Відповідає повністю

Додаток Л

Оцінка складових корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк»

	Параметри корпоративного іміджу	Бальна оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу	
		Підсумок дипломного дослідження	Думка керуючого відділом маркетингу і клієнтської політики
1	2	3	4
Імідж банку у клієнтів (m=7, n=2)			
1	Якість, характеристики продуктів і послуг	4	5
2	Популярність	4	5
3	Сервісні послуги	3	4
4	Система знижок	3	3
5	Ціна на продукти і послуги	4	4
6	Уявлення клієнтів про заявлену місію і стратегії	3	3
7	Фірмовий стиль	4	5
$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{7 * 2} * 54 = 3,86$			
Бізнес-імідж банку (m=5, n=2)			
8	Рівень лояльності до партнерів	4	4
9	Надійність	5	5
10	Рівень престижності	4	4
11	Уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії	3	3
12	Інформаційна відкритість	5	5
$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{5 * 2} * 42 = 4,20$			
Внутрішній імідж банку (m=9, n=2)			
13	Рівень лояльності керівництва до персоналу	5	5
14	Рівень інформаційної відкритості керівництва	5	5
15	Надані соціальні гарантії	4	4
16	Можливість кар'єрного зростання	4	5
17	Система заробітної плати і морального стимулювання	3	4
18	Рівень престижності	5	4
19	Фірмовий стиль	3	5
20	Моральна атмосфера в банку	4	5
21	Уявлення персоналу про заявлену місію і стратегії	3	4
$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{9 * 2} * 77 = 4,28$			
Соціальний імідж банку (m=5, n=2)			
22	Проведені соціальні акції	4	4
23	Інформаційна відкритість	4	5

24	Гарантія нерозголошення комерційної таємниці клієнта	5	5
25	Кількість наданих робочих місць	4	5
26	Уявлення громадськості про заявлену місію	3	3
$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{5 * 2} * 42 = 4,20$			
Імідж банку серед держструктур (m=7, n=2)			
27	Значимість продуктів і послуг для регіону	5	5
28	Участь у соціальних програмах	3	4
29	Законослухняність	5	5
30	Кількість наданих робочих місць	3	3
31	Уявлення регіональної адміністрації про заявлену місію	4	4
32	Відкритість до неформальних контактів	4	5
33	Престижність	4	5
$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{7 * 2} * 59 = 4,21$			

Додаток М

Заходи щодо розробки позитивного багатоаспектного корпоративного іміджу АТ КБ «Приватбанк»

Найменування групи сприйняття	Рекомендовані заходи з формування позитивного корпоративного іміджу
1	2
Клієнти	• Проведення <i>рекламної кампанії в регіонах</i> з метою формування позитивного іміджу (збільшення популярності) банку; подача рекламної інформації повинна здійснюватися з урахуванням уявлення клієнтів про якість, можливості продуктів і послуг. • Створення і розвиток <i>системи сервісного обслуговування</i>. • Розміщення в рекламній продукції інформації про заявлену місію і стратегічні цілі банку (які відображають інтереси клієнтів), яка підкреслює суспільний статус клієнтів, а також інформації про розмаїтість, технологічність наданих продуктів і послуг
Громадськість	• Проведення <i>рекламної кампанії в періодичній регіональній пресі</i> з публікацією інформації про місію і стратегічні цілі (з урахуванням інтересів громадськості), ділову репутацію банку і його керівництва, участь у різних соціальних програмах. • Публікація інтерв'ю керівників з метою формування позитивного іміджу банку в очах громадськості
Держструктури	• Формування неформальних відносин із представниками влади через участь у політичному житті, підтримку політичних і суспільних рухів, участь у вирішенні регіональних проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я
Партнери	• Забезпечення можливості ознайомлення партнерів з місією і стратегічними цілями банку. • Формування високої ділової репутації шляхом забезпечення строгого виконання договірних зобов'язань
Персонал	• Доведення до свідомості співробітників чітких уявлень про місію і стратегічні цілі банку шляхом відображення їхнього змісту всередині офісних приміщень, згадування на зборах і нарадах. • Упровадження системи навчання персоналу, спрямованої на підвищення його професійного і культурного рівнів. • Упровадження системи інформування персоналу про завдання, які розв'язуються банком з метою підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва. • Розробка і впровадження системи оцінювання роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв з урахуванням заходів матеріального і морального стимулювання. • Упровадження системи соціальних гарантій співробітникам

Додаток Н

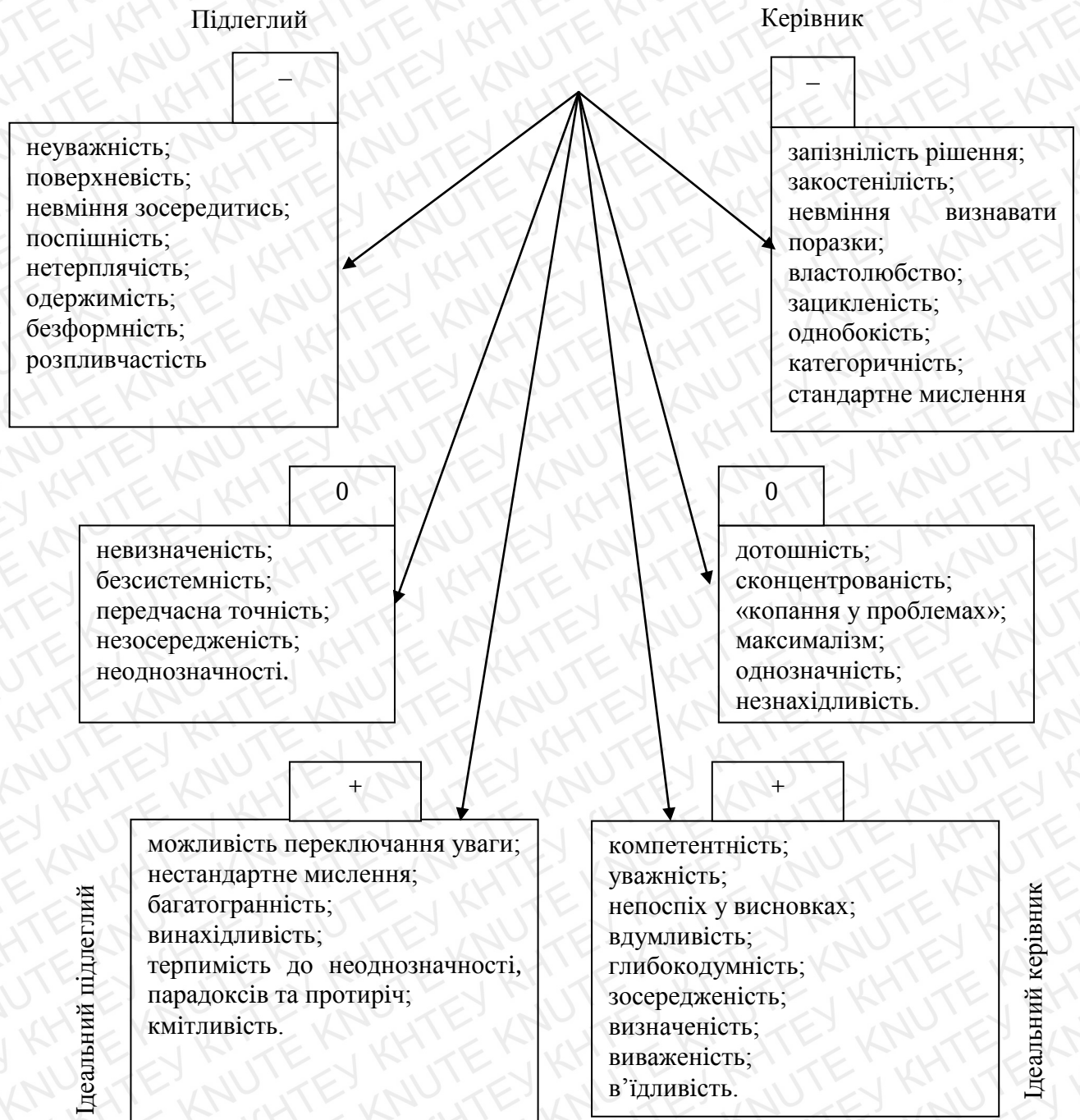
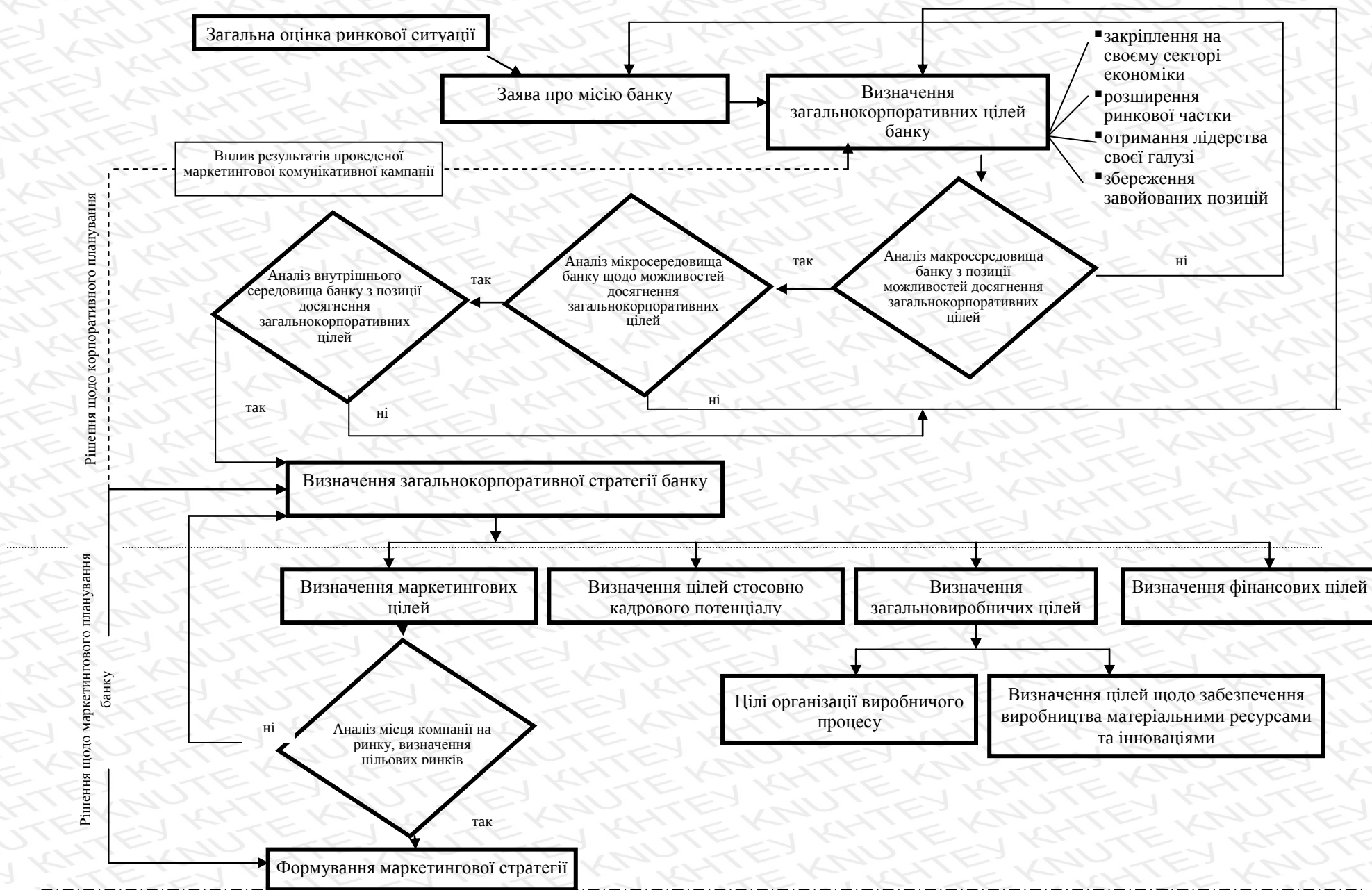


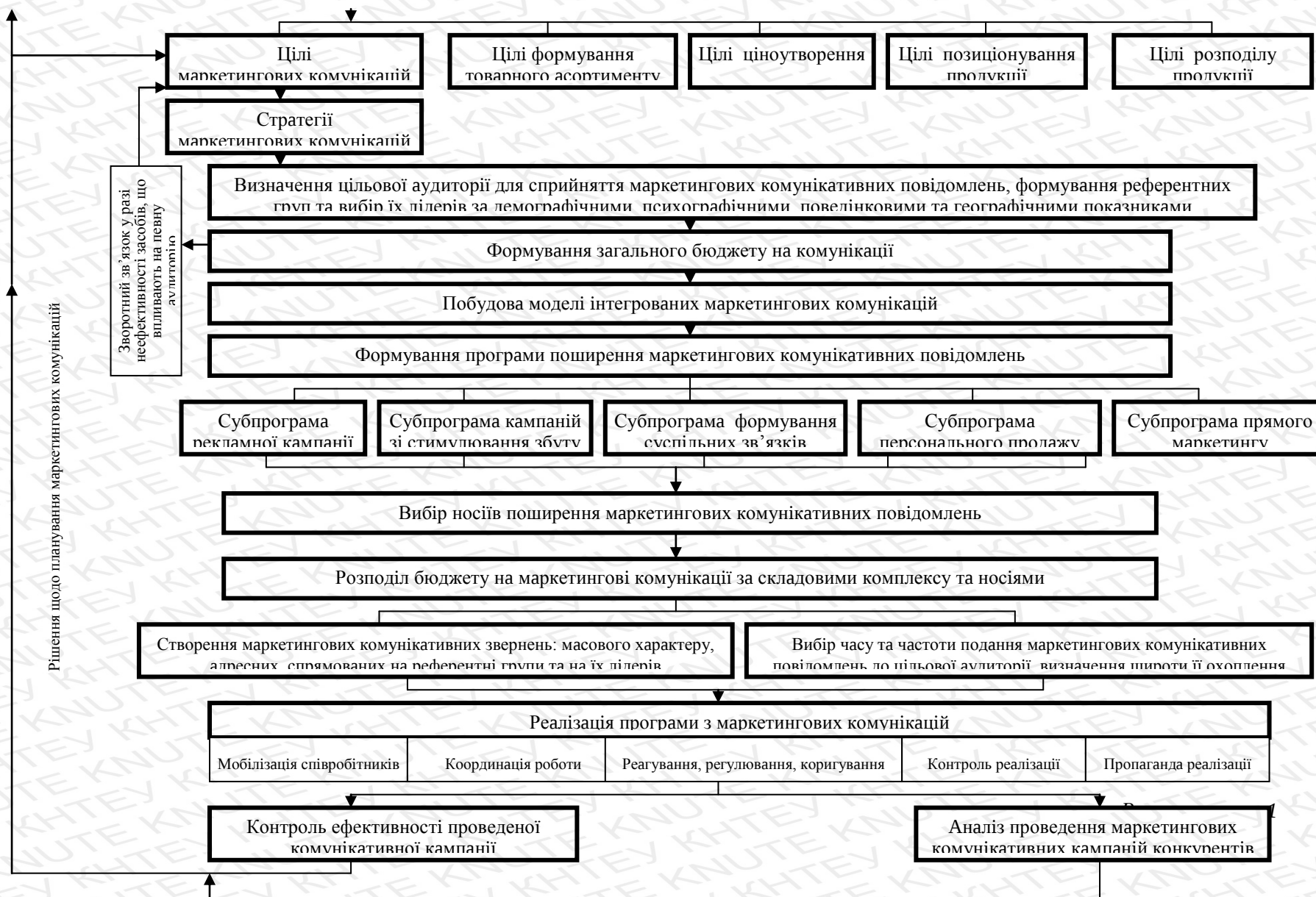
Рис. Н.1. Маятник розумових характеристик підлеглого та керівника

Додаток О
Таблиця О.1.

Характеристика комунікацій з погляду комунікативного впливу на адресата

Комунікації від підлеглих до керівника	Комунікації від керівника до підлеглих
1. Використання вічних незмінних абсолютних істин та святих як комунікативних символів. 2. Використання корисних і раціональних інтелектуальних стереотипів. 3. М'яке подання інформації для уникнення силового впливу на авторитет та особистість. 4. Побудова комунікативних звернень з прозорими натяками на висновки, які бажано було б, щоб зробило керівництво. 5. Періодичне оновлення аргументації на користь наданих пропозицій. 6. Використання спрощених логічних конструкцій комунікацій, які не призводять до роздумів та «розводнення» інформації. 7. Подання однобічної та глибинної інформації з докладним розкриттям вирішення однієї із проблем з метою задоволення потреби у глибинному пізнанні. Бажано надання коментарів компетентних осіб.	1. Навмисне використання символів, які повинні викликати не повну довіру, роздуми. 2. Логічні конструкції комунікацій повинні легко трансформуватися у свідомості цільової аудиторії залежно від її вимог. 3. Надання інформації з певною часткою агресивного зусилля для формування її зовнішнього сприйняття. 4. Постійна зміна символів при поданні повторних комунікативних повідомлень з метою розкриття меж сприйняття та уникнення зацикленості. 5. Побудова комунікативних звернень з догматичними висновками, які не підлягають корекції. 6. Періодичне підкріплення наданих інформативних установок фактами, що підтверджують їх правильність. 7. Використання ускладнених логічних конструкцій комунікацій, які викликають азарт до роздумів. Надання інформації простими та ясними символами. 8. Подання інформації, яка розкриває властивості послуги, відомості про банк, окремих працівників з різних ракурсів для задоволення потреб у розширенні пізнання.





Алгоритм планування маркетингової комунікативної кампанії для банків, що працюють на

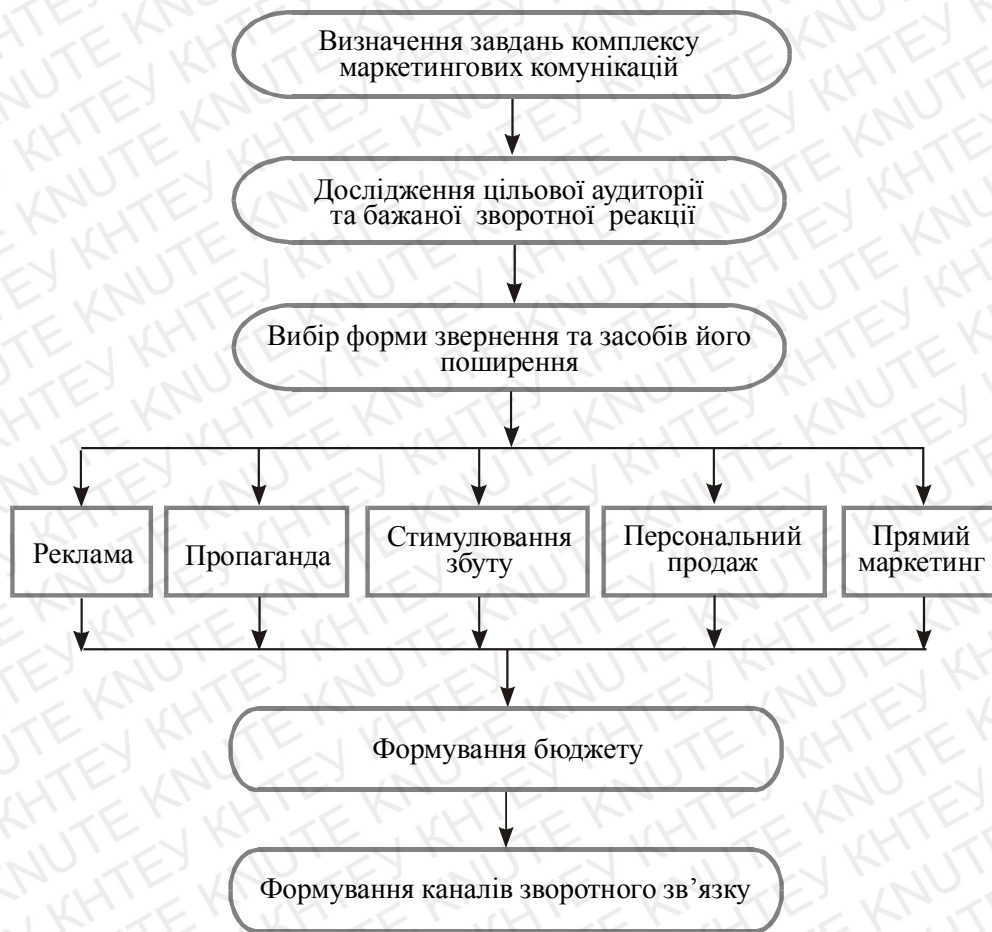


Рис. Р.1. Алгоритм формування комплексу комунікацій АТ КБ «Приватбанк»



Рис. С.1. Визначення завдань комунікації АТ КБ «Приватбанк»

Додаток Т
Таблиця Т.1

Переваги та недоліки засобів впливу АТ КБ «Приватбанк» комунікацій

Засоби впливу	Переваги	Недоліки
1. Реклама	Ефективний засіб для охоплення великих кількостей споживачів. Здатність до формування споживчої поведінки, полегшення процесу продажу	Досить висока вартість. Брак гнучкості, труднощі організації зворотного зв'язку. Обмежена можливість укладення угод
2. Особистий продаж	Переконливий характер. Висока інформативність, інтерактивність, гнучкість, аргументованість, особистий контакт зі споживачами. Можливість укладення угод. Тривалість контактів	Висока вартість
3. Пропаганда	Довірчий характер. Висока інформативність споживачів	Складність налагодження контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями
4. Стимулювання продажу	Ефективний засіб швидкої зміни поведінки споживачів. Гнучкість, тривалість, інформативність	Легко дублюється конкурентами. Досягається лише короткостроковий ефект. Може погіршити імідж наданих послуг. Досить значна вартість
5. Прямий маркетинг	Індивідуалізація (персоніфікація) зв'язків зі споживачем. Вимірюваність результатів. Тривалість контактів	Низька ймовірність отримання вірогідних відповідей від споживачів

Додаток У
Таблиця У.1

Порівняння реклами та персонального продажу

Фактор вибору	Показник вибору	
	Реклама	Персональний продаж
Цільовий ринок	Кінцевий споживач	Виробничі споживачі чи посередники
Ризик купівлі	Низький	Високий
Складність продукту	Низька	Висока
Рівень послуг	Низький	Високий
Прийняття рішень про купівлю	До і після купівлі	Купівля
Стратегія каналу розподілу	Стратегія «витягування»	Стратегія «протшовхування»
Географічне розміщення споживачів	Розпорошене	Концентроване