

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування комунікативної політики підприємства»
(за матеріалами АТ «Райффайзен Банк Аваль», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Джулай Марини
Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Наукові підходи до визначення та формування комунікативної політики підприємства.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка ефективності та результативності комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль».....	34
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ».....	45
3.1. Розробка програми вдосконалення комунікативної політики підприємства.....	45
3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль».....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність та практична значущість теми. Аналіз стану наукової розробки досліджуваної теми дозволяє стверджувати, що її окремі аспекти знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування комунікативної політики внесли Г. Янковська, А. Войчак, Ф. Котлер, Т. Циганкова, Т. Прохорова, Л. Нюренбергер, С. Чеботяр та інші. Зокрема, ними сформовано поняття комунікативної політики підприємства, особливості управління та основні її елементи.

Основні аспекти принципів та проблем, пов'язаних з формуванням комунікативної політики банківської сфери та оцінки її ефективності і результативності ґрунтовно висвітлені в роботах М. Жернакової, І. Рум'янцева, А. Нікітіна, І. Павленка, С. Козьменка, А. Спіфанова та інших вчених.

Поряд з цим, необхідно констатувати, що проблеми комунікативної політики банківської сфери не стали об'єктом спеціального наукового дослідження. На особливу увагу заслуговують питання, які пов'язані зі створенням комплексного підходу щодо оптимізації процесів формування та реалізації комунікативної політики сучасної банківської установи.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних пропозицій щодо формування комунікативної політики підприємства.

Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні засади формування комунікативної політики підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики підприємства;

- проаналізовано особливості системи формування комунікативної політики підприємства;
- проведено оцінку ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства;
- здійснено розробку програми підвищення ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства;
- запропоновано заходи організаційного та інформаційного забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства.

Об'єкт дослідження: процес формування комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Предмет дослідження: методичні та практичні аспекти формування комунікативної політики підприємства.

Стисла характеристика підприємства, за матеріалами якого проводиться дослідження. АТ «Райффайзен Банк Аваль» зареєстровано 27 березня 1992 року. У жовтні 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен ІнтернаціональБанкХолдинг АГ, Австрія.

Методи дослідження. У процесі вивчення теоретичних та методичних засад формування комунікативної політики підприємства використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Аналітичний огляд ринку комунікацій банківської сфери в Україні та економічна характеристика підприємства зроблені за допомогою методів економічної статистики, табличного та графічного методів. Аналіз підсистем формування комунікативної політики підприємства АТ «Райффайзен Банк Аваль» та оцінка ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства зроблено за допомогою методу системного аналізу. При розробці напрямів вдосконалення формування комунікативної політики підприємства АТ «Райффайзен Банк Аваль» використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Були використані офіційні матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2015-2018 роки, інформаційні ресурси мережі Internet. Математичний аналіз та наочне графічне представлення даних у роботі виконано за допомогою програмного середовища Excel.

Елементи наукової новизни роботи полягають у тому, що в роботі запропонована авторська характеристика складових системи формування комунікативної політики підприємства на основі методології системного аналізу та методів припущень.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що запропоновано, розроблено та обґрунтовано програму вдосконалення формування комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль», яка складається з наступних напрямів:

- впровадження нового програмного забезпечення у Департаменті персоналу, а саме: CRM-системи Microsoft;
- зміна структури витрат на інструменти досягнення ключового пріоритету комунікаційної політики – управління банком.

Апробація. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Управління і адміністрування» Частина 1 стаття «Формування комунікативної політики підприємства» (Додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Основний текст роботи становить 54 сторінки, в тому числі 8 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 13 додатків, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до визначення та формування комунікативної політики підприємства

Комунікативну політику підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Г. Янковська [46], А. Войчак [8], Ф. Котлер [3], Т. Циганкова [44], Т. Прохорова [34], Л. Нюренбергер [31], С. Чеботяр [26] та багато інших. Аналіз численних наукових досліджень та статей згідно зазначеної тематики показав, що Ф. Котлер [3] описав поняття комунікативної політики, Є. В. Крикавський [28] – особливості управління комунікативною політикою, Т. Циганкова [44] визначила її основні елементи.

У загальному значенні політика – це фундаментальні принципи, що використовуються для досягнення стратегічних цілей. У менеджменті політика організації – це система правил, згідно з якими поводить система в цілому і за якими діють люди, які є елементами цієї системи [46].

Тісно пов'язане з терміном «політика» є визначення стратегії, що означає модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми. Таким чином створення стратегії підприємства полягає в розробленні плану досягнення цілей за наявних ресурсів та з врахуванням потенціалу компанії. Відповідно до цього політика та стратегія організацій покликані для досягнення цілей, але політика – це правила реалізації комунікацій, а стратегія – це план досягнення комунікативних цілей.

Комплекс комунікацій являє собою цілісну сукупність керованих комунікаційних елементів, використовуючи які підприємство має можливість представити товар або послугу в привабливому світлі для цільової аудиторії.

Процес комунікації є механізмом просування, тобто звернення виробника до споживача з метою представлення продукції компанії у привабливому для цільової аудиторії вигляді.

Комплекс просування – це поєднання комунікативних стратегій, які підприємство реалізовує для того, щоб довести до споживачів переваги того чи іншого товару і спонукати їх до його придбання.

Комунікативна стратегія розробляється в рамках загальної стратегії підприємства і реалізується завдяки використанню окремих елементів [25].

Доцільно зазначити, що будь-яка організація, окрім комерційної, зовнішньоекономічної, конкурентної, маркетингової, кадрової політик тощо розробляє і здійснює комунікативну політику.

Поняття комунікативний та комунікаційний є автентичними і використовуються залежно від поглядів авторів.

Термін комунікативної політики сучасні теоретики і практики трактують із різних підходів відповідно до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові трактування сутності комунікативної політики підприємства

№ з/п	Автор та джерело	Визначення
1	Войчак А. [8, с. 94]	Комунікативна політика – розробка комплексу стимулювання, тобто заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та персонального продажу
2	Циганкова Т. [44, с. 376]	Комунікативна політика підприємства – це процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації
3	Прохорова Т. [34, с. 15]	Комунікативна політика – це цілеспрямована діяльність підприємства з регулювання руху інформаційних повідомлень і потоків, що здійснює планування і взаємодію з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів

4	Чеботяр С. [26, с. 367]	Маркетингова політика комунікацій – комплекс заходів, що використовує підприємство для інформування, переконання чи нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства
---	----------------------------	---

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [8, 26, 35, 44]

На нашу думку, автори повноцінно розтлумачили поняття «комунікативна політика», однак варто додати, що вона спрямована не лише на споживача (клієнта), а й на працівників підприємства. Основою будь-якої комунікативної стратегії є комунікаційна політика підприємства, що визначає у майбутньому результати діяльності підприємства, виходячи з загальної стратегії компанії. Таким чином, комунікаційна стратегія залежить від комунікаційної політики згідно рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель взаємозалежності комунікативної стратегії від комунікативної політики

Джерело: розроблено автором за матеріалами [34]

Підприємства різних сфер та видів діяльності: від дрібних роздрібних торговців до міжнародних фінансово-банківських установ, а також безприбуткових організацій (навчальних та лікувальних установ, церков, музеїв тощо) постійно намагаються досягти основної цілі – донести свої повідомлення до цільових ринків і аудиторій [28, с. 305]. Саме тому доцільно окремо відзначити, що комунікативна політика підприємства в загальній політиці підприємства є частиною функціональних стратегій таких, як виробнича, фінансова, інвестиційна згідно рис. 1.2.



Рис. 1.2. Місце та роль комунікативної політики в загальній політиці підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [40, с. 12]

Таким чином, оскільки комунікативна політика підприємства має одну з основних та ключових ролей у загальній політиці підприємства доцільно виділити принципи її формування, а саме: сервісна орієнтація, диверсифікація, інформаційна відкритість та маркетингу згідно Додатку М.

Погоджуємося з думкою Т. Прохоровою, яка визначає наступні причини формування комунікативної політики на підприємстві:

1. Інформування аудиторії про існування певних товарів чи послуг і пояснення їх призначення, що особливо важливо для нових продуктів.
2. Переконання – формування сприятливого ставлення аудиторії до компанії та її маркам. Компанія прагне переконати споживачів, що сама вона володіє безперечними перевагами перед конкурентами.
3. Створення образу (бренду). На деяких ринках створений образ (бренд) компанії – це єдиний спосіб диференціації їх між споживачами.
4. Підкріплення. Основна частина звернень спрямована не стільки на залучення нових покупців, скільки на переконання вже існуючих в тому, що,

купуючи товар у даному магазині, вони зробили правильний вибір: придбані ними товари так само надійні, актуальні і вигідні [35, с. 124].

Основним завданням комунікативної політики є чітке та ґрунтовне описання методів, способів і правил комунікації та недопущення застосування на практиці недостовірних, не повних і ситуаційних комунікацій, використання яких не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації.

Комунікативна політика містить наступні складові:

- аналіз і визначення цільових груп (цільової аудиторії) для здійснення подальших комунікацій;
- переважні та ефективні засоби і способи комунікації;
- опис інформаційних каналів по кожному із приводів для комунікації (просування компанії, марки, окремого продукту);
- описання особливостей рекламно-інформаційної комунікації;
- описання комунікаційної стратегії;
- визначення методів виділення фінансових коштів на комунікації (метод фіксованого відсотка, метод встановлення відсотка від суми прибутку, від обсягу продажів минулого періоду або передбачуваного в майбутньому) тощо [3, с. 433].

Згідно Додатку К існує велике різноманіття елементів комунікативної політики підприємства, які сприяють його ефективності та досягненню поставлених цілей [39, с. 486-489].

Комунікативна стратегія є покроковим досягнення мети за умови планування ресурсів для кожного кроку стратегії. Загалом, комунікаційна стратегія є планом будь-якої соціальної взаємодії. Комунікативна стратегія, що є складовою частиною політики комунікації з ринком, являє собою програму дій, що має на меті вирішення певних завдань засобами комунікацій з представниками цільових аудиторій [26, с. 35].

Отже, комунікативна стратегія – це програма комунікацій компанії, (бренду продукту, послуги) з цільовою аудиторією. Основою ефективною та

результативної комунікативної політики є розробка комунікативної стратегії, оскільки вони є взаємопов'язаними.

У результаті аналізу літературних джерел процес формування комунікативної політики може мати такий вигляд згідно рис. 1.3.

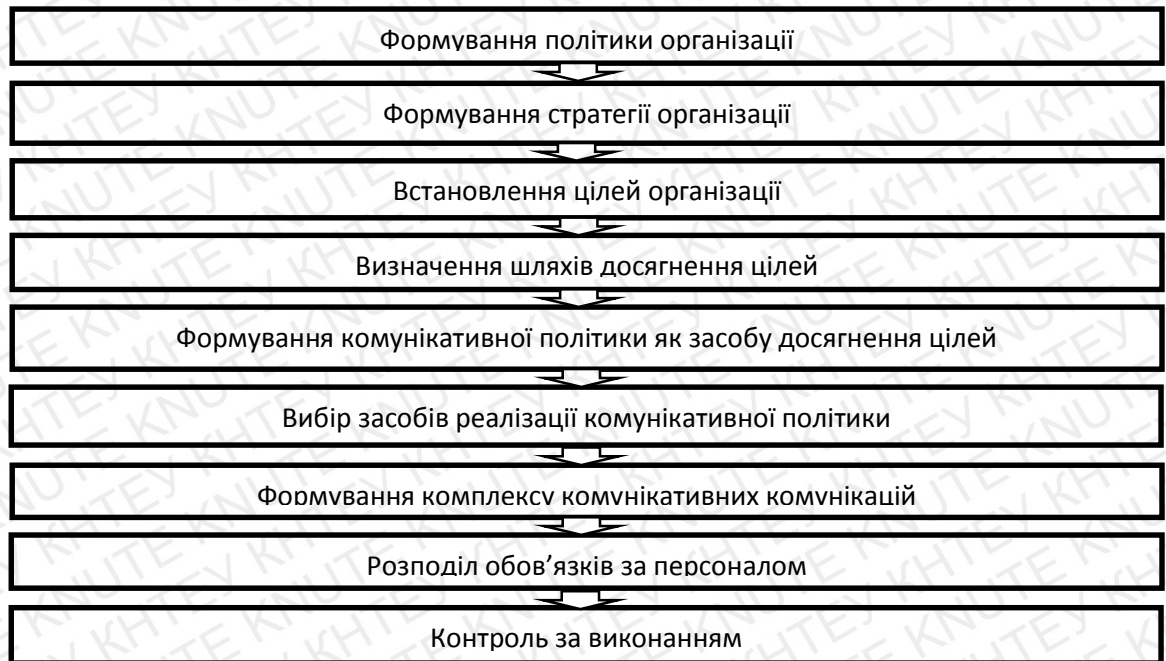


Рис. 1.3. Структура процесу формування комунікативної політики

Джерело: розроблено автором за матеріалами [28]

Процес формування комунікативної політики починається з формування загальної політики та стратегії організації. Потім встановлюються цілі організації та шляхи досягнення цих цілей. Часто одним із таких шляхів є формування комунікативної політики та комплексу комунікацій. Також важливою складовою формування комунікативної політики є розподіл завдань між персоналом, які відповідальні за успішне виконання поставлених задач. Останньою складовою є контроль, який допомагає виявити проблемні зони та відсоток виконання поставлених завдань.

Етапи побудови комунікативної політики банку залежні від впливу чинників, які, насамперед, пов'язані з впровадженням внутрішніх змін у компанії, розвитком марки, конкуренції та життєвим циклом певного банківського продукту, який наведено на рис. 1.4.

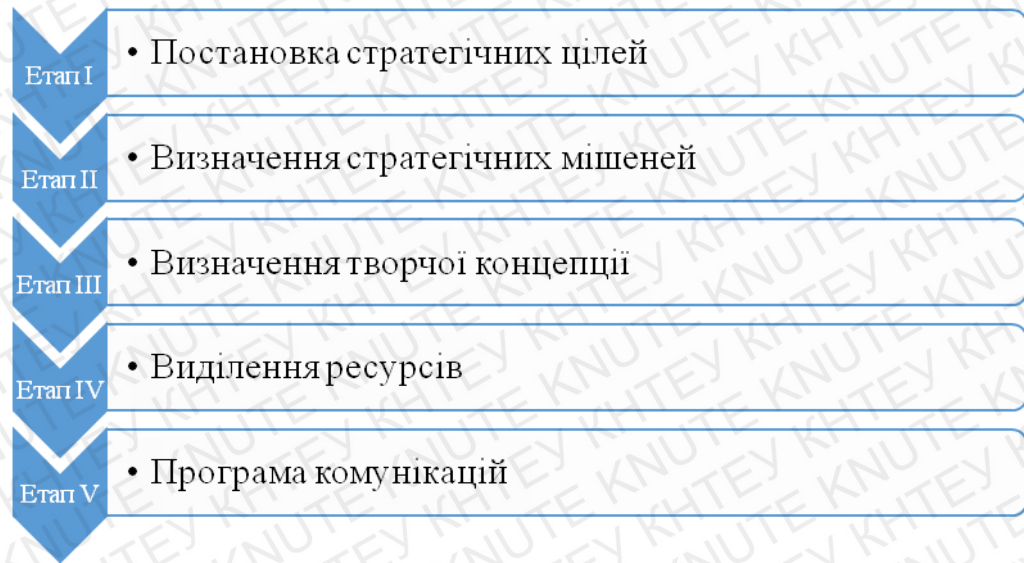


Рис. 1.4. Етапи побудови комунікативної політики банку

Джерело: розроблено автором за матеріалами [24]

Виходячи з вище зазначених етапів побудови комунікативної політики банку у загальній політиці компанії, доцільно визначити основні етапи формування комунікативної політики зазначені в Додатку Т, які включають стратегію компанії та політику її функціональних підрозділів, наявні ресурси і резерви та контроль реалізації.

Доцільно розглянути зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування комунікативної політики підприємства, оскільки існує пряма та опосередкована залежність від них загальної стратегії розвитку компанії рис.

1.5.

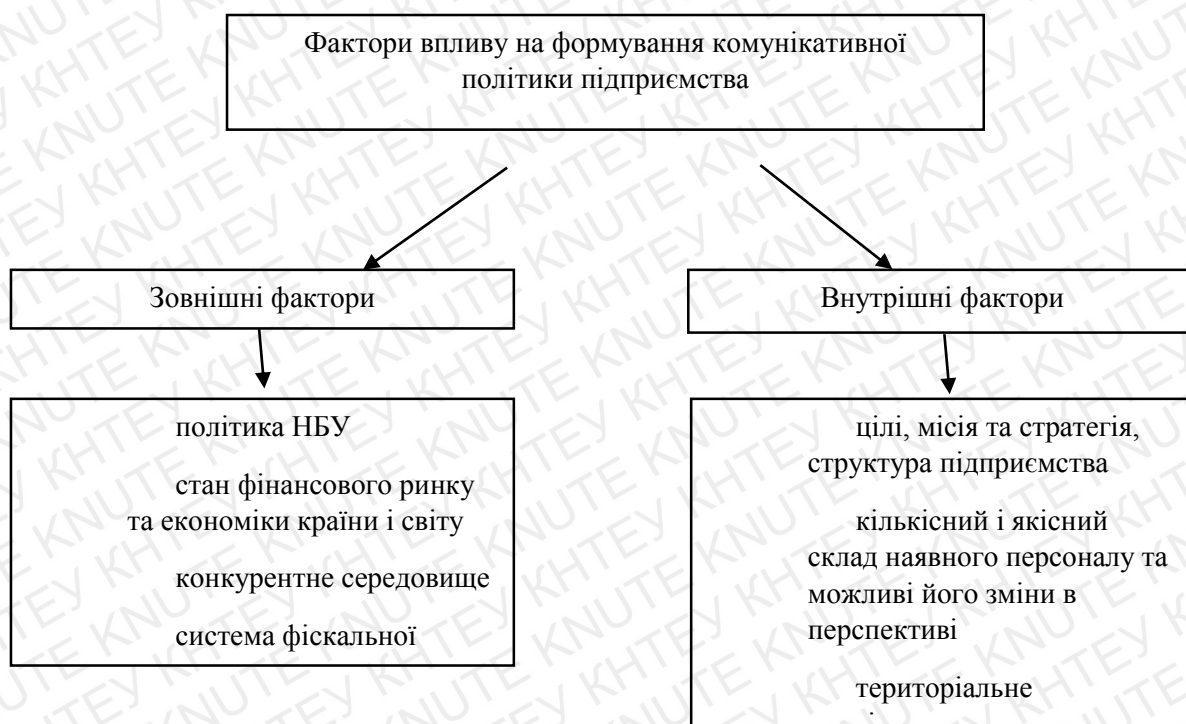


Рис. 1.5. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування комунікативної політики підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [30]

Таким чином, при розробці комунікативної політики компанії, з одного боку, необхідно брати до уваги стратегію організації в цілому, політику її функціональних підрозділів, наявні ресурси, а з іншого вплив – зовнішніх факторів таких, як: політика НБУ, конкурентне середовище та стан фінансового ринку. Тому доцільно проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики підприємства

Насамперед результативність діяльності банку залежить від ефективної роботи з його внутрішнім середовищем (системою управління персоналом), організаційною культурою, методами інформування працівників і внутрішньою системою мотивації. Для комплексного досягнення цілей необхідно враховувати всі протиріччя внутрішніх комунікацій через такі

напрями діяльності підприємства: «культура підприємства», «система управління», «організаційна робота», «система планування і контролю», «міжособистісні стосунки», що пропонує Д. Шнайдер [34].

По-друге, для покращення ефективності внутрішніх комунікацій необхідно проводити атестацію, що дозволить виявити «слабкі» місця у процесі її здійснення між топ-менеджментом та лінійним персоналом.

На думку Д. Шнайдера, паблік рилейшнз є «інструментом управління підприємством», оскільки працює із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Основна мета підприємства – поетапне створення комунікаційної політики, яка призводить до зростання вартості нематеріальних активів фірми, прискорення бізнес-процесів, збільшення обсягу грошового потоку і доходів акціонерів (зростання ціни акцій і розміру дивідендів) [34, с. 111-112].

Погоджуємося з А. Нікітіним [30], який визначає основні цілі та пріоритети комунікаційної політики, які є характерними для усіх підприємств, та результати впливу на діяльність підприємства в цілому після їх досягнення (Додаток Л).

Варто зазначити, що ефективність та результативність комунікаційної політики банку стають все більш залежними від новітніх інформаційних технологій. Це обумовлено, перш за все, домінуючою стратегією сьогодення – розвитком нововведень в підприємствах фінансово-банківської сфери [21, с. 77-78].

Ефективність впровадження комунікаційної політики, на нашу думку, означає співвідношення між результатом (ефектом) від комунікаційних заходів і витратами, які пов'язані з ними.

Ефективність комунікаційних заходів будь-якого банку визначають за допомогою показника рентабельності комунікаційних інвестицій Дж. Ленсколдома (ROMI) формула 1.1, а також показника оцінювання ефективності комунікаційних витрат (EMB) формула 1.2 [21, с.23-24].

$$ROMI = \frac{NPV \text{ валового прибутку} - NPV \text{ комунікативних інвестицій}}{NPV \text{ комунікативних інвестицій}}, \quad (1.1)$$

де ROMI – показник рентабельності комунікаційних інвестицій
Дж. Ленсколдома;

NPV – чиста поточна вартість, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим у наслідок комунікаційного заходу, і витратами на його реалізацію.

$$EMB = \left(\frac{A(t)б}{A(t-1)б} \right) \times \left(\frac{A(t-1)бс}{A(t)бс} \right) \times \left(\frac{MB(t-1)б}{MB(t)б} \right), \quad (1.2)$$

де EMB – показник оцінки ефективності комунікаційних витрат;

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

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

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

Завдяки розрахунку підприємством показника ROMI з'являється можливість швидко вносити корективи до бюджету, змінювати пріоритети в залежності від ситуації, зменшувати витрати [20, с. 342]. Однак, на нашу думку, цей показник має недоліки: не врахування інших факторів, які впливають на рентабельність підприємства, та відсутність динаміки зміни.

У зв'язку з цим доцільно користуватися показником ефективності комунікаційних витрат (EMB), який включає в себе вирішення недоліків показника вище. Нормування показника EMB здійснюється шляхом зіставлення його розрахункового значення для досліджуваного банку з відповідним значенням для того банку, який демонструє найбільший рівень EMB в аналізованому періоді [17, с. 24].

За дослідженням О. Радченка, у результаті аналізу теоретичні та практичних здобутків існує відсутність єдиного підходу до врахування комунікаційного ефекту від проведення комунікацій та визначення реального часового проміжку їх активної дії [36].

Враховуючи специфіку банківських послуг та ірраціональність зв'язків між кількістю клієнтів та усередненою сумою доходів, яку приносить кожен наступний клієнт, погоджуємося з О. Радченком, який вважає за доцільне за одиницю виміру комунікаційного ефекту застосовувати обсяг клієнтської бази на відміну від традиційного вартісно-орієнтованого підходу.

Погоджуємося з думкою О. Радченка, під час оцінки ефективності впровадження комунікаційної політики на підприємстві, у першу чергу, необхідно визначити кількісні зміни клієнтської бази з урахуванням фінансових та комунікаційних факторів, а надалі – здійснювати оцінку якості клієнтської бази [36].

Використовуючи авторську систему одиниць виміру О. Радченка, доцільно припустити та спрогнозувати вирішення наступних питань:

1. Оскільки, комунікаційний ефект в клієнтському вираженні – це результат (приріст клієнтської бази) комунікаційної дії, який проявляється в досягненні цілей комунікаційної політики банку, то розрахунок дає можливість здійснити реальну оцінку ефективності дії комунікацій.

2. У більшості випадків, менеджерів банку цікавить кількісна сторона зазначеної проблеми: скільки клієнтів звернулося до банку після отриманої інформації на базі дії комунікаційних заходів, а не якісна – на скільки конкретний клієнт збільшив рівень прибутку банку [11, с. 117-118].

Тому доцільно проаналізувати стан, основні цілі, ефективність та результативність комунікаційної політики досліджуваного підприємства АТ «Райффайзен банк Аваль».

Висновки до розділу 1:

1. У результаті аналізу теоретичних засад формування комунікативної політики підприємства при розробці комунікативної політики компанії, з одного боку, необхідно брати до уваги стратегію організації в цілому, політику її функціональних підрозділів, наявні ресурси, а з іншого вплив – зовнішніх факторів.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики банку, які характеризуються відсутністю єдиного підходу до врахування ефекту від комунікаційної політики та визначення реального часового проміжку їх впливу на діяльність компанії в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження для написання випускної кваліфікаційної роботи є АТ «Райффайзен Банк Аваль». Згідно Закону України від 17.09. 2008 №514-VI публічне акціонерне товариство - акціонерне товариство, щодо акцій якого здійснено публічну пропозицію та/або акції якого допущені до торгів на фондовій біржі в частині включення до біржового реєстру [12].

АТ «Райффайзен Банк Аваль» зареєстровано 27 березня 1992 року. У жовтні 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен ІнтернаціональБанкХолдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. – Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ).

У квітні 2018 року Загальні збори акціонерів банку прийняли рішення про зміну найменування Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» на Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» (Протоколом Загальних зборів акціонерів №36-58 від 27.04.2018р.). Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» є правонаступником за всіма правами та обов'язками Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль».

Банк здійснює свою діяльність на підставі виданої Національним банком України банківської ліцензії №10 від 18.06.2018р. та згідно з чинним законодавством, включаючи Закон України «Про банки і банківську діяльність» та інші нормативні акти Національного банку України. Він входить до складу Іноземної банківської групи Райффайзен в Україні. Банк є відповідальною особою Іноземної банківської групи Райффайзен в Україні та має право приймати рішення для забезпечення виконання вимог нагляду за банківською групою на консолідованій основі [13].

Банк надає широкий спектр послуг корпоративним клієнтам, суб'єктам малого та мікробізнесу, приватним особам, казначейству та фінансовим установам. Послуги банку надаються через загальнонаціональну мережу відділень, банкоматів, центрів самообслуговування, а також digital-канали (Інтернет-банкінг та мобільні додатки) та мобільних банкірів.

Організаційна структура банку наведена у Додатку В і включає в себе: спостережну раду, службу внутрішнього аудиту, Голову правління, Першого заступника голови Правління (інформаційні технології та казначейський бізнес), заступників із ризик менеджменту та проблемних кредитів, роздрібного бізнесу та операційної підтримки.

Банк – приватне акціонерне товариство, органами управління якого є:

- вищий орган управління – Загальні збори акціонерів банку (надалі – Збори);
- наглядовий орган – Наглядова рада банку (надалі – Наглядова рада);
- виконавчий орган – Правління банку (надалі – Правління).

До компетенції Зборів, як вищого органу управління, належить вирішення всіх питань діяльності банку.

Основними принципами корпоративного управління банку є:

- забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонерів банку;
- виважене, сумлінне та ефективне виконання Наглядовою радою та Правлінням своїх функцій;
- лояльність та відповідальність посадових осіб органів банку, недопущення конфлікту інтересів;
- прозорість інформаційної політики банку;
- забезпечення управління ризиками та контролю за фінансово-господарською діяльністю банку;
- усвідомлення соціальної ролі та відповідальності банку та його працівників.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю банку здійснюється через органи внутрішнього контролю банку та через залучення незалежного зовнішнього аудитора.

У Райффайзен Банку Аваль створено систему управління ризиками, яка відповідає розміру, бізнес-моделі, масштабу діяльності, видам, складності операцій банку та забезпечує виявлення, вимірювання (оцінку), моніторинг, звітування, контроль та пом'якшення всіх суттєвих ризиків банку з метою визначення банком розміру капіталу, необхідного для покриття всіх суттєвих ризиків, притаманних його діяльності.

Суб'єктами системи управління ризиками банку є:

- Наглядова рада, яка несе повну відповідальність за створення комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками, на які наражається банк у своїй діяльності;
- Правління банку, яке забезпечує виконання завдань та рішень Наглядової ради щодо впровадження системи управління ризиками, включаючи стратегію та політику управління ризиками, культуру управління ризиками, процедури, методи та інші заходи ефективного управління ризиками;
- Комітети банку: кредитні комітети різного рівня, комітети з проблемних кредитів, комітет з управління активами та пасивами, комітет з управління операційними ризиками та контролями, комітет з протидії шахрайству, антикризовий комітет. Комітети здійснюють свою діяльність на підставі відповідних положень про колегіальні органи. Членом кожного основного комітету з управління ризиком має бути CRO або представник підрозділу з управління ризиком та CCO або представник підрозділу комплаєнс.

Мережа відділень Райффайзен Банку Аваль станом на кінець 2018 року нараховувала 499 діючих установ, а саме:

- 494 повнофункціональних відділення, які надають повний перелік банківських послуг усім групам клієнтів: приватним особам, клієнтам мікробізнесу, малого бізнесу та корпоративного сегменту;
- 1 відділення, яке обслуговує VIP-клієнтів;
- 2 преміальних центри нового формату обслуговування;
- 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів (ЦОКК);
- 1 комісійне відділення, яке обслуговує зарплатних та приватних клієнтів, здійснюючи касові операції (рис. 2.1).

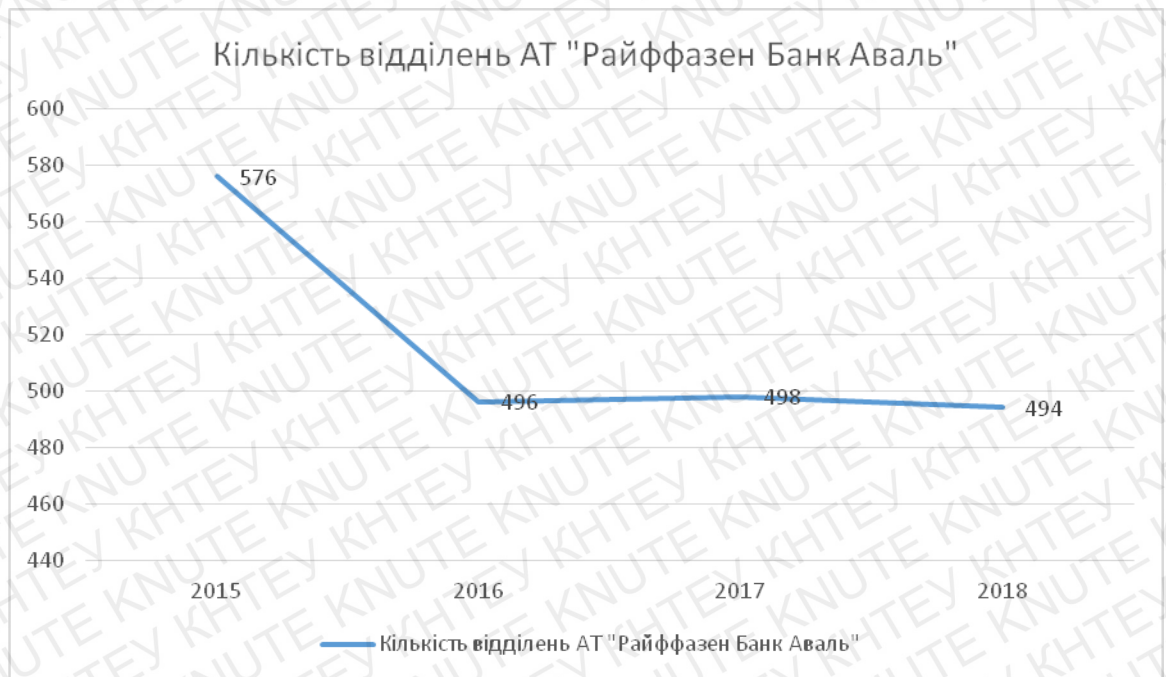


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості відділень АТ «Райффайзен Банк Аваль» 2015-2018 рр.

Джерело: модифіковано автором за матеріалами [13]

Отже, згідно рис. 2.1 кількість відділень у період з 2015-2016 рр. різко зменшилася на 82 одиниці, оскільки почалася трансформація системи управління та впровадження нових методів з покращення ефективності процесів діяльності, в тому числі і Agile. У 2017 році банк створив Digital Hub – окремий підрозділ, який займається програмним забезпеченням усіх продуктів банку онлайн. Це також стало причиною поступово зменшення відділень з 2015 року до 494.

Структура департаменту персоналу є досить великою згідно рис. 2.2, що зумовлює неточності та складнощі у донесенні первинної інформації та правильну першочергову постановку цілей.

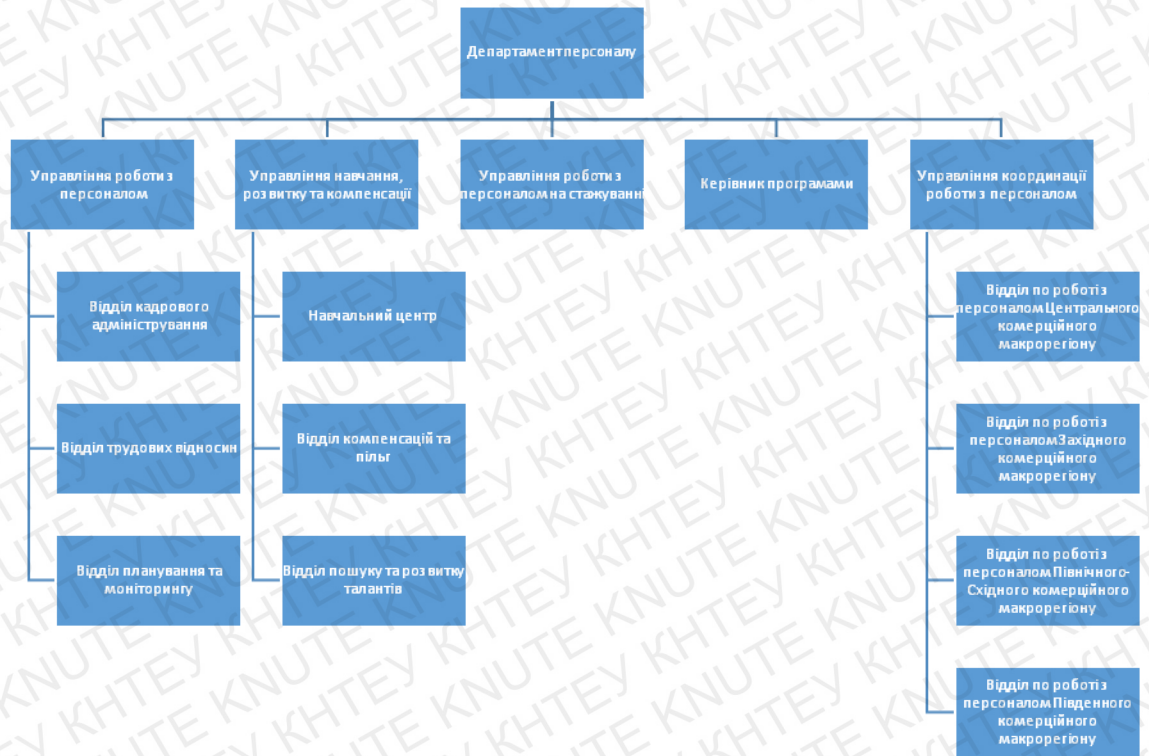


Рис. 2.2. Структура департаменту персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Джерело: модифіковано автором за матеріалами [13]

На сьогодні, здійснюється впровадження технології Agile – ітеративна модель розробки, основою якої є розбиття проектів на маленькі робочі частини. Відповідно до пріоритетності задачі вирішуються в межах двотижневих циклів [9]. У першу чергу вище зазначена технологія застосовується в IT-підрозділі банку, а саме: Digital Hub. За дослідженням міжнародного порталу DOU, завдяки технології продуктовим компаніям IT-сфери вдалося розробити та впровадити стратегічні плани, синхронізувати роботу департаментів [15].

Доцільно проаналізувати основні показники розміру АТ «Райффайзен Банк Аваль» у табл. 2.1, щоб виявити який рівень фінансової стійкості має банк для впровадження змін у комунікаційній політиці.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників розвитку АТ «Райффайзен Банк
Аваль» за 2015-2018 рр.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018р./ 2015р., %	2018р./ 2015р., тис. грн
Активи, тис. грн.	51 239 350	55 999 735	67 016 816	73 800 833	44,03	22 561 483
Зобов'язання, тис. грн.	44 971 277	45 927 657	55 392 751	61 689 860	37,18	16 718 583
Середньорічна облікова чисельність персоналу, осіб	7856	7795	7 755	7 659	-2,51	-197
Прибуток за рік, тис. грн.	-1 443 253	3 820 644	5 319 021	5 234 825	-262,71	6 678 078
Показник достатності капіталу згідно з Базелем II, %	19,75	21,57	23,14	20,82	5,42	1,07
Показник достатності регулятивного капіталу згідно з вимогами НБУ, %	18,49	19,23	19,48	19,04	2,97	0,55

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Отже, активи банку зросли на 44,03%, що зумовлено приростом нових кредитів, виданих юридичним особам та приватним клієнтам банку. Розмір балансового капіталу банку на кінець 2018 року становив 11,6 млрд. грн та протягом звітного року збільшився на 0,7 млрд. грн завдяки прибутковій діяльності. Рівень адекватності капіталу банку на кінець року сягав 19,04% (при встановленому НБУ нормативному значенні нарівні 10%), що свідчить про високий ступінь фінансової стійкості банку. Банк показує другий найвищий фінансовий результат по банківській системі України. Чистий прибуток після оподаткування банку за 2018 рік становив 5,1 млрд. грн, що на

6 млрд. грн. більше у порівнянні з 2015 р., коли банк був збитковим. Збільшення фінансового результату діяльності відбулося переважно за рахунок зростання процентного результату, зумовленого значним приростом кредитного портфеля банку в національній та іноземній валютах та збільшенням відсоткових ставок за користування кредитними коштами в умовах підвищення облікової ставки Національного банку України.

Кредитний портфель банку протягом 2018 року зріс на 7,2 млрд. грн або на 16,5% у річному вимірі (р/р) і досяг позначки 51,1 млрд. грн. Якісний кредитний портфель банку зріс на 10,4 млрд. грн або майже на 30% р/р. Зокрема, обсяг портфеля кредитів, наданих корпоративним клієнтам, збільшився на 7,7 млрд. грн, із яких 4,7 млрд. грн – в іноземній валюті. Приріст кредитів роздрібного бізнесу в національній валюті досяг 2,8 млрд. грн. Водночас банк успішно проводив роботу щодо скорочення проблемної заборгованості – протягом року його непрацюючий портфель зменшено більш ніж на 3 млрд. грн.

У 2018 році відбулося зростання ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів. На кінець звітного періоду обсяг коштів, залучених у клієнтів – фізичних та юридичних осіб, становив 58,4 млрд. грн.

Зовнішнє середовище протягом 2018 року залишалось сприятливим для подальшого розвитку української банківської системи в цілому та окремих її сегментів. На тлі помітної цінової та валютної стабілізації спостерігалось загальне пожвавлення економічної активності, що сприяло зростанню попиту на широкий спектр банківських послуг.

Інвестиційний попит корпоративного сектору підживлювався позитивними бізнес-очікуваннями, покращенням фінансових результатів діяльності та збільшенням частки прибуткових підприємств. Це сприяло розширенню корпоративного банківського кредитування та зростанню надходжень на рахунки підприємств.

Відчутне зростання номінальної та реальної заробітної плати, збільшення соціальної допомоги й пенсій, суттєві надходження від трудових

мігрантів сприяли покращенню фінансового стану населення та формуванню позитивних споживчих настроїв. Як наслідок, спостерігалось активне розширення споживчого кредитування і зростання заощаджень населення на банківських рахунках.

Загальне зростання економічної активності на тлі впровадження цифрових технологій виступило каталізатором розвитку розрахунково-касового обслуговування та сприяло зростанню обсягів комісійних доходів банків.

Варто також зазначити низку позитивних законодавчих та організаційних змін, зокрема, стосовно посилення захисту прав кредиторів, запуску кредитного реєстру НБУ, лібералізації валютних операцій, впровадження можливості дистанційного відкриття банківських рахунків, створення умов для переходу банків на електронні (безпаперові) технології в обслуговуванні клієнтів, спрощення доступу нерезидентів та фізичних осіб до локального ринку ОВДП тощо. Окреслені нововведення сприятимуть поживленню кредитування та активізації операцій корпоративних та індивідуальних клієнтів на валютному і фондовому ринках (зокрема, ринку ОВДП).

Ключовими загрозами залишаються можливість ескалації конфлікту на Сході України та в Азовському морі, загальне охолодження світової економіки, активізація світових торговельних воєн, послаблення інтересу іноземних інвесторів до країн, що розвиваються, та переорієнтація капіталу на ринки розвинутих країн, а також погіршення світової кон'юнктури на товари українського експорту.

Окрім того, в Україні спостерігаються активні міграційні процеси, що призводять до посилення дисбалансу на ринку праці та зростання операційних витрат підприємств. Невизначеність, викликана майбутніми виборами, негативно позначається на ділових очікуваннях вітчизняних компаній, а також стримує притік іноземних інвестицій.

Зрив співпраці з МВФ та іншими міжнародними фінансовими донорами, а також уповільнення структурних реформ в Україні, темп яких залишається неприпустимо низьким, можуть значною мірою посилити системні ризики для економіки та фінансового сектору дані наведені на рис. 2.3.

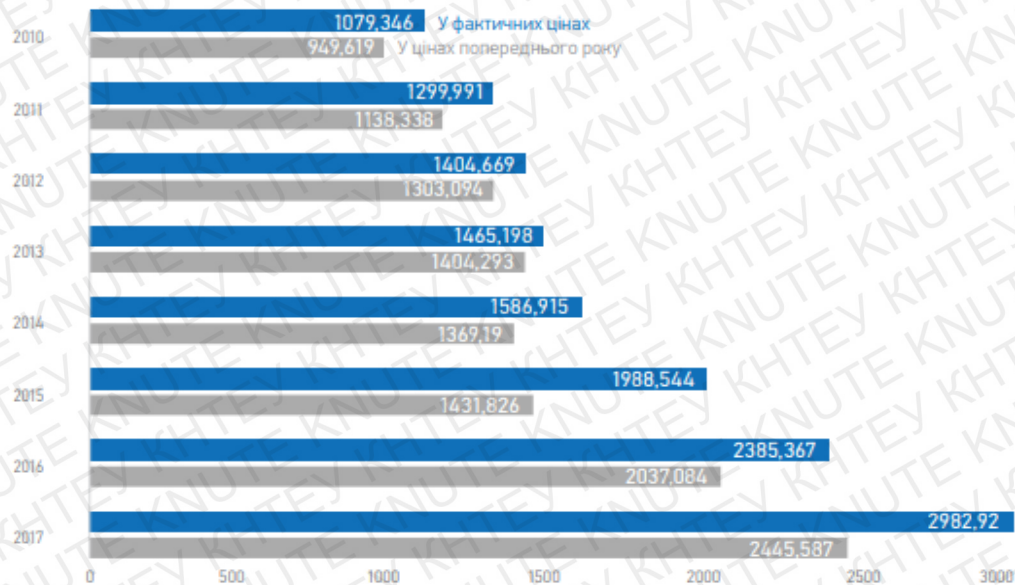


Рис. 2.3. Динаміка зміни ВВП України 2010-2017 рр., млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [14]

Отже, економіка України у 2018 р. продовжила поступове відновлення, попри внутрішньополітичні ризики і тривалий конфлікт із Росією: зростання ВВП становило 3,3% порівняно з минулим роком, що перевищує семирічний максимум. Ключовими драйверами економічного розвитку залишилися стійке приватне споживання і зростання капітальних інвестицій. У галузевому розрізі серед ключових секторів економіки лише легка і харчова промисловості, а також вантажний транспорт за результатами року продемонстрували падіння обсягів виробництва (на 3,2%, 1,5% і 3,4% за рік, відповідно). При цьому найдинамічніше розвивалися хімічна промисловість (приріст на 17,4% р/р), сільське господарство (+7,8%), роздрібна торгівля (+6,1%), будівництво (+8,5%) і пасажирський транспорт (+4,4%) [14].

Завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ, відносній стабільності на валютному ринку та сприятливим зовнішньоекономічним умовам, індекс

споживчих цін знизився до 9,8% із 13,7%, що є п'ятирічним мінімумом. Покращилися й інфляційні очікування населення (11,9% у грудні 2018 р.).

Одночасно зберігався істотний інфляційний тиск з боку споживчого попиту, обумовлений, зокрема:

- стійким зростанням у 2018 р. заробітних плат і в номінальному вираженні (+24,8% р/р), і в реальному (+12,5% р/р);
- збільшенням мінімальної заробітної плати, пенсій і соціальних трансфертів;
- посиленням дефіциту кадрів як внаслідок розвитку економіки України, так і суттєвого відтоку трудових мігрантів (рівень безробіття в Україні в 2018р. знизився до 8,8%, що відповідає мінімуму за 5 років);
- збільшенням надходжень коштів від трудових мігрантів (10,9 млрд. дол. США або +17,5% р/р у 2018р. за даними НБУ);
- поліпшенням споживчих настроїв (індекс GfK Ukraine зріс на 2,4 п. до 62,2 п. у грудні 2018р.);
- розширенням споживчого кредитування (+24% р/р у грудні 2018р.).

З огляду на необґрунтовано оптимістичні показники, закладені в бюджет 2018р., та невиконання програми приватизації, фіскальні ризики залишалися високими. Дефіцит державного бюджету за підсумками 2018р. збільшився на 23,7% р/р і досяг 59,3 млрд. грн. Недофінансування окремих програм державного бюджету досягло 48,3 млрд. грн, що відповідає 4,7% запланованого річного обсягу. В абсолютному вираженні максимальне відставання від планових показників спостерігалось щодо фінансування загальнодержавних функцій (-16,4 млрд. грн.) та економічної діяльності (-10,8 млрд. грн.), а у відносному – для витрат на ЖКГ (-28,5%).

Зведений бюджет України у звітному році було виконано з дефіцитом у розмірі 67,8 млрд. грн, що на 60,9% більше показника 2017р. Доходи зведеного бюджету зросли на 167,3 млрд. грн (16,5% р/р), що трохи нижче темпів номінального збільшення ВВП (близько +20% р/р) і середньої заробітної плати

(+24,8% р/р). Видатки зведеного бюджету в 2018 році збільшилися на 18,3% р/р (+193,2 млрд. грн.). У їхній структурі основна питома вага припадала на соціальний захист і соціальне забезпечення (24,7%), освіту (16,8%) і фінансування загально державних функцій (15,3%).

Макроекономічна ситуація та умови зовнішньої торгівлі були фундаментально сприятливими для нормалізації і поступового зниження девальваційного тиску. Незважаючи на істотне послаблення валют групи країн, що розвиваються, обмінний курс гривні до долара США завершив 2018р.зміцненням на 1,4%: із 28,1 до 27,7. Профіцит за фінансовим рахунком сягнув 7,5 млрд. дол. США(п'ятирічний максимум). Цьому сприяли купівля українських ОВДП з боку нерезидентів у першому півріччі, а в другій половині року – емісія єврооблігацій (2 млрд. дол. США), надходження першого траншу від МВФ (1,4 млрд. дол. США), а також пов'язаного фінансування від ЄС та Світового банку (сукупно близько 1 млрд. дол. США в еквіваленті). У сукупності з притоками валютної виручки від реалізації рекордного врожаю окремих сільськогосподарських культур та істотного приросту експорту чорних металів і виробів із них (15,3% р/р), а також 11,3 млрд. дол. США надходжень від трудових мігрантів, це дозволило встановити рекорд профіциту платіжного балансу за останні 8 років (2,9 млрд. дол. США). Міжнародні резерви України перевищили 20,8 млрд. дол. США – вперше з 2013 року.

За даними рис. 2.4 з 2014 року кількість комерційних банків в Україні зменшилася на 102, що зумовлено насамперед із поступовим очищенням банківської системи від так званих «схемних банків». При цьому кількість банків зі 100-відсотковим іноземним капіталом зросла з 18 до 23. Наразі всі банківські установи розкрили структуру власності, більшість із них виконали програми з докапіталізації та зменшили максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами відповідно до вимог НБУ. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами скоротився до 10,41% із 17,89% [6].



Рис 2.4. Динаміка зміни кількості банків в Україні 2014-2019 рр.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]

Такими чином, згідно рис. 2.4 у 2018 році, незважаючи на скорочення загальної кількості банків, обсяг регулятивного капіталу банків збільшився на 10,3 млрд. грн (+8,9%), а у розрахунку на 1 платоспроможний банк – зріс до 1,6 млрд. грн проти 1,4 млрд. грн наприкінці 2017р. (+15,96%). Норматив адекватності регулятивного капіталу також збільшився до 16,18% із 16,1%.

Стрес-тест у 2018 р. виявив потребу капіталу на суму 6,1 млрд. грн за базовим сценарієм, що становить 5% регулятивного капіталу системи. Все це свідчить про поступове підвищення стійкості банківської системи до стресів та зовнішніх шоків.

Загальні активи банків у 2018 р. збільшилися на 3,9%, а сукупний кредитний портфель – на 7,9%.

Зростання корпоративного кредитування склало в гривнях +2,7% р/р та в іноземній валюті +5,2% р/р. Триває бум споживчого кредитування в гривні (+31,4% р/р), тоді як у іноземній валюті – стагнація через законодавчі обмеження (-9,7% р/р). Частка проблемних кредитів у портфелях банків протягом року зменшилася лише незначно – до 52,85% із 54,54%.

На тлі поступового відновлення довіри до банків, покращення фінансового стану підприємств і зростання доходів населення прискорилися надходження на клієнтські рахунки в банках.

Прибутковість депозитів корпоративних клієнтів у національній валюті збільшилася на 5,9%, тоді як Український індекс ставок за гривневими депозитами населення залежно від терміну розміщення вкладу додав 1,3-1,8 п.п. Привабливі ставки сприяли зростанню гривневих депозитів населення на 14,5% протягом року, а корпоративних клієнтів – на 5,9%. Натомість внаслідок відносно низького рівня доходності залишки на валютних рахунках фізичних осіб фактично залишилися нарівні попереднього року (+0,2%), тоді як підприємства активно вилучали та конвертували власні валютні заощадження (-10%).

Підвищення облікової ставки НБУ з 14,5% до 18% протягом 2018р. призвело до зростання Українського індексу міжбанківських ставок на 3,9 п.п. – із 13,2% до 17,1%. Ця зміна позначилася також на динаміці кредитних і депозитних ставок банків. Приміром, із початку 2018 року вартість кредитів для фізичних осіб у національній валюті зросла на 3,9 п.п., а для підприємств і організацій – на 6,6 п.п.

Як наслідок, доходи від кредитування юридичних осіб (46% від загального обсягу), інвестиції в цінні папери (27%) та кредитування фізичних осіб (26%) залишилися основними джерелами процентних доходів банків. Водночас на тлі розвитку дистанційного обслуговування клієнтів спостерігалось посилення ролі комісійних доходів: їхня частка у структурі сукупних доходів зросла на 4 п.п., до 25%.

Загалом у 2018 р. платоспроможні банки отримали 21,7 млрд. грн чистого прибутку, встановивши новий історичний максимум. Із 77 платоспроможних на кінець року банків прибутковими були 64 фінансові установи, які в сукупності отримали 34,4 млрд. грн чистого прибутку. Рентабельність капіталу банків України зросла до +10,73% із -15,84%, а рентабельність активів – до +1,65% з -1,93%.

Внаслідок структурного очищення, виконання програм до капіталізації, поступового впровадження стандартів ЄС у сфері управління ризиками та боротьби з відмиванням коштів український банківський сектор залишається достатньо стійким до зовнішніх шоків, тому банківська система працюватиме стабільно навіть за несприятливого макроекономічного сценарію. Доцільно проаналізувати та оцінити ефективність комунікативної політики банку.

Перш за все, для виявлення ключових пріоритетів комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль» необхідно проаналізувати інструменти, які використовуються в банку рис. 2.5.



Рис. 2.5. Інструменти комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль» для працівників

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

АТ «Райффайзен Банк Аваль» у процесі управління щоденно використовує e-mail, соціальні мережі та conference-calls. При цьому у системі e-mail зареєстрований кожен працівник банку, за яким закріплено домен. Доступ до системи є обмежений, що забезпечує безпеку банківської системи та сприяє зберігання конфіденційної інформації.

Основними соціальними мережами банку є:

- Facebook (<https://www.facebook.com/raiffeisencareer/>), основна мета якої розміщення відзнак та актуальних вакансій банку та події, які відбулися серед працівників компанії.

- Telegram (<https://t.me/robotaRBA>), мета якої є ідентичною з Facebook.

- Instagram (<https://www.instagram.com/raiffeisencareer/>), основною цільовою аудиторією якої є молодь віком від 16-23 років, тому основна інформація розміщується про проходження практики чи стажування на базі банку.

- LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/raiffeisen-bank-international/>), основна мета якої розміщення інформації про досягнення банку, його послуги та вакансії у головному офісі.

Доцільно зазначити, що соціальні мережі на сьогодні є частиною щоденного робочого процесу, оскільки вони сприяють швидкому вирішенню нагальних питань. Такий спосіб комунікацій зазвичай випереджає e-mail у частоті використання.

Conference-calls відбуваються щотижнево, 1 раз в місяць та 1 раз в квартал. Учасниками щотижневих conference-call у відділі управління та департаменту персоналу є рекрутери з регіональних (Херсон, Житомир, Харків, Львів) та київських офісів, HR-manager та Head of HR Business Partners Departments HR Division. Загальна кількість учасників становить від 10 до 20 осіб. Conference-call складається з трьох частин:

1. Обговорення участі у подіях, які сприяли побудові бренду роботодавця та соціально відповідального банку, набору персоналу, розвитку та навчання працівників банку.

2. Співставлення цілей та результатів роботи за тиждень. Виявлення «критичних» зон та спільний брейн-шторм для покращення наявної ситуації. Перш за все, керівник обговорює з кожним рекрутером план виконання закритих вакансій.

3. Постановка спільних нових цілей та завдань, виходячи з результатів.

Підсумовуючи зазначене вище, вважаємо, що ключовими пріоритетами комунікаційної політики досліджуваного підприємства є створення бренду банку та якість обслуговування клієнтів. Ще одним пріоритетом є здійснення управління банком. Головні пріоритети комунікаційної політики досліджуваного підприємства зображені на рис. 2.6.



Рис 2.6. Ключові пріоритети комунікаційної політики АТ «Райффайзен банк Аваль» у 2019 році

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Таким чином, основні пріоритети комунікативної політики впливають на загальні фінансові результати компанії, при цьому враховуються як зовнішні та внутрішні фактори, так і фінансові та нефінансові показники. Тому доцільно проаналізувати результативність та ефективність кожного з пріоритетів комунікативної політики досліджуваного підприємства та виявити проблематику.

2.2. Оцінка ефективності та результативності комунікативної політики АТ «Райффайзен банк Аваль»

Стратегія АТ «Райффайзен Банк Аваль» спрямована на подальший розвиток у відповідності до високих стандартів групи Райффайзен Інтернешнл, найкращої світової банківської практики та утримання лідерських позицій «Райффайзен Банк Аваль» у визначених сегментах банківського ринку в Україні.

Визначення факторів конкурентної переваги, тобто якісних характеристик, що відображають конкурентну позицію банку, виступає ключовим моментом вивчення клієнтів. Дослідження спрямоване на виявлення тих факторів, які клієнти вважають суттєвими або ключовими у процесі вибору обслуговуючого банку та кредитної послуги (продукту).

У відповідності з дослідженнями в даній області можна виділити наступні фактори конкурентних переваг (у міру зменшення їх значущості): якість обслуговування і професіоналізм персоналу, прийнятність цін (тарифів на послуги), технологічний рівень, різноманітність послуг та імідж банку.

Досліджування здійснювалося за даними відкритих джерел та рейтингів та офіційних сайтів банків. Параметри оцінювалися балами 1-3 (високий рівень – 3, середній – 2 та низький – 1) та розраховувалася середня оцінка [27].

Таким чином, згідно Додатку Е АТ «Райффайзен Банк Аваль» має найвищий критерій оцінки за кожним із показником оцінки конкурентної позиції. Саме тому банк є одним із лідерів на ринку послуг та отримує відзнаки як надійний банк упродовж останніх років.

Перш за все, необхідно проаналізувати основні інструменти комунікації банку згідно додатку Ж, а саме: реклама, персональний продаж, паблік рілейшнз, виставки та ярмарки. На сьогодні, банк усе менше використовує офф-лайн способи комунікації, оскільки більшість потенційних клієнтів знаходяться он-лайн і топ-менеджментом банку було прийнято рішення про збільшення витрат на рекламу.

За даними Міністерства фінансів за січень-квітень 2019 року банківський сектор витратив на рекламу понад 243 млн. грн, динаміка витрат наведена у табл. 2.2 [7].

Таблиця 2.2

Витрати банків на рекламу та комунікації за 4 місяці 2019 року у порівнянні з аналогічним періодом 2017-2018 рр.

Банк	Витрати банку на рекламу і комунікації за 4 місяці 2019 року, млн. грн.	Витрати банку на рекламу і комунікації за 4 місяці 2018 року, млн. грн.	Зміна до аналогічного періоду 2018 року, млн. грн.	Витрати банку на рекламу і комунікації за 2018 р. рік, млн. грн.	Витрати банку на рекламу і комунікації за 2017 рік, млн. грн.	Зміна 2018/2017 р., млн. грн.
ПУМБ	41,389	30,947	10,442	132,325	66,85	66,475
Альфа-Банк	33,580	17,391	16,189	110,927	95,432	15,495
Універсал Банк	21,106	7,901	13,205	49,096	4,19	44,906
Райффайзен Банк Аваль	14,369	4,172	10,197	48,755	32,027	16,728
Ощадбанк	13,579	6,149	7,430	43,670	61,614	-17,944

Джерело: модифіковано автором за матеріалами [7]

Отже, АТ «Райффайзен Банк Аваль» входить у п'ятірку банків з найбільшими витратами на рекламу. При цьому у 2019 році у порівнянні з 2017 роком витрати зменшилися на 17,658 млн. грн. або у 2,2 рази. Загалом банківський сектор у 2019 році у порівнянні з 2018 роком збільшив витрати на рекламу на 66%. При цьому у першу чергу збільшили бюджет на просування послуг держбанки на 104%, на другому місці — банки з українським капіталом на 72%. Найменше зростання рекламних і комунікаційних бюджетів спостерігається у банках з іноземним капіталом лише на 50%. У загальній структурі витрат на комунікації і рекламу на 1 травня 2019 р. 48% припадає на банки з українським капіталом, 40% — на банки з іноземним капіталом і 12% — на держбанки. Аналогічна тенденція спостерігалася у 2018 році —

збільшення відбулося лише на 44% у порівнянні з 2017 роком. При цьому найбільшу частку у структурі банківського сектору займали державні банки. Спільною рисою для банків став фокус на карткових продуктах, овердрафтах, кеш-беку, акційних умовах кредитування та партнерських програмах.

За даними дослідження Dig Data, яке було проведено методом онлайн-інтерв'ю з використанням їх панелі, було визначено основні канали рекламних оголошень, на які звертають увагу. Найбільшу частку займає реклама в мобільних іграх – 49%, під час перегляну ТВ – 38%, прихована реклама – 29% (мається на увазі в кіно, серіалах тощо), в соціальних мережах – 26%, поштова розсилка – 25%, зовнішня реклама – 16%. Однак найбільше довіряють українці рекомендаціям родичів або друзів – 46%, відгукам в інтернет-магазинах – 29%, рекламі та телебачення лише 5%. Розмір вибірки $N = 1187$. Структура вибірки репрезентативна онлайн населенню України за статтю, віком, розміром міста та регіоном проживання (за винятком зони АТО та АРК). Вік опитаних: 18-59 років [44].

Отже, основна мета комунікативної політики банків є не скільки продати послугу, а підсвідомо вплинути на потенційного клієнта та створити власний бренд, оскільки українці довіряють більше рекомендаціям та відгукам, а не самій рекламі.

Згідно рис. 2.6 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» найбільшу частину у структурі витрат на рекламу та комунікації становить Інтернет 47% та соціальна мережі 18%. Така тенденція спостерігається упродовж 2016-2019 років та немає значних відхилень у зміні структури по кожному з елементів. Таким чином, банк завдяки тому, що впроваджує нові технології та створив додаток для своїх клієнтів Raiffesen Online, основним каналом реклами став Інтернет, а саме: реклама адаптована під мобільні телефони.



Рис. 2.6. Відсоткове співвідношення витрат на рекламу та комунікації

АТ «Райффайзен Банк Аваль» за 4 місяці 2019 року

Джерело: модифіковано автором за матеріалами [13]

За даними дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб в м. Києві, в якому взяли участь 500 респондентів у віці від 18 до 70 років, яке було проведено у 2016 році, було проведено аналіз поведінки клієнтів і визначення рівня їх лояльності до банку. Опитування проводилося як за місцем проживання, так і в інших місцях концентрації населення - за місцем роботи і в громадських місцях. Серед опитуваних переважали жінки, частина яких представляла 56%. Респонденти представляли різні професійні сфери. На працівників сфери культури, науки, освіти доводилося 27,6% опитуваних, промислових підприємств - 22,5%, представників медичної сфери - 16,1%, сфери торгівлі і побутового обслуговування - 11,4%, представники сфери транспорту і зв'язку представляли 10,5%, органів управління 5,2%, працівники МВС - 4,7% і працівники сільськогосподарства - 2%. Результати дослідження наведені у табл. 2.3 [27].

Таблиця 2.3

**Ранжування і оцінка показників якості обслуговування клієнтів
банку АТ «Райффайзен Банк Аваль»**

Показник якості обслуговування	Ранг	Середня оцінка (0-10)	Середня оцінка клієнтів банку «Райффайзен Банк Аваль»
Відсутність черг	1	5,3	6,7
Професіоналізм персоналу банку	2	7,7	7,0
Доброзичливе ставлення співробітників банку до клієнтів	3	7,7	8,3
Зручний графік роботи	4	7,4	6,4
Швидкість обслуговування	5	6,6	6,2
Можливість отримання детальної інформації від персоналу	6	7,4	7,3
Комфортні умови для клієнтів в приміщенні банку	7	6,7	6,8
Наявність рекламно-інформаційного матеріалу в залі в достатній кількості	8	7,9	9,2
Внутрішній інтер'єр приміщення і зовнішній вигляд банку	9	8,4	8,7

Джерело: розроблено автором за матеріалами [27]

Отже, найнижчий рівень якості пов'язаний з наявністю черг, швидкістю обслуговування та комфортними умовами для клієнтів у приміщенні банку. Таким чином управлінням банку було прийнято рішення про модернізацію та капітальний ремонт відділень банку для прийому клієнтів упродовж 2017-2019 років, що відображено у Додатку Г. Також після створення Digital Hub у 2017 році банку вдалося покращити ситуацію з чергами та перевести певний сегмент послуг у режим онлайн через кабінет користувача Raiffeisen Online.

Аналізуючи ефективність інструментів комунікативної політики, на нашу думку, у процесі проведення conference-calls не вистачає єдиної внутрішньої електронної системи, яка б сприяла перевірці виконаних завдань, а саме закриття вакансій у Департаменті персоналу. Така система сприяла б зменшенню кількості часу на проведення conference-calls, збільшенню ефективності управління та покращенню комунікації керівником з регіональними офісами.

Наради є не досить поширеними, оскільки команда рекрутерів знаходиться територіально по всій Україні, тому усі працівники відділу управління та підбору персоналу збираються на HR-конференцію кожні півроку. Під час таких зустрічей обговорюються наступні питання:

1. Аналіз виконання поставлених цілей відповідно до річного плану та потреб бізнесу.
2. Аналіз та оцінка зміни бренду роботодавця серед потенційних кандидатів (пізнаваність банку, швидкість відгуку на вакансії/стажування, оцінка участі у конференціях/виставках кар'єри, квестів для молоді).
3. Обговорення та планування нових проектів, які б сприяли збільшення бренду роботодавця.

На нашу думку, такий інструмент комунікації з точки зору управління є досить потрібним, оскільки команда рекрутерів завдяки тімбілдингу починає більш ефективно взаємодіяти під час роботи та «відчувається» контроль керівництва за виконанням завдань, що покращує дисципліну працівників.

Внутрішній корпоративний журнал, радіо та опитування в кросфункціональних групах є не досить поширеними серед працівників банку, однак використовується 1 раз в квартал.

«Вісник book» є внутрішнім корпоративним журналом, основною метою якого є комунікація з працівниками банку від менеджерів нижчої ланки до топ. Структура журналу складається з досягнення (відзнаки) банку в Україні й в Європі, розділ «Підтримка» (зміни впроваджені в банку), досвід використаний під час бізнес-процесів, участь у зовнішніх заходах та організація внутрішніх подій для працівників банку різних регіонів, поради для подорожуючих Україною. Такий журнал має більше комунікативну функцію як інформування, а не скільки управління бізнесом.

Досить ефективним та потрібним інструментом банку з точки зору управління є анонімне опитування у різних департаментах банку. Завдяки цьому інструменту керівники департаментів мають можливість оцінити

проблеми пов'язані з роботою та покращенням її ефективності у працівників, проаналізувати рівень задоволеності умовами наданими банку (соціальне та матеріальне забезпечення), отримати зворотній зв'язок по впровадженню внутрішніх інноваційних змін банку.

Finance Academy «Фарба» - внутрішня фінансова академія для працівників банку, основна мета якої підвищити рівень знань персоналу у галузі фінансів, менеджменту, банківських послуг та продуктів. Також АТ «Райффайзен Банк Аваль» проводить тренінги з фінансової грамотності у школах для підлітків віком від 13-16 років, що сприяє покращенню рівня знань учнів у самостійному житті. Таким чином банк реалізовує свою основну ціль – це «knowledgeshare». Крім цього, комунікація банку як соціально відповідального відбувається під час волонтерства його працівників на екологічних проектах. Доцільно проаналізувати відсоткове співвідношення витрат на управління комунікативною політикою в динаміці рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка відсоткового співвідношення витрат на управління комунікативною політикою АТ «Райффайзен Банк Аваль» за перший квартал 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Отже, основною статтею витрат, згідно рис 2.7, є Finance Academy та внутрішній корпоративний журнал, що спричинено оплатою роботи тренерів та витрати на поліграфію. Інші витрати пов'язані з користування програмами, які забезпечують e-mail комунікацію, conference-calls та опитування.

Комунікативна політика досліджуваного підприємства у більшості аспектів є проактивною. Зокрема, на наш погляд, існує високий рівень відкритості та прозорості інформації для потенційних клієнтів та інвесторів про фінансові результати банку. Процес залучення нових клієнтів є проактивним, оскільки комунікації з ними здійснюються постійно за допомогою різних інструментів. Крім того, участь банку у різних соціальних проектах та заходах сприяє підвищенню впізнаваності та зміцнення бренду як соціально-відповідального та надійного іноземного банку. Процес залучення наявних працівників до участі у цих заходах здійснюється постійно, тому кожен може запропонувати власний проект, який би сприяв покращенню роботи різних функціональних підрозділів банку. Система комунікації з точки зору управління банком є розгорнутою, проте не повністю враховує потреби різних груп працівників. Тому, вважаємо, що деякі аспекти комунікативної політики, такі як донесення повноцінної інформації та контроль виконання завдань, доцільно удосконалити з метою підвищення їх проактивності та збільшення рівня результативності комунікативної політики в цілому. Для оцінювання того, наскільки поставлені перед комунікативною політикою завдання та обрані на підприємстві пріоритети виконуються на практиці, було здійснено аналіз результативності комунікативної політики табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз результативності комунікативної політики АТ

«Райффайзен банк Аваль»

№ з/п	Цілі та пріоритети комунікаційної політики	Результат
1	Бренд банку	Створено репутацію соціально-відповідального банку, як місце роботи працівників, яке вони готові рекомендувати. Клієнти банку вважають його надійним та соціально відповідальним банком
2	Якість обслуговування клієнтів	Збільшення відсотку клієнтів, які прийшли через рекомендації знайомих чи друзів
3	Управління банком	Інформація від то-менеджменту до менеджерів доноситься зі збереженням її повноцінності. Контроль виконаних завдань має достатній рівень, однак потребує внесення змін за умови зменшення часу на нього.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Доцільно проаналізувати динаміку зміни показника ефективності комунікативних витрат банку за 2015-2018 роки за показником ЕВМ згідно рис. 2.7, який враховує вплив ринкового середовища на рентабельність діяльності та його зміну у порівнянні з попередніми роками.



Рис. 2.7. Динаміка зміни показника ефективності комунікативних витрат АТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2015-2018 роки

Джерело: авторська розробка за матеріалами [13]

Отже, спостерігається коливання ефективності з поступовим зниженням ефективності комунікативних витрат у порівнянні з 2015 роком, що зумовлено зміною та посилення позицій конкурентів за рахунок покращення їх комунікативної політики. При цьому серед інших банків АТ «Райффайзен банк Аваль» входить у п'ятірку банків з найбільшими витратами на комунікативні витрати у 2018 році.

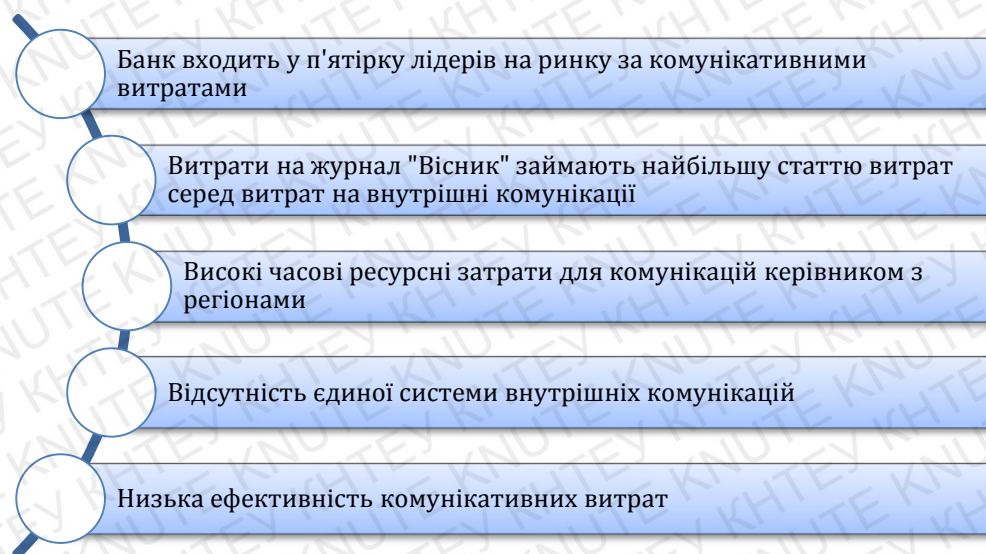


Рис. 2.8. Ключові проблеми комунікативної політики АТ «Райффайзен банк Аваль»

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Таким чином, згідно рис. 2.8, АТ «Райффайзен банк Аваль» доцільно розробити та запропонувати до впровадження у банку програму удосконалення комунікативної політики, виходячи з наявних ключових проблем.

Висновки по розділу 2:

1. Проаналізовано особливості системи формування комунікативної політики підприємства, яка спрямована на подальший розвиток у відповідності до високих стандартів та утримання лідерських позицій у визначених сегментах банківського ринку в Україні. Ключовими пріоритетами

комунікативної політики досліджуваного підприємства є створення бренду банку, якість обслуговування клієнтів та управління банком.

2. Проведено оцінку ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства АТ «Райффайзен Банк Аваль». При цьому комунікативні витрати мають низьку ефективність. Впливають на зменшення результативності комунікативної політики банку такі аспекти, як донесення повноцінної інформації та контроль виконання завдань.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»

3.1. Розробка програми вдосконалення комунікативної політики підприємства

В АТ «Райффайзен Банк Аваль» у результаті аналізу ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства виявлено основну проблематику – негативний вплив одного з пріоритетів комунікативної політики, а саме: управління банком. При цьому комунікативні витрати мають низьку ефективність. На зменшення результативності комунікативної політики банку впливають такі аспекти, як донесення повноцінної інформації та контроль виконання завдань.

Основна наявна проблематика в банку АТ «Райффайзен Банк Аваль» під час комунікації керівника та менеджерів нижчої ланки полягає у відсутності серед інструментів єдиної внутрішньої електронної системи, яка сприяла б зменшенню кількості часу на проведення щотижневих conference-calls, збільшенню ефективності управління та покращенню комунікації з працівниками у регіональних офісах. На нашу думку, одним із варіантів, який би сприяв вирішенню цієї проблематики, є впровадження CRM-системи.

CRM-система (англ. Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами. Така система замінює великі масиви таблиць Excel, потоків повідомлень у месенджери та на корпоративну пошту. До нього входять програми для збору даних про клієнтів, управління проектами, контролю менеджерів та виконавців, які закріплені за проектами, можливість оперативної аналітики, оброблення даних і прогнозування. Застосування таких інструментів спрощує роботу, прискорює процес прийняття рішень і сприяє налагодженню комунікації з клієнтами та працівниками між собою,

унеможливилося дизкомунікацію та порушення термінів виконання завдань [2].

На нашу думку, основні принципи роботи CRM-системи:

- Наявність єдиної бази даних;
- Використання усіх каналів взаємодії з клієнтами та персоналом;
- Постійний аналіз зібраної інформації та стану виконання процесів.

На нашу думку, завдяки реалізації принципів CRM-системи, наведених на рис 3.1 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» існує можливість покращити результативність комунікаційної політики та контроль поставлених задач керівництвом.



Рис. 3.1. Основні принципи CRM-систем у менеджменті після впровадження в АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Джерело: авторська розробка

При цьому відбувається стрімке збільшення встановлення CRM-систем компаніями, оскільки основними перевагами є водночас із зростанням продажів відбувається зниження витрат на залучення клієнтів. На нашу думку, в АТ «Райффайзен Банк Аваль» з'являється наступні переваги після впровадження CRM-системи:

- оперативне прийняття рішень завдяки систематизації даних та прискоренню їх обробки;
- раціональне використання робочого часу, оскільки співробітники можуть швидко отримувати всю інформацію без необхідності тимчасових витрат на її пошук;
- продуктивність маркетингових заходів за рахунок індивідуалізації, що є результатом використання інформації про кожного окремого клієнта;
- висока точність звітів;
- вірна розстановка пріоритетів;
- зниження використання паперових документів;
- поліпшення якості обслуговування і, як наслідок, мінімізація втрат клієнтського потоку;
- впорядкування робочих процесів, виключення виконання подвійної роботи співробітниками;
- підвищений захист даних.

Доцільно порівняти зміну бізнес-процесів за наявності та відсутності CRM-системи після реалізації в АТ «Райффайзен Банк Аваль» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика бізнес-процесів за наявності та відсутності CRM-системи в АТ «Райффайзен Банк Аваль»

CRM-система	
Присутня	Відсутня
Гнучкість та адаптація до потреб ринку	Повільна адаптація до потреб ринку
Оптимізація витрат на маркетингові заходи	Зростання витрат на маркетингові заходи
Швидкий доступ до інформації	Уповільнений доступ до інформації

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно табл. 3.1 завдяки впровадженню CRM-системи бізнес-процеси в банку, пов'язані з комунікацією та оптимізацією витрат на маркетинг і роботу з клієнтами, стануть більш швидкими та ефективними.

За даними аналітичної компанії Gartner у 2018 році обсяг світового ринку систем для управління взаємовідносинами з клієнтами виріс на 15,6% у порівнянні з 2017 роком і досягнув 48,2 млрд. доларів. При цьому CRM-системи залишаються найбільшим і найшвидшим за зростанням сегментом корпоративного програмного забезпечення, а саме: у 2018 році становить 193,6 млрд. доларів або зріс на 12,5% у порівнянні з 2017 роком. У п'ятірку найбільших виробників програмного забезпечення входять Salesforce, SAP, Oracle, Adobe та Microsoft [1].

Доцільно зазначити успішний досвід впровадження CRM-системи українськими компаніями за дослідженням останніх трьох років, яким вдалося збільшити обсяг продажів, зростання маржі та зниження адміністративних витрат, що зумовило покращення ефективності їх діяльності (Додаток Н).

Пропонуємо обрати до впровадження CRM-систему Microsoft Dynamic 365 (Додаток В), оскільки банк використовує технології компанії Microsoft Office 365, Outlook. Дана система призначена саме для Департаменту персоналу та має наступні функції:

- централізація HR-програм компанії (переваги, рівень репутації, пропуски, відповідальність);
- аналіз професійного розвитку працівників компанії усіх Департаментів (перехід від оцінювання раз на рік під час особистої зустрічі до щоденної бесіди у форматі онлайн);
- створення індивідуальних кар'єрних планів, впровадження компетентностей майбутнього, підвищити зацікавленість та рівень задоволеності працівників;
- аналіз та оцінка переваг спільної роботи для компанії в цілому та окремого працівника на певній посаді, а саме: взаємовигода та кількість чистого доходу отримана під час його роботи;

- контроль та управління відпустками та частотою відсутності на роботі працівників;
- використання People Analytics – створення окремих завдань для працівника з термінами виконання та аналіз його роботи вкінці певного періоду, наприклад, місяця, кварталу чи півріччя тощо;
- зв'язування профілів LinkedIn з системою при проведенні усіх етапів підбору персоналу.

На нашу думку, після впровадження CRM-системи Microsoft Dynamic 365 у банку відбудеться оптимізація низки показників під час проведення періодичних аналізів та звітів, а також покращення рівня комунікацій між керівництвом та менеджерами нижчої ланки.

Згідно Додатку II реалізація програми вдосконалення формування комунікативної політики відбувається на основі покращення результативності та ефективності ключового принципу комунікативної політики, а саме: управління банком. Відповідальними особами для реалізації програми вдосконалення формування комунікативної політики є менеджери закупівлі фінансового відділу, системний адміністратор, директор та усі працівники Департаменту персоналу. Тривалість реалізації програми вдосконалення комунікативної політики потребує 3 місяці.

Тому доцільно запропонувати організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми з вдосконалення комунікативної політики банку.

3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення комунікативної політики АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Одними із складових елементів організаційного забезпечення для впровадження CRM-системи є фінанси. Тому необхідно скласти бюджет та

проаналізувати вартість впровадження CRM-системи у Департаменті персоналу табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Бюджет впровадження CRM-системи у Департаменті персоналу АТ
«Райффайзен банк Аваль»**

№ з/п	Показник	Кількість
1	Кількість місяців, шт.	12
2	Кількість працівників, осіб	38
3	Вартість користування ПЗ в місяць, грн.	958
4	Загальна вартість впровадження ПЗ на рік, грн.	436 848

Джерело: розроблено автором

Відповідно після впровадження CRM-системи у структурі витрат на управління внутрішньою комунікаційною політикою відбудуться зміни рис. 3.2.



Рис. 3.2. Зміна відсоткового співвідношення витрат на управління комунікаційною політикою АТ «Райффайзен банк Аваль» після впровадження CRM-системи

Джерело: розроблено автором за матеріалами

Таким чином, АТ «Райффайзен банк Аваль» змінить пріоритети щодо фінансування на управління комунікативною політикою, а саме: на другому місці після витрат на Finance Academy, з'являться витрати на CRM-систему замість корпоративного журналу.

Доцільно проаналізувати зміну тривалості conference-call після впровадження CRM-системи як одного з інструментів досягнення ключового пріоритету комунікаційної політики – управління банком Додаток С. Таким чином у керівника Департаменту персоналу буде можливість скоротити проведення щотижневого conference-call з двох до однієї години, що у загальному за рік зменшує на 52 години або на майже 6 днів витрати робочого часу. Це спричинено, перш за все, наявністю у системі функції формування звітів по виконаних завданнях працівників, тому керівник аналізує відсоток виконання поставленого плану та проводить підготовку лише з найактуальніших проблем, задач, планує нові цілі та прогнозує їх вплив на бізнес-середовище.

Доцільно проаналізувати вплив CRM-системи на виконання KPIs працівниками на прикладі Департаменту персоналу, а саме: у Києві та регіонах за показниками: кількість закритих вакансій, студентів-практикантів, нових партнерів ЗВО (кафедри, деканати, викладачі) та участі в кар'єрних заходах згідно Додатку Р. Таким чином, прогнозується після впровадження CRM-системи Microsoft Dynamic 365 покращення наступних показників у середньому:

- кількість закритих вакансій 3-10%;
- кількість студентів-практикантів 2-10%;
- кількість нових партнерів ВНЗ (кафедри, деканати, викладачі) 2-7%;
- кількість участі в кар'єрних заходах 4-9%.

Це зумовлено покращенням контролю Директором Департаменту персоналу виконання завдань працівникам у регіонах, що у свою чергу покращує рівень комунікаційної політики підприємства.

Крім організаційного, доцільного розглянути інформаційне забезпечення впровадження змін щодо формування комунікативної політики банку табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Інформаційне забезпечення впровадження CRM-системи в АТ
«Райффайзен Банк Аваль»**

№ з/п	Заходи інформаційного забезпечення	Тривалість
1	Імейл-розсилка про впровадження CRM-системи та обговорення на conference-call з Директором персоналу	2 дні
2	Проведення тренінгу з користування ПЗ для працівників Департаменту	3 дні
3	Зміна графіку проведення conference-call	2 дні
4	Збір зворотнього зв'язку після впровадження CRM-системи через місяць	7 днів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, згідно табл. 3.3 для проведення інформаційного забезпечення з провадження CRM-системи в банку необхідно попередньо зробити імейл-розсилку для працівників, призначити час та дату тренінгу з користування програмою та внести зміни у графік проведення conference-call.

Необхідно спрогнозувати зміну показника ефективності комунікативних витрат банку (ЕВМ) у формулі (3.1) після реалізації програми вдосконалення формування комунікативної політики банку, а саме: впровадження CRM-системи.

$$ЕМВ_{\text{прогнозованому році}} = \left(\frac{13276762}{10362053} \right) \times \left(\frac{76269091}{73321830} \right) \times \left(\frac{22990400}{14369000} \right) = 2,13, \quad (3.1)$$

Отже, згідно формули 3.1 ефективність комунікативних витрат банку за показником ЕВМ буде становити 2,13, що на 0,12 п.п. більше, ніж у 2018 році. Тому завдяки реалізації програми вдосконалення формування комунікативної політики, АТ «Райффайзен Банк Аваль» підвищить не лише ефективність

комунікативних витрат, а й покращить рівень одного з пріоритетів комунікативної політики – управління банком.

Висновки по розділу 3:

1. Здійснено розробку програми вдосконалення формування комунікативної політики підприємства за рахунок впровадження CRM-системи як інструменту з підвищення рівня ключового пріоритету комунікаційної політики – управління банком.
2. Запропоновано заходи організаційного та інформаційного забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства. Ефективність комунікативних витрат банку за показником EBM буде становити 2,13, що на 0,12 п.п. більше, ніж у 2018 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одержані у перебігу дослідження результати дозволяють вирішити важливе науково-практичне завдання з удосконалення теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування комунікативної політики АТ «Райффайзен банк Аваль».

Основні висновки та результати, які отримано в процесі дослідження відповідно до зазначеної мети і завдань полягають у такому:

1. Проаналізовано теоретичні засади формування комунікативної політики підприємства при розробці комунікативної політики компанії, з одного боку, необхідно брати до уваги стратегію організації в цілому, політику її функціональних підрозділів, наявні ресурси, а з іншого вплив – зовнішніх факторів.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікативної політики банку, які характеризуються відсутністю єдиного підходу до врахування комунікаційного ефекту від маркетингових комунікацій та визначення реального часового проміжку їх активної дії.

3. Проаналізовано особливості системи формування комунікаційної політики підприємства, при цьому її ключовими пріоритетами є створення бренду банку, якість обслуговування клієнтів та управління банком.

4. Проведено оцінку ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства АТ «Райффайзен Банк Аваль». При цьому комунікаційні витрати мають низьку ефективність. Впливають на зменшення результативності комунікаційної політики банку такі аспекти, як донесення повноцінної інформації та контроль виконання завдань.

Здійснено розробку програми підвищення ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства за рахунок впровадження CRM-системи. Реалізація програми вдосконалення комунікаційної політики, а саме: ключового принципу – управління банком,

потребує залучення менеджера закупівлі фінансового відділу, системного адміністратора, директора та усіх працівників Департаменту персоналу. Тривалість впровадження CRM-системи потребує 3 місяці.

3. Запропоновано заходи організаційного та інформаційного забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності формування комунікативної політики підприємства. При цьому відбудеться зміна пріоритету щодо фінансування на управління комунікативною політикою, а саме: на другому місці після витрат на Finance Academy, з'являться витрати на CRM-систему замість корпоративного журналу. Інформаційне забезпечення здійснюється за рахунок імейл-розсилки по базі працівників департаменту, проведення тренінгу, зміни графіку conference-calls з директором та збором зворотного зв'язку. Ефективність комунікативних витрат банку за показником ЕВМ після реалізації програми вдосконалення формування комунікативної політики банку буде становити 2,13, що на 0,12 п.п. більше, ніж у 2018 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRM (мировой рынок) [Електронний ресурс] // TADVISER. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://bit.ly/2kNSflh>.
1. CRM-системи для аудиторського бізнесу – ефективний інструмент для оптимізації роботи з клієнтами [Електронний ресурс] // Ліга-Закон. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001882.
2. Phillip Kotler Framework for Marketing Management, A, second edition. – 2015, p. 464.
3. Piddubna V. The research of vulnerability of advertising communications on the example of Facebook / V. Piddubna // International journal "Sustainable development". – 2015. – Vol:4(25). – P. 79-82.
4. Viktor Mayer-Schönberger , Kenneth Cukier. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think Paperback – March 4, 2014.
5. Аналітика кількості банків в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів. – 24. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2018/>.
6. Витрати банків на рекламу [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/2019/06/19/38133850/>.
7. Войчак А. В. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект / А. В. Войчак, Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2002. - №1. - С. 29-33.
8. Впровадження методології agile: ціннісно орієнтований підхід [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки №49. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/136152>.
9. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій / Н.М. Гайтина // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. – Суми : СумДУ, 2014. – Т.2. – С. 198-200.

10. Єпіфанов А. О. Управління маркетинговими комунікаціями банку: дис. докт. ек. наук : 08.00.08 / Єпіфанов Анатолій Олександрович – Суми, 2013.

11. Закон України від 17.09.2008 № 514-VI «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/40604>.

12. Звіт керівництва "Райффазен Банк Аваль" [Електронний ресурс] // Райффазен Банк Аваль. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.aval.ua/storage/files/zvit-kerivnictva-zvit-pro-upravlinnya-at-rajffajzen-bank-ava_1556020738.pdf.

13. Іванов О. Валовий внутрішній продукт у 2010-2018рр. / О. Іванов, О. Волошина. // Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України. – №10. – С. 7–9.

14. Какая польза от Agile: несколько кейсов из практики [Електронний ресурс] // Dou.ua. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/agile-cases/>.

15. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання / Д. В. Кіслов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf.

16. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28

17. Котелевська Ю. В. Роль маркетингової стратегії в процесі забезпечення фінансової стабільності банку / Ю. В. Котелевська, Т. В. Новікова // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Луцьк. – 2013. – Вип. 10 (37). – Ч. 1. – С. 255–261.

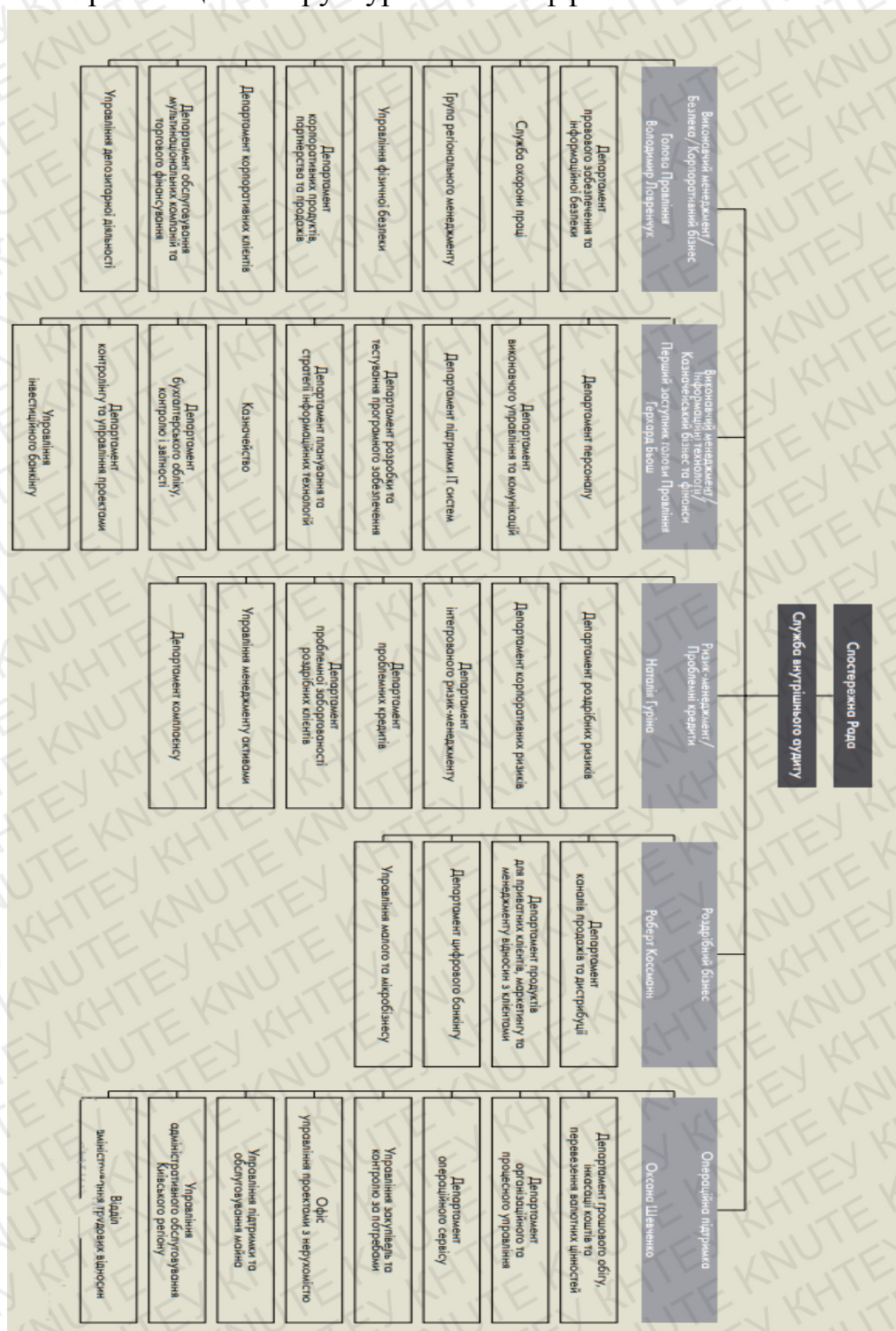
18. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. пос. / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2010. – 524 с.
19. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів / А. О. Мавріна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 334–341. – (Серія «Проблеми економіки та управління»).
20. Майбутнє банкінгу: сучасні виклики та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції ; 15 червня 2017 року, м. Київ. — К. : КНЕУ, 2017. — 110 с.
21. Маркетинг комунікацій у сфері послуг на сучасному етапі розвитку ринкових відносин. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №4 (66). – С. 96-101.
22. Маркетинг у банку [Електронний ресурс] // EXDAT. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://uad.exdat.com/docs/index-673040.html?page=4>.
23. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот; за заг. ред. А.В. Нікітіна. — К. : КНЕУ, 2010. — 474 с.
24. Маркетинг. Бакалавр. Прикладний курс. [Електронний ресурс] // Юрайт. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://stud.com.ua/45292/marketing/marketing>.
25. Маркетинг: Навчальний посібник / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик, Р.І. Буряк, С.М. Боняр, А.В. Рябчик, О.М. Прус, В.А.Рафальська – К.: Наш час, 2007.- 504 с.
26. Маркетингове дослідження ринку товарів та послуг власними силами [Електронний ресурс] // КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://yak.vlynko.com/?p=1429>.
27. Маркетинговий менеджмент: навч. пос./ Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Ловрі – Львів: Вид-во Львів політехніки, 2014. – 379 с. (Серія «Світ маркетингу і логістики»).

28. Мозгова Г.В. Використання cgm-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О. Д. // Економіка Та Управління Підприємствами. – 2017. – №2. – С. 89–94.
29. Нікітін А.В. Маркетинг у банку/ А.В. Нікітін Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 431 с.
30. Нюренбергер Л.Б. Синергетическое использование элементов системы маркетинговых коммуникаций // Нюренбергер Л.Б. – Проблемы современной экономики, №4 (28), 2008. – С. 58-63.
31. Обґрунтування впровадження cgm-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. // Науковий вісник Полісся. – 2015. – №1. – С. 85–90.
32. Павленко А. Ф. Маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
33. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства / І.Г.Павленко // Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 109-113.
34. Прохорова Т.П. Маркетинговая політика коммуникаций: Учебное пособие/ Т. П. Прохорова Т.П.,А. В. Гронь -Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005.- 224с.
35. Радченко О. В. Управління маркетинговими комунікаціями банку: дис. канд. ек. наук: 08.00.08/ Радченко Олег Володимирович. – Суми, 2013. – 265 с.
36. Соколян, М. Внутрішній комунікаційний аудит. Діагноз: людський чинник // Києво-Могилян. бізнес-студія. - 2004. - № 9.
37. Теоретичні аспекти комунікативної діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Manager Help. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managerhelp.org/hoks-836-2.html>.
38. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. // Економіка та управління підприємством. – 2018. – №16. – С. 484–494.

39. Фінансова стратегія: монографія/ І. О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганченко; за заг. наук. ред. І. О. Бланка. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 147 с.
40. Хамініч С.Ю., Мартіросова К.В., Сокол П.М. Комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності/ Економічний простір №107, 2016. – С. 255-258.
41. Харчук Д.Л., Клімова І.О. Комунікативна політика як складова комплексу маркетингу підприємства / ЖДУ імені І. Франка, 2017. – С. 1-2.
42. Хмарський В.Ю. Комунікаційні політика в маркетинговій стратегії банку/ Економічні науки №35, 2010 – С. 67-71.
43. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: навч. посібник / Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В.Кальченко – К.: КНЕУ, 2001. – 448 с.
44. Які канали комунікації найбільше привертають увагу та викликають довіру у споживачів? [Електронний ресурс] // DigData. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://digdata.com.ua/index.php/kanaly-komunikatsiyi/>.
45. Янковська Г. В. Маркетингові комунікативні стратегії підприємств готельного господарства: дис. канд. ек. наук: 08.00.14 / Янковська Галина Вікторівна – Київ, 2018. – 251 с.
46. James S. O'Rourke. Management Communication: A Case Analysis Approach / James S. O'Rourke. – Routledge, 2019. – 504 с.
47. John R. Schermerhorn. Management / John R. Schermerhorn, r. Paul Davidson, Peter Woods., 2019. – 608 с.
48. Dr. R. Kanthiah Alias Deepak. Marketing Management / Dr. R. Kanthiah Alias Deepak, Dr. S.Jeyakumar., 2019. – 92 с.

Додаток В

Організаційна структура АТ «Райффайзен банк Аваль»



Додаток Г
Оновлені відділення АТ «Райффайзен банк Аваль»



Рис. Г.1. Хол відділення АТ «Райффайзен банк Аваль»



Рис. Г.2. Вхід відділення АТ «Райффайзен банк Аваль»



Рис. Г.3. Приймальня відділення АТ «Райффайзен банк Аваль»

Додаток Д

CRM-система Microsoft 365

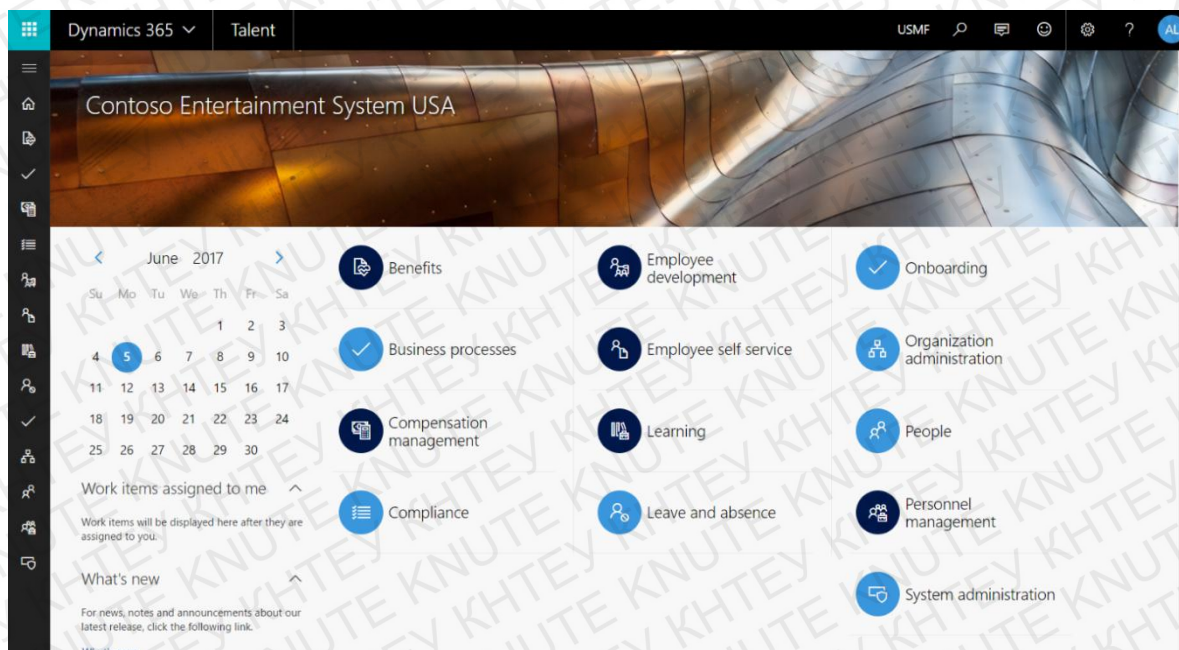


Рис. Д.1. Головна сторінка CRM-системи Microsoft 365

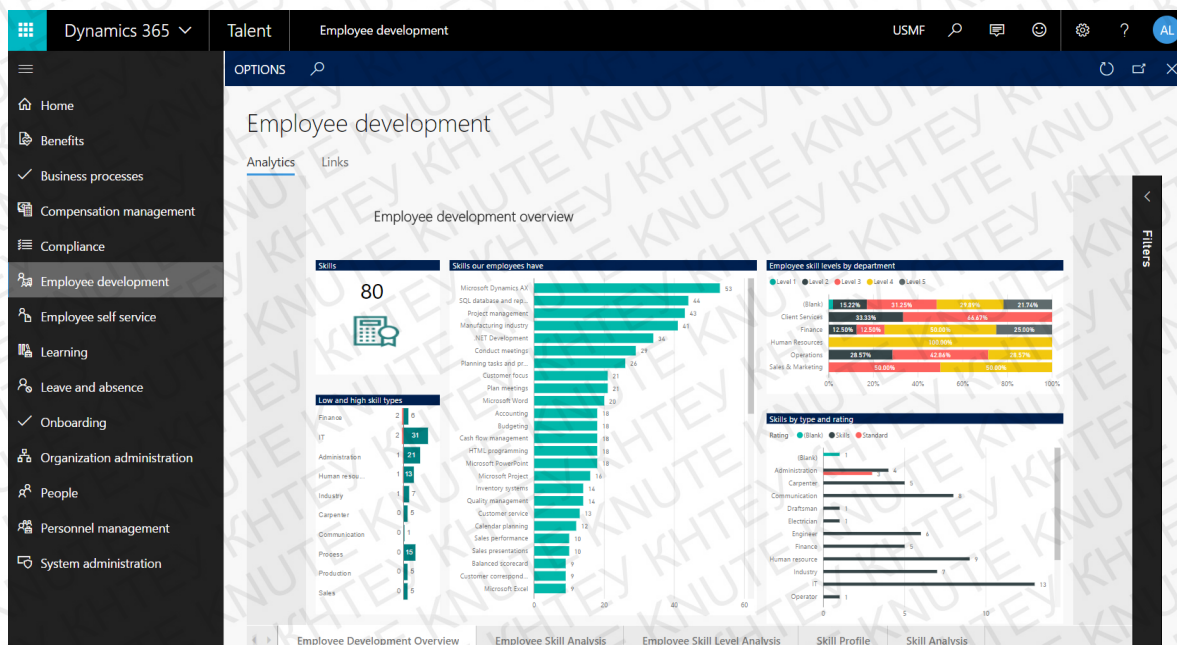


Рис. Д.2. Сторінка контролю завдань працівниками через CRM-систему Microsoft 365

Додаток Е

Профіль оцінки конкурентної позиції АТ «Райффайзен Банк Аваль»

№ пор.	Назва показника	Кількість балів		
		3	2	1
1.	Надійність та імідж банку	Банк надійний, має бездоганну репутацію	Банк має непогану репутацію	Виникають сумніви щодо надійності банку
2.	Обсяги діяльності			
2.1.	Частка банку на ринку	Від 20% і вище	10-20%	Менше ніж 10%
2.2.	Наявність мережі філій	Банк має розгалужену мережу філій	Банк має відділення в кожному регіональному центрі	Банк має незначну кількість філій і відділень
3.	Зростання обсягу депозитів	Приріст понад 20%	Приріст від 5 до 20%	Приріст менше ніж 5%
4.	Структура депозитного портфеля	Питома вага строкових депозитів понад 80%	Питома вага строкових депозитів 60-80%	Питома вага строкових депозитів менше ніж 60%
5.	Середній розмір депозиту	Понад 5 тис. грн	Від 1 до 5 тис. грн	Менше ніж 1 тис. грн
6.	Продуктова політика банку			
6.1.	Спектр депозитних послуг	Широкий спектр депозитних продуктів, який постійно оновлюється	Банк пропонує клієнтам повний спектр “класичних” депозитних продуктів	Портфель пропонованих банком депозитних продуктів неповний
6.2.	Унікальні характеристики депозитів	Клієнти банку мають значні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку мають незначні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку не мають жодних переваг порівняно з клієнтами банків-конкурентів

Продовж. Додатку Е

6. 3.	Наявність інновацій, інформаційна складова, нові технології	Банк швидко впроваджує нові продукти (у т.ч. власні розробки), наявність технологічних новинок	Банк впроваджує нові продукти, що пропонуються конкурентами, недостатнє технологічне забезпечення	Банк повільно впроваджує інновації або не впроваджує взагалі, відсутність відповідного технічного забезпечення
7.	Швидкість реагування банку на зміну процентних ставок за депозитами (процентна політика)	Банк регулярно переглядає процентні ставки та оперативно реагує на зміну ринкових умов	Банк дотримується середнього рівня процентних ставок за депозитами	Банк не узгоджує свої процентні ставки з ринковими умовами
8.	Технологічне супроводження	Високий рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Середній рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Низький рівень технологічного супроводження депозитних операцій
9.	Сервісні умови			
9. 1.	Якість обслуговування	Високий рівень обслуговування (індивідуальний підхід до клієнтів)	Задовільний рівень обслуговування клієнтів	Незадовільний рівень обслуговування клієнтів
9. 2.	Додаткові послуги	Банк активно розробляє та впроваджує додаткові послуги	Банк розробляє та планує впроваджувати додаткові послуги	Банк не надає додаткових послуг
10.	Рекламна кампанія	Банк активно рекламує на ринку депозитні продукти	Реклама депозитних продуктів ведеться в межах загальної реклами банку	Банк не рекламує депозитні продукти
11.	Рівень кваліфікації персоналу	Позитивний імідж керівництва банку, високий рівень професіоналізму працівників	Працівники підвищують свій професійний рівень	Недостатній рівень професіоналізму у працівників

Джерело: розроблено автором за матеріалами [33]

Додаток Ж

Інструменти комунікацій та переваги їх застосування в АТ

«Райффайзен Банк Аваль»

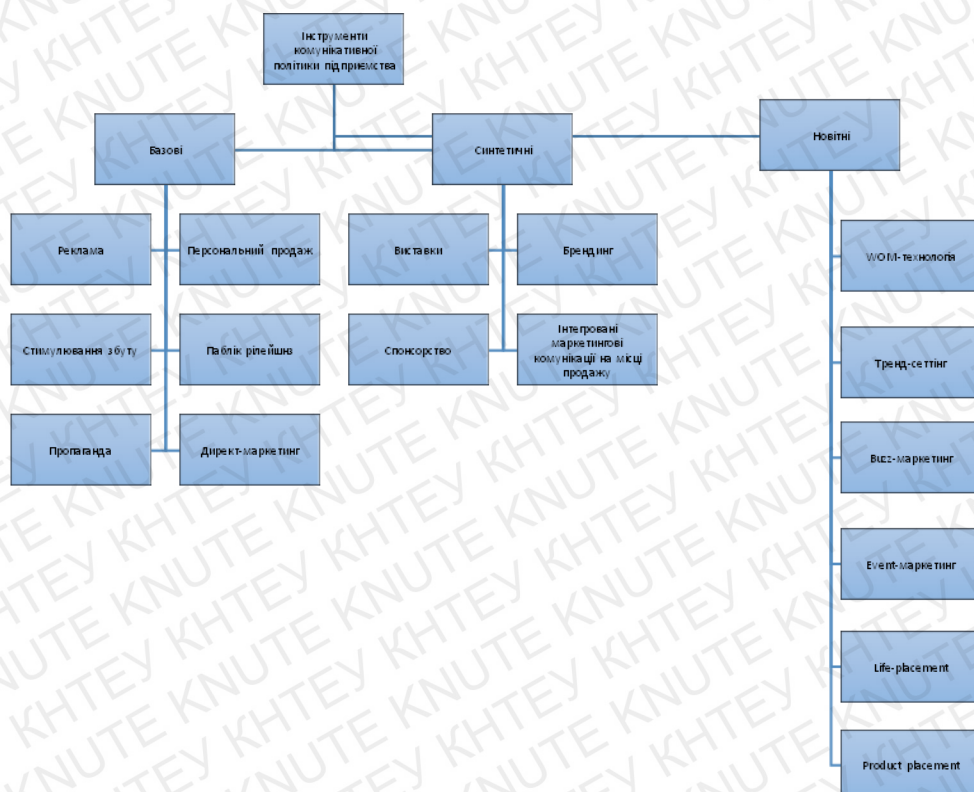
Комунікації	Види комунікацій	Відмітка про використання	Переваги застосування
1	2	3	4
Реклама	- реклама у ЗМІ: у періодичних виданнях, на радіо, на телебаченні; - реклама в мережі Інтернет; - друкована реклама;	0 0 1	• сприяє поінформованості та обізнаності споживачів; • спонукає до акту купівлі книги або хоча б до зацікавлення нею.
Персональний продаж	- особистий продаж, який включає виявлення потенційних клієнтів, їх потреб - умов продажу укладання угод.	1 1	• надання послуг клієнтам, у тому числі допомога щодо використання товарів; • збирання інформації для підприємства щодо змін потреб, активності конкурентів, адаптування товару.
Стимулювання збуту	- стимулювання посередницької мережі; - стимулювання торговельного персоналу; стимулювання споживачів (промо акції, сувеніри).	0 0	• активність у відносинах зі споживачами, посередницькою мережею та персоналом; • сприяє підвищенню культури обслуговування, відповідно формуванню позитивного враження у споживачів.
Паблік релейшнз	прес-посередництво, сприяння (просування); - PR-акції.	1 1	• формування бажаної громадської думки, створення іміджу, сприяння обізнаності аудиторії.

Продовж. Додатку Ж

Прямий маркетинг	- розсилка інформації щодо своєї продукції (каталоги, прайси, поштові відправлення у вигляді рекламних листівок, листів: телефонні звернення, СМС тощо).	0	• викликає у споживача бажання вступити у діалог із відправником послання, відгукнутися на звернення і встановити з ним особисті стосунки.
	- розміщення товару на полицях та площах магазину.	0	
Виставки та ярмарки	- за напрямками робіт	0	• уможливають проведення аналізу ринків збуту і реакції споживачів, вивчення конкурентів.
	- тематичні:	0	
	- за територіальним принципом	1	
	- різних рівнів.	0	
Реклама на місці продажу і мерчандайзинг	POS матеріали	0	• привернення уваги споживачів до дорогих та відомих видань і видавництв.

Додаток К

Елементи комунікаційної політики підприємства



Джерело: розроблено автором за матеріалами [37, с. 486-489]

Додаток Л

Результативність комунікативної політики підприємства

№ з/п	Цілі та пріоритети комунікаційної політики	Результат
1	Інформаційна підтримка управлінських рішень	Донесення первинної інформації від керівника до менеджера
2	Інформаційна підтримка управлінських змін	Збереження комплексності змін, які першочергово встановлені керівником, та їх правильне донесення до працівників усіх ланок компанії
3	Скорочення опору змінам з боку працівників організації	Мінімальний опір змінами працівниками, що пришвидшує їх впровадження
4	Формування корпоративної спільності колективу і створення мотивації співробітників	Єдність колективу у прийнятті рішень щодо досягнення спільних цілей компанії
5	Формування та підтримка корпоративної культури (корпоративних цінностей і норм поведінки)	Дисциплінованість працівників у процесі внесення змін та реалізації стратегії компанії

Джерело: розроблено автором за матеріалами [46]

Додаток М

Характеристика ключових принципів формування комунікативної політики підприємства

Принцип	Характеристика
Сервісної орієнтації	Створюються і реалізуються послуги, які максимально відповідають індивідуальним потребам клієнтів і забезпечують стратегічну перевагу; формується контактний персонал, який має відповідні повноваження і компетенцію, що відповідає критеріям високої культури та забезпечує ефективність взаємодії між персоналом і клієнтом, вдосконалюється матеріальна основа послуги і внутрішня організація фінансово-банківської структури, що в комплексі сприяє формуванню ефективних довгострокових комунікацій.
Диверсифікації	Синергетичний вплив на зовнішнє середовище можливий при застосуванні різноманітних елементів комунікаційного комплексу бізнес-комунікацій, що виявляє як прямий, так і опосередкований вплив. Для фінансово-банківських структур необхідно створювати сталі комунікації з різними економічними агентами, оскільки фінансово-банківські структури, які утворюють глобальну мережу, наражаються на системоруйнуючий вплив з боку зовнішнього середовища, тому необхідно рівномірно розподіляти ризики між економічними агентами, що функціонують на різних економічних ринках.
Інформаційної відкритості	Фінансово-банківські структури повинні створювати єдиний інформаційний простір, використання можливостей якого здатне оптимізувати як вже реальні бізнес-комунікації, так і будувати нові, виходячи з персоніфікованого підходу і використання особистих засобів комунікації. Створення консолідованої бази даних про ненадійних клієнтів може допомогти знизити ризик для більшості учасників комунікаційного процесу.
Маркетинговий	Вся діяльність фінансово-банківської структури, спрямована на досягнення поставлених цілей, повинна здійснюватися із застосуванням маркетингового інструментарію.

Джерело: розроблено за матеріалами [29]

Додаток Н

Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах України

Зміни	Характеристика змін
Зростання обсягу продажів	Середній показник – 10 % приросту продажів на рік на одного торгового представника протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю.
Збільшення відсотка виграних угод	Середній показник – 5 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи можна відсівати небажані угоди на більш ранніх етапах продажів.
Збільшення маржі	Середній показник – 1–3 % на операції протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів.
Зростання задоволеності клієнтів	Середній показник – 3 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають підприємство орієнтованим на вирішення їхніх специфічних проблем і бачать його більш уважним до їхніх потреб.
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг	Середній показник – зниження на 10 % у рік протягом перших 3 років після впровадження системи. По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їхні потреби і персоналізувати продукти та послуги для цих сегментів. При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам.
Зручність і простота використання	Вся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються компанії між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для аналізу маркетингу, легко побачити реакцію на рекламу.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]

Додаток П

«Затверджую»

Директор Департаменту персоналу

АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Бодашко В. С.

Проект програми впровадження CRM-системи у Департаменті персоналу

№ з/п	Назва заходу	Терміни реалізації	Відповідальна особа	Примітки
1	Складання бюджету проекту	15.12.2019	Рекрутер	
2	Внесення в бюджет Департаменту персоналу проект	15.12.2019- 31.12.2019	Директор	
3	Оформлення документації на тендер закупівлі системи	10.01.2020- 20.01.2020	Менеджер відділу закупівель	
4	Впровадження та встановлення ПЗ на комп'ютерах працівників Департаменту персоналу	20.01.2020- 30.01.2020	Системний адміністратор	
5	Проведення тренінгу з користування ПЗ для працівників Департаменту	1.02.2020-3.02.2020	Системний адміністратор	
6	Перенесення даних щодо цілей кожного працівника, поставлених директором	3.02.2020-5.02.2020	Кожен працівник Департаменту персоналу	
7	Перевірка правильності перенесення цілей працівників Департаменту	5.02.2020-10.02.2020	Директор департаменту	

Джерело: розроблено автором за матеріалами [47]

Додаток Р

Зміна виконання KPIs працівниками АТ «Райффайзен Банк Аваль» після впровадження CRM-системи відповідно до макрорегіону

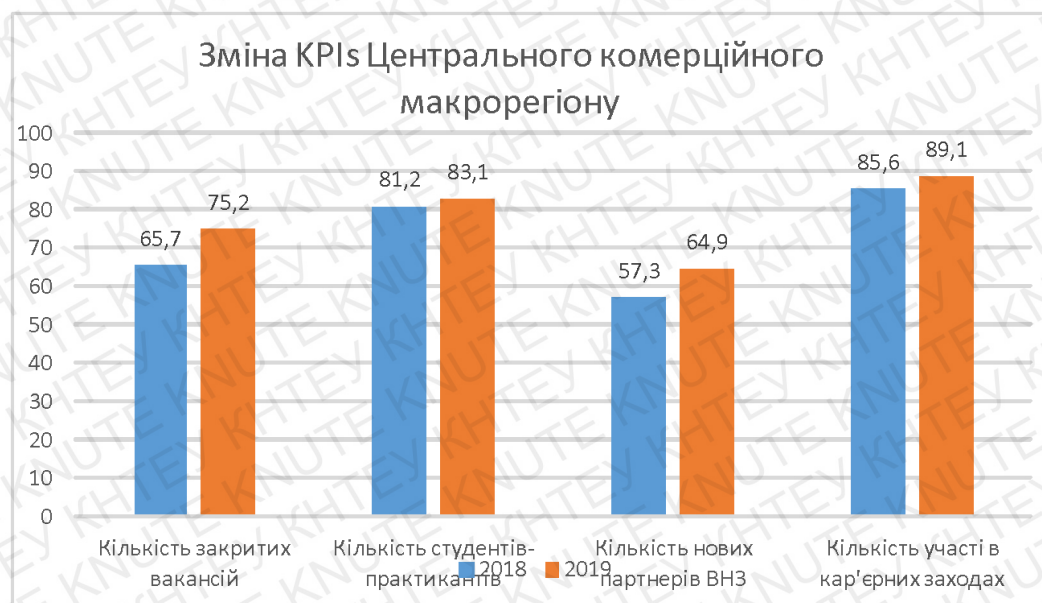


Рис. Р.1. Зміна виконання KPIs працівниками Центрального комерційного макрорегіону у 2019 році

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

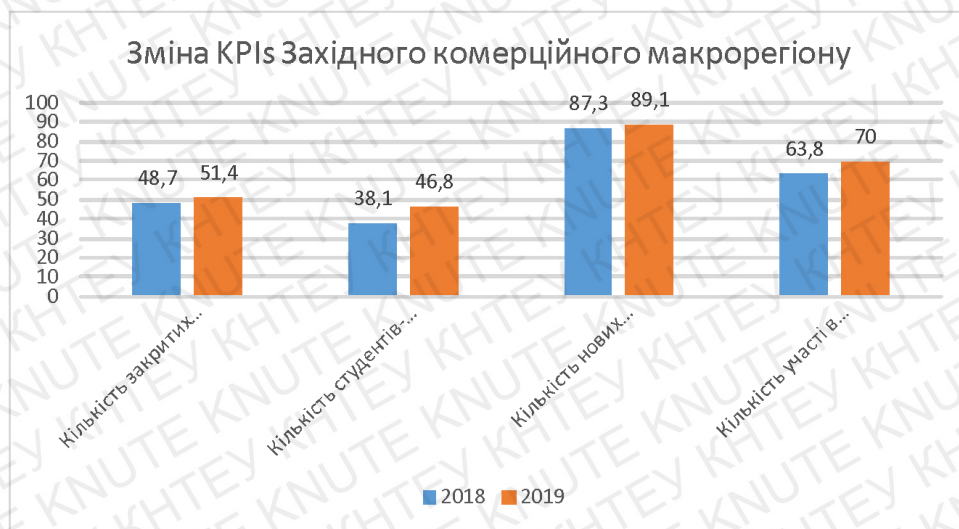


Рис. Р.2. Зміна виконання KPIs працівниками Західного комерційного макрорегіону у 2019 році

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Продовж. Додатку Р



Рис. Р.3. Зміна виконання KPIs працівниками Північно-Східного комерційного макрорегіону у 2019 році

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

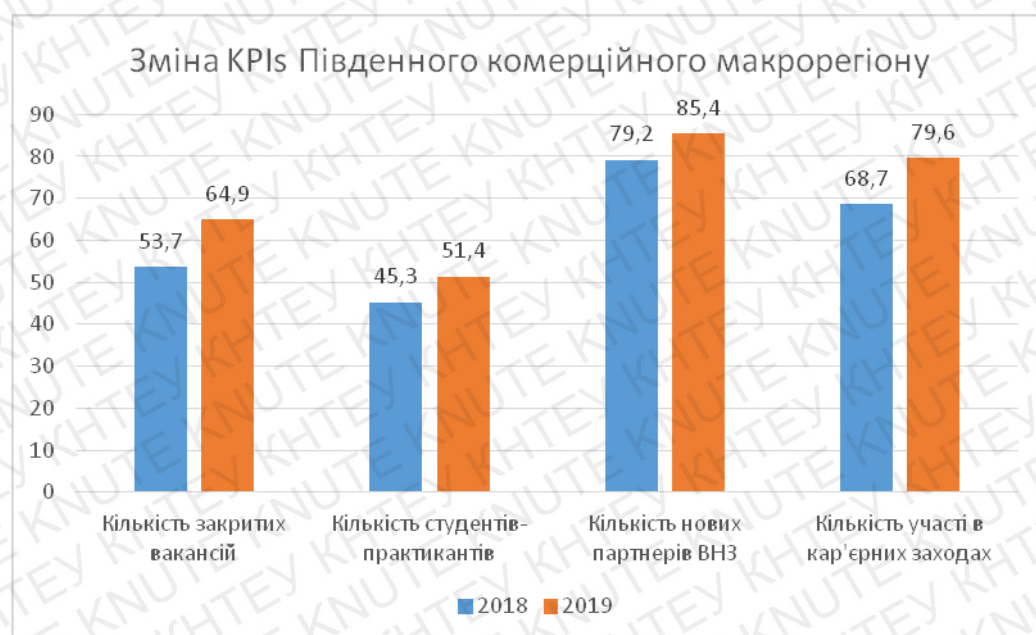


Рис. Р.4. Зміна виконання KPIs працівниками Південного комерційного макрорегіону у 2019 році

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Додаток С

Аналіз зміни інструменту комунікативної політики після впровадження CRM-системи



Рис. С.1. Структура двогодинного щотижневого conference-call до впровадження CRM-системи у Департаменті персоналу
Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]



Рис. С.2. Структура годинного щотижневого conference-call після впровадження CRM-системи у Департаменті персоналу
Джерело: розроблено автором за матеріалами [13]

Додаток Т

Етапи формування комунікативної політики



Джерело: розроблено автором за матеріалами [39]