

# Մարքեթինգային համակարգի ներդրման առանձնահատկությունները առևտրային բանկերում

Ղարիբյան Լ.Ս.

ՀՀ ԳԱԱ Գիտակրթական միջազգային կենտրոն (Հայաստան, Երևան)

levon-gharibyan@mail.ru

**Վճռորոշ բառեր՝** մարքեթինգային համակարգի ներդրում, առևտրային բանկ, ռազմավարություն, նպատակային շուկա, կազմակերպական կառուցվածք

## Особенности внедрения маркетинговой системы в коммерческих банках

Гарибян Л.А.

НАН РА Научно-образовательный международный центр (Армения, Ереван)

levon-gharibyan@mail.ru

**Резюме:** В рыночной экономике банковский маркетинг считается важной функцией банковского дела, и поэтому внедрение маркетинговой системы играет важную роль в стратегическом управлении банками. Внедряя правильные маркетинговые стратегии в общий процесс стратегического управления, можно быстрее и эффективнее достичь целей организации и обеспечить стабильную позицию на рынке.

**Ключевые слова:** Внедрение маркетинговой системы, коммерческий банк, стратегии, целевой рынок, организационная структура

## Specific Purposes of Marketing System in Commercial Banks

Gharibyan L.A.

NAS RA International Scientific Educational Center (Armenia, Yerevan)

levon-gharibyan@mail.ru

**Abstract:** In the market economy, banking marketing is considered to be an important function of banking, and therefore, the introduction of the marketing system plays an important role in the strategic management of banks. By introducing the right marketing strategies in the overall strategic management process, one can achieve the goals of the organization more rapidly and effectively and secure a stable position in the market.

**Keywords:** Introduction of marketing system, commercial bank, strategy, target market, organizational structure

Ցանկացած երկրում բանկային համակարգի համար խիստ կարևորվում է մարքեթինգային համակարգի ներդրումը, որն ընդգրկում է բազմաթիվ բաղադրիչներով տարբեր համակցություններ: Բանկերում մարքեթինգային համակարգի ներդրումը նախևառաջ ենթադրում է վերջինիս մասնագիտացում և կողմնորոշում ոչ թե իր կողմից առաջարկվող ծառայություններին, այլ հաճախորդների իրական պահանջներին<sup>1</sup>:

Տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծությունը և կանխատեսումը հանդիսանում են յուրաքանչյուր բանկային հաստատության մարքեթինգային գործընթացի կարևորագույն տարրեր, որոնք արտահայտում են բանկային մրցակցային առավելությունները՝ իրենց արտացոլումը գտնելով մարքեթինգային գործունեության կառավարման ռազմավարություն-

ներում: Վերջինիս էությունը պայմանավորված է նրանով, որ ցույց է տալիս թե ինչպես հասնել առաջադրված նպատակներին, և միաժամանակ որոշել թե երբ, որտեղ և ինչպես բանկը կարող է տրամադրել իր ծառայությունները սպառողներին կամ հաճախորդներին<sup>2</sup>:

Բանկերում մարքեթինգային համակարգի ներդրման հիմքն է հանդիսանում մարքեթինգային ռազմավարությունը, որի մշակման գործընթացում էական դեր է տրվում նպատակային շուկաների ընտրությանը: Ընդհանուր առմամբ, գոյություն ունեն նպատակային շուկաների ընտրության երկու տեսակի ռազմավարություններ: Առաջինը կայանում է նրանում, որ բանկն ընտրում է որոշակի բանկային ծառայություն և, ունենալով տեղեկատվու-

<sup>1</sup> Уткин А.Э Банковские маркетинг.-М.,Инфра,2012, с. 39

<sup>2</sup> Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках, М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с. 42,

յուն սպառողների վերաբերյալ, կարող է գնահատել, թե տվյալ պահին դրանցից ովքեր կարիք ունեն նման ծառայության: Երկրորդ տեսակը՝ խաչաձև վաճառքի մեթոդն է, երբ որևէ բանկային ծառայություն մատուցելու ավարտին բանկի աշխատակիցը հաճախորդին առաջարկում է օգտվել լրացուցիչ կամ նոր ծառայություններ: Տվյալ մեթոդով առաջնորդվելիս՝ բանկը կարողանում է գնահատել նաև, թե տվյալ սպառողն էլ ինչպիսի նպատակային շուկաների է պատկանում<sup>3</sup>:

Ընդհանուր առմամբ, այդ ոլորտի հետազոտությունները վկայում են, որ մարքեթինգային ռազմավարության մշակման գործընթացն առևտրային բանկերում ներառում է.

- Շուկայական հնարավորությունների վերլուծություն/մարքեթինգային հետազոտություն/,
- Նպատակային շուկայի ընտրություն,
- Մարքեթինգային գործողությունների համակարգի մշակում,
- Մարքեթինգային օժանդակ ծառայությունների ապահովում:

Ինչպես արդեն նկատեցինք, բանկային համակարգում մարքեթինգային ռազմավարության գործընթացը սկսվում է հաճախորդների պահանջմունքների ուսումնասիրությունից ու գնահատումից և ավարտվում՝ բանկային ծառայությունների մատուցման միջոցով վերջիններիս կոնկրետ պահանջմունքների բավարարմամբ:

Հաջորդ քայլը տվյալ ծառայության վերաբերյալ մարքեթինգային պլանի պատրաստումն է, որը ներառում է տվյալ բանկային ծառայության վերաբերյալ բոլոր անհրաժեշտ տեղեկատվությունը՝ կապված դրա ներդրման անհրաժեշտության և առանձնահատկությունների հետ, ինչպես նաև շուկայի իրավիճակի, մրցակիցների, մարքեթինգային ոլորտում բանկի նպատակների, խնդիրների ու դրանց իրականացման ուղղությունների վերաբերյալ: Բացի այդ, պլանում պետք է նշվեն այն միջոցները, որոնց օգնությամբ այդ ռազմավարական և մարտավարական խնդիրները կգտնեն իրենց անհրաժեշտ լուծումները<sup>4</sup>:

Խոշոր բանկերի դեպքում՝ բանկային հետազոտություններն ու կանխատեսումները պետք է կատարվեն հատուկ մասնագիտացված մարքեթինգային ստորաբաժանման կողմից: Սպառողների ուսումնասիրության հիմքում պետք է դրվի պահանջարկի և առաջարկի համեմատական վերլուծությունը, ինչը կարևոր հանգամանք է ապագայում ռազմավարության մշակման, շուկայի հատվածավորման ու գնային քաղաքականության մշակման համար:

Կազմակերպության մարքեթինգային ստորաբաժանումը մշտապես հետևում է իր արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին: Ճիշտ է, որպես կանոն, յուրաքանչյուր կազմակերպության կառավարիչները նույնպես հետևում է արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, սակայն դա չի կարող ունենալ այն արդյունավետությունը, ինչը կստացվի շուկայագետների ուսումնասիրությունների արդյունքում, քանի որ վերջիններս մասնագիտացած են այդ ոլորտում և տիրապետում են համապատասխան գործիքների ու հմտությունների: Բացի այդ, շուկային տիրապետող մասնագետները, պարբերաբար հետևելով մարքեթինգային միջավայրի փոփոխություններին, մշակում են դրանց համահունչ մարքեթինգային ռազմավարություն և հարմարեցնում կազմակերպության գործունեությունը նոր միջավայրին<sup>5</sup>:

Առևտրային բանկում մարքեթինգային համակարգի ներդրման ուղղությամբ մարքեթինգային ռազմավարական նպատակների հրատակեցումից հետո անհրաժեշտություն է առաջանում ձևավորել մարքեթինգային ստորաբաժանման համապատասխան կազմակերպական կառուցվածք: Այս գործընթացի կարևորությունն այն է, որ, ըստ կազմակերպական կառուցվածքի, անհրաժեշտ է կատարել իրականացվելիք աշխատանքի արդյունավետ բաժանում և մասնագետների միջև համապատասխան լիազորությունների բաշխում: Մարքեթինգային ստորաբաժանումը պետք է ապահովված լինի որակյալ մասնագետներով, քանզի նրանց աշխատանքի շնորհիվ է բանկն արձագանքում շուկայական իրավիճակին և, որ առավել կարևոր է, իրականացնում շուկան

<sup>3</sup> Ламвен Ж.Ж.. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива, Пер. С франц., СПб: Наука, 1996, с. 25,

<sup>4</sup> Севрук В.Т., Банковский маркетинг, М: Дело, ЛТД, 1994, с. 84,

<sup>5</sup> Котлер Ф., Основы маркетинга, краткий курс, М: СПб,К: Издательский дом Вильямс, 2007, с. 23,

գրավելու հիմնավոր քաղաքականություն: Հարկ է նկատել, որ մարքեթինգի տարբեր գործառույթների համակարգված իրականացման, ինչպես նաև, մարքեթինգային գործունեության կառավարման նպատակով էլ բանկերում ստեղծվում է մարքեթինգային համապատասխան ստորաբաժանում, որին վերապահվում է մարքեթինգային գործընթացների կազմակերպման ողջ աշխատանքը: Սակայն, իրողությունն այն է, որ այդպիսի ստորաբաժանման կազմակերպական կառուցվածքի ընդհանրական և բոլոր բանկերի կողմից ընդունելի մոդել գոյություն չունի: Արդյունքում, յուրաքանչյուր բանկ մշակում է սեփական մոդելը՝ ելնելով տարբեր հանգամանքներից:

Արդի ժամանակաշրջանում մարքեթինգային ստորաբաժանումը ձևավորվում է հիմնականում հետևյալ սկզբունքներով .

- ❖ ըստ գործառույթների,
- ❖ ըստ մատուցած ծառայության,
- ❖ ըստ տարածաշրջանների(շուկաների):

Միաժամանակ նկատենք, որ բանկերը, որոնք չունեն ծառայությունների մեծ տեսականի և չեն գործում բազմաթիվ շուկաներում, նախընտրում են մարքեթինգի գործունեության կառավարման կազմակերպումը գործառույթային սկզբունքով: Այս դեպքում, ըստ տարբեր գործառույթների, առանձնանում են մարքեթինգի համապատասխան մասնագետներ, ովքեր ենթարկվում են մարքեթինգային կառավարչին կամ համապատասխան գործառույթներ իրականացնող այլ անձի:

Հարկ է հավելել, որ մասնագետների կամ բաժինների թիվը կարող է փոփոխվել՝ կախված բանկի գործունեության ծավալներից, մարքեթինգային ռազմավարությունից, հաճախորդների թվաքանակից և այլ գործոններից: Գործառույթային սկզբունքով ձևավորված մոդելը գործում է Հայաստանի շատ բանկերում, օրինակ՝ «HSBC բանկ Հայաստան»-ում<sup>6</sup>: Ուսումնասիրությունները հանգում են նրան, որ գործառույթային կազմակերպման հիմնական առավելությունը դրա պարզությունն է, այն արդյունավետ է միայն ծառայությունների սահմանափակ խմբերի համար և կայուն է մեկ շուկայի առկայության պայմաններում: Երբ ընդլայնվում են բանկի ծառայությունների խմբերի տեսականին, ապա բավական դժվար

րանում է յուրաքանչյուր ծառայության խմբի և շուկայի համար առանձին մարքեթինգային պլանների մշակումը, ինչպես նաև բարդանում է մարքեթինգային վերահսկողությունը: Այդ իսկ պատճառով էլ այն բանկերում, որտեղ գոյություն ունի ծառայությունների խմբերի լայն տեսականի, և առկա են ծառայությունների մատուցման առանձնահատուկ պայմաններ, մարքեթինգային գործունեության կառավարումը տեղի է ունենում ծառայությունների կազմակերպական սկզբունքով: Առանձին ծառայությունների խմբերի համար պատասխանատու կառավարիչները դառնում են մարքեթինգային համապատասխան ծրագրերի ղեկավարներ՝ համակարգելով մարքեթինգային գործունեությունը և արագ արձագանքելով շուկայի իրավիճակի փոփոխություններին:

Տարբեր տարածաշրջաններում գործունեություն ծավալող բանկերի համար մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվում է աշխարհագրական տարածաշրջանային սկզբունքով: Այդպիսի կառուցվածքը բնորոշ է երկրի ներսում և արտերկրում՝ ընդարձակ և լայնածավալ շուկաներ ունեցող խոշոր բանկերին կամ բանկային խմբերին<sup>7</sup>: Թվում է, թե մոտ ապագայում նման կառուցվածք չի կարող գործել հայկական բանկերի համար, սակայն եթե ծառայությունները մշակված լինեն ըստ Հայկական Սփյուռքի տարածաշրջանների, որն իրատեսական և կանխատեսվող ծրագիր է (Ռուսաստանի Դաշնությունում, Եվրոպայում, Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում և այլն), ապա հենց տվյալ կազմակերպական կառուցվածքի առկայության պարագայում է հնարավոր իրականացնել մարքեթինգային արդյունավետ կառավարում: Սակայն, բոլոր այն դեպքերում, երբ սպառողներին կարելի է միավորել որոշակի խմբերում, նպատակահարմար է ներդնել մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական և շուկայական կողմնորոշմամբ կառուցվածքը. օրինակ՝ մատուցվող ծառայությունների փաթեթ անհատների, իրավաբանական անձանց, օրինակելի հաճախորդների համար, ինչպես նաև նախատեսված փաթեթ կենսաթոշակային տարիքի և Սփյուռքի համար: Միաժամանակ, դրականին

<sup>6</sup> <https://www.hsbc.am>

<sup>7</sup> Մուվարյան Յու. Մ., Մենեջմենթ, Տնտեսագետ, Երևան, 2009, էջ 397,

առընթեր, այսպիսի կառուցվածքները գերծ չեն նաև թերություններից: Հիմնական թերությունը ստորաբաժանումներում կատարվող աշխատանքների կրկնողությունն է, ինչպես նաև դրանց գործունեության հետ կապված դժվարությունները: Ուստի, հաշվի առնելով այդ հանգամանքը, անհնար է խուսափել այդպիսի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընտրությունից, երբ բանկը նախատեսում է իր ծառայություններն իրացնել բազմազան շուկաներում: Ճիշտ է՝ այսպիսի դեպքերում բանկը կարող է նախընտրել ծառայության խմբերի սկզբունքով ձևավորվող կառուցվածքային տարբերակը, սակայն այդ պարագայում ծառայության խմբի համար պատասխանատու կառավարիչը պետք է միաժամանակ տիրապետի որոշակի տեղեկատվության ու գիտելիքի՝ միմյանցից խիստ տարբերվող շուկաների մասին<sup>8</sup>: Մեկ այլ տարբերակ է ապրանքների և ծառայությունների խմբերն ու շուկաները կողմնորոշող մարքեթինգային կառուցվածքների համատեղումը ծառայությունների և տարածաշրջանային (շուկայական) սկզբունքով կառուցվածքի մեջ՝ դրանում նախատեսելով համապատասխան գործառնության ստորաբաժանումներ ինչպես ծառայությունների, այնպես էլ՝ տարածաշրջանների կամ շուկաների գծով, այլ կերպ ասած, կիրառելով մարքեթինգի կառավարման մատրիցային մոտեցում:

Պետք է նշել, որ Հայաստանում գործող բանկերի մարքեթինգային ստորաբաժանումների կառուցվածքները քիչ են տարբերվում և հիմնականում ձևավորվում են գործառնության սկզբունքի հիման վրա: Մի տեղ այն կոչվում է մարքեթինգի բաժին, մյուսում՝ մարքեթինգի և հանրային կապերի (հասարակայնության հետ կապերի) բաժին՝ ներառելով հանրային կապերի գործառնությունները նույնպես: Այսպես, «ԱԿԲԱ Կրեդիտ Ագրիկուլթանկ» ՓԲԸ-ում այն կրում է մարքեթինգի և որակի բաժին անվանումը: Մարքեթինգային ստորաբաժանումները սովորաբար լինում են գործառնության տնօրենի կամ վերջինիս տեղակալներից որևէ մեկի անմիջական ենթակայության ներքո: Օրինակ՝ «ԱՐԱՐԱՏԲԱՆԿ» ԲԲԸ-ում այն ուղղակիորեն ենթարկվում է գործառնության տնօրենին, իսկ «Ամերիա բանկ» ՓԲԸ հասարակայնության հետ կապերի և մարքեթինգի բաժինը հաշվետու է զարգացման գծով տնօրենին, իսկ զարգացման գծով տնօրենն իր հերթին՝ գործառնության տնօրենին<sup>9</sup>:

Այսպիսով՝ մարքեթինգային ստորաբաժանման գործունեության արդյունավետությունն էապես կախված է ճիշտ ընտրված կազմակերպական կառուցվածքից, որի շնորհիվ հնարավոր է դառնում իրագործել մարքեթինգային այն ռազմավարական նպատակները, որոնք սկզբնապես սահմանվում է բանկի դեկլարացիայի կողմից: Սակայն, միայն կազմակերպական կառուցվածքի ճիշտ ընտրությունը բավարար չէ վերը նշված արդյունավետությունն ապահովելու համար: Այն պետք է համալրվի համապատասխան որակյալ մասնագետներով, ովքեր իրենց համակարգված գիտելիքի ու աշխատանքի շնորհիվ կկարողանան հաջողությամբ վարել բանկի մարքեթինգային քաղաքականությունը և բարեհաջող իրականացնել մարքեթինգային ռազմավարությունը:

Ընդհանրացնելով՝ կարելի է եզրակացնել, որ մարքեթինգային համակարգի ներդրումը կարևոր դեր է խաղում բանկերի ռազմավարական կառավարման գործընթացի մեջ: Ներդրելով մարքեթինգային ճիշտ ռազմավարություններ ընդհանուր ռազմավարական կառավարման գործընթացում, կարելի է առավել արագ և արդյունավետ կերպով հասնել կազմակերպության նպատակների իրականացմանը և շուկայում կայուն դիրքի ապահովմանը:

#### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Սովաթյան Յու. Մ.**, Մենեջմենթ, Տնտեսագետ: - Երևան, 2009:
2. **Жуков Е. Ф.** Менеджмент и маркетинг в банках. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. **Котлер Ф.**, Основы маркетинга, краткий курс. - М: СПб,К: Издательский дом Вильямс, 2007.
4. **Ламвен Ж. Ж.** Стратегический маркетинг: Европейская перспектива, Пер. С франц. - СПб: Наука, 1996.
5. **Макарова Г. Л.** Система банковского маркетинга. - М.; Финстатинформ, 2007.
6. **Севрук В.Т.**, Банковский маркетинг. - М: Дело, ЛТД, 1994.
7. **Уткин А. Э.** Банковские маркетинг. - М.; Инфра, 2012.

<sup>8</sup> Ламвен Ж.Ж.. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива, Пер. С франц., СПб: Наука, 1996, с. 45,

<sup>9</sup> <http://www.araratbank.am>, <http://www.ameribank.am>