

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»**

На правах рукопису

ФЕДІРКО ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 336.71:339.138](043.5)

**УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ В СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН БАНКУ**

08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник

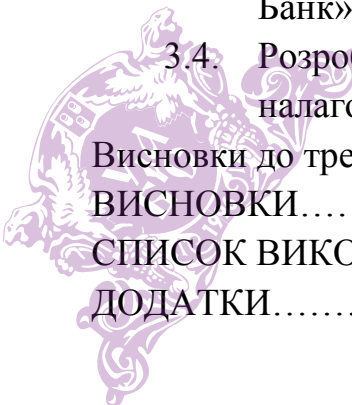
Васильєва Тетяна Анатоліївна,
доктор економічних наук, доцент

Суми – 2009



ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН БАНКУ.....	12
1.1. Дослідження передумов впровадження системи маркетингу відносин у банках України	12
1.2. Аналіз основних положень системи маркетингу відносин банку	23
1.3. Характеристика концепцій розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин	43
Висновки до першого розділу	60
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	63
2.1. Систематизація основних проблем впровадження елементів системи маркетингу відносин у банках України	63
2.2. Структурна декомпозиція рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»	78
2.3. Клієнтська база як об'єкт управління в банку: сутність, взаємозв'язок клієнтської бази з системою ресурсів та інтелектуальним капіталом банку	96
2.4. Розробка концептуальних основ формування системи управління клієнтською базою банку	107
Висновки до другого розділу.....	125
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СЕГМЕНТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	128
3.1. Систематизація основних проблем сегментації клієнтів у банках України	128
3.2. Удосконалення науково-методичних підходів до сегментації клієнтів банку	139
3.3. Практична перевірка запропонованого науково-методичного підходу до здійснення сегментації клієнтів банку (на прикладі ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»)	162
3.4. Розробка рекомендацій щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з різними групами клієнтів	178
Висновки до третього розділу	194
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	204
ДОДАТКИ.....	222



Додаток А – Етапи розробки та практичного застосування концепції маркетингу відносин	222
Додаток Б – Характеристика основних концепцій розвитку банку в межах системи маркетингу відносин	224
Додаток В – Підходи до визначення економічної категорії «інтелектуальний капітал»	228
Додаток Д – Фактори привабливості банку для клієнтів	230
Додаток Е – Результати порівняльного аналізу методик розрахунку прибутковості (доходності) клієнта для банку	231
Додаток Ж – Результати розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку (на прикладі ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»)	237
Додаток З – Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	244

Державний вищий навчальний заклад
 «УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
 НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»



ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічний розвиток ринку банківських послуг в Україні та загострення конкуренції на ньому змушує банки опанувати нові підходи до підвищення ефективності своєї діяльності. В умовах фінансової кризи вітчизняні банки втрачають значну кількість клієнтів, що значною мірою обумовлено невиваженою політикою щодо їх залучення, обслуговування та збереження, а також відмовою від застосування спеціального інструментарію управління ними. Саме тому банки України відчувають гостру потребу у впровадженні нових концепцій банківського маркетингу, зокрема – системи маркетингу відносин, відповідно до якої одним з основних стратегічних завдань банку стає орієнтація на встановлення та збереження тривалих взаємовигідних партнерських відносин з клієнтами. Виходячи з цього клієнтська база перетворюється на надзвичайно важливий ресурс забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку, стає його додатковою конкурентною перевагою, що визначає необхідність розробки науково-методичних засад і практичного інструментарію управління клієнтською базою банку в системі маркетингу відносин.

Вагомий внесок у розвиток методології маркетингу відносин здійснено такими провідними зарубіжними науковцями, як М. Бітнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Гордон, К. Гренроос, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Стоун, В. Цайтамл та ін. Значні наукові результати щодо впровадження концепції маркетингу відносин у діяльність банків представлені у роботах російських вчених, зокрема: К. Балашова, В. Вікулова, Д. Гайдунька, В. Жаброва, Н. Зайцевої, Н. Куршакової, С. Куца, Т. Леонович, І. Лопатинської, С. Лосева, В. Романова, І. Саприкіна та ін. Значна кількість досліджень у цьому науковому напрямку з'явилася останніми роками і в Україні. Слід відзначити роботи Т. Васильєвої, О. Васюренка, І. Гончарової, О. Грищенко,

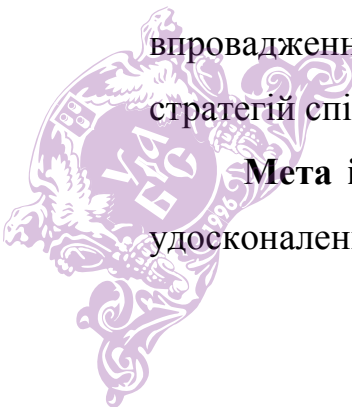
А. Єпіфанова, С. Ілляшенка, С. Козьменка, С. Кубіва, Н. Маслової, А. Мещерякова, І. Парасій-Вергуненко, Л. Романенко, І. Сала, І. Спіцина, Я. Спіцина, О. Христофорової, О. Штейн, Н. Шульги, Л. Шульгіної та ін.

Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних вчених у розвиток теоретичної бази управління взаємодією банку з клієнтами, зауважимо, що в більшості наукових робіт досліджувана проблема розглядається фрагментарно. Це визначає необхідність формалізації концептуальних засад системи управління клієнтською базою банку, поглиблення науково-методичної бази сегментації клієнтів банку, диференціації маркетингових стратегій банку в межах окремих сегментів клієнтської бази, структурної декомпозиції рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт» тощо. Важливість дослідження цих проблем і недостатній рівень їх висвітлення у наукових публікаціях обумовили актуальність наукового дослідження, стали визначальними при обґрунтуванні теми роботи, її мети, завдань і змісту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Результати дисертаційного дослідження були використані при розробці у Державному вищому навчальному закладі «Українська академія банківської справи Національного банку України» таких тем і програм: «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності» (номер державної реєстрації 0102U006965); «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (номер державної реєстрації 0107U012112) та «Стан і перспективи розвитку банківської системи України» (номер державної реєстрації 0190U044204). До звітів за цими темами включено рекомендації автора щодо формалізації основних рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»; визначення основних проблем впровадження концепції маркетингу відносин у банках України; розробки стратегій співпраці банку з різними сегментами клієнтів.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в удосконаленні науково-методичних підходів і розробці практичних



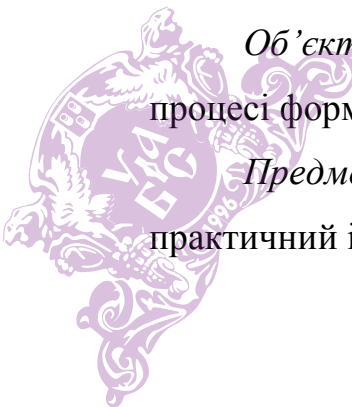
рекомендацій щодо управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких наукових задач:

- визначити економічні передумови впровадження системи маркетингу відносин у банках України;
- дослідити сутність та основні положення системи маркетингу відносин, формалізувати концепції розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин і визначити їх специфічні особливості;
- оцінити результати впровадження елементів системи маркетингу відносин у банках України, систематизувати проблеми здійснення сегментації клієнтів банками України;
- розкрити зміст основних рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт» і визначити зв'язки між ними;
- дослідити сутність поняття «клієнтська база банку», обґрунтувати взаємозв'язок клієнтської бази з системою ресурсів та інтелектуальним капіталом банку;
- формалізувати концептуальні засади формування системи управління клієнтською базою банку;
- удосконалити науково-методичні підходи до сегментації клієнтів банку, продемонструвати їх дієвість на прикладі ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»;
- розробити рекомендації щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з окремими групами клієнтів.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, які виникають у процесі формування клієнтської бази банку та управління нею.

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення та практичний інструментарій управління клієнтською базою банку.

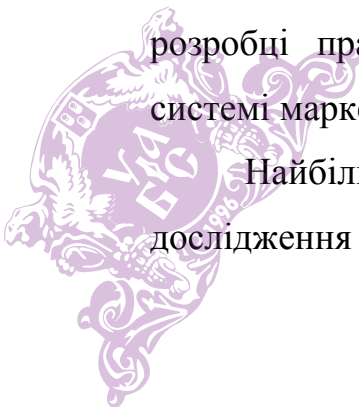


Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять фундаментальні положення маркетингу, сучасні концепції банківського маркетингу, а також наукові дослідження вітчизняних і закордонних вчених-економістів, присвячені проблемам формування та управління клієнтською базою банку. У процесі дослідження використовувалися такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації закономірностей взаємодії банку з клієнтами); наукова абстракція (при уточненні категоріального апарату наукового дослідження); статистичний і порівняльний аналізи (при обчисленні рівня прибутковості клієнтів ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»); метод логічного узагальнення (при формалізації тенденцій розвитку роздрібного банківського бізнесу в Україні), системно-структурний аналіз (при розробці концептуальних засад побудови системи управління клієнтською базою банку); методи групувань, графічного моделювання (в процесі дослідження етапів становлення та розвитку банківського маркетингу в Україні, при здійсненні структурної декомпозиції рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»).

Інформаційно-фактологічну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Міністерства фінансів України; статистичні дані Державного комітету статистики України та Національного банку України; аналітичні огляди та звітні дані банків України; первинна документація банківських установ; монографічні дослідження та наукові публікації з питань управління клієнтською базою банку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних положень, а також розробці практичного інструментарію управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

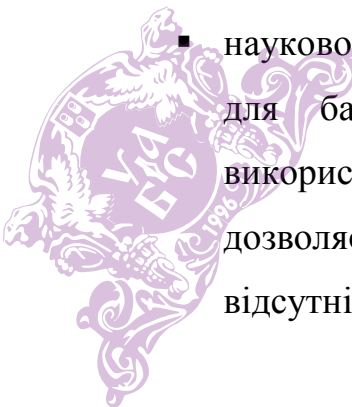


вперше:

- здійснено структурну декомпозицію рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт» шляхом виокремлення рівня управління клієнтською базою банку та рівня управління взаємодією банку зі споживачами (блок залучення потенційних споживачів, блок закріплення клієнтів, блок управління відносинами з клієнтами), формалізації об'єкта, цілей, інструментарію управління на кожному з цих рівнів, взаємозв'язків між ними;
- розроблено механізм дворівневої сегментації споживачів банку, який передбачає сегментацію потенційних споживачів банку на основі характеристик сегмента клієнтів з найвищими значеннями показників: рівень прибутковості, маржинальний прибуток, потенціал для банку і дозволяє враховувати взаємні зустрічні вимоги банку та реальних і потенційних споживачів до задоволення власних потреб;

удосконалено:

- теоретичні засади формування інтегрованого підходу до розуміння сутності управління клієнтською базою банку: як процесу (процес скоординованого впливу спеціальних структурних підрозділів банку, направлений на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної за структурою та якістю клієнтської бази банку, а також на ефективне використання її потенціалу в процесі здійснення банківської діяльності відповідно до основних пріоритетних цілей банку); як системи (комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних у керовану (об'єкт управління), керуючу (суб'єкт управління), функціональну, цільову підсистему та підсистему забезпечення);
- науково-методичні підходи до розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку як релевантного критерію сегментації за рахунок використання маржинального підходу, що, на відміну від існуючих, дозволяє підвищити точність та оперативність розрахунків через відсутність необхідності розподіляти на кожного клієнта прями та

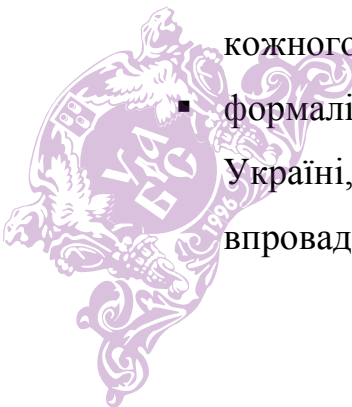


непрямі постійні витрати банку, пов'язані з обслуговуванням клієнта, а також загальні адміністративні витрати банку;

- механізм оцінки потенціалу клієнта для банку як релевантного критерію сегментації шляхом врахування: соціально-вікової категорії; сфери діяльності клієнта; його кредитного, ресурсного та продуктового потенціалів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє врахувати здатність і можливість клієнта забезпечувати банку дохід не тільки в поточному періоді, а й в перспективі завдяки наявності нереалізованих потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, а також спроможності банку виявити та задовольнити вказані запити найбільш ефективно;

набули подальшого розвитку:

- розуміння поняття «клієнтська база банку» як певним чином структурованої сукупності клієнтів банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, основою досягнення стратегічних цілей своєї діяльності, що, на відміну від існуючих підходів, підкреслює неможливість зарахування до клієнтської бази потенційних споживачів банківських послуг, визначає впорядкованість (за сегментами) як необхідну умову ідентифікації клієнтської бази банку, обґрунтовує необхідність виокремлення клієнтської бази як додаткової нематеріальної складової системи ресурсів банку (в межах клієнтського та, відповідно, інтелектуального капіталу);
- методичні підходи до формування стратегій налагодження співпраці банку з окремими сегментами клієнтів на основі «ЗР-матриці», що дало змогу формалізувати напрямки взаємодії «банк – клієнт» у межах кожного сегмента;
- формалізація етапів становлення та розвитку банківського маркетингу в Україні, що дозволило обґрунтувати економічні передумови впровадження системи маркетингу відносин у вітчизняних банках.

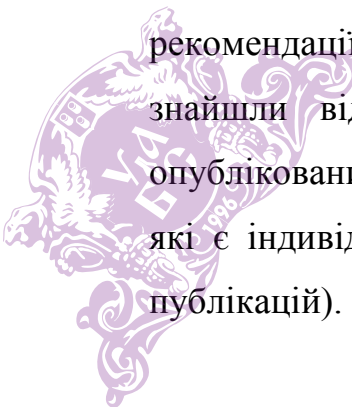


Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, надані в роботі, створюють основу для ефективного впровадження клієнтоорієнтованого управління в банках України.

Результати дослідження щодо розробки алгоритму оцінки потенціалу клієнта для банку та формування спеціальних підрозділів з координації роботи з існуючими та потенційними споживачами в банку впроваджено в діяльність філії ЗАТ «ОТП Банк» у м. Суми (довідка № 100-01/400 від 25.02.2009); щодо визначення інструментарію управління сегментами клієнтської бази та процесом сегментації клієнтів банку – в діяльність Сумської ОД ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка № 15-12/1975 від 25.02.2009); щодо впровадження системи стратегічного управління клієнтською базою в банку – в діяльність Сумської філії ВАТ «ВіЕйБі Банк» (довідка № 18-01/403 від 23.02.2009); щодо формалізації трьох рівнів в системі відносин «банк – клієнт» – у діяльність філії ВАТ КБ “Надра” Сумського РУ «Слобожанщина» (довідка № 789 від 02.03.2009); щодо удосконалення методики визначення рівня прибутковості клієнтів для банку – в діяльність Сумської обласної філії АКБ «Укрсоцбанк» (довідка № 1302 від 25.03.2009).

Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін «Маркетинг у банку», «Управлінський облік у банках», «Банківська справа» (акт від 26.06.2009).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і знайшли відображення в опублікованих роботах. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті розробки, які є індивідуальним внеском автора (особистий внесок вказано у списку публікацій).



Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати виконаного наукового дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-методичній конференції «Сучасні аспекти фінансового управління економічними процесами» (м. Севастополь, 2007 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2007 р.); II Науково-практичній конференції «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, 2007 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові механізми сталого економічного розвитку» (м. Харків, 2007 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Становлення і розвиток банківської системи України в умовах ринкових перетворень в економіці» (м. Тернопіль, 2008 р.); Першій міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи» (м. Макіївка, 2009 р.); Другій міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи в Україні» (м. Львів, 2009 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження опубліковано в 16 наукових працях загальним обсягом 3,39 друк. арк., з яких особисто автору належать 2,78 друк. арк., у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях (з них 2 – у співавторстві), 9 публікацій у збірниках матеріалів конференцій (з них 4 – у співавторстві).

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 248 сторінок, у тому числі на 101 сторінці розміщено 21 таблиця, 32 рисунки, 7 додатків і список використаних джерел із 186 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН БАНКУ

1.1. Дослідження передумов впровадження системи маркетингу відносин у банках України

Сучасний стан вітчизняної банківської сфери характеризується постійним збільшенням кількості банківських установ на ринку, приходом крупного іноземного капіталу у банківську систему України та, як результат – загостренням конкурентної боротьби і зниженням ефективності банківської діяльності та системи управління. Так, за даними Національного банку України, станом на 01.01.2009 в Україні було зареєстровано 198 банків проти 195 в аналогічному періоді 2001 р. [40]. Крім того, кількість банків, зареєстрованих протягом 2007 р., є найбільшою починаючи з 2000 р., їх приріст у середньому за рік становив 5 банківських установ. Банки з іноземним капіталом в Україні на даний час представлені 53 установами проти 22 банків на 01.01.2001, 17 з яких є фінансовими структурами зі 100 %-м іноземним капіталом, що підтверджує статистична інформація НБУ [40].

Слід зазначити, що успішні досягнення економіки впродовж 2000-2006 рр. сприяли адекватному розвитку банківської системи України та значному зростанню її активів, темпи приросту яких часто випереджали темпи економічного зростання, що пояснюється недостатньою насиченістю ринку банківських послуг. Станом на 01.01.2009 обсяг чистих активів банківської системи становив 926,1 млрд. грн., зростання яких (темперосту активів з початку року становив 54,5 %) в основному відбулося за рахунок підвищення обсягів кредитних операцій, частка яких становить 85,6 % усіх активів. Намічена тенденція свідчить про стрімке зростання

масштабів банківської діяльності, підвищення рівня проникнення банківських послуг і про адекватну відповідність розвитку вітчизняної банківської системи темпам зростання економіки в цілому.

Наразі необхідно підкреслити, що зі зростанням добробуту населення та розвитком виробництва банківський бізнес все більше ускладнюється, кількість продуктів і послуг, які можуть бути запропоновані клієнтам, постійно зростає, зі споживачем все частіше працюють не один, а декілька підрозділів банку. Зокрема, ЗАТ КБ «ПриватБанк» тільки фізичним особам на сьогоднішній день пропонує близько 150 різноманітних сучасних банківських послуг [54].

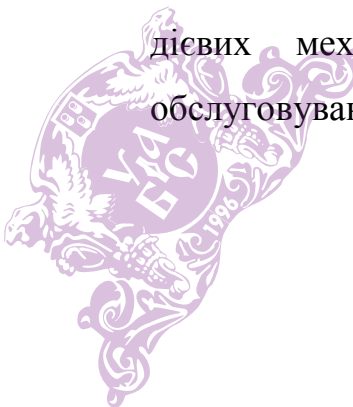
В той же час швидкими темпами розширюється система банківського збуту, функціонування якої сприяє зміцненню конкурентоспроможності банку. Таке розширення відбувається за рахунок появи дистанційних каналів віддаленого доступу до банківських послуг, що доповнює традиційні канали збуту, які передбачають безпосередній контакт з клієнтами. Прикладами дистанційних каналів збуту банківських послуг є:

- пристрої самообслуговування (мультимедійні та торговельні термінали, банкомати);
- телекомунікації та телефонні мережі (телефон, телекс, факс, пропозиція послуг через «паперову пошту»);
- електронні канали (комп'ютерні мережі, INTERNET) тощо.

Таким чином, зміна курсу соціально-економічної політики України, бурхливий розвиток економіки, прихід у банківську систему України транснаціональних фінансових структур, євроінтеграційні наміри та дії керівництва держави щодо вступу до СОТ ставлять перед банківською системою нові завдання – підвищення конкурентоспроможності українських банків, покращення нормативно-правового та конкурентного середовища, пошук ефективних механізмів поліпшення системи банківського менеджменту, запровадження стандартів діяльності та професійної поведінки на ринку, підвищення суспільної довіри до банків.

У процесі дослідження нами було виявлено, що динамічний розвиток вітчизняного ринку банківських послуг, посилення конкурентної боротьби за клієнтів і окремі сегменти ринку, завершення процесу універсализації банківських установ і підвищення значущості якості банківського обслуговування змусило банки шукати нових підходів до організації власної діяльності, зокрема освоювати прийоми маркетингу в банківській сфері.

Потрібно зауважити, що серед вищезазначених факторів, які сприяли активізації впровадження банківського маркетингу, одним із основних, на який потрібно звернути особливу увагу, на наш погляд, є **активний розвиток вітчизняного роздрібного банківського бізнесу в останні роки**. Зазначену тенденцію підтверджує і досвід іноземних банківських установ, для яких обслуговування фізичних осіб залишається пріоритетним напрямом їх діяльності, а якість сервісу перетворюється у вирішальну перевагу конкурентної боротьби. Адже, на відміну від корпоративного бізнесу, який базується на порівняно меншій кількості клієнтів – підприємств і корпорацій, що вже давно розподілені між банківськими установами, займаючись освоюванням роздрібного сегмента, банки змушені якісно обслуговувати тисячі, а іноді навіть мільйони не схожих один на одного споживачів. Для підтвердження наведеної інформації в табл. 1.1 нами зібрані дані стосовно кількості клієнтів, що обслуговуються в окремих вітчизняних банках. Отже, у банківських установах виникає закономірна потреба у впровадженні маркетингових підходів до побудови ефективних відносин з клієнтами – фізичними особами. Крім того, з огляду на величезний потенціал вітчизняного ринку обслуговування індивідуальних осіб, банки, окрім вирішення проблеми утримання власних клієнтів, переймаються пошуком дієвих механізмів залучення потенційно привабливих клієнтів на обслуговування.



Таблиця 1.1

**Кількість корпоративних та індивідуальних клієнтів,
що обслуговуються у вітчизняних банках (на 01.01.2009)
(складено на основі сайтів вказаних банків)**

Назва банку	Індивідуальні клієнти	Корпоративні клієнти
ЗАТ КБ «ПриватБанк»	12 500 000 314 000 (приватні підприємці)	334 000
ВАТ «Райффайзен Банк Аваль»	4 711 000	233 000
ЗАТ «ОТП Банк»	214 000	3 700 (активні клієнти)
АКБ «Форум»	91 000 (фізичні особи-вкладники)	22 523
ВАБ «VAB»	відсутня інформація	16 209

Необхідність застосування інструментів маркетингу в роздрібному банківському бізнесі підтверджують результати опитування, проведеного журналом «The Banker» з-поміж 300 провідних банківських установ Західної Європи та 100 авторитетних інститутів Центральної та Східної Європи [126]. Слід наголосити, що 83 % респондентів вважають, що головна увага банків має бути сфокусована на обслуговуванні індивідуальних клієнтів, при цьому фінансові установи повинні орієнтуватися на найбільш повне задоволення потреб власних споживачів. Водночас, на думку 94 % опитаних, все більше зростає важливість застосування маркетингу в управлінні банком, який тісно співпрацює з населенням, а ініціативний та активний маркетинг, за твердженням 87 % респондентів, є найважливішим моментом для утримання клієнтів й удосконалення взаємин зі споживачами.

Таким чином, з огляду на те, що предметом дисертаційного дослідження є вивчення інструментів налагодження ефективних відносин банку та споживачів і через надзвичайну актуальність впровадження банківського маркетингу саме в роздрібному бізнесі, *подальший аналіз буде присвячений саме індивідуальним клієнтам банку – фізичним особам.*

Проаналізуємо сучасні тенденції, динаміку та особливості розвитку роздрібного банківського ринку в Україні.

Одразу потрібно наголосити, що обслуговування фізичних осіб з кожним роком стає все більш популярним серед найбільших вітчизняних банків. Незважаючи на те, що в Україні існує ряд бар'єрів, які стримують стрімке поширення банківського обслуговування приватних споживачів (перешкоди технічного, соціокультурного, ментального, психологічного характеру), в останні роки високими темпами зростає кількість користувачів банківських послуг серед українського населення. За твердженнями економістів [157], на даний час послугами банків тією чи іншою мірою користуються близько 67 % українців віком від 18 років, що свідчить про відчутне зростання довіри населення до банківських установ.

Важливо зазначити, що за період з 1998 до 2008 р. високими темпами, а саме – у 1,5 раза кожного наступного року, зростали обсяги коштів, залучені банками від суб'єктів господарювання та індивідуальних клієнтів, що продемонстровано на рис. 1.1.

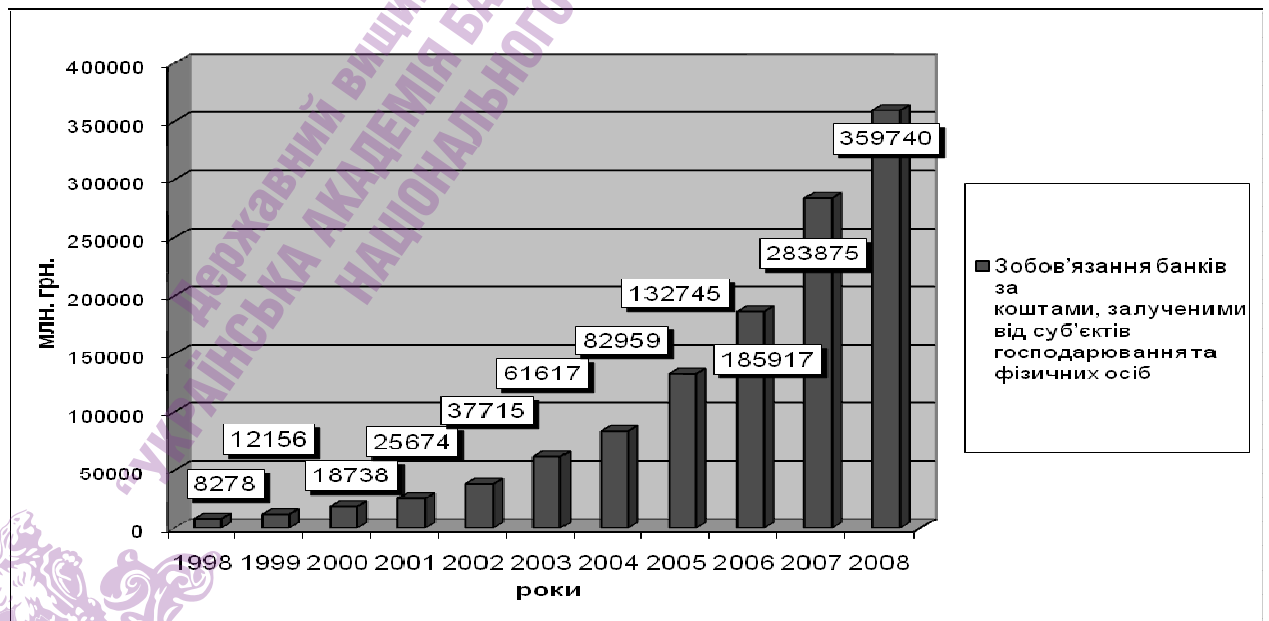


Рис. 1.1. Динаміка коштів, залучених банками від суб'єктів господарювання та фізичних осіб за 1998-2008 рр. [40]

При цьому більш ніж наполовину, починаючи з 2002 р., таке зростання було забезпечене за рахунок зростання депозитних вкладів саме від фізичних осіб, що продемонстровано на рис. 1.2. Наведені дані підтверджують, що упродовж досліджуваного періоду в структурі залучених коштів банків поступово зростала питома вага вкладів населення, що свідчить про зростання довіри населення до банківських установ.

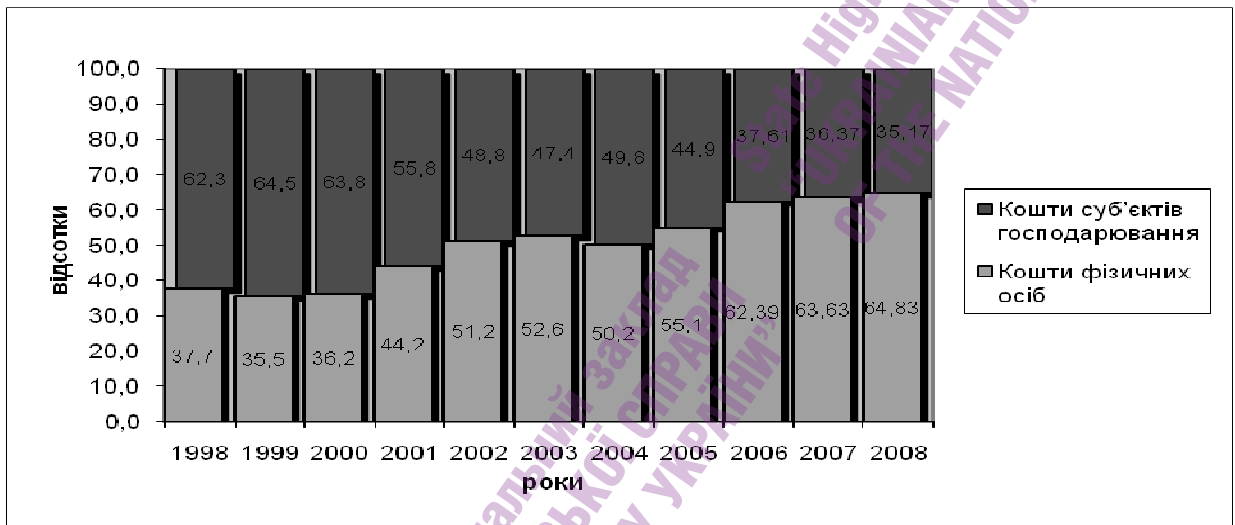


Рис. 1.2. Структура залучених коштів банків за 1998-2008 рр. [40]

Дослідження показало, що основною економічною передумовою зростання обсягів вкладів фізичних осіб стало підвищення доходів і заробітної плати громадян України. Як свідчать дані табл. 1.2, у 2000 р. відбулися серйозні зміни в рівні номінальних грошових доходів населення: даний показник підвищився у порівнянні з попереднім роком на 40,5 %, склавши 86,9 млн. грн.

У той же час вперше за декілька останніх років у 2000 р. суттєво збільшилися реальні грошові доходи фізичних осіб, темп зростання яких становив 140,5 %, що і стало поштовхом до активного формування заощаджень та нарощування коштів населенням на депозитних рахунках у вітчизняних банках. Слід відзначити, що упродовж наступних років реальні грошові доходи громадян продовжували підвищуватися в середньому на

15 % на рік переважно за рахунок соціальних платежів, змін у системі оплати праці бюджетних установ і в результаті планомірного збільшення мінімальної заробітної плати. Це сприяло збільшенню вільних коштів у громадян та їх нагромадженню, за які серед банківських структур останніми роками ведеться серйозна боротьба.

Таблиця 1.2

Грошові доходи населення України за період з 1998 до 2008 р. [40]

Рік	Грошові доходи населення, млн. грн.	Темп зростання до попереднього року, %	Темп зростання до попереднього року з врахуванням рівня інфляції, %
1998	54 379	108,6	88,6
1999	61 865	113,8	94,6
2000	86 911	140,5	114,7
2001	109 391	125,9	119,8
2002	185 073	117,1	117,7
2003	215 672	116,5	108,3
2004	274 241	127,2	114,9
2005	381 404	139,1	123,9
2006	472 061	123,8	111,8
2007	623 289	132,0	114,8
2008	850 235	136,4	110,3

Отже, зазначені позитивні зміни у структурі зобов'язань комерційних банків, які пов'язують передусім із тенденцією загального економічного зростання в Україні протягом 2000-2001 рр., знайшли своє відображення у збільшенні частки вкладів фізичних осіб (при цьому значно зменшилась частка коштів суб'єктів господарювання та цінних паперів власного боргу) та активізації співпраці банків з населенням. Крім того, спостерігається тенденція до збільшення суми, кількості, середнього розміру та термінів вкладів, що дає змогу зробити висновок про постійне зростання довіри населення до банківської системи. Не можна не відзначити той факт, що міцніє довіра населення і до національної грошової одиниці, підтвердженням

чому є перевищення темпів зростання гривневих вкладів над темпами зростання вкладів у іноземній валюті, що відображено на рис. 1.3.

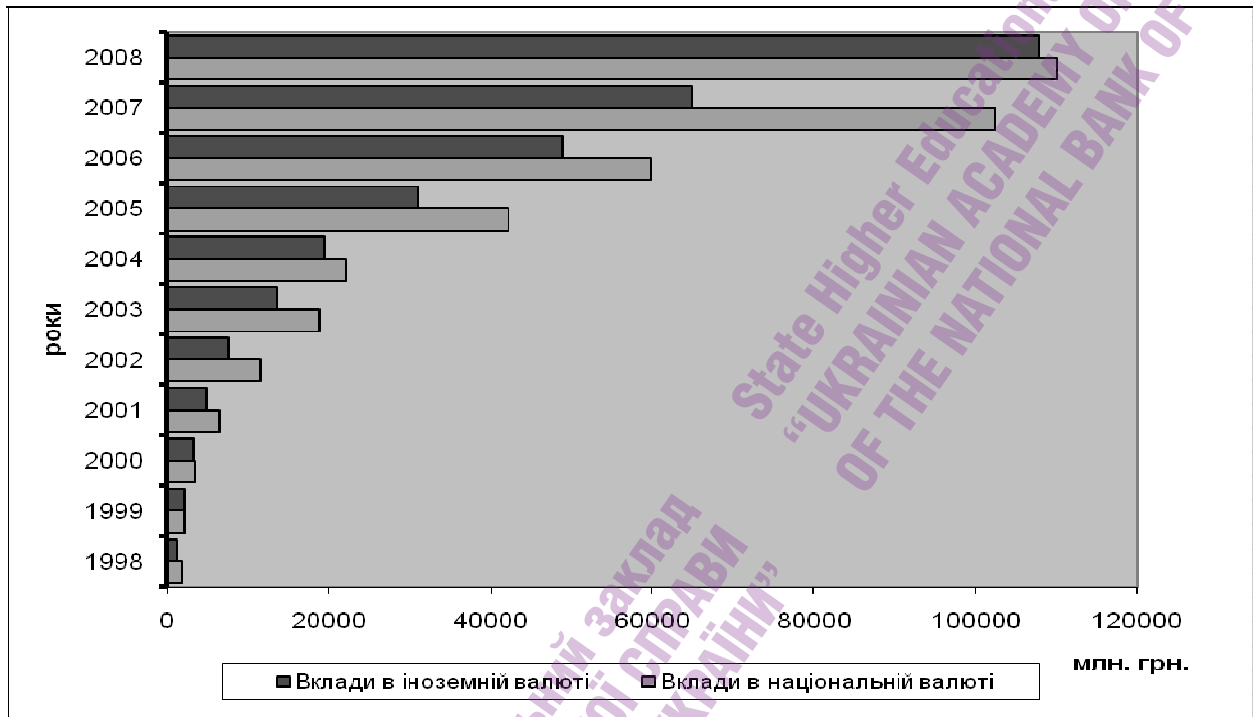


Рис. 1.3. Динаміка вкладів населення у різних валютах за період з 1998 до 2008 р. [40]

Зростання обсягів коштів, залучених банківською системою, крім підвищення рівня довіри до банків, створило міцний фундамент стрімкого розвитку банківського споживчого кредитування. Дійсно, в останні роки відбулися кардинальні зміни в кредитній політиці банківських установ – банки дедалі активніше нарощують кредитні вкладення у сектор домогосподарств, перевищуючи темпи кредитування нефінансового сектора економіки.

Слід зазначити, що вказані зміни позначились на структурі банківських кредитів за інституційними секторами економіки, що підтверджують дані табл. 1.3: питома вага кредитів домогосподарствам у загальному обсязі вимог банків за кредитами в економіку України за підсумками 2008 р. зросла до 38,2 %, тоді як шість років тому ледь перевищувала 5 %.

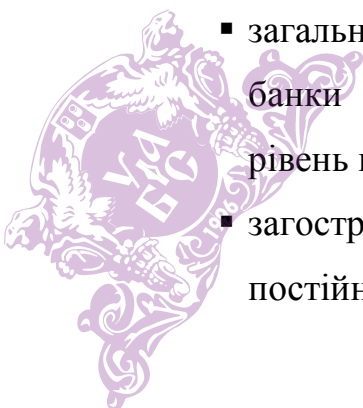
Таблиця 1.3

**Кредити банків за окремими інституційними
секторами економіки за 1998-2008 рр. [40]**

Рік	Кредити, надані нефінансовому сектору економіки		Кредити, надані домашнім господарствам	
	млрд. грн.	питома вага, %	млрд. грн.	питома вага, %
1998	6,95	93,8	0,35	5,5
1999	8,07	90,8	0,69	8,7
2000	10,76	84,6	0,91	14,6
2001	18,26	80,8	1,09	18,2
2002	26,6	93,8	1,56	5,5
2003	38,15	90,8	3,66	8,7
2004	57,4	84,6	9,89	14,6
2005	106,08	74,0	35,66	24,9
2006	160,50	65,4	82,01	33,4
2007	260,48	61,0	160,39	37,6
2008	443,67	60,4	280,49	38,2

У процесі аналізу нами було виявлено, що активізації споживчого кредитування населення вітчизняними банками, окрім зростання ресурсної бази банків, що пов'язано зі збільшенням частки депозитів населення в структурі залучених коштів, сприяли ряд факторів, серед яких:

- стрімке підвищення реальних доходів населення, починаючи з 2000 р. (див. табл. 1.2), що спричинило зростання споживчого попиту фізичних осіб і розширення кола платоспроможних позичальників у поєднанні зі зниженням попиту на кредитні ресурси з боку суб'єктів господарювання через несприятливий інвестиційний клімат;
- загальне зниження дохідності банківської діяльності, що змусило банки переорієнтуватися на співпрацю з населенням через вищий рівень прибутковості операцій зі споживчого кредитування;
- загострення конкуренції на ринку корпоративного кредитування та постійна боротьба за сегмент першокласних позичальників, що



підштовхнуло банки до освоєння перспективного ринку індивідуальних клієнтів;

- активний розвиток роздрібної торгівлі в результаті підвищення реальних доходів населення, її консолідація та створення великих торгових мереж, що сприяло широкому розповсюдженню банківських послуг для приватних клієнтів;
- зміна ставлення населення до «життя в кредит», що сформувало у громадян адекватну ринкову позицію стосовно ефективності отримання споживчих кредитів у вітчизняних банках.

Таким чином, під впливом вказаних факторів споживче кредитування з 2002 р. починає зростати значними темпами (фактично щорічно подвоюючись, за винятком 2004 р.), випереджаючи темпи розширення кредитної підтримки суб'єктів господарювання та кредитування економіки в цілому, що підтверджують дані табл. 1.4. Важливо зазначити, що за період з 2000 до 2008 р. обсяг кредитів, наданих банками фізичним особам, зріс майже в 285 разів. Фактично ми спостерігаємо так званий «кредитний бум», який є позитивним явищем передусім для підприємств – виробників споживчих товарів і послуг, що сприяє збільшенню їх обсягу виготовлення та реалізації, підвищуючи економічний потенціал країни; для громадян, які мають змогу підвищити свій життєвий рівень і для комерційних банків, які отримують як посередники на ринку кредитів значні прибутки.

Слід підкреслити, що інтерес кредитних організацій до роздрібного клієнта і боротьба за нього продовжує наростати, незважаючи на те, що комерційні банки зацікавлені в тісній співпраці з юридичними особами через вищу собівартість споживчих кредитів і невисокий рівень забезпеченості позик фізичних осіб. Зазначена ситуація є не випадковою, оскільки в розвинутих економіках обслуговування індивідуальних клієнтів давно стало пріоритетом банківського бізнесу. Саме роздрібний бізнес є найбільш вагомим і стабільним джерелом прибутків більшості європейських та американських банків, що досягається за рахунок розвинутої культури

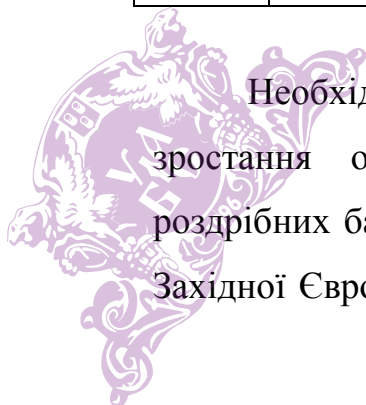
користування банківськими послугами, високого рівня довіри до грошово-кредитних установ, залежності якості життя населення від рівня розвитку банківської системи. Дійсно, корпоративний сектор найчастіше залучає необхідні ресурси самостійно за посередництва фондових брокерів чи інвестиційних банків. Водночас орієнтація банківських установ на індивідуальних споживачів сприяє поліпшенню якості їх кредитного портфеля за рахунок розширення кола клієнтів і видів наданих кредитних послуг, диверсифікації кредитних ризиків і підвищення прибутковості діяльності банку в цілому.

Таблиця 1.4

**Кредити, надані вітчизняними банками
суб'єктам господарювання та фізичним особам за 1998-2008 рр. [40]**

Рік	Кредити фізичним особам		Кредити суб'єктам господарювання		Усього кредитів	
	млн. грн.	темп зростання до попереднього року, %	млн. грн.	темп зростання до попереднього року, %	млн. грн.	темп зростання до попереднього року, %
1998	529	153,3	8 344	120,1	8 873	121,6
1999	686	129,7	11 101	133,0	11 787	132,8
2000	980	142,9	18 594	167,5	19 574	166,1
2001	1 418	144,7	26 955	145,0	28 373	145,0
2002	3 313	233,6	38 721	143,7	42 035	148,2
2003	8 986	271,2	58 849	152,0	67 835	161,4
2004	14 794	164,6	73 785	125,4	88 579	130,6
2005	33 523	226,6	109 895	148,9	143 418	161,9
2006	82 010	244,6	160 503	146,1	242 513	169,1
2007	160 386	195,6	260 476	162,3	420 862	173,5
2008	280 490	174,9	443 665	170,3	724 155	172,1

Необхідно звернути увагу на те, що незважаючи на високі темпи зростання обсягу кредитування фізичних осіб, рівень проникнення роздрібних банківських послуг в Україні в порівнянні з країнами Східної та Західної Європи залишається на низькому рівні. Так, за оцінками експертів,



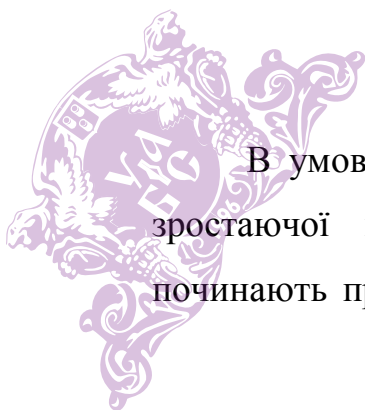
заборгованість приватних клієнтів за кредитами залишається достатньо низькою та становить лише близько 12 % від їх офіційних річних доходів, а покриття ринку кредитування фізичних осіб фінансовими установами становить всього від 40 до 60 % [45, 129]. Отже, враховуючи прогнози, пов'язані з очікуванням подальшого підвищення доходів населення та їх детенізацією й наявністю надлишкового попиту на кредитні продукти з боку громадян, можна передбачити значні перспективи розвитку споживчого кредитування в Україні в найближчі роки.

Крім того, важливо зазначити, що на даний час, за твердженнями економістів [7, 41, 64], завершується етап освоєння роздрібного ринку комерційними банками, для якого характерно впровадження стратегії «зняття вершків» і стрімке нерозбірливе нарощення клієнтської бази з високодохідних сегментів. Сьогодні банківський роздрібний бізнес переходить на новий якісний рівень розвитку, який потребує від банківських установ впровадження дієвих підходів і механізмів для збереження завойованих позицій в обслуговуванні індивідуальних клієнтів та досягнення нових успіхів.

Отже, підбиваючи підсумок, зазначимо, що результати проведеного дослідження підтверджують важливість активізації маркетингових зусиль для залучення нових та утримання існуючих споживачів з метою підвищення конкурентоспроможності банків, особливо в роздрібному сегменті, який водночас, як засвідчив аналіз, розвивається високими темпами.

1.2. Аналіз основних положень системи маркетингу відносин банку

В умовах динамічного розвитку роздрібного банківського бізнесу та зростаючої конкуренції в грошово-кредитній сфері вітчизняні банки починають приділяти значну увагу власним споживачам, розуміючи, що їх



успіх у майбутньому залежатиме від довготривалих тісних партнерських відносин з клієнтами та від рівня їх задоволеності послугами і діяльністю банку в цілому. До вищевказаного ми прийшли в результаті здійсненого аналізу еволюції вітчизняного банківського маркетингу.

Процес активного впровадження принципів та інструментів банківського маркетингу в Україні розпочався в кінці 1990-х – на початку 2000-х років і пройшов ряд періодів свого розвитку в вітчизняній банківській практиці. *Авторські дослідження дозволили виділити три основні етапи становлення банківського маркетингу в Україні*, які подані на рис. 1.4.



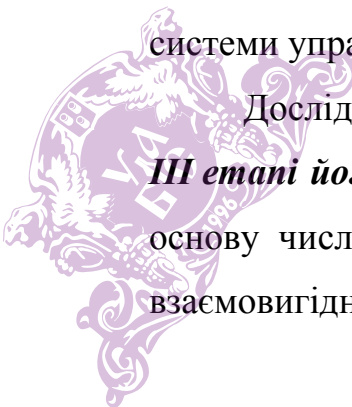
Рис. 1.4. Етапи становлення та розвитку банківського маркетингу в Україні (власна розробка)

Проведений нами аналіз засвідчив, що на *I етапі (1991-2002 рр.)* у вітчизняних наукових дослідженнях знайшли своє відображення актуальні розробки, що підтверджували необхідність використання прийомів маркетингу в комерційних банках, були зроблені перші спроби визначення

банківського маркетингу як концепції управління, формування його інструментарію, аналізу шляхів його подальшого розвитку, надавалися рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності маркетингових заходів у банківській сфері, розглядалася специфіка реалізації принципів маркетингу в вітчизняних банках [69, 104].

Аналіз публікацій і наукових статей з банківського маркетингу на **II етапі його розвитку (2003-2004 рр.)** показав, що в цей час вчених і банкірів-практиків турбували насамперед питання розробки маркетингової стратегії розвитку банку та її впливу на ефективність банківського бізнесу, визначення етапів стратегічного маркетингового планування в цілому, а також методів впровадження нових банківських продуктів [14, 68, 103, 106, 124]. Крім того, в даний час вже були створені умови для дослідження окремих інструментів банківського маркетингу, оскільки впроваджуючи маркетинговий підхід у банках, працівники фінансово-кредитних установ зіштовхувалися з конкретними прикладними проблемами, які вимагали негайного вирішення. Вчені-маркетологи та практики банківської справи на даному етапі активно вивчали комунікаційну політику банку, реалізація якої дозволяє банкам досягти взаєморозуміння з партнерами на фінансових ринках і власними клієнтами, та її складові, розглядали питання впливу зв'язків з громадськістю і рекламної діяльності банку на ефективність його роботи [36, 49, 95, 96]. У науковій літературі цього періоду досліджувалися також проблеми підвищення ефективності банківської реклами, формування іміджу послуги й банку в цілому в свідомості масової аудиторії та управління ними, проблемні питання реалізації PR-заходів в банківській сфері, розвиток банківських брендів і необхідність налагодження в банках комплексної системи управління якістю [111, 112, 169].

Дослідивши праці науковців у сфері банківського маркетингу на **III етапі його становлення (2005 р. – наш час)**, ми дійшли висновку, що в основу численних розробок покладено актуальну проблему налагодження взаємовигідних відносин банку та його клієнтів, розв'язання якої сприятиме



реалізації стратегії задоволення потреб споживачів банку та істотному підвищенню ефективності маркетингу в цілому. Потрібно відзначити, що протягом всього розвитку банківського маркетингу вчені так чи інакше досліджували потреби й проблеми клієнтів кредитних установ, оскільки впровадження маркетингового підходу полягає в переорієнтації банків на запити власних споживачів. Однак в останні роки вивчення різноманітних аспектів взаємодії банків і їх клієнтів почало розглядатися як ключовий фактор побудови клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії банку. Нами було виявлено, що в розрізі даної проблеми авторами досліджується цілий ряд важливих питань, серед яких: запровадження нових методів організації й управління відносинами банку з клієнтами, зокрема впровадження CRM-технологій у банківській сфері [68, 74, 121, 156, 170]; аналіз переваг і принципів сегментації споживачів фінансово-кредитних установ [26, 97, 164]; вивчення організації VIP-банкінгу як нового напрямку банківської діяльності, пов'язаного з виокремленням категорії елітних споживачів банку та наданням їм персонального обслуговування [67, 89, 162]; пошук ефективних механізмів аналізу маркетингової інформації про клієнтів банківської установи [25, 30] та розробка методик оцінки й аналізу клієнтської бази банку [30, 107] тощо.

Таким чином, проведене нами дослідження засвідчило, що в зв'язку з прогресивним розвитком і вдосконаленням банківського бізнесу відбувалася поступова зміна акцентів у банківському маркетингу. Вчені поступово перейшли від розгляду загальних питань методології та розробки понятійного апарату банківського маркетингу до вивчення прикладних проблем: аналізу його інструментарію та, що найголовніше, – до дослідження різних аспектів відносин банків і клієнтів як головних орієнтирів банківського бізнесу.

Слід підкреслити, що вказана ситуація на вітчизняному банківському ринку є відображенням світових тенденцій у банківській сфері, які пов'язані з *всеохоплюючим поширенням концепції маркетингу відносин у банках*

(існують також інші назви вказаної концепції – клієнтинг, маркетинг лояльності, маркетинг утримання, «face-to-face»-маркетинг).

Загальні теоретичні основи системи маркетингу відносин були розроблені в 1980-х рр. шведськими вченими в рамках промислового маркетингу, а вже до кінця 1990-х рр. був розроблений її прикладний інструментарій, що являє собою сукупність конкретних методів, прийомів і засобів встановлення, розвитку та підтримання відносин компанії зі споживачами. У той же час з огляду на новизну вказаної концепції в науковій літературі існує широке поле підходів до визначення маркетингу відносин, систематизованих у табл. 1.5.

Варто зауважити, що деякі вчені також вказують на недостатність традиційного комплексу маркетингу для побудови тривалих відносин зі споживачами та пропонують додаткові складові, які становитимуть розширений комплекс маркетингу [87]. Найбільш відому таку розробку оновленого комплексу маркетингу – концепцію «7P» – запропонували у 1981 р. американські дослідники М. Бітнер і Б. Бумс. Окрім основних чотирьох «P» – товар (*product*), ціна (*price*), просування на ринок (*promotion*) і розподілення (*place/position*) – вона включає такі додаткові елементи:

- *physical evidence* – навколишнє оточення, в якому надається послуга;
- *people* – всіх людей, присутніх при наданні послуги, включаючи персонал і споживачів;
- *process* – всі процедури, механізми, види діяльності, необхідні для надання послуги.

Саме три зазначені елементи являють собою систему маркетингу відносин, а отже, сукупність інструментів маркетингу відносин має розглядатися в розрізі вказаних трьох змінних [158].

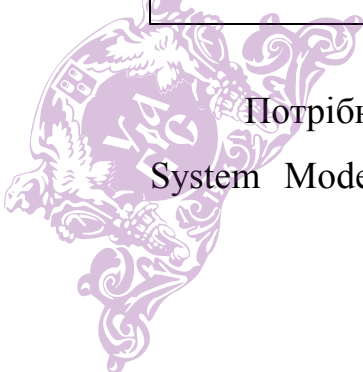


Таблиця 1.5

Науково-методичні підходи до розуміння сутності маркетингу відносин

Автор, джерело	Зміст
Стоун М., Вудкок Н., Мечтінгер Л. [168]	Сутність маркетингу відносин полягає в широкому використанні інструментів маркетингу, комунікаційних технологій, технологій обслуговування клієнтів, управління збутом з метою: ідентифікації назви компанії у клієнтів; встановлення довготривалих відносин між компанією та її клієнтами, а також регулювання цих відносин для користі як споживачів, так і самої компанії
Ламбен Ж.Ж. [84, с. 444]	Маркетинг відносин є системою маркетингу, яка прагне встановити тривалі та конструктивні зв'язки з покупцями, на відміну від маркетингу угод, що має більш короткострокову орієнтацію і спрямований на негайні продажі. В маркетингу відносин джерело прибутку – клієнт, а не товар і не марка, тому залучення нових клієнтів розглядається як проміжна мета. Підтримувати і розширювати коло споживачів – це головна мета в рамках встановлення взаємовигідних відносин
Котлер Ф. [70, с. 47]	Маркетинг відносин – практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими споживачами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин на підставі надання їм додаткової цінності
Гордон Я.Х. [177]	Під маркетингом партнерських відносин зазвичай мають на увазі безперервний процес визначення і створення нових цінностей при безпосередній участі індивідуального споживача, а потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності
Вебстер Ф. [87]	Пройшла зміна акценту з трансакцій на відносини. Споживачі стають партнерами, і компанії брати приймати на себе довгострокові зобов'язання для збереження цих відносин за допомогою якості, послуг і інновацій
Цайтамл В.А., Бітнер М.Дж. [87]	Маркетинг відносин – філософія ведення бізнесу, стратегічна орієнтація, що фокусується швидше на утриманні та «поліпшенні» існуючих споживачів, ніж на залученні нових
Шульгіна Л.М. [168]	Маркетинг відносин слід розглядати як концепцію, стратегію бізнесу та технологію, стрижнем яких є ідея утримання наявних клієнтів компанії завдяки покращенню якості їх обслуговування
Куршакова Н.Б. [76, с. 19]	Маркетинг відносин у банку – практика побудови довгострокових взаємовигідних партнерських відносин з ключовими клієнтами (партнерами) банку
Голубкова Е.Н., Давтян Д.М. [35, с. 129]	Маркетинг відносин – це комплекс ділових моделей, методологій та інтерактивних технологій, спрямованих на досягнення і підтримку високого рівня утримання й контактності визначених категорій цінних сьогодні та перспективних завтра клієнтів

Потрібно відзначити, що в моделі системи обслуговування (Service System Model), запропонованої К. Гренроосом, елементи *навколишнього*



оточення поділяються на матеріальні ресурси й обладнання та системи і операційні процеси (колл-центри, сайт банку тощо) [159, с. 28].

Натомість зауважимо, що, на думку І.В. Лопатинської, таке доповнення комплексу маркетингу можливе лише у випадку включення до елемента «*people*» персоналу фінансової організації, що безпосередньо надає послугу. Це пов'язано з тим, що до комплексу маркетингу мають бути включені елементи, які контролюються компанією.

З врахуванням вказаних зауважень О. Христофорова пропонує розширити комплекс маркетингу до «8Р-парадигми», згідно з якою до загальновідомих елементів додаються: *people* (особи, залучені в процес надання послуги), *physical evidence* (середовище надання послуги), *partnerships* (довгострокові відносини між клієнтом і банком), *process* (процедури, механізми й послідовності дій, які забезпечують надання послуги) [156, с. 42].

Іншим варіантом модифікації комплексу маркетингу, запропонованим О.С. Телетовим, є включення елемента *partner*, що концентрує основну увагу на сполученні товар/послуги і використовує «4Р» для управління попитом і спрощення процедури обміну [137, с. 151].

Важливо підкреслити, що хоча в даний час не існує достатнього емпіричного підтвердження ефективності поширення системи маркетингу відносин на всі ринки (зокрема, деякі автори вказують на проблему впровадження маркетингу відносин для ринків споживчих продуктів, які характеризуються низьким рівнем залучення споживачів у процесі купівлі), водночас для фінансових послуг, які відрізняються високим ступенем залучення клієнтів до процесу споживання, тривалістю в часі та спрямованістю споживачів на встановлення відносин з фінансовим посередником, необхідність використання маркетингу відносин очевидна [87].

Отже, **маркетинг відносин** – це сучасний підхід в організації роботи банку з клієнтами, суть якого полягає в якнайповнішому задоволенні їх

потреб у банківському обслуговуванні, встановленні та підтриманні довготривалих, партнерських і взаємовигідних відносин між банком і споживачами та у спрямованості установи не на продаж банківських продуктів, а на утримання існуючих лояльних клієнтів. Головна ідея вказаної концепції полягає у тому, що «об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем й іншими учасниками процесу купівлі-продажу» [168].

Сутність вказаної концепції обумовлена розумінням того, що споживачі є основою функціонування будь-якої компанії (в тому числі банку) та від ефективності відносин з ними залежить успіх не тільки самої організації, але і тих, хто співпрацює з нею, хто входить в дану систему маркетингової взаємодії. Звичайно, в сучасних умовах гострої конкуренції та насичення ринку саме від вибору клієнтів залежить результативність діяльності банків та їх успіхи, тобто споживачі стають основними джерелами створення вартості, а їх вибір перетворюється на дуже цінну інвестицію, що визначає вартість і ефективність банківської установи. На думку керівників світових фондових бірж, банків, компаній з управління активами, брокерських фірм і контролюючих органів, які взяли участь в опитуванні, організованому корпорацією IBM разом з аналітичним підрозділом видавничого дому Economist, для освоєння перспективних можливостей зростання фінансовим компаніям і банкам потрібні глибші зв'язки з клієнтами, створення диференційованих продуктів і чіткіша концентрація на інноваціях. Вказані чинники, на їх погляд, стануть трьома найважливішими джерелами конкурентних переваг у майбутнє десятиліття [42].

Основні переваги впровадження ідей маркетингу відносин для банку та споживачів, визначені І.В. Лопатинською, надані на рис. 1.5 [87, с. 21].



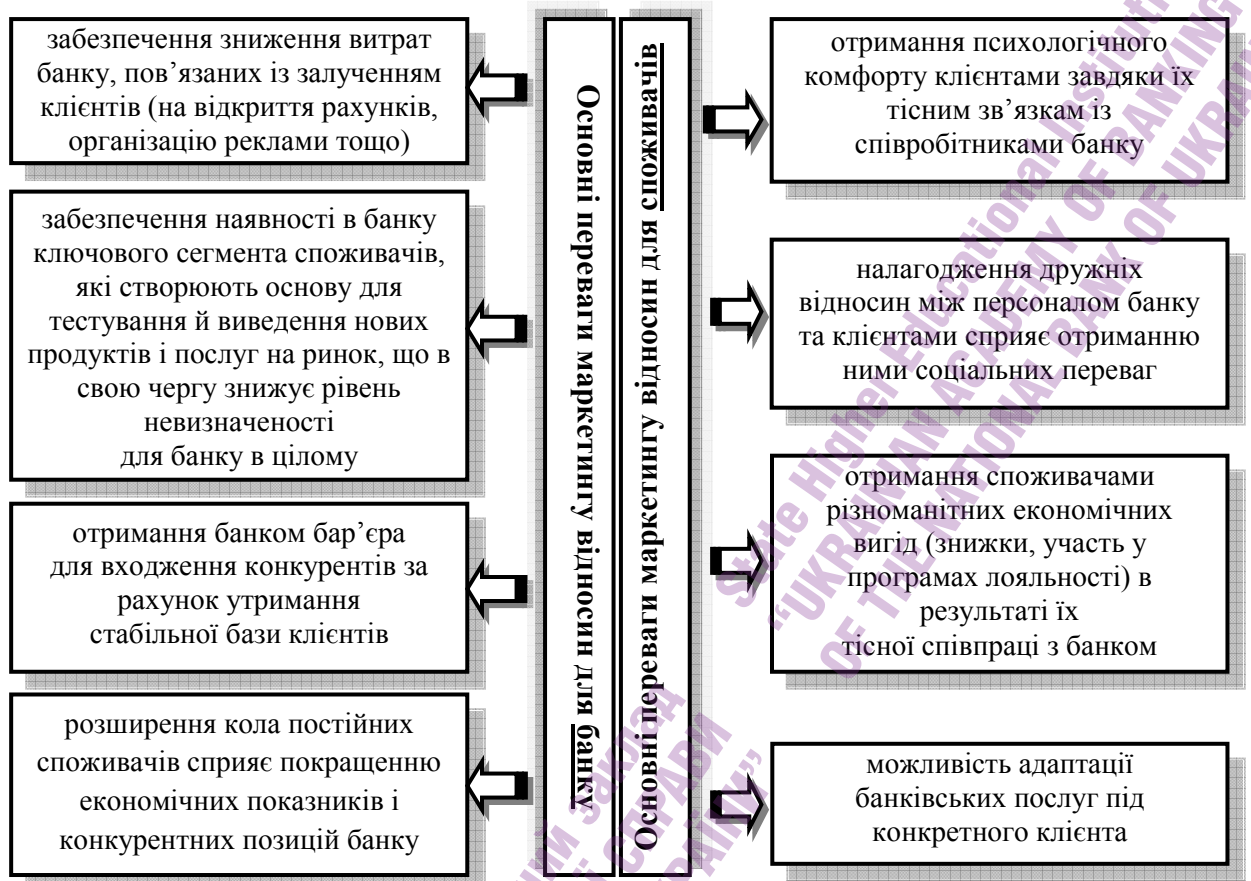


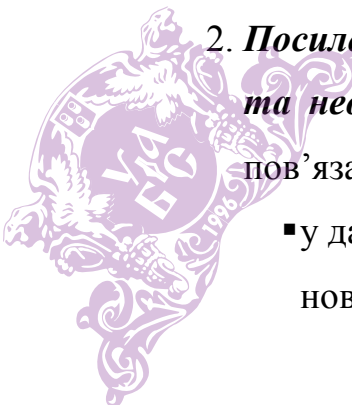
Рис. 1.5. Основні переваги впровадження системи маркетингу відносин для банку та споживачів (складено на основі [87, с. 21])

Проведене нами дослідження засвідчило, що управління взаємодією банку з власними клієнтами цілком закономірно стало центральною ідеєю сучасного банківського маркетингу завдяки таким факторам:

1. **Особливості сучасного банківського ринку** – привабливість банківського бізнесу, жорстка конкуренція, потреба клієнтів в складних фінансових схемах та здійсненні комплексних операцій, що вимагають впровадження сучасних операційних і інформаційних технологій та тісного співробітництва учасників ринку [171, с. 46].

2. **Посилення конкуренції серед банків і фінансово-кредитних установ та необхідності боротися практично за кожного споживача**, що пов'язано з такими обставинами:

- у даний час банки зазвичай пропонують майже однакові продукти, а нові продукти, які розробляються, тут же копіюються

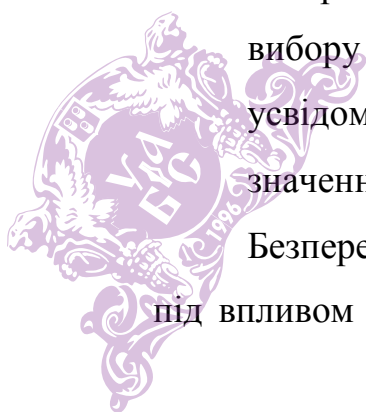


конкурентами. В таких умовах відмінність між банками з погляду клієнта зникає, він більше не прив'язаний до конкретного фінансового інституту;

- швидке зростання різноманітних каналів доставки банківських послуг перетворює банки з окремих фінансових інститутів на простих провайдерів фінансових послуг. У свою чергу, це призводить до жорсткої конкуренції з інтернет-порталами й до стирання відмінностей між банківськими установами;
- широке розповсюдження інтернет-банкінгу та електронної комерції дозволяє клієнтам з легкістю змінювати одного провайдера фінансових послуг на іншого;
- значне зростання банківських продуктів, що пропонуються клієнтам, і розповсюдження альянсів серед їх постачальників з метою надання якнайповніших комплексних рішень. Це сприяє подальшому скороченню відмінностей між банками.

3. **Поява нового споживача**, який стає більш активним, освіченим, інформованим, вимогливим та організованим; який прагне самостійно розпоряджатися своїми коштами, не бажає погоджуватися з обмеженнями традиційних банків, що стосуються часу їх роботи, наявності черг, асортименту послуг, і схильний до самообслуговування через провайдерів банківських послуг; який вже не потребує продуктів чи послуг, наданих йому кимось, а сам все активніше намагається брати участь в їх створенні; який вимагає кращого захисту власних інтересів, прозорої співпраці з фінансовими установами та бажає контролювати свої відносини з банком; який в результаті великого вибору послуг і підвищення власної «ринкової грамотності» більш усвідомлено ставиться до ціни та цінності послуг, надає велике значення їх якості та рівню надання [28, с. 55; 34, с. 61; 154, с. 129-130].

Безперечно, в нових умовах функціонування ринку банківських послуг під впливом вказаних вище факторів інструменти банківського маркетингу



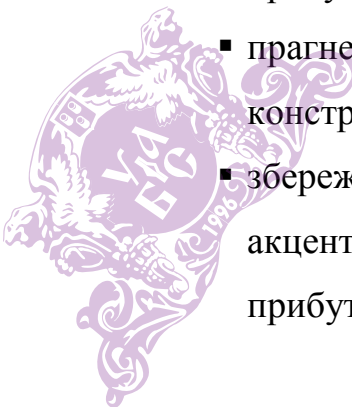
змінюються в напрямку персоніфікації споживачів у рамках клієнтських сегментів (а не організують роботу за продуктовим принципом), орієнтації на довічну цінність клієнта (а не лише на трасакції), фокусування на споживачах (а не лише на акціонерах і власниках), залучення до маркетингу всіх працівників компанії (а не лише відділу маркетингу), побудови марки на основі поведінки (а не тільки за допомогою реклами), спрямованості на утримання клієнтів (а не на пріоритетності залучення нових споживачів) і виміру рівня їх задоволеності та лояльності.

Для кращого розуміння сутності концепції маркетингу відносин розглянемо основні етапи процесу розробки та практичного застосування даної концепції, які були виділені Л.Шульгіною в роботі [168]. Характеристика кожного з етапів наведена в додатку А.

Надана в табл. А.1 інформація свідчить про постійне вдосконалення теоретичного ядра системи маркетингу відносин і розробку її практичного апарату й інструментів побудови взаємовигідних відносин компанії з клієнтами. Варто відзначити, що в останні роки ідеї маркетингу відносин отримують все більшу популярність, перестають бути декларативними і починають впроваджуватися на практиці багатьма компаніями та фінансовими інститутами.

У процесі проведеного аналізу на основі праць [56, 168] нами були систематизовані **основні особливості та відмінності маркетингу відносин від традиційного маркетингу угод**, які полягають у:

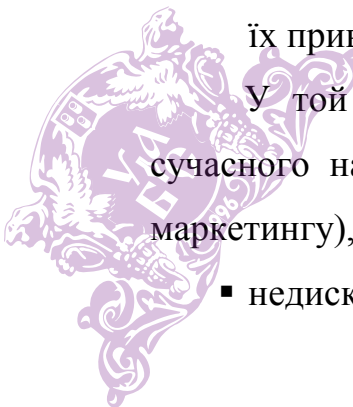
- максимально повному задоволенні запитів клієнтів банку та формуванні нових потреб споживачів у перспективних банківських продуктах на основі розуміння їх інтересів, переваг і привабливості;
- прагненні налагодити довготривалі партнерські взаємовигідні конструктивні відносини між банком та його споживачами;
- збереженні довіри та позитивного ставлення клієнта до банку замість акценту на обсязі реалізованих послуг і розмірі отриманого прибутку;



- орієнтації банку на системну й комплексну роботу з клієнтами, постійне підтримання відносин зі споживачами та перетворення їх на лояльних споживачів, встановлення зворотного зв'язку зі споживачами (за допомогою безпосереднього спілкування, телефону, факсу, e-mail, чату, традиційної пошти), інформаційна підтримка якого технологічно забезпечена наявністю програмних продуктів і клієнтських баз даних;
- фокусуванні банків на високій якості обслуговування клієнтів як важливому елементі сучасної банківської діяльності – стандарти якості обслуговування, завдяки детальному опису вимог до кожного етапу бізнес-процесу, дозволяють, з одного боку, розробити систему критеріїв оцінки діяльності та мотивування працівників, з іншого – підвищити рівень довіри споживачів до незмінності якості банківських продуктів, цінність яких також відповідно зростає;
- застосуванні банком персоніфікованого підходу до формування власної процентної, тарифної та асортиментної політик як найбільш важливих інструментів розвитку відносин з клієнтами з урахуванням інформації про попередні відносини з ними;
- переході від транзакційного до недискретного маркетингового процесу внаслідок створення структурних зв'язків, які полегшують взаємодію зі споживачами, наприклад, забезпечення клієнтів засобами електронного зв'язку для спрощення системи обслуговування в банку;
- створенні корпоративної філософії «орієнтація на клієнта», згідно з якою співробітники банку мотивовані та відповідальні за побудову і поглиблення партнерських відносин зі споживачами;
- активному впровадженні сучасних інформаційних технологій, здатних створювати та постійно оновлювати бази даних про клієнтів і захищати їх приватну інформацію.

У той же час варто відрізнити маркетинг відносин від ще одного сучасного напрямку маркетингу – *маркетингу співпраці* (колабораційного маркетингу), який визначають як:

- недискретний процес взаємовигідної співпраці співробітників

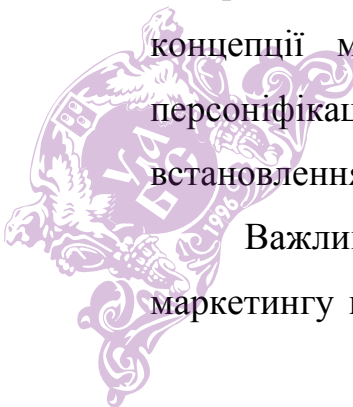


підприємства, партнерів і споживачів над розробкою і реалізацією продукту більш високої цінності для усіх учасників даних відносин, а також діяльність компанії, направлена на встановлення партнерських відносин з конкурентами [168];

- безперервний процес визначення та створення нових цінностей при безпосередній участі індивідуального споживача, а також подальшого спільного отримання й розподілу вигід від цієї діяльності між усіма учасниками взаємодії [84].

Таким чином, за результатами аналізу стає зрозуміло, що маркетинг відносин орієнтується на задоволення потреб споживачів і подальше встановлення тривалих партнерських взаємовигідних конструктивних відносин між банком і клієнтами, в той час як маркетинг співпраці фокусує увагу на об'єднанні банку, його партнерів і споживачів в єдину інтегровану групу, їх плідній подальшій взаємодії з метою надання індивідуалізованого комплексу маркетингу підвищеної цінності для кожного клієнта та пропонуванні найвигідніших умов співпраці для партнерів, а також на уникненні антагонізму з конкурентами. До того ж маркетинг співпраці визначає ключову роль індивідуальних клієнтів не лише як споживачів, а й як учасників створення тієї цінності, яку вони бажають отримати. З огляду на це, на наш погляд, дану концепцію в банку доцільно впроваджувати в процесі обслуговування ключових індивідуальних і корпоративних клієнтів, тобто тих споживачів, яких реально залучити до активної участі в процесі створення та споживання банківських послуг. У роботі банку з великою кількістю індивідуальних клієнтів, вивченню співпраці яких присвячена дана дисертаційна робота, на наше переконання, більш ефективним є застосування концепції маркетингу відносин, яка більшою мірою орієнтується на персоніфікацію споживачів у межах окремих ринкових сегментів та встановлення з ними тривалих відносин.

Важливо зазначити, що, визначаючи основні положення системи маркетингу відносин, науковці все частіше оперують поняттям «лояльність



споживачів», досягнення якої стає пріоритетною метою діяльності банку [121]. Як зауважує В. Вархавтиж, «...лояльність передбачає взаємодію – довгострокові відносини споживача з компанією...». З її точкою зору згодні Дж. Доуес і С. Свейлс, які стверджують, що «...лояльність є центральною умовою успішного утримання...» [87].

Раніше на так званому «індустріальному» етапі розвитку суспільства вважалося, що задоволення клієнта проходить базові етапи, зображені на рис. 1.6 [180, 181, 184]:

- виконання – банк пропонує послугу, яка потрібна клієнтові;
- вартість – ціна послуги, прийнятна для покупця;
- зручність – доступність послуги, її можна легко отримати;
- віра – покупець довіряє продавцеві, вважаючи його послугу надійною і вигідною.



Рис. 1.6. Основні етапи процесу задоволення потреб і бажань клієнта на «індустріальному» етапі розвитку суспільства [88]

Однак, зважаючи на те, що центральним поняттям маркетингу відносин є «відносини», які з'являються у випадку неодноразової взаємодії споживача та банку, кінцевою метою його діяльності стає не тільки задоволеність покупця, а

поява серії взаємодії між ними, тобто досягнення прихильності (лояльності) клієнта до банківської установи. Основні етапи моделі взаємодії банку та клієнта на сучасному етапі розвитку суспільства:

- задоволення – задоволення основних потреб клієнта;
- захист інтересів – банк дає зрозуміти, що він функціонує в інтересах споживача;
- персоналізація – банк демонструє повне сприйняття та схвалення побажань покупця;
- влада клієнта – клієнт усвідомлює, що банк готовий «грати за його правилами», споживач сам контролює їх відносини.

Схематично їх черговість наведена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні етапи процесу задоволення потреб і бажань клієнта на сучасному етапі розвитку суспільства [88]

Можна стверджувати, що при такій побудові відносин з покупцями всі аспекти діяльності банку об'єднуються в загальному прагненні досягнення лояльності споживачів. Водночас банківська установа отримує можливість передбачати бажання клієнтів, тобто сама формує попит, що є значною перевагою вказаної моделі [179, 183, 185].

Безумовно, в процесі роботи з клієнтами перед банківською установою стають дві основні мети: залучення потенційних споживачів банківських послуг на обслуговування (розширення клієнтської бази) та збереження існуючих споживачів (управління їх лояльністю). Пріоритет в їх досягненні зазвичай визначається стадією життєвого циклу банку і кон'юнктурою банківського ринку (розподілом ринкових сегментів між конкурентами. На початкових етапах банк змушений значну частину власних ресурсів витратити на залучення споживачів і приділяти основну увагу нарощуванню клієнтської бази. У міру стабілізації положення на ринку банк починає перейматися проблемами утримання клієнтів і підвищення їх лояльності. Для цього є декілька вагомих причин, серед яких:

- витрати на залучення нового клієнта на обслуговування до банку є більшими приблизно в 5-10 разів, ніж на утримання існуючого [88];
- зменшення відтоку клієнтів на 5-10 % забезпечує банку до 75 % додаткового прибутку [88];
- збільшення утримання клієнтів на 5 % сприяє підвищенню прибутку банку на 85 % [132, с.20];
- витрати на залучення кожного нового клієнта до банку з підвищенням насичення ринку зростають, а витрати на збереження клієнтів залишаються невисокими [88];
- стійка клієнтська база забезпечує стабільність діяльності банку та сприяє зміцненню його конкурентоспроможності [168].

Натомість, якщо раніше задачі у налагоджені відносин з клієнтами мали чітко виражену послідовність – залучення, закріплення, що включає процедуру укладання угоди, яка поєднує покупця та продавця певними правами й обов'язками, та утримання споживача, то в даний час керівники банків усвідомили необхідність зміни акцентів, про що свідчать результати дослідження, проведеного компанією AD Little, які подані на рис. 1.8 [139, с. 61].



Рис. 1.8. Ієрархія пріоритетності цілей в сфері управління відносинами банків з клієнтами [88]

Крім того, важливо зазначити, що орієнтуючись переважно на залучення споживачів, банк фактично демонструє незацікавленість подальшими стосунками з покупцем, що призводить до їх недовготривалої співпраці в майбутньому. Наведену думку підтверджують результати дослідження, проведеного компанією McKinsey, які свідчать про те, що в 68 % випадків причиною переходу клієнтів на обслуговування в інший банк стає байдуже ставлення до них і лише в 14 % – незадоволеність продуктом [159]. У даних умовах, якщо банк не припускає реалізацію стратегії утримання, ланцюжок взаємодії установи з клієнтом виходить розірваним або вкрай неміцним. Тому все більшої важливості набуває проблема підвищення ефективності управління лояльністю споживачів і відносинами з клієнтами в цілому.

Слід наголосити, що для вирішення вказаної задачі необхідним стало виділення окремого напрямку роботи банку з метою управління відносинами з клієнтами та розробки подальшої політики їх відносин з банківською установою. Натомість задачу утримання клієнтів було не варто перекладати на маркетинг і збут насамперед тому, що характерні для них традиційні функції не припускають досягнення даної мети. Першорядними завданнями маркетингу у сфері взаємодії з клієнтами має бути інформування і

переконання, тоді як задачі управління продажами полягають у забезпеченні збуту і розвитку вистриб'юторської мережі. При цьому маркетингові комунікації припускають переважно масовий характер, тоді як збут реалізує індивідуальний підхід.

Отже, поява напрямку роботи банку з управління відносинами зі споживачами дозволила, на думку вчених, побудувати завершену організаційну структуру банківської установи в рамках впровадження маркетингу відносин, орієнтовану на клієнтів, і розробити *комплексну систему взаємодії банку зі споживачами*, яка зображена на рис. 1.9 [88]. Як результат, конкурентоспроможність організації (зокрема, банку) визначається сумарним ефектом від реалізації вказаних напрямів роботи з клієнтами.



Рис. 1.9. Елементи комплексної системи взаємодії банку з клієнтами [88]

Таким чином, можна стверджувати, що в системі маркетингу відносин в рамках комплексної системи взаємодії банку з клієнтами вперше було

визначено окремий напрямок управління – управління лояльністю (відносинами з клієнтами), що мав на меті утримання споживачів. Зазвичай виокремлюють три групи функцій управління відносинами з клієнтами, а саме [88, с. 45-46]:

- розробка стратегії, орієнтованої на клієнта (розробка спеціальних програм для певних груп споживачів, що має на меті підвищення їх лояльності);
- практична реалізація розробленої стратегії, що передбачає безпосередньо її виконання і здійснення контролю за отриманими результатами та, з іншого боку, оптимізацію й автоматизацію вказаних процедур і процесів;
- формування клієнтоорієнтованої бізнес-культури, зокрема окреслення певних моделей поведінки співробітників компанії (банку) зі споживачами (формалізація контактів з клієнтами, навчання та мотивація персоналу, організація робочого простору, в якому надається послуга тощо).

Важливо підкреслити, що розробка клієнтських стратегій у системі управління відносинами з клієнтами орієнтована насамперед на побудову більш ефективних процесів взаємодії з певними групами споживачів (цільовими споживачами), однак в рамках комплексної системи взаємодії банку з клієнтами відсутній механізм, на базі якого вказані стратегії та програми мають розроблятися. З огляду на це, на наш погляд, дана система повинна бути доповнена необхідними елементами, що сприятимуть її довершеності та оптимізації. Саме характеристики зазначених елементів і будуть присвячені наступні підрозділи дисертаційної роботи.

Насамкінець потрібно підкреслити, що лояльність клієнтів – це складне та містке поняття, система певних факторів й елементів, які найбільш повно характеризують зв'язок особи з банком, стосовно визначення яких у вчених і банкірів немає єдиної точки зору. Так, проведений американською компанією J. D. Power and Associates (JDPA) аналіз показав, що основними

складовими лояльності споживачів роздрібних банків є попередній досвід співпраці клієнта з банком, образ банку і схильність клієнта до лояльності.

За твердженням експертів, досвід споживача банку зазвичай визначається зручністю розташування його відділень, асортиментом банківських послуг, швидкістю та зручністю обслуговування, каналами здійснення трансакції, гнучкістю цінової політики банку, акуратністю і тактовністю працівників та їх умінням професійно вирішувати проблеми. За результатами зарубіжних досліджень у різних галузях економіки, досвід клієнта займає більше половини показника лояльності, а в банківському роздрібному бізнесі його «вага» становить близько 60 %.

Водночас навіть якщо у клієнтів немає досвіду роботи з банківською установою, ефективний маркетинг, PR і інші інструменти комунікації можуть скласти сприятливий образ банку. До того ж, дослідники відзначають, що чим вищою є оцінка брэнда споживачами, тим кращими є його характеристики, такі як: «інноваційний», «клієнтоорієнтований», «надійний», а отже, і вище рівень прихильності клієнтів до банку.

Також при побудові моделей лояльності споживачів для кращого розуміння якостей і характеристик банку, які вимагають поліпшення, слід враховувати індивідуальні психологічні особливості кожного споживача (схильність до консерватизму, стабільності, чи навпаки – азарту, пригод, змін).

Отже, на думку спеціалістів JДРА, успіх банку [71] в досягненні лояльності клієнта залежить від уміння створити якнайкращу комбінацію вказаних чинників, від яких безпосередньо залежить їх подальша плідна співпраця.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що **в основі маркетингу відносин** лежить принцип персоналізації обслуговування, встановлення довгострокових партнерських відносин між банком і його клієнтами, що базується на управлінні їх лояльністю, з метою максимального задоволення індивідуальних потреб споживачів. Покупці банку відтепер являють собою не загальну масу, а особистість зі своїми потребами і



перевагами, орієнтуючись на які, банківська установа змінює принципи стратегічного планування та власної діяльності взагалі. Таким чином, за рахунок встановлення тривалих партнерських, навіть дружніх, відносин з клієнтами забезпечуються гнучкість і стійке положення банку на ринку.

Отже, підбиваючи загальні висновки, слід зазначити, що зміни в зовнішньому середовищі, загострення конкурентної боротьби в банківському секторі та динамічний розвиток банків протягом останніх десятиліть сприяли перегляду методологічних основ менеджменту та концептуальних принципів їх функціонування. В сучасних умовах успіх банків на ринку визначається результатами побудови тривалих партнерських, взаємовигідних відносин з власними клієнтами, а тому орієнтація на споживачів перетворюється на пріоритетну задачу та основну конкурентну перевагу банківського бізнесу. Впровадження концепції маркетингу відносин покликано сконцентрувати в собі всі аспекти, що впливають на ефективність взаємодії банку з клієнтами задля побудови довгострокових партнерських зв'язків зі споживачами та досягнення їх лояльності з метою забезпечення його стійкого розвитку.

1.3. Характеристика концепцій розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин

Важливо підкреслити, що в рамках впровадження системи маркетингу відносин у банках фахівці пропонують велику кількість концепцій і підходів, спрямованих на залучення клієнтів, зміцнення відносин банку зі споживачами та підвищення ефективності їх співпраці. Вже, як мінімум, протягом десяти років вчені та банкіри намагаються визначити основні компоненти стратегії орієнтації на споживачів, постійно поповнюючи існуючий арсенал інструментів налагодження успішної взаємодії банків з клієнтами.

Для того, щоб більш повно зрозуміти сутність і важливість концепції маркетингу відносин, нами були вивчені й систематизовані інструменти, переваги, недоліки, напрями використання та значення основних, найбільш поширених концепцій ефективної взаємодії банку зі споживачами, серед яких: сегментація клієнтів банку, концепція «оцінки клієнта під кутом 360°», концепція «подієвого» маркетингу та концепція управління досвідом. У табл. Б.1 додатка Б нами систематизовано складові елементи, інструменти, напрями використання та переваги й недоліки кожної з визначених концепцій.

Детально розглянемо кожну з вказаних вище концепцій розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин, сутність яких визначено в табл. 1.6.

Як свідчить проведене дослідження, загострення конкуренції на ринку банківських послуг змушує банки переглянути підходи до обслуговування власних клієнтів. Безперечно, банківська установа, функціонуючи в складних умовах ринку, повинна уважно ставитися до питання, кого і як обслуговувати. До того ж досвід функціонування банків вказує на невідповідність орієнтації на всю сукупність споживачів при розробці та впровадженні нових продуктів. Це потребує значних витрат на проведення рекламної кампанії та реалізацію маркетингових заходів і не приносить бажаного результату через те, що лише певна частина споживачів, які дійсно зацікавлені в запропонованій послугі, звертаються для обслуговування до банку. Тому в банківському бізнесі виключається використання універсальних, розрахованих на всіх і ні на кого конкретно, пропозицій [41].

Натомість все більше банків у рамках реалізації концепції маркетингу відносин визначають проблему поділу клієнтів на групи та сегменти. Такий поділ передбачає формування однорідних груп споживачів, членам яких властиві схожі ознаки й однакове ставлення до фінансових операцій. Важливо відзначити, що сформованим сегментам ринку споживачів повинні бути притаманні виражені та стійкі об'єднуючі характеристики для

успішного позиціонування банківських послуг. У процесі сегментації банк отримує можливість вивчити запити кожного сегмента клієнтів і сформулювати підходи до їх обслуговування та визначити перелік продуктів, в яких вони можуть бути зацікавлені. До того ж знання специфічних потреб певних груп клієнтів дає змогу банку обійти конкурентів, пропонуючи на ринку спеціалізовані продукти, здатні задовольнити їх бажання.

Таблиця 1.6

Сутність концепцій розвитку банку в межах системи маркетингу відносин (складено на основі [12, 51, 52, 57, 83, 133])

Назва концепції	Сутність концепції
Сегментація клієнтів банку	Це комп'ютеризований процес, спрямований на виявлення найбільш помітних характеристик поведінки споживачів банку та подальше використання зазначеної інформації для формування однорідних клієнтських груп, членам яких властиві схожі ознаки і однакове ставлення до фінансових операцій
Концепція «оцінки клієнта під кутом 360°» (customer view concept)	Використання банком внутрішніх і зовнішніх даних про фінансові транзакції клієнта, які в сукупності відображають цілісну картину їх взаємодії з метою повного задоволення фінансових потреб споживача та побудови їх подальшої ефективної співпраці
Концепція «подієвого» маркетингу (event-based marketing)	Це концепція, покликана фіксувати окремі значущі епізоди життя покупців і їх фінансової активності та вивчати можливості поліпшення якості й обсягів обслуговування клієнтів у зв'язку з тією або іншою подією (наприклад, досягнення повноліття, вступ до вищого навчального закладу, весілля, народження дітей, розлучення, зміна місця проживання або роботи, вихід на пенсію, факти звернення покупця в телефонний центр або участі у форумі щодо певної послуги на банківському сайті)
Концепція управління досвідом (experience management)	Це концепція, направлена на підвищення ступеня задоволеності клієнтів співпрацею з банком, основу якої становить налагодження міцних особистих контактів клієнтів із службовцями банківської установи, що надають їм необхідну консультаційну допомогу або безпосередньо реалізують фінансові послуги

Отже, одним з реальних способів конкурентної боротьби за клієнта стає **категоризація (сегментація) споживачів**. Так, на думку голови роздрібного бізнесу PNC Financial Services Group Д. Гійо, саме сегментація і є дієвим інструментом впровадження персоналізованого підходу до клієнтів [9].

Необхідно звернути окрему увагу на те, що сегментація як невід'ємна частина маркетингового клієнтоорієнтованого підходу стала можливою завдяки появі ефективних технологій трансформації даних про клієнтів в електронну форму. Це дозволило банкам створювати «інформаційні сховища» для всіх відомостей про споживачів, які раніше були зосереджені на окремих файлах, та об'єднувати ці дані з демографічною інформацією, відомостями про репутацію клієнтів, зібраними із зовнішніх джерел, і зрештою отримувати всебічну і повну аналітичну картину по кожному клієнту. За допомогою технологій сегментації, для підтримки яких впроваджувалися аналітичні моделюючі та оцінюючі програми, вказана інформація систематизувалася та аналізувалася. Отже, сегментація в цілому є комп'ютеризованим процесом, спрямованим на виявлення найбільш помітних характеристик поведінки споживачів у головних клієнтських групах і подальше використання зазначеної інформації для якісного обслуговування індивідуальних представників споживчих груп.

У той же час потрібно зазначити, що серед науковців і банкірів-практиків немає єдиної точки зору стосовно того, які характерні риси поведінки споживачів слід вважати найбільш оптимальними при проведенні сегментації клієнтів банку. Існує велика кількість ознак ринкової сегментації, які використовуються банками, що систематизовані в табл. 1.7.

Так, на думку окремих спеціалістів, новий підхід в області технологій сегментації споживачів банку повинен полягати в об'єднанні демографічної та поведінкової інформації про клієнтів, що дасть змогу виявити поточний фінансовий стан клієнта разом з орієнтаційними даними стосовно його ставлення до окремих банківських послуг, які точно вказують на фінансові потреби покупця [58].



Таблиця 1.7

Характеристика критеріїв сегментації індивідуальних клієнтів банку

Критерій сегментації	Сегментаційні ознаки	Характеристика
Географічний	Регіонально-адміністративний поділ. Кількість населення міста. Щільність населення. Клімат	Дозволяє розбити споживачів на групи, об'єднати характерними особливостями, властивими певному регіону. Найоптимальніше використовувати як допоміжний критерій та при проведенні вторинної сегментації
Демографічний	Вік. Стать. Розмір, склад, вікова структура сім'ї. Етап життєвого циклу родини (молода родина без дітей, родина з малолітніми дітьми, родина з більш старшими дітьми, літній чоловік і жінка без батьків). Сімейне становище. Рівень доходу. Професія. Рівень освіти. Релігія, раса. Національність	Сегментація за демографічним принципом конкретна та точна завдяки використанню описових і більш «матеріальних» ознак. Слід використовувати якнайбільше демографічних ознак, адже врахування лише однієї змінної може значно вплинути на групування споживачів (так, розмір доходів може бути знівельованим фактором складу та вікової структури сім'ї). Рекомендується використовувати при проведенні первинної сегментації з обов'язковим подальшим поділом на субсегменти, використовуючи додаткові критерії
Психологічний	Тип особистості (захоплива натура, аматор, людина, що звикла робити «як всі», авторитарна натура, честолюбна натура, традиціоналісти, життєлюб, естети). Стиль життя (елітарний, богемний, спортивний). Соціальний клас. Фінансовий стиль (схильність до обережності або ризику, до нагромадження або життя в кредит, відкритість або закритість до нових фінансових пропозицій). Особисті якості (імпульсивність, амбіційність)	Врахування даного критерію має велике значення при виявленні груп споживачів, відмінних за своїми особистісними характеристиками, ставленням до банківських продуктів, індивідуальною реакцією на рекламу, нові фінансові послуги. Досить ефективно використовувати як допоміжний критерій та при проведенні вторинної сегментації
Поведінковий	Ступінь випадковості покупки. Інтенсивність споживання (активний, помірний, слабкий споживач). Пошук вигід. Статус клієнта (постійний, колишній, потенційний). Рівень потреби в продукті. Ступінь лояльності до банківської установи. Емоційне ставлення до продукту (позитивне, негативне, палке, байдуже, вороже). Очікувані вигоди від користування послугами банку (якість, сервіс, економія)	Використання сегментаційних ознак, що визначають різну частоту споживання, прихильність, сприйняття кожною групою споживачів банківських послуг досить ефективно, особливо в комплексі з іншими критеріями

Вчені однозначно впевнені лише в тому, що банкам у процесі групування споживачів слід використовувати різні комбінації сегментаційних змінних, що дасть їм можливість отримати більш повну характеристику окремих груп споживачів.

Крім того, експерти зазначають, що для того, щоб процес сегментації був найбільш ефективним, необхідно, щоб сегменти відповідали таким характеристикам:

- означення (можливість ідентифікувати клієнтуру) та доступність (можливість легко зв'язатися з клієнтом і одержати необхідні дані);
- вимірність (можливість оцінити сегмент за параметрами, що досліджуються);
- наочність (можливість визначити однорідну репрезентативну групу, що дозволяє обрахувати витрати на розробку комерційних дій);
- сумісність (можливість проводити комплексну комерційну політику).

З іншого боку, у маркетологів і учасників ринку викликає серйозні труднощі сама трансформація отриманих абстрактних даних про клієнта в реальні механізми, що дозволяють істотно підняти рівень його обслуговування.

За оцінками експертів, найбільш раціональним і корисним слід визнати застосування сегментації в бек-офісах, що розробляють маркетингові програми, при розробці та використанні веб-сайтів, де повідомлення можуть персоналізуватися, і в центрах обслуговування по телефону, коли клієнти можуть бути направлені до операторів відповідно до їх приналежності до тієї або іншої категорії.

Застосування сегментації в банківських відділеннях є достатньо проблематичним. Незважаючи на те, що фінансовими інститутами здійснюються спроби перетворити свої офіси в «центри продажів» більшість клієнтів відвідують банківське відділення з метою внесення грошей на депозит або сплати рахунків. Така орієнтація споживачів ускладнює дії персоналу відділень, особливо касирів, яким, окрім надання звичайного

сервісу, ще потрібно запропонувати клієнтові ту або іншу операцію з придбання фінансових продуктів.

У процесі дослідження нами було виявлено, що успіх сегментації залежить від того, наскільки повно враховуються такі три чинники: тип використовуваної інформації про клієнтів; способи, методи і порядок її розподілу за категоріями та шляхи передання вихідних даних фахівцями бек-офісів персоналу, що безпосередньо працює із споживачами. Сегментація може принести позитивні результати тільки в тому випадку, якщо кожний з цих процесів функціонуватиме злагоджено і ефективно. Водночас необхідно відзначити, що успішне впровадження технологій сегментації залежить не тільки від скоординованих дій персоналу банку, що займається збором інформації, та фахівців з маркетингу, а вимагає певних структурних змін у самому фінансовому інституті, впровадження ним принципів орієнтації на клієнтів і створення досконалої системи управління збутом банківських послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження сегментації споживачів у рамках концепції маркетингу відносин дозволяє банку чітко систематизувати діяльність із обслуговування клієнтів, значно знизити витрати за рахунок ефективнішої роботи з клієнтською базою внаслідок точнішого виявлення фінансових потреб окремих груп споживачів, дослідження персоналу, стандартизації та тиражування більшості продуктів. Крім того, банківська установа, взявши на озброєння принципи групування клієнтів і підготувавши технологічну базу для їх реалізації, отримує ряд конкурентних переваг – оперативність реагування, стандартизацію бізнес-процесів, активний і оптимально сформований залежно від потреб споживачів асортимент фінансових продуктів, що гарантовано забезпечує стійке положення банку на ринку. Важливим дискусійним питанням, яке вимагає вирішення та удосконалення, однак, залишається визначення оптимальних критеріїв поділу споживачів банку на групи.



У зв'язку з тим, що у більш привілейованому положенні, як стверджують професіонали, знаходяться банки, які розглядають кожного клієнта як «унікальний індивід» і прагнуть дати цілісну оцінку всім його трансакціям, у рамках впровадження системи маркетингу відносин у банку останнім часом набуває поширення інноваційна стратегічна **концепція «оцінки клієнта під кутом 360°»** (customer view concept) [57]. Суть її полягає в тому, що об'єднавши внутрішні та зовнішні дані про фінансову споживчу трансакцію, які в сукупності відображають цілісну картину взаємодії банку з клієнтом, і використовуючи її як «каталізатор» кожного контакту зі споживачем, банківська установа може дати повну оцінку клієнта та, базуючись на цьому, будувати свою співпрацю з ним з метою повного задоволення фінансових потреб споживача та досягнення власних інтересів.

Подібний огляд клієнта «під кутом 360°» забезпечує зниження витрат фінансового інституту, підвищує гнучкість і якість управління відносинами із споживачами, гарантує ефективність і продуктивність банківського бізнесу, а також генерує додаткові прибутки і доходи. З іншого боку, вказаний підхід дає змогу банку проводити аналіз відносин із споживачами за всім спектром продуктів і послуг, якими він користується.

Разом з цим, використання отриманих у результаті оцінки клієнта «під кутом 360°» даних про діяльність і поведінку споживачів сприяє розробці маркетинговими підрозділами оптимального профілю перспективного клієнта, на якого повинні бути орієнтовані рекламні та маркетингові акції банку. Крім того, аналіз інформації зі сховищ даних про покупців і сегментація реальних споживачів банку дають можливість фахівцям з маркетингу достатньо точно поділяти клієнтів на категорії високо- і малоефективних споживачів.

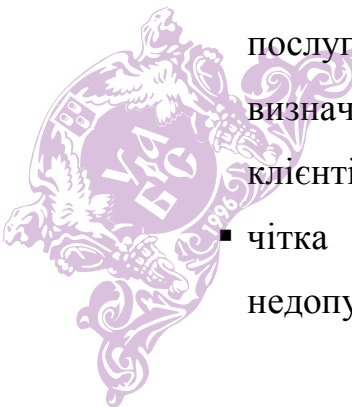
Отже, слід зазначити, що концепція «оцінки клієнта під кутом 360°» є ефективною і відносно простою в застосуванні моделлю аналізу і збору всебічної інформації про споживачів банку, яка сприяє визначенню їх

лояльності та масштабу довіри до фінансового інституту і його здатності ефективно управляти відносинами з клієнтурою.

Наступною концепцією, яка сприяє зміцненню позицій маркетингу відносин та активно використовується окремими роздрібними зарубіжними банками, є так званий *«подієвий» маркетинг* (event-based marketing), покликаний фіксувати окремі значущі епізоди життя покупців і їх фінансової активності та вивчати можливості поліпшення якості й обсягів обслуговування клієнтів у зв'язку з тією або іншою подією [12, 51, 83]. На фінансовому споживчому ринку в рамках вказаної концепції найбільш значуще місце в структурі моделі поведінки клієнта займають чинники, що безпосередньо впливають на процес прийняття ним рішення про покупку, а саме – різні події в особистому і фінансовому житті роздрібних споживачів банку (досягнення повноліття, вступ до вищого навчального закладу, весілля, народження дітей, розлучення, зміна місця проживання або роботи, вихід на пенсію, факти звернення покупця в телефонний центр або участі у форумі щодо певної послуги на банківському сайті). Головне для фінансового інституту – це вчасно відреагувати на подібні життєві ситуації клієнтів, пропонуючи їм персоналізовані банківські послуги зі спеціальними умовами, що демонструє зацікавленість банку в тривалих і плідних відносинах зі споживачами.

Важливо наголосити, що для успішного впровадження технології подієвого маркетингу обов'язковим є дотримання банками ряду умов:

- реалізація принципів клієнтоорієнтованого маркетингового підходу;
- використання сучасних інформаційних технологій зберігання та обробки особистих і фінансових даних про споживачів банківських послуг, наявність системи, завданням якої є ідентифікація та визначення рівня важливості події в житті та фінансовій діяльності клієнтів;
- чітка координація різних маркетингових програм банку з метою недопущення занадто нав'язливої уваги до клієнта;

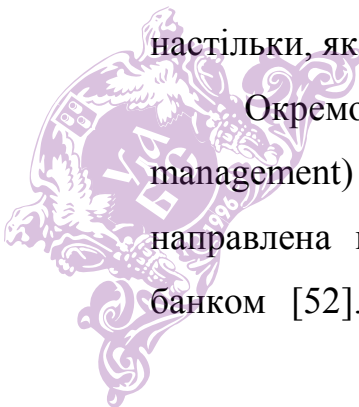


- навчання персоналу правилам експлуатації технологій подієвого маркетингу, способам поповнення, оновлення і синтезу даних у процесі їх взаємодії зі споживачами;
- наявність якісної системи захисту отримуваної приватної конфіденційної інформації про клієнтів банку.

При дотриманні зазначених умов завдяки реалізації концепції «подієвого» маркетингу банківська установа може домогтися збільшення швидкості перетворення – величини, що відображає кількість позитивних відповідей на пропозицію придбання певного банківського продукту – завдяки більш персоніфікованим ініціативам банку, підвищенню ефективності проведення цілеспрямованих маркетингових кампаній. Крім того, нами було виявлено, що банки, які активно використовують прийоми подієвого маркетингу, повідомляють про значне зростання обсягів продажів банківських послуг, поліпшення якості обслуговування споживачів, зміцнення відносин з клієнтами та підвищення рівня їх лояльності до установи.

Таким чином, прийоми «подієвого» маркетингу, об'єднуючи принципи управління відносинами і необхідність збільшення обсягів продажів банку, сприяють досконалішому вивченню інтересів і потреб клієнтів, пов'язаних з різними подіями в їх особистому і фінансовому житті та їх якіснішому задоволенню. В той же час вони допомагають певною мірою спростити процес перехресних продажів і підвищити його ефективність, забезпечують налагодження взаємовигідної плідної співпраці зі споживачами та підвищення їх лояльності до банківської установи в цілому. Слід зауважити, що жоден напрям маркетингу не зорієнтований на окремого клієнта настільки, як «подієвий» маркетинг.

Окремої уваги заслуговує **концепція управління досвідом** (experience management) як одна із складових частин системи маркетингу відносин, що направлена на підвищення ступеня задоволеності клієнтів співпрацею з банком [52]. В її основі лежить мета налагодження міцних особистих



контактів клієнтів із службовцями фінансово-кредитної установи, що надають їм необхідну консультаційну допомогу або безпосередньо реалізують фінансові послуги. Необхідно підкреслити, що хоча досвід є дуже розпливчатым, невідчутним і достатньо індивідуальним поняттям, на думку науковців, управління ним слід вважати дієвим засобом підвищення ефективності діяльності банку і зміцнення його відносин як з новими, так і з існуючими споживачами.

Виникнення концепції управління досвідом багато в чому пов'язано із загостренням конкуренції між банками і підвищенням ролі відділень як каналів збуту банківських послуг і генерування доходів. Слід наголосити, що вказане поняття все ширше входить в практику відносин зарубіжних фінансових інститутів і їх клієнтів. Однак до цього часу серед банкірів і вчених немає єдиної точки зору стосовно необхідності й ефективності його застосування. Опоненти, зокрема, говорять про те, що концепція не оперує реальними інструментами вимірювання і контролю, а тому повністю переорієнтовуватися на неї успішно функціонуючим підрозділам не варто, принаймні, на поточному етапі. Прихильники даного підходу вбачають у ньому важливий інструмент підвищення результативності діяльності відділень і забезпечення певної унікальності у сфері обслуговування клієнтів [52]. В той же час, як показує практика (зокрема, приклад банку Union Bank of California), найбільшої користі застосування концепції управління досвідом приносить у роботі невеликих регіональних банків і їх відділень, де індивідуальний підхід до споживачів і високий рівень обслуговування вважаються важливою конкурентною перевагою.

Дослідження показало, що можна виділити три основні компоненти, що формують систему управління досвідом клієнтів. По-перше, це зміна філософії ведення банківського бізнесу, що полягає у відході від традиційного фокусування на продуктах і управлінні витратами з переорієнтацією на пріоритетність системи обслуговування клієнтів. По-друге, висока якість обслуговування, що включає навчання і підготовку

професійного уважного персоналу, який взаємодіє з клієнтами, облаштованість відділень банку. Третім важливим компонентом є підтримуючі системи, передусім, реклама, промо-акції, сучасні інформаційні технології. Отже, високий рівень обслуговування і тісний зв'язок із споживачем банківських послуг стають основою для створення позитивного досвіду клієнта у відносинах з банком.

Слід зазначити, що набуття досвіду для клієнта починається з усвідомлення ним потреби або бажання скористатися тими або іншими банківськими послугами. Наступною є стадія збору і аналізу інформації: враховуючи власний попередній досвід, консультуючись з друзями та обробляючи інформацію, отриману з різних джерел, особа робить остаточний висновок, надаючи перевагу співпраці з обраним банком. Таким чином, обслуговування клієнта починається не в момент, коли він звернувся до банківської установи, а значно раніше, коли він ще тільки збирав дані про банк і його послуги. Від того, наскільки доступними, зручними і достовірними будуть отримані відомості, залежить подальша співпраця клієнта з банком. Тому управління досвідом до безпосередньої взаємодії клієнта з банком, в основному, здійснюється через підтримуючі системи (рекламу, маркетингові акції).

На етапі обслуговування клієнта, в процесі спілкування відвідувача із співробітниками банків, придбаний ним досвід визначає, чи звернеться даний споживач ще раз по допомогу в банк. Тут свою роль може відіграти кожна дрібниця: чи був привітний клерк, чи довго довелося чекати в черзі, чи вдалося отримати допомогу з питання, що цікавило в повному обсязі, чи була здійснена транзакція правильно та ефективно, чи пропонувалася додаткова допомога або послуга, коли в них була необхідність. Банки, орієнтовані на управління досвідом, чудово розуміють вказані моменти і тому, з одного боку, розробляють заходи підвищення кваліфікації персоналу, навчають його принципам ефективної взаємодії з клієнтами, контролюють і заохочують роботу успішних працівників, а з іншого, займаються облаштуванням

відділень і їх інтер'єром, щоб відвідувач відчував себе комфортно навіть у черзі.

Важливо підкреслити, що банкам слід здійснювати управління досвідом, який отримують клієнти вже після безпосереднього обслуговування в банку. Відсутність контактів зі споживачем після проведення банківської операції може відкрити клієнтові, наскільки він цінний банку та перекреслити весь попередній позитивний досвід співпраці з ним. Ця сфера управління досвідом вважається однією з найскладніших, оскільки не завжди співробітники банку можуть проконтролювати її.

Таким чином, необхідно відзначити, що висока якість обслуговування, створення дружньої атмосфери в банку, енергійність і професіоналізм персоналу, постійне спілкування з клієнтами, надання їм унікальних персоніфікованих послуг на постійній основі, інформування про нові можливості – це важливі елементи та шлях до успішного управління досвідом клієнтів. Завдяки цьому формується довгострокова взаємовигідна співпраця банку зі споживачами і підвищується результативність його діяльності в цілому.

Водночас у рамках концепції маркетингу відносин іноземні банки широко використовують допоміжні інструменти збереження існуючих та залучення нових клієнтів і додаткові механізми управління та підвищення їх лояльності. Так, серед найбільш динамічних та ефективних методів залучення споживачів, що дозволяють кількісно і якісно удосконалювати клієнтську базу банку, слід виокремити такі:

1. Створення групи персональних продажів, головною метою якої є постійне залучення нових клієнтів з використанням прийомів персональних і прямих продажів (телефонний маркетинг, прямі продажі існуючих банківських продуктів, пряма поштова реклама). При цьому персональними продажами повинні бути охоплені: всі потенційні клієнти, які територіально близько розташовані до офісів банку; клієнтура банків-конкурентів, що мають певні фінансові труднощі. Такі підрозділи створюються на постійній

або тимчасовій основі – залежно від потреби банку в активізації діяльності на клієнтському ринку – як усередині клієнтських служб, із штатних співробітників, так і на базі залучених на тимчасову роботу фахівців (студентів старших курсів профільних навчальних закладів, аспірантів). Критеріями ефективності діяльності вказаних груп є кількість рахунків, що відкриваються клієнтам, динаміка обсягів продажів банківських послуг, зростання оборотів (залишків) на поточних рахунках.

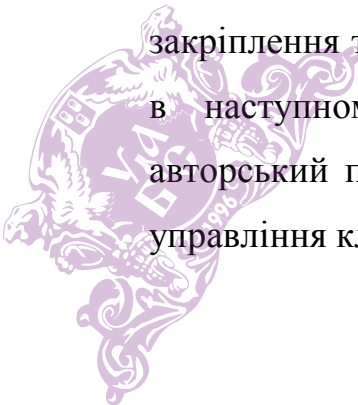
2. Впровадження системи стимулювання банківських службовців, що полягає в їх преміюванні залежно від результатів залучення нових клієнтів на обслуговування до банку.

Проте до важливих заходів щодо збереження та інтеграції клієнтів зазвичай відносять організацію клубів, асоціацій, журналів для споживачів, що достатньо зручно для проведення регулярних опитувань клієнтури з метою виявлення рівня їх задоволеності послугами та обслуговуванням банку. Крім того, надзвичайно корисним з погляду підвищення лояльності споживачів є закріплення за стратегічними, перспективними, статусними клієнтами персональних менеджерів, які оперативно вирішують їх фінансові проблеми, надають індивідуальні послуги зі спеціальними умовами та тарифами, розробляють заходи щодо фінансового і податкового консультування клієнтів.

Таким чином, підбиваючи підсумки, потрібно підкреслити, що кожна з проаналізованих концепцій і стратегій, які широко використовуються зарубіжними банками в рамках системи маркетингу відносин, маючи певні особливості, переваги та недоліки, власний набір методів, спрямована на виявлення та найповніше задоволення фінансових потреб споживачів, на постійну увагу до їх проблем, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, їх утримання в банку та, як результат, на побудову ефективних взаємовигідних довгострокових відносин з ними. Разом з тим, нами було з'ясовано, що впровадження вказаних концепцій у банках пов'язано з рядом проблем, зокрема, в науковій літературі не визначені рекомендації щодо

параметрів і умов застосування тієї чи іншої клієнтоорієнтованої стратегії, не зрозуміло, в роботі з якими сегментами споживачів вони мають застосовуватися, на базі якої конкретно інформації про клієнтів банку вони повинні розроблятися. З огляду на це, ми прийшли до висновку, що наразі відсутня узагальнена методологія налагодження системної роботи з клієнтами, базуючись на якій, банки отримували змогу вибудовувати свої відносини зі споживачами найбільш результативно.

Підбиваючи загальні підсумки, слід зазначити, що з появою концепції маркетингу відносин комплексна система взаємодії банку з клієнтами була доповнена окремим напрямом роботи банку, – управління відносинами з клієнтами. Проаналізовані нами концепції та стратегії банківського бізнесу в рамках концепції маркетингу відносин, серед яких технологія сегментації клієнтів, концепція «оцінки клієнта під кутом 360°», «подієвий» маркетинг, концепція управління досвідом саме і реалізують вказану задачу. Однак, як засвідчив проведений аналіз, зазначена система управління відносинами з клієнтами є недосконалою та потребує доопрацювання. Зокрема, на наш погляд, в ній відсутній механізм, на базі якого банк має вибудовувати свої відносини з клієнтами та розробляти стратегії їх утримання і побудови довгострокових взаємовигідних відносин з ними. З огляду на вищевикладене та враховуючи обґрунтовану необхідність налагодження системної роботи банку з існуючими споживачами, зауважимо, що на сьогодні існує об'єктивна потреба в поглибленні теоретичних досліджень з клієнтської проблематики в рамках банківського маркетингу та побудові системи управління клієнтською базою банку. Саме на її основі, на наше переконання, мають формуватися практичні підходи до залучення, закріплення та управління відносинами зі споживачами банку. Таким чином, в наступному розділі дисертаційної роботи буде продемонстровано авторський підхід до формування концептуальних засад побудови системи управління клієнтською базою банку.



Висновки до першого розділу

1. Проведений аналіз засвідчив, що бурхливий розвиток вітчизняного ринку банківських послуг, поява великих іноземних банків в Україні, посилення конкурентної боротьби, ускладнення банківського бізнесу змусило банки освоювати нові механізми підвищення ефективності власної діяльності, зокрема впроваджувати інструменти та прийоми маркетингу в банківській сфері.
2. Дослідження показало, що саме динамічний розвиток вітчизняного роздрібного банківського бізнесу в останні роки значно вплинув на переорієнтацію банків на власних споживачів та їх потреби і став передумовою впровадження концепції маркетингу відносин у банках.
3. Починаючи з кінця 1990-х – на початку 2000-х рр. банківський маркетинг пройшов ряд етапів свого становлення та розвитку в Україні: від розробки методології та понятійного апарату банківського маркетингу до аналізу прикладних проблем – впровадження його інструментарію та дослідження різних аспектів відносин банків і клієнтів як головних орієнтирів банківського бізнесу. Зокрема автором було виділено три етапи становлення та розвитку банківського маркетингу в Україні, серед яких: етап розробки його методології; етап аналізу інструментів банківського маркетингу та етап дослідження різних аспектів відносин банку і клієнтів.
4. Автором було виявлено, що концепція маркетингу відносин – це сучасний підхід у роботі банку з клієнтами, суть якого полягає в якнайповнішому задоволенні їх потреб у банківському обслуговуванні, встановленні та підтриманні довготривалих, партнерських і взаємовигідних відносин між банком і споживачами та у спрямованості установи не на продаж банківських продуктів, а на утримання існуючих лояльних клієнтів. Основними факторами, що сприяли поширенню ідей



концепції маркетингу відносин у зарубіжних і вітчизняних банках, визначено такі: жорстка конкуренція, висока дохідність і складність сучасного банківського бізнесу; посилення конкуренції між банками та фінансово-кредитними установами небанківського типу; поява нового освіченого, вимогливого та активного споживача.

5. Одним із основних положень системи маркетингу відносин є управління лояльністю споживачів, досягнення якої перетворюється на пріоритетну мету банківського бізнесу. В процесі дослідження було з'ясовано, що лояльність клієнтів – це складне та багаторівневе поняття, система певних факторів й елементів, які найбільш повно характеризують зв'язок особи з банком, стосовно визначення яких у вчених і банкірів немає єдиної точки зору.
6. У процесі дослідження було визначено, що з метою вирішення задачі утримання клієнтів банку та управління їх лояльністю було сформовано новий напрямок роботи банку – управління відносинами з клієнтами. Це дозволило розробити завершену організаційну структуру банку, орієнтованого на фундаментальні принципи клієнтоорієнтованої концепції маркетингу відносин. Проте на наш погляд, вказана система не є досконалою та потребує доопрацювання в аспекті розробки механізму, на базі якого мають розроблятися стратегії підвищення лояльності та програми утримання споживачів банку.
7. У рамках впровадження системи маркетингу відносин фахівці зазвичай пропонують велику кількість концепцій і стратегій для підвищення якості обслуговування та ступеня задоволеності споживачів банківськими послугами, основу яких становить інформаційна база про потенційних споживачів і фактичних клієнтів банку (визначення їх потреб, запитів, системи цінностей) та організація обслуговування споживачів, рівня сервісу і технічного оснащення банківських операцій у повній відповідності до специфікацій клієнтів.



8. У роботі детально проаналізовано та узагальнено такі концепції банку в системі маркетингу відносин: сегментація клієнтської бази, концепція «оцінки клієнта під кутом 360°», концепція «подієвого» маркетингу й концепція управління досвідом. За результатами дослідження ми дійшли висновку, що вказані концепції, маючи єдину інформаційну базу, схожі інструменти, однакову мету завоювання лояльності споживачів, забезпечення високої якості їх обслуговування та досягнення ефективної співпраці, зазвичай не скоординовані між собою та використовуються банками незалежно одна від одної. Крім того, були визначені певні недоліки, що зменшують ефективність застосування вказаних концепцій, а саме: невизначеність параметрів і умов їх застосування та відсутність узагальненої методології налагодження системної роботи з клієнтами, базуючись на якій, банки отримували змогу вибудовувати свої відносини зі споживачами найбільш ефективно.
9. Автором зроблено висновок, що назріла нагальна потреба в поглибленні теоретичних досліджень з клієнтської проблематики в системі маркетингу. Зокрема нами визначено, що актуальною та важливою на сьогодні є розробка концептуальних засад побудови системи управління клієнтською базою банку як важливого елемента управління діяльністю банку в системі маркетингу відносин, здатного об'єднати стратегію банку та стратегії налагодження взаємодії з його клієнтами, що включає організаційне, інформаційне та кадрове забезпечення вказаної роботи.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [19, 21, 22, 23, 144, 146, 147, 150].



РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

2.1. Систематизація основних проблем впровадження елементів системи маркетингу відносин у банках України

Зрозумівши важливість клієнтів у подальшому розвитку банківського бізнесу, вітчизняні банки почали активно впроваджувати в своїй діяльності певні елементи зазначених у першому розділі клієнтоорієнтованих стратегій і концепцій у межах системи маркетингу відносин з метою підвищення ефективності співпраці зі споживачами. Зокрема, в процесі проведеного дослідження нами було з'ясовано, що банки в останні роки почали реалізовувати на практиці ряд клієнтоорієнтованих маркетингових заходів, серед яких:

- здійснення сегментації клієнтів;
- впровадження нового напрямку діяльності банку – обслуговування VIP-клієнтів (VIP-банкінгу);
- реорганізація існуючої в банках функціональної організаційної структури в дивізіонально-клієнтську, за якою діяльність департаментів і відділів банку зорієнтована на певні групи споживачів – індивідуальний, корпоративний, міжбанківський бізнес;
- створення маркетингових підрозділів у банківських установах;
- використання інструментарію маркетингу в напрямку управління лояльністю клієнтів тощо.



Проаналізуємо результати впровадження вітчизняними банками системи маркетингу відносин за виокремленими нами основними елементами вказаної концепції.

Як показало проведене дослідження, зокрема, аналіз наукової літератури, сайтів банків, огляди провідних бізнес-видань, експертні оцінки провідних банкірів, практично неможливо знайти **матеріали, що стосуються результатів та особливостей впровадження вітчизняними банками визначених нами в першому розділі дисертаційної роботи таких концепцій, як: концепції «оцінки клієнта під кутом 360°», концепції «подієвого» маркетингу та концепції управління досвідом.** Це свідчить про те, що осмислення необхідності реалізації вказаних концепцій у межах системи маркетингу відносин для вітчизняних банків залишається актуальною проблемою. Першочерговою задачею в розрізі даного питання є розробка системи управління клієнтською базою банку, на основі якої мають визначатися підходи до налагодження взаємодії банку з різними сегментами клієнтів, параметри вибору та умови реалізації вказаних вище концепцій.

Однак за результатами аналізу нами визначено, що значна частина вітчизняних банків вдаються до сегментації клієнтів, що є вагомим умовою реалізації концепції маркетингу відносин. Детальне дослідження існуючих у банках України підходів до сегментації клієнтів та особливостей її здійснення представлено нами в третьому розділі роботи.

Крім того, огляд робіт вітчизняних науковців і банкірів-практиків засвідчив, що **в літературі практично не висвітлюються результати діяльності вітчизняних банків у напрямку управління лояльністю клієнтів.** Єдине, що нами було виявлено в аспекті роботи вітчизняних банків з утримання клієнтів, – це досвід ВАТ «Сведбанк» (раніше АКБ «ТАС-Комерцбанк») з впровадження філософії творчого банкінгу (Creative Banking), однак це стосується процесу обслуговування корпоративних клієнтів та реалізація різноманітних програм лояльності (loyalty programs) багатьма вітчизняними банками, спрямованих не лише на утримання

індивідуальних клієнтів, а і на розширення спектра банківських послуг, що надається окремому клієнту.

Сутність концепції творчого банкінгу ВАТ «Сведбанк» відображає основоположні принципи концепції маркетингу відносин і полягає в розподілі відповідальності за розвиток бізнесу корпоративного клієнта між банком і підприємством та в їх творчій спільній роботі зі створення взаємних цінностей [46]. На практиці реалізація вказаної концепції полягає в детальному аналізі діяльності підприємства спеціалістами банку, дослідженні його проблем, конкурентного середовища, перспектив розвитку. На основі глибокого розуміння вказаних процесів банк пропонує клієнту найбільш прийнятну комбінацію послуг, яка оптимально відповідає особливостям його бізнесу. Слід наголосити, що основною метою роботи банку в результаті стає не досягнення короткострокових цілей підвищення прибутковості своєї діяльності, а тривале партнерство між банком і клієнтом з огляду на перспективи розвитку його бізнесу.

Що стосується розробки вітчизняними банками програм лояльності, зазвичай під ними мають на увазі комплекс заходів маркетингового та рекламного характеру, який створює у клієнта лояльне (довірче) ставлення до банку [46]. Головними завданнями вказаних програм є утримання клієнта в конкретному банку та мотивація споживача розширювати спектр банківських послуг, якими він користується.

Приклади програм лояльності, що в даний час вітчизняні банки пропонують індивідуальним клієнтам, систематизовані нами в табл. 2.1.

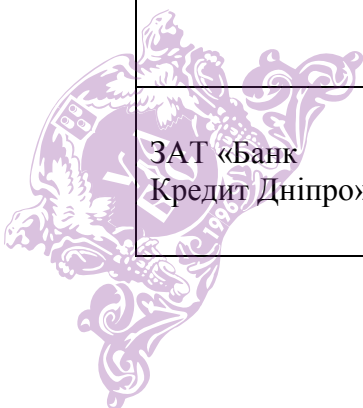
Однак, незважаючи на активне впровадження банками програм лояльності, потрібно зауважити, що вони мають певні недоліки та особливості реалізації в сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку банківських послуг, які знижують їх ефективність і не дозволяють досягти поставлених цілей, зокрема:



Таблиця 2.1

Характеристика програм лояльності вітчизняних банків для індивідуальних клієнтів (складено на основі сайтів вказаних банків)

Назва банку	Зміст програми лояльності
ВAT «Райффайзен Банк Аваль»	<i>Спільний проект банку та компанії МТС «МТСVisaAval», який полягає у тому, що, користуючись платіжною картою банку в магазинах мережі МТС клієнт накопичує бонуси, які згодом може обміняти на безкоштовні хвилини розмов, знижки на мобільні телефони та аксесуари до них</i>
ВAT КБ «Надра»	Програми «Мікс» і «ГрандМікс», основна мета яких стимулювати використання платіжних карток клієнтами в торговельній мережі. Програма «Мої університети», що об'єднує три види вкладів: «Дитинство», «Отроцтво», «Юність»; вона дає можливість отримати клієнту платіжну картку до значущих подій у житті дитини (народження, початок шкільного навчання, вступ до ВНЗ тощо), надає ряд знижок у певних клініках, навчальних закладах, дозволяє брати участь у розіграші призів
ВAT «ВіЕйБі Банк»	Програма «Дитячий вклад», за якою батьки можуть довірити дитині користуватися або всім вкладом, або відсотками за вкладом. Програма також передбачає отримання дитиною бонусних відсотків, які нараховуються на суму основних відсотків залежно від його успішності в навчанні
ЗАТ «ОТП Банк»	<i>Спільна програма банку та представництва компанії «Малев Угорські Авіалінії», що дає змогу клієнтам – користувачам платіжних карток Visa International та MasterCard WorldWide, емітованих ОTR Bank отримати унікальні знижки при купівлі квитків угорської авіакомпанії</i>
ВAT «Банк «Фінанси та кредит»	<i>Програма «Долар перетворюється на... гривню», яка дає можливість позичальникам – фізичним особам і клієнтам малого бізнесу – здійснити переведення валюти кредиту з іноземної (долар США, євро) в націоналу валюту України</i>
АКБ «Трансбанк»	<p><i>«Програма лояльності для фізичних осіб» полягає у такому:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ при переоформленні вкладу фізичною особою в іноземній валюті на вклад «Класичний» терміном від 3-х до 6-ти місяців додається 2 % річних до діючих відсоткових ставок; ▪ при переоформленні вкладу в національній валюті, розміщеного в банку до 13 січня 2009 р., клієнт додатково отримує 1 % до діючої відсоткової ставки
ЗАТ «Банк Кредит Дніпро»	Програма лояльності «Клуб друзів», за якою клієнт отримує грошову винагороду за кожен розміщений у банку вклад (винагорода становить 2 % від річної ставки за вкладами в національній валюті і 1 % – в іноземній)



- сутність багатьох програм лояльності в Україні зводиться до VIP-обслуговування клієнтів, як правило, корпоративних, що пояснюється порівняно високим рівнем доходів, які банк отримує від співпраці з ними [46];
- відсутність у вітчизняних банках високотехнологічних, вузькоспеціалізованих, тобто орієнтованих на певний сегмент клієнтів банку, витратних, комплексних програм лояльності, що пов'язано з недостатнім розвитком ринку банківських послуг в Україні та нерозумінням важливості їх впровадження вищим менеджментом банків;
- лояльність клієнтів тісно пов'язана з якістю обслуговування в банку, а з огляду на невисокий рівень сервісу в вітчизняних банках ефективність реалізації зазначених програм лояльності також є невисокою;
- відсутність зворотного зв'язку з клієнтом, недостатня поінформованість вітчизняних банків про потреби, інтереси, побажання та проблеми власних клієнтів знижує продуктивність впровадження програм лояльності, не дозволяє побудувати довірчі відносини між банком і клієнтом та нерідко призводить до переходу споживача до іншого банку.

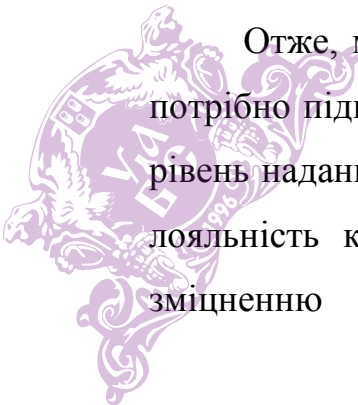
Важливим прикладом впровадження інновацій у сфері налагодження ефективних відносин між банком і клієнтами, який потрібно відзначити, є введення в експлуатацію ВАТ КБ «Надра» в жовтні 2005 р. контактної центру для споживачів [6]. Банк «Надра» запропонував власним клієнтам найновішу мультимедійну систему на базі версії Cisco 6.0, яка включає: багатоканальну телефонну лінію, електронну пошту та чат (спілкування через веб-сайт банку), що безперервно працюють у режимі он-лайн і здатні приймати до п'яти тисяч телефонних дзвінків. Зазначений проект було реалізовано спільно із компанією «S&T UKRAINE». Натомість зауважимо, що, крім вказаного прикладу з впровадження в діяльність банку контактної

центру для роботи з клієнтами, в економічній літературі та на сайтах банків нами не було знайдено, що свідчить про невисокі результати банків України з впровадження клієнтоорієнтованих технологічних рішень та інновацій.

Наступним актуальним питанням для вітчизняних банків, що свідчить про їх більш декларативну клієнтоорієнтованість та потребує вирішення, залишається **невисока якість обслуговування клієнтів**. Як свідчать результати дослідження, проведеного компанією Research & Branding Group у 2008 р., в цілому за дев'ятьма провідними банками м. Києва, які були об'єктами аналізу, оцінка якості сервісу становила 46,8 %, що є індикатором низької якості обслуговування споживачів [174, с. 73]. Покращення сервісу вимагають всі компоненти якісного обслуговування клієнта в банку, окрім компонента виявлення потреб споживача (на даний час ефективність реалізації даного компонента становить 63,43 %), а саме: зустріч клієнта (24,6 %); завершення діалогу (0,04 %); консультування (50,3 %).

Вказану тенденцію підтверджують також результати комплексного маркетингового дослідження оцінки рівня обслуговування в ВАТ КБ «Надра» та АКБ СР «Укрсоцбанк», проведеного загальнонаціональним дослідним інститутом [15, с. 58]. Результати аналізу свідчать загалом про низьку оцінку якості банківських послуг, зокрема: 90 % опитаних корпоративних клієнтів у цілому задоволені рівнем обслуговування вказаних банків, головний чинник якості банківських послуг для них – якість самого процесу обслуговування; 59 % респондентів – фізичних осіб дали оцінку «добре» якості банківських послуг зазначених банків, а 41 % – «задовільно», пріоритетним чинником якості банківських послуг для них є зручність роботи банку.

Отже, можна підсумувати, що в сучасних умовах вітчизняним банкам потрібно підвищувати якість обслуговування власних клієнтів та адаптувати рівень надання банківських послуг до міжнародних стандартів, що посилить лояльність клієнтів до банків, забезпечить високий імідж та сприятиме зміцненню конкурентоспроможності банків. Ефективне впровадження



основних принципів і концепцій систем маркетингу відносин взагалі не можливе без наявності в банку високого рівня обслуговування споживачів.

Слід наголосити, що важливим свідченням реалізації основних положень концепції маркетингу відносин вітчизняними банками є виокремлення нового напрямку їх діяльності – обслуговування VIP-клієнтів. Адже, як відомо, головними принципами обслуговування VIP-клієнтів звичайно вважають індивідуальний підхід, комплексність, сувору конфіденційність, ексклюзивність, зручність і високий рівень обслуговування, оперативність і фінансовий комфорт клієнта, орієнтацію на довгострокову співпрацю з клієнтом, що відповідає сутності концепції маркетингу відносин і свідчить про клієнтоорієнтовану направленість діяльності багатьох вітчизняних банків.

Детально охарактеризуємо існуючі підходи до обслуговування сегмента VIP-клієнтів і *результати впровадження VIP-банкінгу в Україні*.

Загалом активне поширення діяльності банків України з обслуговування VIP-клієнтів пов'язано з тим, що на даний час у суспільстві чітко сформувався прошарок багатих людей та приватних компаній, що прогресивно розвиваються. Так, за даними соціологічних опитувань, кількість клієнтів, що відносять себе до вищого класу, становить 1,2 % від працездатного населення. Виходячи з цього та враховуючи статистичні дані Державного комітету статистики України, можна припустити наявність потенційного вітчизняного ринку VIP-клієнтів, що становить приблизно 80 тис. чоловік [115]. У розрізі даної проблеми слід також відзначити інформацію Державної податкової адміністрації України, згідно з якою в 2003 р. більше 1 млн. грн. доходу задекларували 837 чоловік, в 2004 р. – 3 057, в 2005 р. – 5 708. Підпільних мільйонерів, за неофіційними оцінками, більше в кілька разів [115]. Крім того, з кожним роком до переліку найбагатших людей планети потрапляють все більше українців. За версією авторитетного міжнародного ділового журналу «Форбс», до найзаможніших людей планети в 2007 р. потрапило сім українців. В той же час 24 українці

увійшли до переліку ста найбагатших людей Центрально-Східної Європи в 2007 р. (15 – в 2006 р., 7 – в 2005 р.), який готує польський тижневик «Впрост» (Wprost). Вищенаведене переконливо свідчить про початок формування в Україні перспективного ринку обслуговування VIP-клієнтів, який вже оцінили банкіри.

Проведене нами дослідження показало, що на даний час комплекс обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів вітчизняних банків включає стандартні банківські послуги, спеціальні небанківські послуги, які банк готовий надавати із залученням відповідних фахівців інших бізнесів і сторонніх організацій, та нестандартні, «ексклюзивні» фінансові послуги, направлені на задоволення особистих потреб клієнтів, що визначено на рис. 2.1.

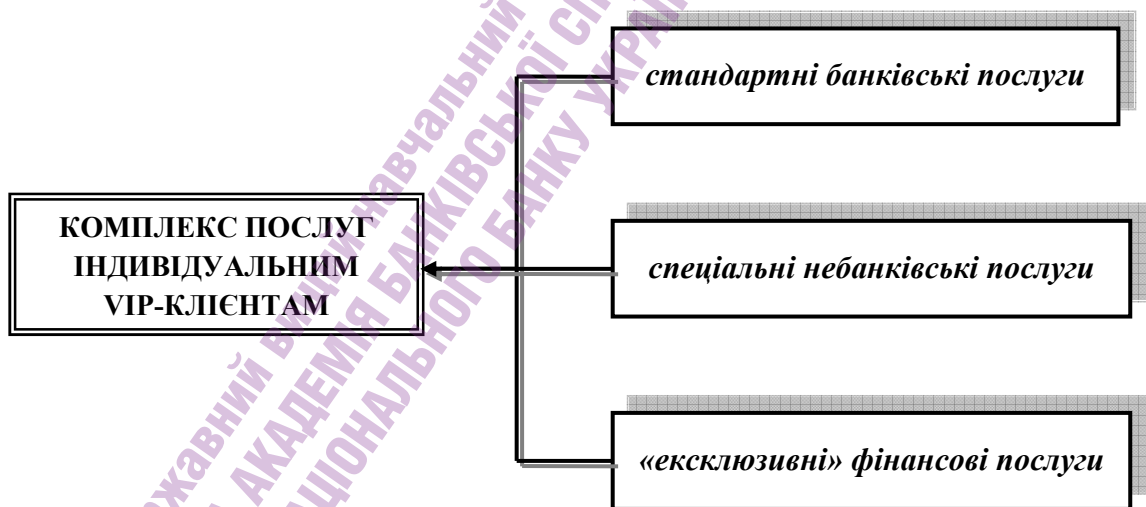


Рис. 2.1. Складові комплексного обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів у вітчизняних банках

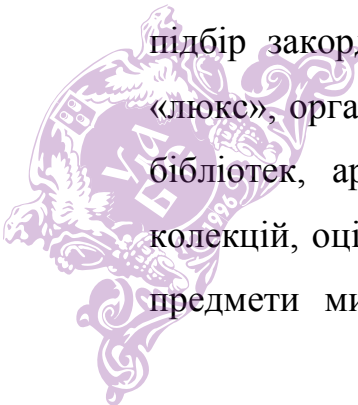
Детально розглянемо кожний блок послуг, що банки України пропонують VIP-клієнтам. Як свідчить практика, стандартні банківські послуги для приватних VIP-осіб включають:

- відкриття і ведення поточних рахунків клієнтів у національній і іноземній валютах;
- обслуговування комунальних платежів;

- здійснення термінових грошових переказів;
- розміщення грошових коштів на депозитах у національній і іноземній валютах;
- послуги з кредитування (надання споживчих кредитів, гарантій, встановлення кредитних лімітів тощо);
- операції з платіжними картами;
- послуги віддаленого управління рахунками (Internet-banking, GSM-banking, mobile-banking);
- неторгові операції (валютообмінні та конверсійні операції, операції з банківськими металами);
- продаж послуг передплаченого сервісу;
- консультаційна підтримка.

Потрібно підкреслити, що основою надання стандартних банківських послуг VIP-клієнтам є їх комплексність. Банки формують пакети послуг елітним клієнтам на основі їх споживчих потреб і переваг, враховуючи специфіку діяльності та стиль життя особи. Серед прикладів комплексних послуг необхідно відзначити пакети послуг з управління витратами сім'ї, яка включає оплату комунальних платежів та оплату роботи найманої прислуги (покоївки, гувернантки, садівника, водія та ін.). У цьому випадку використовуються декілька стандартних банківських продуктів (відкриття поточного або карткового рахунку клієнта, його працівників, проведення платежів), які в комплексі становлять принципово нову банківську послугу.

У процесі проведеного дослідження нами було з'ясовано, що деякі вітчизняні банки пропонують абсолютно нові для українського ринку нефінансові послуги, покликані вирішити особисті проблеми VIP-клієнтів – підбір закордонних шкіл і вузів для дітей, тест-драйв автомобілів класу «люкс», організація відпочинку, туристичних і ділових поїздок, оформлення бібліотек, арт-банкінг (проведення комплексної експертизи антикварних колекцій, оцінка дорогоцінних камінь, здійснення інвестицій в коштовності, предмети мистецтва, формування індивідуальних колекцій картин, ікон,

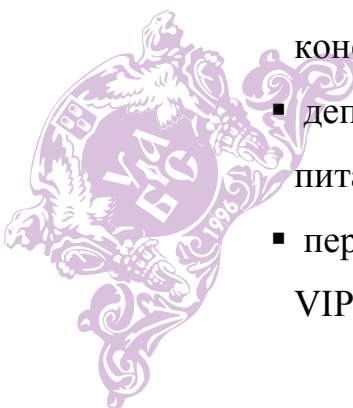


антикварних меблів, їх реставрація, страхування), формування колекцій рідкісних вин, підбір подарунків для друзів і партнерів, послуги консьєрж-сервісу [115].

Для цього банки активно співпрацюють з туристичними фірмами, агентствами з нерухомості, магазинами фірмового одягу, художніми та автомобільними салонами, мережею елітних ресторанів, готелями, аеропортами. В результаті, поступово складається розгалужена партнерська мережа, приваблива для споживачів послуг ще і можливістю одержувати несимволічні знижки (до 30 %).

Потрібно відзначити, що на даний час відносини «банк – VIP-клієнт» починають виходити на новий рівень, і банки активно впроваджують комплекс супутніх «ексклюзивних» послуг елітним особам, який повинен забезпечувати задоволення їх індивідуальних фінансових потреб і бути чинником, що підвищує лояльність клієнтів і міцно прив'язує їх до банку. Зокрема, вітчизняні банки пропонують VIP-клієнтам такі «ексклюзивні» фінансові послуги:

- довірче управління активами клієнта і членів його родини;
- формування банками індивідуальних інвестиційних портфелів елітних осіб і управління ними;
- забезпечення фінансового управління на підприємствах, якими володіють VIP-клієнти;
- операції з цінними паперами на фондовому ринку України і на провідних майданчиках світу, операції з іноземною валютою на міжнародному валютному ринку (валютний дилінг), інформаційно-аналітична підтримка проведення операцій, рекомендації та консультації пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів;
- депозитарне обслуговування приватних осіб (консультування з питань звернення цінних паперів, виплата дивідендів тощо);
- персональне фінансове планування, яке передбачає складання для VIP-клієнта детального плану доходів і витрат на декілька років;



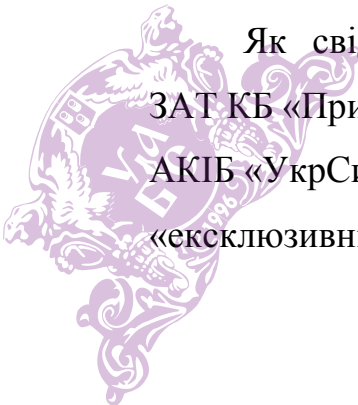
- податкове планування та розробка індивідуальних фінансових схем для оптимізації грошових потоків;
- інші послуги (переміщення готівкових коштів у будь-яку точку України, забезпечення безпеки розрахунків, наприклад, з використанням авальованих векселів).

Слід зазначити, що впровадження визначених вище специфічних персональних програм обслуговування VIP-клієнтів сприяє встановленню між банком і споживачем довгострокової та взаємовигідної співпраці. Задоволення потреб елітних клієнтів також відкриває для банку нові перспективи співпраці – залучення на обслуговування їх партнерів, колег і знайомих. Крім того, ексклюзивність послуг, що пропонуються, надає банку можливість значно збільшити рівень одержуваних доходів.

Іноді банки йдуть ще далі та займаються створенням банківських продуктів і послуг, спрямованих на задоволення персональних фінансових потреб VIP-клієнта. Зокрема, такий підхід впроваджено в АКБ СР «Укрсоцбанк» [105], що полягає в такому: сегмент господарської діяльності заможного клієнта та його стиль життя всебічно вивчається менеджером в аспекті виробничої та фінансової активності з метою виявлення потреб у галузі банківського обслуговування; на підставі отриманих результатів розробляється методологія індивідуального обслуговування клієнта, спрямована на максимальне задоволення його потреб у банківських послугах.

Отже, підсумовуючи результати проведеного дослідження, в табл. 2.2 подано узагальнений перелік послуг, які вітчизняні банки пропонують індивідуальним VIP-клієнтам.

Як свідчать дані табл. 2.2, великі вітчизняні банки, серед яких: ЗАТ КБ «ПриватБанк», ВАТ КБ «Надра», АКБ СР «Укрсоцбанк», АКІБ «УкрСиббанк» активно впроваджують і пропонують VIP-клієнтам «ексклюзивні» фінансові послуги, в той час як банки II групи, зокрема,

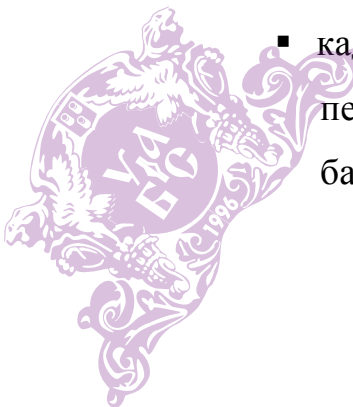


ВАТ КБ «Хрещатик», ВАТ «ВіЕйБі Банк» – надають заможним споживачам стандартні банківські послуги з різноманітними пільгами та знижками.

Зауважимо, що для обслуговування VIP-клієнтів вітчизняні банки створюють спеціальні відокремлені підрозділи – служби обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів, спеціалісти яких стають приватними банкірами (персональні менеджери), – фахівцями нового рівня, які працюють з клієнтами, знають їх особисто, володіють інформацією про їх різноманітні проблеми. Зазначені фахівці банку надають клієнту весь спектр банківських послуг у слушний для нього час і в зручному місці (офіс банку, квартира, офіс клієнта). Їх основна мета – забезпечити довгострокову співпрацю з клієнтом, що припускає не тільки продаж існуючих банківських послуг, але і створення нових, необхідних окремому клієнту специфічних послуг.

Проведений нами аналіз результатів діяльності служб персональних менеджерів у вітчизняних банках засвідчив, що існує ряд проблем, які зменшують ефективність їх роботи, основними з яких є:

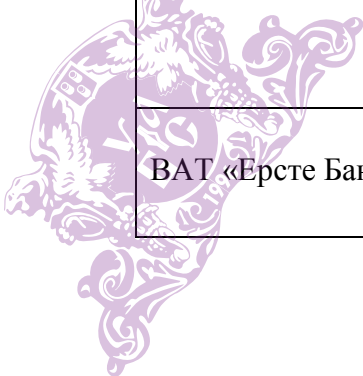
- необхідність поділу функцій бек-офісу і пунктів продажів при існуючій кількості персоналу (стосується передачі всієї технічної роботи персональних менеджерів з оформлення документів, бухгалтерського обліку службам бек-офісу);
- невирішеність питання мотивації та оцінки ефективності роботи персональних менеджерів, відсутність зв'язку між результатами їх діяльності та рівнем доходів;
- проблема інформаційного забезпечення персональних менеджерів;
- відсутність систематичних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для персональних менеджерів банку;
- кадрові помилки при підборі співробітників на посаду персонального менеджера, які негативно позначаються на іміджі банку в очах клієнтів.



Таблиця 2.2

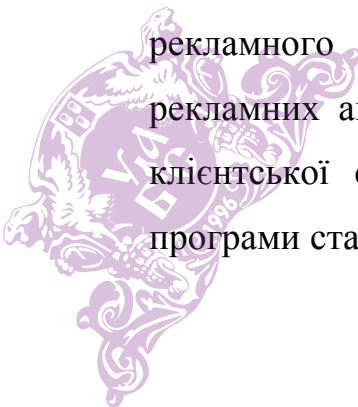
**Підходи до обслуговування
індивідуальних VIP-клієнтів у вітчизняних банках**

Банк	Перелік спеціальних послуг, що надаються VIP-клієнтам
ЗАТ КБ «ПриватБанк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інвестиційні та брокерські послуги; ▪ індивідуальні сейфи; ▪ операції з банківськими металами; ▪ фінансовий і податковий консалтинг
ВАТ «ВіЕйБі Банк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ безоплатне відкриття поточного рахунку; ▪ безкоштовна оренда банківського сейфу; ▪ послуги фінансового менеджменту; ▪ консультації з юридичних питань, з питань валютного регулювання
ВАТ КБ «Надра»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ консалтингові послуги щодо ефективного ведення операцій; ▪ управління активами клієнтів; ▪ пільги під час купівлі-продажу валют; ▪ кредитна підтримка
ВАТ КБ «Хрещатик»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ кредитування за кількома лініями; ▪ пільгові тарифи на отримання готівки, послуги інкасації; ▪ плата за залишками на поточних рахунках
ВАТ АБ «Укргазбанк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ продовження операційного дня банку; ▪ індивідуальні тарифи на розрахунково-касове обслуговування та операції з кредитними картками; ▪ бланкові кредити
АКБ СР «Укрсоцбанк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розробка персональних банківських процедур; ▪ спеціальні пропозиції комбінацій банківських послуг; ▪ проведення спільних програм; ▪ формування інвестиційного портфеля клієнта; ▪ індивідуальні тарифи, консультації
АКІБ «УкрСиббанк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інвестиційно-банківські послуги, управління активами клієнтів; ▪ альтернативні види інвестування; ▪ послуги страхування; ▪ фінансове планування; ▪ податковий та юридичний консалтинг
ВАТ «Ерсте Банк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ податковий консалтинг; ▪ управління активами клієнта; ▪ емісія елітних карток Visa Infinite



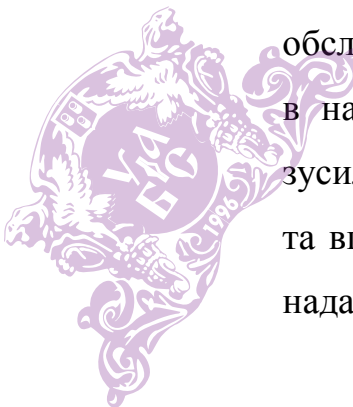
Таким чином, у процесі проведеного аналізу нами було з'ясовано, що обслуговуючи VIP-клієнтів, вітчизняні банки постійно розширюють спектр послуг для елітних споживачів, впроваджуючи специфічні персональні програми їх обслуговування, та створюють спеціальні служби приватних банкірів. Проте нами були виявлено ряд недоліків у роботі служб обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів у вітчизняних банках, вирішення яких має забезпечити високий рівень обслуговування VIP-клієнтів банку та нарощення солідної клієнтури, існування якої на сьогодні є вагомим фактором зміцнення й ефективного функціонування банківського бізнесу.

Потрібно зауважити, що за результатами аналізу ми прийшли до загального висновку, що **в цілому ефективність впровадження маркетингу в діяльності вітчизняних банків є досить невисокою.** Насамперед це відбувається через низькі витрати на його впровадження (у банках вони становлять менше 2 % від загальних витрат, на відміну від 15 %, які виділяють на нього виробники товарів масового споживання) та нерозуміння його стратегічної ролі в функціонуванні банківської установи [60]. Оскільки, незважаючи на те, що протягом останніх декількох років департаменти та відділи маркетингу з'явилися практично в усіх банках України, їх діяльність залишається безсистемною та однобічною. Найчастіше банківський маркетинг розглядається як засіб реклами, інструмент аналізу позицій банків-конкурентів, тобто на практиці реалізуються лише окремі елементи комплексу маркетингу. Однак, як свідчить проведене Українським маркетинг-клубом «MarketingJazz» дослідження, організація клієнтських і маркетингових підрозділів у банках найчастіше зводиться до вирішення обмеженої кількості локальних завдань, по-перше, з метою створення рекламного підрозділу в структурі банку та організації різноманітних рекламних акцій [131]. До того ж діяльність такого підрозділу без чіткої клієнтської стратегії банку стає ситуативною, розробляти довгострокові програми стає просто неможливо.



Отже, проведений аналіз результатів впровадження інструментарію концепції маркетингу відносин вітчизняними банками свідчить про те, що:

- на даному етапі розвитку вітчизняні банки впроваджують лише окремі елементи стратегій і концепцій у межах системи маркетингу відносин і мають ряд прикладних проблем у сфері налагодження відносин з клієнтами, а саме: відсутність розробленого алгоритму реалізації вказаних сучасних клієнтоорієнтованих концепцій з визначенням етапів, параметрів та умов їх впровадження в банку; невисока якість обслуговування клієнтів і необхідність впровадження системи спеціальних заходів з метою підвищення рівня банківського сервісу; нерозуміння важливості розробки клієнтської політики банку та відсутність стратегій взаємодії банку з окремими групами клієнтів; відсутність спеціальних клієнтських підрозділів, відповідальних за окремі аспекти роботи з залучення, обслуговування, утримання споживачів; низька ефективність реалізації програм лояльності, що пов'язано з невисоким рівнем сервісу в вітчизняних банках як обов'язкового компонента формування лояльності (прихильності) клієнтів до банку та відсутністю чіткого розуміння банками запитів власних споживачів; нерозуміння стратегічної ролі маркетингу в функціонуванні банківської установи в цілому, що знижує ефективність впровадження клієнтоорієнтованого підходу до ведення банківського бізнесу;
- в останні роки з огляду на появу верстви заможних людей в українському суспільстві та величезний потенціал ринку обслуговування елітних клієнтів вітчизняні банки пошлявили роботу в напрямку обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів. Основні зусилля банківських установ на даному етапі спрямовані на розробку та впровадження ексклюзивних індивідуальних фінансових послуг і надання додаткового нефінансового сервісу VIP-клієнтам.



Незважаючи на ряд позитивних результатів у сфері VIP-обслуговування, нами були виявлені окремі недоліки в роботі служб персональних менеджерів вітчизняних банків, що співпрацюють з VIP-клієнтами, зокрема в аспекті їх відбору, мотивації, підвищенні кваліфікації тощо, які потребують вирішення, адже це негативним чином позначається на ефективності VIP-банкінгу в цілому.

Таким чином, підбиваючи загальний підсумок, слід відзначити, що проведені нами дослідження результатів впровадження концепції маркетингу відносин вітчизняними банками обґрунтовують необхідність удосконалення методології налагодження системної роботи банку з клієнтами, базуючись на якій, вони отримають можливість вибудувувати свої відносини зі споживачами найбільш результативно.

2.2. Структурна декомпозиція рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»

Як вказувалося вище, визначальною рисою банківського бізнесу в останні роки є активне поширення клієнтоорієнтованих маркетингових концепцій у банківській діяльності, таких як: маркетинг відносин і маркетинг співпраці, що передбачають переорієнтацію банків на власних споживачів, їх потреби та довгострокові конструктивні зв'язки з ними. Вказаний підхід кардинально відрізняється від маркетингу трансакцій, для якого характерна короткострокова спрямованість на негайну реалізацію якомога більшої кількості банківських послуг. Велика кількість вітчизняних банківських установ також позиціонують себе на ринку як клієнтоорієнтовані фінансово-кредитні установи, для яких бажання, запити споживачів і прагнення налагодити з ними тісні довготривалі партнерські відносини є головними передумовами їх функціонування.

У рамках вказаних маркетингових концепцій клієнти визначаються не просто цільовим орієнтиром, на який направлений комплекс маркетингу, а основними джерелами створення вартості й отримання прибутку банку, водночас збереження існуючої сукупності клієнтів з поступовим їх розширенням перетворюється на головну мету банківської установи за умови обов'язкового встановлення взаємовигідних відносин зі споживачами. У зв'язку з цим, аналіз та політика банку стосовно реальних клієнтів набуває першорядного значення, що підтверджується рядом зарубіжних науковців [185].

Отже, враховуючи сучасні тенденції посилення ролі існуючих клієнтів в процесі функціонування банківської установи, ми прийшли до висновку, що деякі положення традиційної теорії маркетингу щодо розуміння споживачів вимагають детального аналізу, перегляду та подальшої розробки.

Насамперед проаналізуємо існуючі науково-методичні підходи до розуміння понять «клієнт банку», «споживач» та визначимо категорії «клієнт банку (існуючий, реальний споживач)» і «потенційний споживач банку».

Зокрема, економічний словник за редакцією Б.А. Райзберга дає таке визначення **клієнта**: «це особа, що користується послугами установи, організації, підприємства, наприклад, клієнт банку, постійні покупці, замовники» [118, с. 198].

Дещо близьке визначення клієнта дається в теорії маркетингу, зокрема: **клієнтами** є особи, що купують певний товар у єдиного постачальника. У даному випадку акцентується увага на постійності здійснення операцій у банку. Однак потрібно зауважити, що розглядаючи клієнта банку, факт регулярності його обслуговування не має принципового значення, вже те, що особа користується послугами банку, дає можливість називати її клієнтом банку.

Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» **клієнтом банку** є будь-яка фізична чи юридична особа, що користується його послугами [113].

В.Т. Севрук таким чином трактує поняття «клієнти (контрагенти) банку»: «**Клієнти** – це фізичні чи юридичні особи, що звертаються до банку для здійснення будь-яких операцій. Якщо має місце угода між двома банками, то клієнтом вважатиметься той серед них, який звернувся до банку-контрагента для здійснення операції» [128].

На переконання Д. Гайдунько, **клієнт банку** – це суб'єкт, що фактично користується послугами банку, задовольняючи потреби саме у банківських послугах [29, с. 44].

З наведених визначень стає зрозумілим, що основним критерієм отримання статусу клієнта банківської установи є факт/відсутність факту споживання особою чи підприємством послуг банку. Іншими словами, в цьому випадку мова йде саме про **реальних (існуючих) клієнтів** банку, яким банки надають послуги (відповідно до статей 2 та 47 Закону України «Про банки та банківську діяльність»), що оформлюється та підтверджується документально. При цьому варто зауважити, що визначення особи клієнтом вже передбачає те, що вона є існуючим (реальним) споживачем банку, а тому не потрібно до поняття «клієнт» додавати уточнюючі вказані вище слова. До речі, згадані поняття – клієнт банку та існуючий споживач банку є тотожними та можуть використовуватися як синоніми, адже споживач – це особа, що має намір замовити чи придбати (потенційний споживач), або та, що замовляє, придбаває чи користується товарами (послугами, роботами) для власних потреб (існуючий споживач) [114]. Проте, якщо мова йде про особу, яка має лише намір користуватися послугами та обслуговуватися в банку, її недопустимо називати клієнтом банку, хоча і потенційним. У даному випадку більш коректно її визначати як потенційного споживача банку.

Крім того, зауважимо, що у наведених вище визначеннях чітко не вказані часові рамки, в яких здійснюється ідентифікація особи як клієнта банку. Зрозуміло, що кількість клієнтів того ж самого банку, визначена на певну звітну дату та за більш довгий період часу (квартал, рік), буде різною, що вимагає більш чіткого нормативного визначення. Банківські установи

мають бути зацікавлені в аналізі кількості та динаміки власних клієнтів як на окрему дату, так і за періодами. Отже, одна й та ж сама особа може бути одночасно клієнтом декількох банків, що свідчить про те, що клієнтурі різних банків мають певні точки перетину [30].

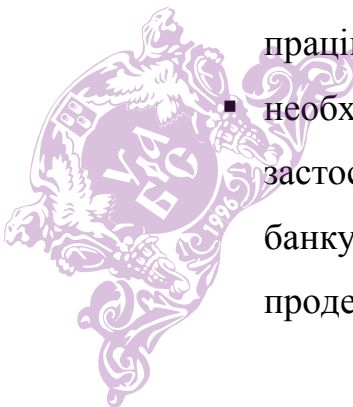
Отже, підбиваючи підсумок, відповідно до законодавства [27, с. 16-20, 113] та наукових праць вітчизняних і російських дослідників **клієнтом/існуючим (реальним) споживачем** банку можна вважати особу, яка:

- користується послугами банку;
- доручає певну роботу банку;
- відкриває в банку рахунок: депозитний, поточний, розрахунковий та ін. У даний час найчастіше вважається, що відкриття рахунку в банку є не тільки вирішальною, але й основною ознакою його клієнта. Однак поступово дане тлумачення сутності клієнта доповнюється іншими характеристиками;
- встановлює з банком ділові відносини, наприклад, отримує в банку певні консультації, не відкриваючи при цьому рахунку [81, с. 86-87].

У той же час до групи **потенційних споживачів** банку зазвичай відносять осіб, які проявляють достатній рівень зацікавленості в доступних на ринку банківських послугах і в майбутньому вірогідно можуть ними скористатися. Серед потенційних споживачів виокремлюють також доступних споживачів, які не тільки проявляють інтерес, але й мають необхідний дохід і доступ до конкретної ринкової пропозиції та кваліфікованих доступних споживачів, що зацікавлені в послугі й мають достатній дохід, необхідну кваліфікацію та доступ до конкретної ринкової пропозиції [161, с. 74-75].

У процесі проведеного дослідження нами було систематизовано ряд **факторів, які обумовлюють необхідність розмежування споживачів банку на відповідні окремі блоки клієнтів (реальних споживачів) і потенційних споживачів.** Основними з них є:

- наявність різних джерел інформації для вивчення потреб та поведінки клієнтів і потенціальних споживачів банку. Так, у процесі дослідження реальних споживачів використовується внутрішня маркетингова інформація – внутрішня статистика, поточна управлінська інформація, бухгалтерська звітність, додаткова інформація про клієнтів банку та дані, зібрані шляхом проведення опитувань існуючих споживачів, спостережень, експериментів тощо, в той час як оцінка потенційних споживачів банку зазвичай спирається на зовнішню інформацію (державна статистика, довідники, наукова література, звіти маркетингових фірм, публікації ЗМІ тощо) та первинну інформацію, акумульовану в процесі маркетингових досліджень: опитувань, спостережень, експериментів тощо;
- відмінність груп клієнтів і потенційних споживачів з огляду на можливість впливу на них керівництва й спеціалістів банку. Через те, що співробітники банку володіють великим обсягом інформації про клієнтів і контактують з ними в процесі обслуговування, банк може детально аналізувати дійсний характер і тип їх попиту, мотиви та поведінку існуючих споживачів і на основі цього опосередковано впливати та керувати їх взаємодією. Що стосується потенційних покупців банківських продуктів, лише шляхом організації спеціальних досліджень банк має можливість збирати та опрацьовувати дані про рівень їх попиту, потреби й запити, потенціал ринку, їх купівельну поведінку та, базуючись на вказаних результатах, приймати маркетингові рішення. З огляду на це та на відокремленість потенційних споживачів від банку вплив керівництва та банківських працівників на вказану групу обмежений;
- необхідність впровадження різних управлінських процедур і застосування різних інструментів щодо кожної з груп споживачів банку. Авторський погляд на розуміння цієї відмінності продемонстрований на рис. 2.2. Так, якщо основну увагу в розрізі



потенційних споживачів банк приділяє їх різностороннім дослідженням, то головні його зусилля щодо існуючих споживачів мають полягати в управлінні різними аспектами їх відносин, а саме: управлінні попитом, сегментацією, якістю обслуговування, лояльністю клієнтів тощо.

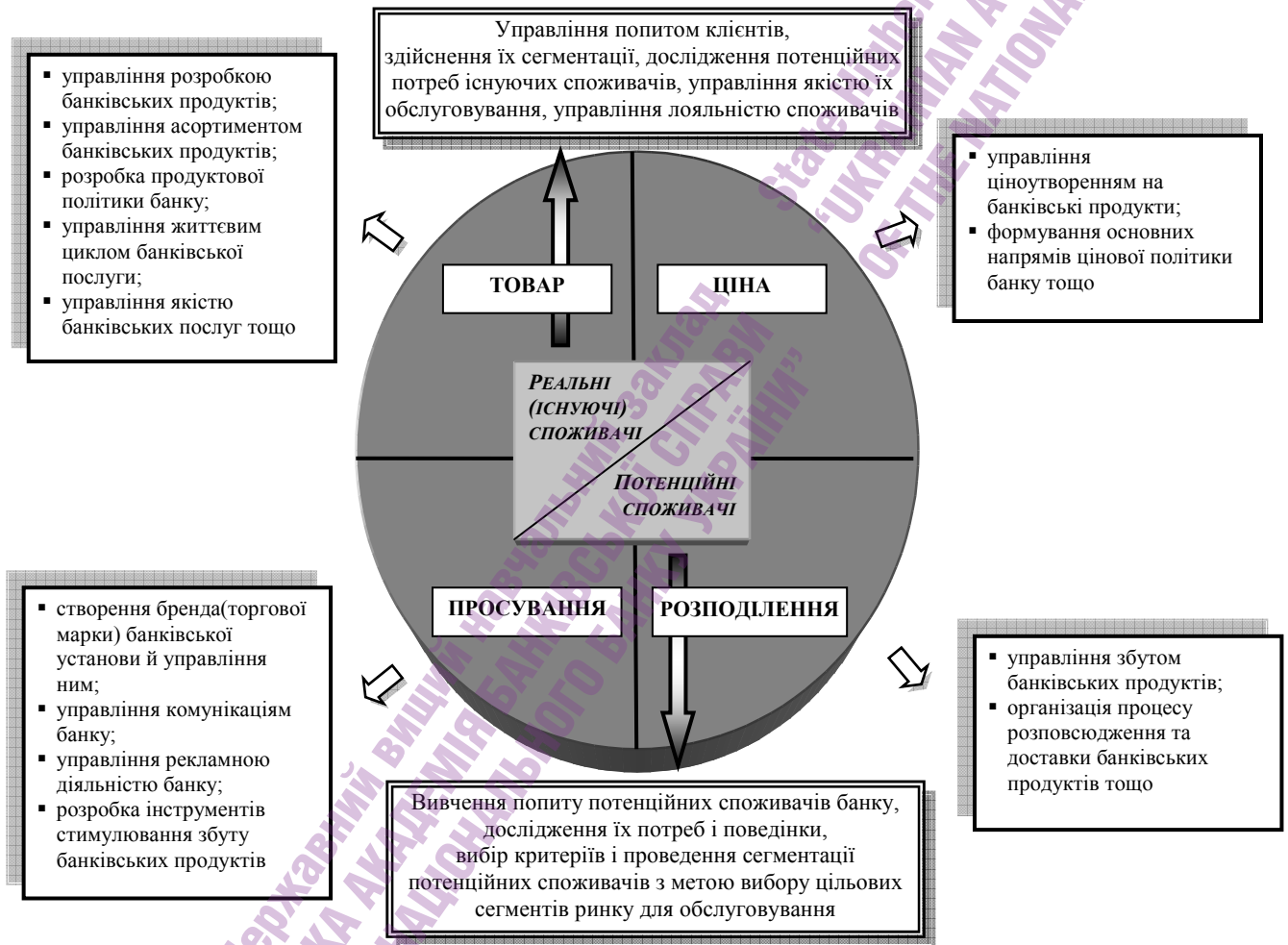


Рис. 2.2. Відмінність управлінських процедур комплексу маркетингу, що застосовуються для реальних і потенційних споживачів банку (власна розробка)

Надалі ми вважаємо за потрібне підкреслити та обґрунтувати надзвичайну **важливість приділення уваги саме існуючим (реальним) споживачам банку** та необхідність розробки системи управління сукупністю клієнтів, що обслуговуються в банківській установі. Адже, незважаючи на

значущість клієнтів для функціонування банку (витрати на їх утримання й обслуговування на порядок менші, ніж витрати на залучення нових споживачів), механізми впливу на них та підходи до їх управління представлені в банківському маркетингу фрагментарно.

Увага науковців в основному прикута до окремих аспектів вивчення клієнтської бази, зокрема до розробки методик її аналізу та оцінки стабільності [31, 39], вироблення підходів до формування програми розвитку клієнтської бази банку [78] тощо. На аналізі клієнтів банку також наголошується в процесі стратегічного маркетингового планування, при цьому комплексні теоретичні розробки з побудови системи управління сукупністю існуючих споживачів банку як важливого елемента управління діяльністю банку практично відсутні. В той же час у теорії банківського маркетингу детально розроблений інструментарій роботи з потенційними споживачами, а саме: механізми пошуку потенційних споживачів банку, технології вивчення їх потреб і поведінки, принципи сегментації зазначених споживачів, формування планів потенційних споживачів та ін. На наш погляд, така ситуація значно ускладнює стратегічне управління ресурсним потенціалом банку та пошук додаткових резервів підвищення ефективності банківської діяльності.

Отже, визначимо ряд авторських теоретико-методичних підходів до удосконалення комплексної системи взаємодії банку з потенційними та реальними споживачами банку.

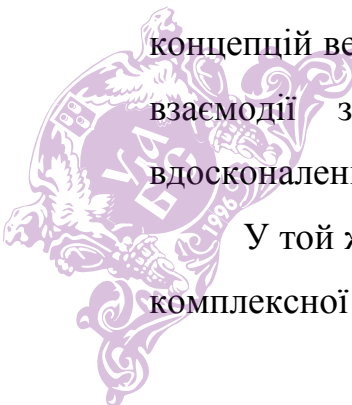
Як неодноразово підкреслювалося нами вище, визначаючи основні компоненти маркетингових концепцій у банківській сфері, орієнтованих на підтримання відносин з клієнтами, науковці насамперед виокремлюють поняття «лояльність споживачів», досягнення якої і стає однією з головних цілей діяльності банку [121], а також «управління лояльністю» або «управління відносинами з клієнтами», що розглядається ними як складова частина комплексної системи взаємодії банку з клієнтами. Сутність останніх зводиться до виділення окремого напрямку роботи банку, спрямованого на

підтримання постійних відносин банківської установи зі споживачами, розробку ефективної стратегії та політики їх відносин і, як результат – зміцнення лояльності клієнтів банку [88].

Крім вищезазначених категорій, науковці також оперують поняттям «управління взаємодією «банк – клієнт», що передбачає визначення необхідних клієнтам видів банківських продуктів у довгостроковому періоді, планування та здійснення заходів щодо їх розробки та просування, коли при взаємовигідному дотриманні інтересів споживачів банк успішно досягає поставлених цілей. Можна сказати, що в загальному вигляді мова йде про інтегрований процес ідентифікації, прогнозування та формування потреб реальних і потенціальних клієнтів і мобілізації ресурсів для їх вигідного задоволення [125].

Однак проведене нами в попередньому розділі дисертаційної роботи дослідження дозволило дійти висновку, що крім, вищезазначених елементів, у банках повинен бути розроблений комплексний механізм, що не просто об'єднає всі аспекти взаємодії банку з власними споживачами, а й дозволить детально проаналізувати та оцінити сукупність клієнтів банку, виявити тенденції змін в їх складі, потребах і поведінці, узгодить існуючі стратегії та методи взаємодії з клієнтами, надасть рекомендації щодо їх впровадження й удосконалення та дозволить реалізувати фундаментальні принципи функціонування клієнтоорієнтованого банку. На наш погляд, таким **базовим механізмом має стати система управління клієнтською базою банку**, на основі якої формуватимуться практичні підходи до залучення, закріплення та утримання споживачів. Її побудова досить важлива з огляду на низьку ефективність впровадження вітчизняними банками клієнтоорієнтованих концепцій ведення бізнесу та існування великої кількості недоліків у сфері їх взаємодії з власними споживачами, які вимагають вирішення та вдосконалення.

У той же час введення зазначеного додаткового складового елемента до комплексної системи управління взаємодією банку з клієнтами, який до



цього часу залишався поза увагою науковців, потребує розмежування та більш детального вивчення понять, що використовуються в рамках клієнтоорієнтованого маркетингового управління в банках. До того ж важливо вирішити існуючу проблему неузгодженості понять управління відносинами й взаємодією (відносинами) з клієнтами та управління клієнтською базою банку, яка була виявлена нами в процесі аналізу. Досить часто дослідники, не виокремлюючи систему управління клієнтською базою банку, розглядають її елементи як компоненти системи управління взаємодією з клієнтами, що, на наш погляд, є неприпустимим, адже вказані системи є автономними та відокремленими одна від одної за своєю сутністю, вони мають різні цілі, задачі та інструменти впливу.

Однак перед тим, як розмежувати зазначені поняття, звернемося до загальновідомого наукового методу – структурної декомпозиції (декомпозиції за підсистемами), який широко використовується в проектному менеджменті для побудови структури обсягу робіт за проектом. Сутність структури декомпозиції робіт за проектом полягає в розподілі робіт проекту на значно менші блоки робіт (пакети або комплекси робіт), визначенні цілей, обсягу ресурсів, терміну виконання робіт, відповідальних осіб для кожного ієрархічного рівня структури робіт. Вказаний підхід дозволяє звести цілі проекту до ієрархії засобів досягнення результатів за проектом; виявити роботи, необхідні для досягнення мети проекту; проводити оцінку виконаних робіт, освоєних ресурсів і термінів реалізації проекту.

Враховуючи зміст методу структурної декомпозиції робіт за проектом та специфіку даної дисертаційної роботи, ми здійснюватимемо **структурну декомпозицію рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»**, зокрема пропонуємо вирізнити такі рівні управління: рівень управління клієнтською базою банку та рівень управління взаємодією банку зі споживачами (блок управління залученням потенційних споживачів, блок

управління утриманням клієнтів, блок управління відносинами з клієнтами). Обґрунтуємо авторське розуміння кожного з вказаних рівнів управління.

Як видно з рис. 2.3, *управління клієнтською базою банку*, на наше переконання, є основоположним рівнем управління банку в розрізі клієнтів, відмінним від управління лояльністю і взаємодією зі споживачами банку. Це I базовий рівень управління, що виконує власні функції, а саме: планування, аналіз, регулювання і контроль за станом клієнтської бази, її формування за певними принципами та цільовими установками, групування та розвиток, детальний аналіз сформованих сегментів клієнтської бази, досягнення її оптимальної величини та ін. Результати зазначених дій і становитимуть фундамент для побудови цілей і визначення ефективних методів управління взаємодією зі споживачами.

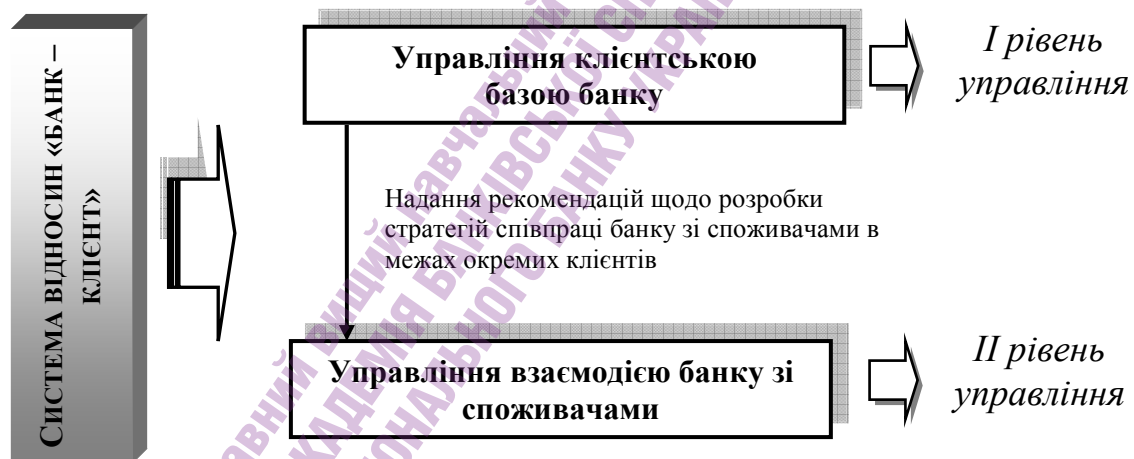


Рис. 2.3. Рівні управління в системі відносин «банк – клієнт»

(власна розробка)

Необхідно звернути окрему увагу на те, що управління клієнтською базою банку й управління взаємодією зі споживачами є абсолютно різними за своєю сутністю, хоча і взаємозалежними поняттями, кожне з яких характеризується власним об'єктом управління, цілями та інструментами. Таке їх розмежування насамперед пов'язане з тим, що:

- управління клієнтською базою за своєю сутністю являє собою *управління групами та сегментами клієнтів банку* з метою формування і підтримання оптимальної за структурою, обсягами та якістю клієнтської бази банку і розробку на основі цього рекомендацій керівництву стосовно відбору цільових потенційних ринків, побудови стратегій та елементів комплексу маркетингу для різних груп споживачів банку, визначення найбільш ефективних форм їх обслуговування тощо;
- основою управління взаємодією з клієнтами є *управління процесами* через те, що взаємодія зі споживачами передбачає їх залучення, закріплення, обслуговування та утримання в банку, отже і управління взаємодією з клієнтами повинне бути спрямоване на управління всіма вказаними процесами.

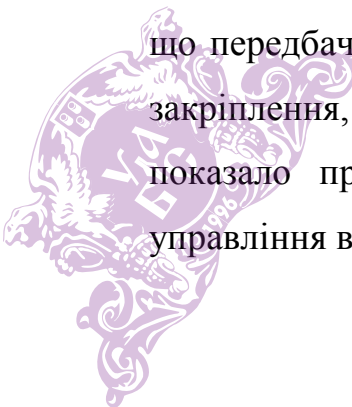
Слід також додати, що причина появи вказаного I рівня управління в банку пояснюється важливістю врахування в процесі вибору цільових сегментів ринку та визначення підходів до їх обслуговування, з одного боку, загальних стратегічних орієнтирів розвитку банківської установи й стратегії маркетингу в розрізі клієнтів, а, з іншого боку, результатів аналізу власної клієнтської бази банку й систематизованого напрацьованого досвіду роботи банку зі споживачами.

У цьому аспекті слід зауважити, що на початкових етапах становлення вітчизняних банків їх клієнтська база формувалась досить хаотично й безсистемно та зазвичай охоплювала обслуговування всього ринку. В такій ситуації не виникало необхідності управляти сукупністю клієнтів банку та підтримувати відносини з ними. Із загостренням конкуренції в банківській сфері та ускладнення банківських послуг банки змушені були переглянути традиційні підходи до обслуговування своїх споживачів. Реальним способом боротьби за клієнта та дієвим механізмом його утримання стала сегментація споживачів, тобто розподіл їх на однорідні групи, членам яких властиві схожі ознаки і однакове ставлення до фінансових операцій, вибір цільових

сегментів ринку та впровадження стратегій диференційованого чи концентрованого маркетингу в банках. На даному етапі масовий та універсальний банківський сервіс поступився цільовому персоналізованому обслуговуванню, що базувалося на загальній стратегії банківської установи. Згодом банки почали враховувати надзвичайну важливість споживачів для їх ефективного функціонування та постало питання про впровадження новітніх механізмів їх залучення, кваліфікованого обслуговування й утримання. Крім того, з огляду на велику кількість індивідуальних клієнтів, що обслуговуються в вітчизняних банках, постало актуальна проблема необхідності управляти їх сукупністю, тобто, іншими словами, – клієнтською базою банку. Причому управління клієнтською базою повинне не просто включати процедури сегментації споживачів, а являти собою комплекс підходів та інструментів роботи з клієнтськими сегментами, детальна характеристика яких буде надана в наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

Як було сказано вище, система управління клієнтською базою банку, на нашу думку, має не тільки відповідати стратегічним цілям діяльності банку в аспекті вибору цільових сегментів ринку та підходів до їх обслуговування, а й чинити зворотний вплив на загальну стратегію функціонування банку. Місце системи управління клієнтською базою в процесі стратегічного управління в банку подано на рис. 2.4. Саме на основі узгодження стратегічних програм діяльності банку з тенденціями розвитку його клієнтської бази, на наше переконання, слід визначати підходи до взаємодії банку з власними споживачами (II рівень управління).

II рівнем управління є **управління взаємодією банку зі споживачами**, що передбачає управління процесами залучення потенційних споживачів, їх закріплення, обслуговування та утримання реальних споживачів банку. Як показало проведене нами дослідження, основними заходами в рамках управління взаємодією зі споживачами банку в загальному вигляді є:



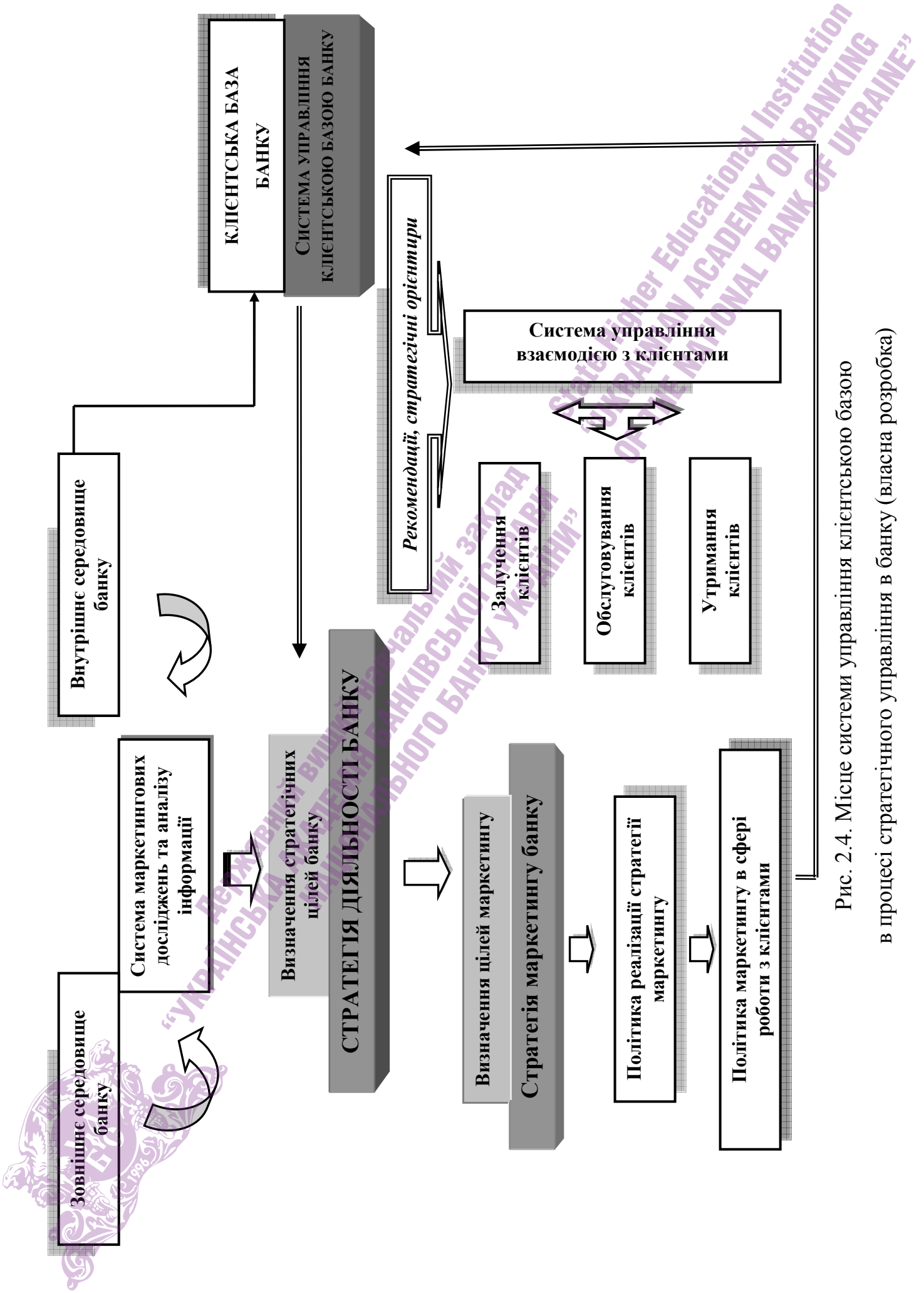


Рис. 2.4. Місце системи управління клієнтською базою

в процесі стратегічного управління в банку (власна розробка)

планування контактів з клієнтами; формування статистики успішних фактів залучення осіб на обслуговування до банку; підготовка персоналу, зайнятого пошуком клієнтів і його мотивація; розробка та удосконалення банківських послуг; планування та організація ефективних продажів банківських послуг, створення та підтримання комфортних умов банківського обслуговування споживачів, забезпечення високої якості роботи з клієнтами та управління якістю обслуговування тощо.

Важливо зауважити, що управління взаємодією з клієнтами стосується як комплексної співпраці банку з існуючими споживачами в аспекті їх якісного та якомога повнішого обслуговування, досягнення й підтримання їх лояльності до банківських продуктів і банківської установи в цілому, так і намагань банку залучити нових потенційних споживачів шляхом використання ефективних сучасних технологій.

Узагальнюючи наведену вище інформацію, ми вважаємо за необхідне дещо скоригувати визначення поняття «система управління взаємодією з клієнтами» та викласти її в такій авторській редакції: ***«система управління взаємодією банку зі споживачами за своєю сутністю є системою управління процесами залучення, обслуговування та утримання споживачів банку та являє собою сукупність принципів, функцій та інструментів, направлених на вибір максимально ефективних підходів до залучення потенційних споживачів, якісного обслуговування існуючих споживачів, а отже, задоволення їх різноманітних потреб у банківському обслуговуванні та забезпечення їх утримання в банку з метою встановлення з ними тривалої плідної взаємовигідної співпраці, використання яких базується на результатах функціонування механізму управління клієнтською базою банку».***

Авторський підхід до розуміння сутності даного процесу відрізняється від існуючих тим, що підкреслює необхідність формування цілісної та гнучкої системи взаємодії банку зі споживачами, що здатна повною мірою відповідати їх потребам й інтересам. Однак відзначимо, що традиційно під

вказаним поняттям мають на увазі процес розробки та впровадження банківських продуктів, які задовольняють запитам клієнтів банку, що відповідає лише одному напрямку роботи банку в рамках його взаємодії з клієнтами.

Основні інструменти та технології управління взаємодією зі споживачами банку з розподілом за окремими блоками управління систематизовані нами в табл. 2.3.

З огляду на актуальність управління відносинами банку (утриманням) з клієнтами, звернемо більше уваги на вказаний блок управління. Управління відносинами з клієнтами, як вказувалося вище, є складовою частиною системи взаємодії банку зі споживачами та має на меті максимальне задоволення індивідуальних потреб клієнтів, підтримання банком постійних контактів з ними для налагодження з клієнтами довготермінових партнерських відносин.

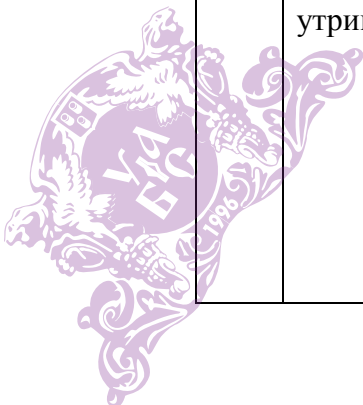
Сам процес управління відносинами з клієнтами полягає в виконанні основних функцій управління — плануванні, визначенні цільових задач, пріоритетів, розробці спеціальних програм для певних груп клієнтів, що мають на меті підвищення їх лояльності, реалізації вказаних стратегій, умілому оперативному аналізу рівня задоволеності й лояльності осіб, що обслуговуються в банку, створенні системи мотивації споживачів, контролю їх відносин, наявності зворотного зв'язку з постійними клієнтами тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, ми пропонуємо *дещо скоригувати визначення поняття «система управління відносинами з клієнтами (управління лояльністю, утриманням клієнтів)» і вважати його частиною системи управління взаємодією банку зі споживачами, в рамках якої з використанням спеціальних інструментів досягається мета збереження пріоритетних груп клієнтів банку та підтримання постійного зв'язку й плідної співпраці з ними.*



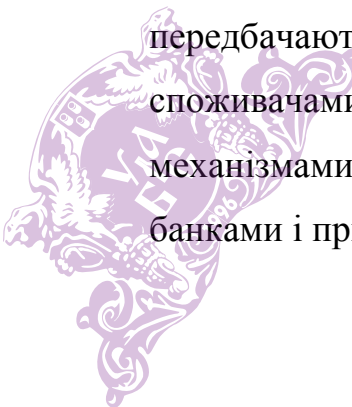
Інструменти управління взаємодією з клієнтами

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ	Об'єкт управління	Перелік інструментів управління
	Блок управління залученням клієнтів	Розробка клієнтської політики банку
		Технології успішних переговорів з потенційними клієнтами
		Формування та ведення бази даних потенційних клієнтів банку
		Планування контактів і зустрічей з потенційними споживачами
		Технології проведення презентацій банківських продуктів
		Розробка програми розвитку клієнтської бази банку
		Механізми формування попиту на банківські послуги
	Блок управління обслуговуванням клієнтів	Розробка клієнтської політики банку
		Організація служби персональних менеджерів
Технології ефективних продажів банківських послуг		
Розвиток клієнтських організацій		
Розробка стандартів обслуговування клієнтів		
Технології ефективних комунікацій зі споживачами банку		
Оптимізація процесу обслуговування клієнтів		
Розробка кодексу прав клієнтів банку Створення системи тотального управління якістю – якістю банківських послуг, роботи персоналу та діяльності банку в цілому		
Блок управління утриманням клієнтів	Розробка клієнтської політики банку	
	Розробка стратегій та програм взаємодії банку з окремими клієнтськими сегментами	
	Розробка спеціальних програм підвищення «цінності» окремих клієнтів	
	Запровадження різноманітних програм лояльності для споживачів	
	Впровадження заходів, орієнтованих на підвищення якості банківських послуг і рівня обслуговування в банку	
	Впровадження цінових заходів (цінових гарантій, «пакета цін», що передбачає знижки для певних груп споживачів)	
Впровадження заходів з інтеграції клієнтів (організація клубів, зборів, рад споживачів)		



Розглядаючи визначені рівні управління в системі відносин «банк – клієнт», потрібно проаналізувати їх взаємозв'язок з досить популярними на даний час поняттям CRM. У перекладі з англійської мови CRM (Customer Relationship Management) означає управління відносинами з клієнтами та являє собою в загальному вигляді комплекс заходів, направлених на розуміння поведінки клієнта, виявлення його потреб і запитів з метою оперування цими даними й подальшого впливу на споживача [53]. В літературі зустрічається також інше визначення CRM як набору інструментів і процесів, що пропонується великим організаціям для підвищення якості обслуговування [1]. Крім того, досить часто CRM розглядається як певна інформаційна і комп'ютерна технологія та акцент робиться саме на її технологічній частині – методах збору та обробки інформації про споживачів, інструментах планування, маршрутизації та управлінні продажами. Однак, на думку деяких експертів [55, 121], CRM є багатоаспектним поняттям, всеохоплюючою ефективною бізнес-концепцією, сутність якої становлять принципи персоналізації обслуговування, встановлення тривалих відносин з кожним споживачем з метою максимального задоволення його індивідуальних потреб.

З наведеного вище стає зрозуміло, що хоча деякі дослідники називають CRM-системи сучасною концепцією і філософією ведення бізнесу, великою мірою вони є прикладним інструментарієм клієнтоорієнтованих концепцій маркетингу, спрямованих на встановлення й підтримання плідних довготривалих партнерських відносин між банком і його клієнтами, – концепцій маркетингу відносин і маркетингу співпраці, що були нами детально досліджені. Запропоновані ж нами рівні управління в банку передбачають розробку конкретних стратегій, підходів і методів роботи зі споживачами на кожному з рівнів, тобто є цільовими орієнтирами й базовими механізмами, на яких має будуватися впровадження CRM-технологій банками і прийняття рішень за їх допомогою.



Отже, визначивши та дослідивши особливості й основні компоненти двох вищезазначених рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт», проілюструємо їх взаємозв'язок і ієрархію на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Взаємозв'язок рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт» (власна розробка)

Необхідно підкреслити, що кожен з вказаних рівнів управління має стати окремою системою управління в загальній системі банківського маркетингу, для якої характерні власні задачі та цілі, інструментарій, об'єкти і суб'єкти управління. На нашу думку, використання запропонованого механізму надасть можливість керівництву банківської установи

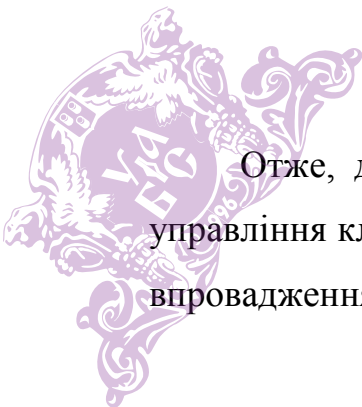
цілеспрямовано й максимально ефективно впливати на окремі аспекти відносин банку з власними клієнтами.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що здійснена в даному підрозділі дисертаційної роботи структурна декомпозиція рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт»: визначення рівня управління взаємодією банку зі споживачами та рівня управління клієнтською базою банку як окремих рівнів управління, на наш погляд, з одного боку, сприяє формуванню методології впровадження клієнтоорієнтованих маркетингових концепцій ведення банківського бізнесу (маркетингу відносин, маркетингу співпраці тощо) та дозволяє уникнути їх неправильного вживання і заміщення одне одним у науковій літературі.

З іншого боку, таке їх трактування дає змогу вести мову не про абстрактне загальне управління співпрацею банку зі споживачами, а про конкретні процеси та явища, пов'язані з клієнтами, що стають об'єктами цілеспрямованого впливу з боку банку. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність розробки і конкретизації задач, інструментів управління, заходів впливу на кожному з розглянутих рівнів. Саме формуванню концептуальних основ побудови системи управління клієнтською базою банку як базового рівня управління в системі відносин «банк – клієнт» і буде присвячений підрозділ 2.4 дисертаційної роботи.

2.3. Клієнтська база як об'єкт управління в банку: сутність, взаємозв'язок клієнтської бази з системою ресурсів та інтелектуальним капіталом банку

Отже, дослідивши та обґрунтувавши необхідність побудови системи управління клієнтською базою банку як базового I рівня управління в рамках впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, насамперед потрібно



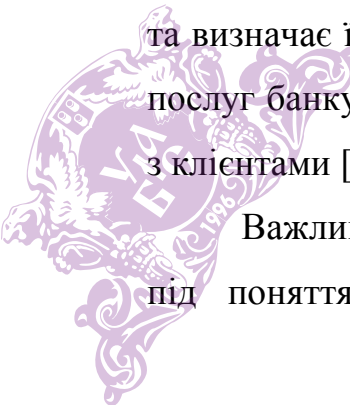
вирішити ряд термінологічних проблем, зокрема, визначитися, що саме слід мати на увазі під *поняттям «клієнтська база банку»*.

Як свідчить проведений нами аналіз, у розрізі досліджуваної проблеми потрібно звернути увагу на два аспекти:

- по-перше, на наш погляд, існуючі в науковій літературі трактування клієнтської бази банку не є досконалими й потребують уточнення та доповнення;
- по-друге, науковці не дійшли згоди щодо зарахування окремих груп клієнтів до складу клієнтської бази банку.

Слід підкреслити, що у вітчизняній економічній літературі термін «клієнтська база банку» практично не використовується, на відміну від праць російських вчених. Найбільш поширеним визначенням даної економічної категорії можна вважати: «Клієнтська база банку – клієнти і частина потенційних споживачів послуг банку, які територіально знаходяться в межах контактів з ним і яких задовольняє набір представлених банком послуг» [94]. У роботі [30] зазначається, що клієнтура банку – це проста сукупність його клієнтів – юридичних і/або фізичних осіб, яка відповідає запропонованому вище критерію споживання послуг банку. Іншими словами, клієнтура банку має лише кількісні характеристики. Однак, термін «клієнтська база банку», на думку автора цієї роботи, визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як не випадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами. Тобто цей термін визначає опосередкований ринком всесторонній стан клієнтів банку, що забезпечує необхідність споживання його послуг. В.В. Романов дещо по-іншому інтерпретує категорію «клієнтська база банку» та визначає її як не випадкову сукупність реальних і потенційних споживачів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи відносин банку з клієнтами [120].

Важливо зазначити, що на практиці працівники банківських установ під поняттям «клієнтська база» зазвичай мають на увазі сукупність

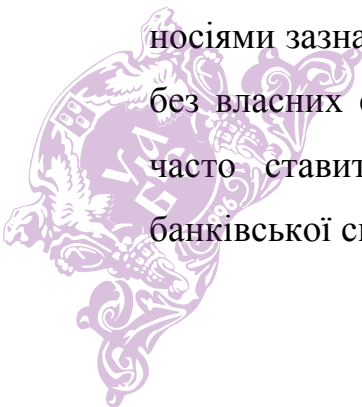


показників, що характеризують кількісний та якісний стан клієнтів банку, залежність рівня прибутковості банку від ефективності обслуговування його споживачів. А тому саме в зазначеній трактовці слово «база», яке до цього часу не мало змістового навантаження, вперше знаходить своє місце.

Проведене нами дослідження показало, що хоча зазвичай існуючі визначення клієнтської бази банку і охоплюють найбільш істотні її характеристики як не випадкової сукупності споживачів банку, дані трактування не враховують важливість клієнтської бази для банківської установи.

На наш погляд, *клієнтську базу банку слід розглядати як обов'язковий нематеріальний елемент його ресурсів* на рівні з капітальною базою, людськими ресурсами, матеріально-технічною базою, фінансовими ресурсами, інформацією тощо, без якого банківська установа не може існувати та розвиватися. Тому *ми пропонуємо виокремлювати клієнтську базу як додаткову окрему складову системи ресурсів банку*, головними елементами якого традиційно вважають фінансові, матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси [24]. Сутність запропонованого підходу подана на рис. 2.6.

Як зазначається в роботі [24], першорядну роль в ієрархічній структурі ресурсів банку надається фінансовим ресурсам, оскільки від їх наявності чи відсутності залежить можливість здійснення діяльності комерційного банку в повному обсязі; усі інші види ресурсів, необхідні банку для його діяльності, можуть бути придбаними при достатньому обсязі фінансових ресурсів. Безумовно, це відповідає дійсності, і ми поділяємо цю думку, однак все ж таки не варто забувати, що саме клієнти, які обслуговуються в банку, і є носіями зазначених фінансових ресурсів, тобто банк просто не може існувати без власних споживачів. У цьому аспекті, особливо в нашій країні, досить часто ставиться питання важливості довіри до банківських установ і банківської системи в цілому з боку населення.



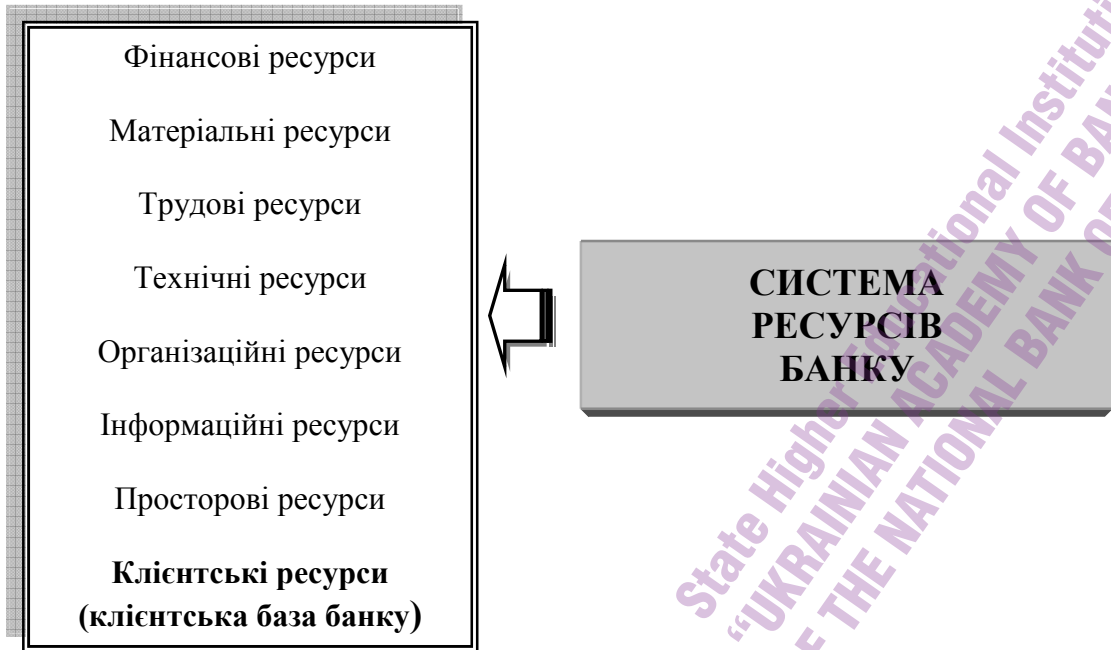


Рис. 2.6. Місце клієнтської бази в системі ресурсів банку
(власна розробка)

Актуальність вказаної проблеми підтверджує також умовивід авторів роботи [8, с. 45], що «в умовах ринку банк і клієнт обирають один одного, а тому, на думку провідних банкірів, найважливішим активом, який не відображається в балансі банку, є довіра з боку його клієнтів. Вступаючи у взаємовідносини з банком, клієнт надає йому своєрідний «аванс» довіри, який банк повинен виправдати». З іншого боку, клієнти також є так би мовити споживачами фінансових ресурсів банку або, іншими словами, його позичальниками; при цьому вони стають головним джерелом доходів і прибутку банку. Схематично виділені нами напрямки системних взаємозв'язків банку з власними споживачами наведені на рис. 2.7.

Аналізуючи проблему віднесення клієнтської бази банку до системи ресурсів банку, варто зауважити, що деякі дослідники виокремлюють деякі сторони відносин банку з власними споживачами, а саме: надійність зв'язків з покупцями [102, с. 23], коло постійних клієнтів, ділові зв'язки [13, с. 21, 18, с. 57,], бази даних споживачів [13, с. 21] тощо як його неідентифіковані нематеріальні активи, тобто такі, що не можливо відокремити від банківської



Рис. 2.7. Системні взаємозв'язки банку з клієнтами (власна розробка)

установи, визнати й оцінити, та розробляють методологічні підходи до їх відображення в системі фінансової звітності. Для того, щоб визначити, чи належить клієнтська база до нематеріальних активів банку, чи насамперед є складовою його ресурсів, звернемося до визначень понять «актив» і «ресурс».

У широкому розумінні під ресурсами мають на увазі все, що може приносити користь і використовуватися для виробництва і споживання. Інакше кажучи, це засоби підприємства (зокрема і банку), можливості, цінності, запаси, джерела його доходів, що забезпечують стабільність роботи компанії та отримання прибутку. Нематеріальними ресурсами є елементи виробничого потенціалу підприємства, для яких характерні відсутність матеріальної основи для здобування доходів і невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їхнього використання. У той же час під активами мають на увазі сукупність ресурсів (майна, інтелектуальної власності, грошових коштів), що належить конкретному підприємству; при чому у широкому значенні дана категорія означає будь-які цінності, що мають вартісне вираження. Нематеріальними активами є власність компанії, що має грошову оцінку, але не має матеріально-речової основи (об'єкти інтелектуальної власності, бренд фірми тощо).

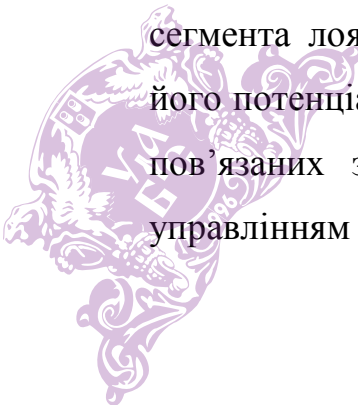
Враховуючи вищевикладене, зазначимо, що клієнтська база банку як не випадкова сукупність його споживачів є елементом системи ресурсів банку, зокрема нематеріальною її складовою, що забезпечує економічну корисність функціонування банку, сприяє отриманню ним прибутку та підвищує його ринкову вартість. Термін «актив» до узагальненого поняття клієнтської бази слід використовувати лише в переносному, більш вузькому значенні, оскільки в даному випадку мова йде про речі, якими неможливо володіти в правовому відношенні (адже клієнти не є власністю банку), та вартість яких не підлягає точній достовірній грошовій оцінці.

Однак, якщо розглядати нематеріальні активи банку з позиції бухгалтерського підходу, на наше переконання, окрема частина клієнтської

бази в розрізі прибуткових, іміджевих, найбільш лояльних до банку споживачів, так званих VIP-клієнтів, може бути зарахована до них за такими необхідними для цього критеріями:

- відсутність матеріальної форми у даного виду ресурсів банку;
- використання протягом тривалого періоду часу, що пояснюється довгостроковою співпрацею банку з лояльними клієнтами;
- можливість ідентифікації, тобто чітке визначення кола постійних і вигідних споживачів банківської установи, рівня їх прибутковості для банку, тривалості обслуговування, ступеня задоволеності банківськими послугами та співпрацею з банком в цілому тощо;
- умовна підконтрольність вказаних клієнтів банку, що пов'язано з їх взаємовигідною співпрацею та, як результат, зацікавленістю таких клієнтів в подальшому обслуговуванні або з існуванням юридичних гарантій збереження зазначених споживачів і частки ринку;
- здатність приносити майбутні вигоди: саме група найбільш прибуткових, лояльних, іміджевих VIP-клієнтів є найбільш цікавими для банку через їх здатність акумулювати значну частку його прибутку. Однак невирішеною проблемою залишається достовірна оцінка вказаних майбутніх економічних вигід від обслуговування банком даного сегмента споживачів і періоди їх отримання [109].

Отже, важливо зауважити, що питання щодо включення частини клієнтської бази банку до складу його нематеріальних активів, її оцінки та адекватного відображення в бухгалтерському обліку залишається до кінця невирішеним і досить дискусійним. Саме це обумовлює і підтверджує необхідність розробки сучасних підходів до оцінки рівня прибутковості сегмента лояльних, елітних, вигідних споживачів клієнтської бази банку і його потенціалу акумулювання прибутку та достовірного визначення витрат, пов'язаних з розробкою вказаного виду нематеріальних активів, тобто управлінням взаємодією банку з даною групою осіб.



Окремої уваги, на наше переконання, заслуговує *питання щодо необхідності включення до складу клієнтської бази потенційних споживачів банківських послуг*. Адже, якщо клієнтська база – це не просто перелік клієнтів, а така їх сукупність, що формується за певними критеріями, та з якими банк співпрацює за визначеними принципами, отже, і всі потенційні споживачі не повинні розглядатися як складові клієнтської бази банку. З іншого боку, виділяючи клієнтську базу як нематеріальний елемент банківських ресурсів, вона має перебувати в безпосередньому розпорядженні банківської установи, що одразу унеможливує зарахування потенційних споживачів банківської установи до складу клієнтської бази банку, тому що в такому випадку банк не має можливості прямо впливати на їх позицію і відносини. Схожу думку має Д.В. Гайдунько, який, аналізуючи категорію «клієнт банку», приходять до висновку, що поняття «потенційний споживач» слід використовувати лише в аналітичних розрахунках з метою прогнозування майбутнього стану клієнтської бази банку й в планових документах, де ставляться задачі залучення нових споживачів.

У той же час керівництву не слід ігнорувати групу споживачів, які можуть бути зацікавлені в обслуговуванні даної банківської установи. Потенційні споживачі банку, особливо та їх частина, що задовольняє визначеному профілю клієнтів чи належить до обраного банком сегмента споживчого ринку, є цікавою для банку з огляду на необхідність аналізу ринку банківських послуг та корекції власної поведінки на ньому.

Виходячи з вищевикладеного ми пропонуємо дещо скоригувати визначення економічної категорії «клієнтська база банку» та розуміти її не як стихійно сформовану, а як певним чином впорядковану сукупність реальних споживачів (клієнтів) банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, основою досягнення стратегічних цілей своєї діяльності. Слід зауважити, що в представленому трактуванні клієнтської бази банку, на відміну від існуючих, слово «база» використовується в значенні фундаменту, основи та вперше отримує

адекватне змістове навантаження. Крім того, нами підкреслюється нерозривний зв'язок банку з власними споживачами, тісна взаємозалежність їх інтересів, що особливо важливо враховувати з огляду на впровадження багатьма вітчизняними банками клієнтоорієнтованого маркетингового управління.

Визначивши клієнтську базу банку як обов'язкову складову нематеріальних ресурсів банку, важливим є *дослідження взаємозв'язку й співвідношення даного поняття з економічною категорією «інтелектуальний капітал»*, що містить в собі сучасні уявлення про нематеріальні фактори створення нової вартості. Адже, як відомо, більша частина ресурсів підприємств розвинутих країн має на сьогодні нематеріальне вираження: якщо в 1978, 1982 рр. матеріальні активи американських компаній становили 95 % та 62 % їх ринкової вартості відповідно, в 1992 р. – 38 %, то сучасні дослідження оцінюють їх вже тільки на рівні 10-15 % [89, 136].

У науковій літературі поняття «інтелектуальний капітал» широко використовується з 1990-х рр. та означає в узагальненому вигляді сукупність нематеріальних ресурсів організації, що можуть бути використані для створення вартості [89]. Варто, однак, зазначити, що з огляду на відсутність розробленого фундаментального термінологічного апарату концепції інтелектуального капіталу серед дослідників не існує єдиної точки зору стосовно його сутності, взаємозв'язку та співвідношення з поняттями «нематеріальні активи» і «гудвіл», методів його оцінки тощо. Для розкриття та розуміння особливостей економічної категорії «інтелектуальний капітал» у табл. В.1 додатка В нами систематизовані найбільш відомі та поширені підходи до її визначення.

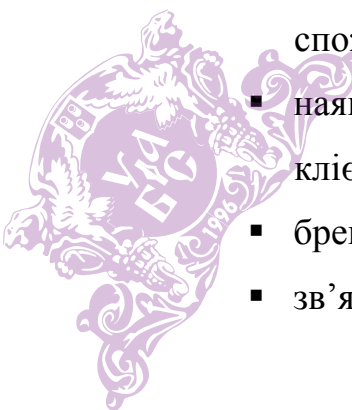
У той же час потрібно зауважити, що більшість вчених у складі інтелектуального капіталу найчастіше виокремлює три складові: людський капітал, організаційний (структурний) і клієнтський капітали. При цьому кожна модель структури інтелектуального капіталу по-різному визначає його

елементи, їх кількість і зв'язки між ними. Так, у моделі Л. Едвінсона «Skandia Value Scheme» структурний капітал компанії розглядається окремо і включає в себе клієнтський та організаційний капітал, який, у свою чергу, вміщує інноваційний (об'єкти інтелектуальної власності, ідеї, торгові марки тощо) і процесний капітали (інформаційні технології, робочі процеси та ін.) [116]. Деякі науковці розглядають інтелектуальний капітал як сукупність людського та структурного капіталу, який поділяється на внутрішній і зовнішній щодо організації. Проте внутрішній структурний капітал являє собою організаційний, інноваційний і процесний капітали, а в складі зовнішнього зазвичай виділяють клієнтський капітал [89].

З огляду на тематику даного дисертаційного дослідження детально **проаналізуємо особливості та значення клієнтського капіталу як обов'язкового елемента інтелектуального капіталу суб'єкта господарювання.** Насамперед головною сутністю клієнтського капіталу є його здатність забезпечити принцип позитивного зворотного зв'язку зі споживачами [64], що особливо актуально в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємств за лояльність власних клієнтів.

Дослідження показало, що головними формами клієнтського капіталу, на думку науковців, є:

- знання про споживачів, очікуваний дисконтований дохід від існуючих клієнтів, наявність постійної клієнтури, її кількість і частка в загальних обсягах збуту підприємства, середній стаж їх співробітництва з підприємством, перелік клієнтів, якість і перспективи їх зростання, задоволеність споживачів, ступінь закріплення клієнтів за організацією, повторні контакти зі споживачами;
- наявність «своїх» людей (insiders) у організаціях-партнерах і серед клієнтів;
- бренд, ділова репутація та імідж компанії;
- зв'язки, обсяг укладених договорів;



- майбутня продукція компанії та спроможність останньої задовольняти запити споживачів;
- випередження конкурентів з виходом нової продукції тощо [63, 67, 116, 151, с. 36].

Отже, враховуючи запропоноване нами розуміння сутності клієнтської бази банку та перераховані складові клієнтського капіталу організації, *ми вважаємо цілком закономірним її включення як нематеріального елемента системи ресурсів банку до складу клієнтського та, в свою чергу, інтелектуального капіталу банківської установи.* Співвідношення вказаних понять схематично подано на рис. 2.8.

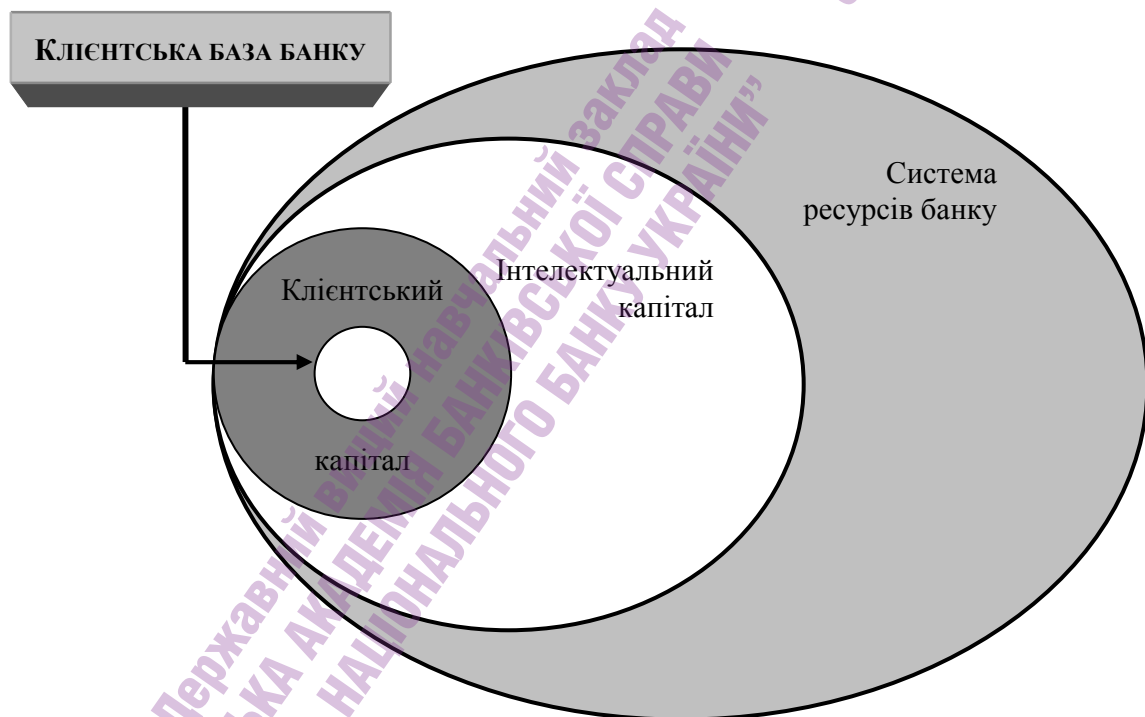


Рис. 2.8. Клієнтська база як елемент клієнтського капіталу та системи ресурсів банку (власна розробка)

Узагальнюючи вищевикладене, зауважимо, що уточнення поняття «клієнтська база банку» має велике теоретичне й практичне значення і дозволяє не просто якісно окреслити клієнтуру банківської установи, а зосередити увагу керівництва банку на клієнтах як на його важливому нематеріальному ресурсі, який є життєво необхідним для функціонування та

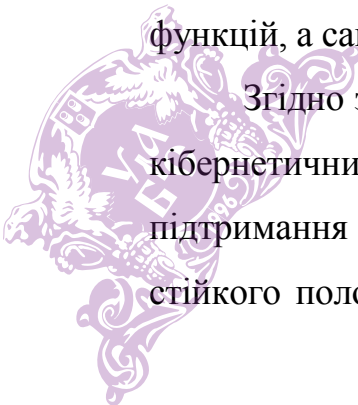
розвитку банку і потребує особливого цілеспрямованого управління з метою найповнішого використання його потенційних можливостей. Саме таке сприйняття банком власних споживачів і вміле управління ними, на наш погляд, здатне забезпечити банку значні конкурентні переваги.

2.4. Розробка концептуальних основ формування системи управління клієнтською базою банку

Значна залежність банку від власних споживачів підтверджує необхідність оптимізації обслуговування клієнтських груп з різними параметрами й оптимізації клієнтської бази в цілому, підвищення якості обслуговування і ступеня задоволеності клієнтів банківськими послугами, важливість у сьогоdnішніх умовах встановлювати довготривалі партнерські відносини з кожним споживачем. Всі ці заходи потребують цілеспрямованого впливу з боку банку та мають реалізовуватися в рамках системи управління клієнтською базою.

Однак, перш ніж вести мову про систему управління клієнтською базою, проаналізуємо та визначимо саме поняття «управління». Так, А. Файоль, представник класичної школи, розглядає управління як сукупність правил, принципів, прийомів, орієнтованих на забезпечення високої ефективності діяльності компанії за умови обмеженості її ресурсів та наявних можливостей. В той же час його важливим здобутком була думка про те, що управління – це універсальний процес, який складається з декількох взаємопов'язаних функцій, а саме: планування, організація, контроль.

Згідно з класичним підходом до трактування управління й відповідно до кібернетичних принципів під даною категорією мають на увазі процес підтримання системи в заданих параметрах, тобто забезпечення такого її стійкого положення, при якому вона здатна оптимальним чином виконувати



власні функції. Процес управління при цьому здійснюється шляхом постійного аналізу інформації стосовно фактичних значень параметрів, що характеризують поточний стан системи, й прийняття на основі цього рішень щодо впливу на систему.

У філософському словнику надаються такі визначення управління як цілеспрямованої діяльності людини, за допомогою якої вона впорядковує та підкорює своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільство, живу та неживу природу, техніку, і як функції органічних систем (біологічних, технічних, соціальних), що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Важливо підкреслити, що вказані трактування звертають увагу на основні моменти, які визначають сутність управління, а саме:

- по-перше, що управління – це цілеспрямована діяльність, процес, цілеспрямований вплив людини на об'єкт чи систему, що визначається сукупністю конкретних принципів, правил, прийомів та інструментів;
- по-друге, цілями управління є забезпечення і збереження стійкості певного об'єкта чи системи, підтримання режиму їх діяльності та реалізації програм або переведення їх з одного стану в інший відповідно до визначеної мети.

Враховуючи вищеподану інформацію та визначивши клієнтську базу банку як окремий елемент його ресурсної бази, що потребує управління, ми пропонуємо **під управлінням клієнтською базою банку вважати процес скоординованого впливу керівництва й спеціальних структурних підрозділів банку, направлений на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної за структурою та якістю клієнтської бази банку та на ефективне використання її потенціалу в процесі здійснення банківської діяльності відповідно до основних пріоритетних цілей банку.** Іншими словами, в рамках управління клієнтською базою банку з використанням певних інструментів впливу має відбуватися управління сегментами клієнтів

банку та розробка на цій основі стратегій взаємодії банку з різними групами споживачів. Потрібно підкреслити, що вказане визначення поняття «управління клієнтською базою банку» надається нами з позиції процесного підходу, який розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій.

Необхідно окремо звернути увагу на те, що, на наше переконання, про що свідчить вказане визначення, процес управління клієнтською базою банку є комплексною діяльністю та передбачає наявність об'єкта (клієнтська база банку) та суб'єкта управління (керівництво та спеціальні структурні підрозділи банку), інструментів управління, системи цілей, на досягнення яких орієнтується управління клієнтською базою банку тощо. Іншими словами, управління клієнтською базою банку розглядається нами з погляду системного підходу як система економічного управління, що нерозривно пов'язана з оточуючим середовищем і представлена комплексом взаємодіючих елементів і зв'язків між ними. Отже, основними складовими системи управління клієнтською базою банку, на наш погляд, є керована (об'єкт управління), керуюча (суб'єкт управління), функціональна, цільова підсистема й підсистема забезпечення, які зображені на рис. 2.9.

Разом з тим, досліджуючи сутність управління клієнтською базою банку, слід зауважити, що хоча процес управління є типовим, все ж певні підходи до управління клієнтською базою, враховуючи швидкоплинність зовнішнього середовища банку, мають змінюватися залежно від ситуації, тобто управління клієнтською базою банку потрібно розглядати в рамках ситуаційного підходу.

Отже, потрібно підсумувати, що нами використовується інтегрований підхід до розкриття змісту поняття «управління клієнтською базою банку», яке визначено нами як процес управління сегментами клієнтів банку; як система управління, що складається з певних взаємопов'язаних елементів; як набір прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

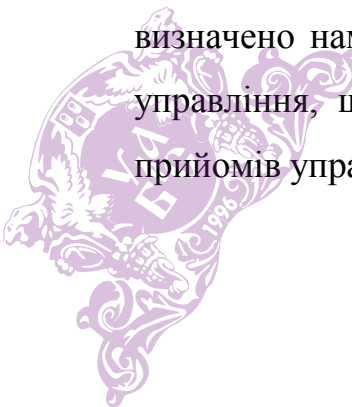




Рис. 2.9. Складові елементи системи управління клієнтською базою банку (власна розробка)

Охарактеризуємо кожен із зазначених вище елементів системи управління клієнтською базою банку з метою глибшого розуміння її сутності та важливості для банківської установи.

1. Керована підсистема.

Цілком закономірно, що основним *об'єктом управління* в рамках системи управління клієнтською базою є клієнтська база банку. Виходячи з визначення клієнтської бази як впорядкованої сукупності клієнтів (реальних споживачів) банківської установи, потрібно зауважити, що об'єктами впливу з боку банку в межах системи управління клієнтською базою є певним чином

виокремлені сегменти клієнтів та їх характеристики, тобто групи клієнтів з їх запитамі і вимогами, інформація про покупців банківських послуг, потенціал обслуговуючих клієнтів тощо.

2. Керуюча підсистема.

З метою перетворення банківського маркетингу на дієвий інструмент впливу банку на власних і потенційних споживачів ми пропонуємо скоригувати організаційний механізм роботи банку, зокрема, **виокремити спеціальні підрозділи, наділені специфічними обов'язками й функціями, що відповідають за організацію і координацію роботи банку з реальними споживачами (клієнтами) та потенціальними споживачами.** Авторське розуміння їх загальних завдань та орієнтирів подано на рис. 2.2, а місце в організаційній структурі управління банком і взаємозв'язки з іншими відділами й підрозділами – на рис. 2.10.

Потрібно підкреслити, що, окрім згаданого вище підрозділу з координації роботи з клієнтами банку, до **суб'єктів управління клієнтською базою** належать: служба маркетингу банку та особливе місце в її рамках посідає відділ клієнтських відносин, члени правління та рада директорів банку, керівники його філій, тобто представники команди вищого менеджменту, що здійснюють загальне комплексне стратегічне управління банком, розвитком банківського бізнесу, роботою з клієнтами і його відокремленими підрозділами.

3. Цільова підсистема.

Важливою характеристикою будь-якої системи економічного управління є наявність цільової підсистеми, або системи цілей. Саме цілеспрямованість процесів, що в ній відбуваються, забезпечує ефективність її функціонування.

В науковій літературі визначають загальні цілі, які є глобальними орієнтирами діяльності банку та специфічні цілі, які є більш конкретними і прикладними, розробляються за основними напрямками діяльності банку та підпорядковуються загальним цілям.

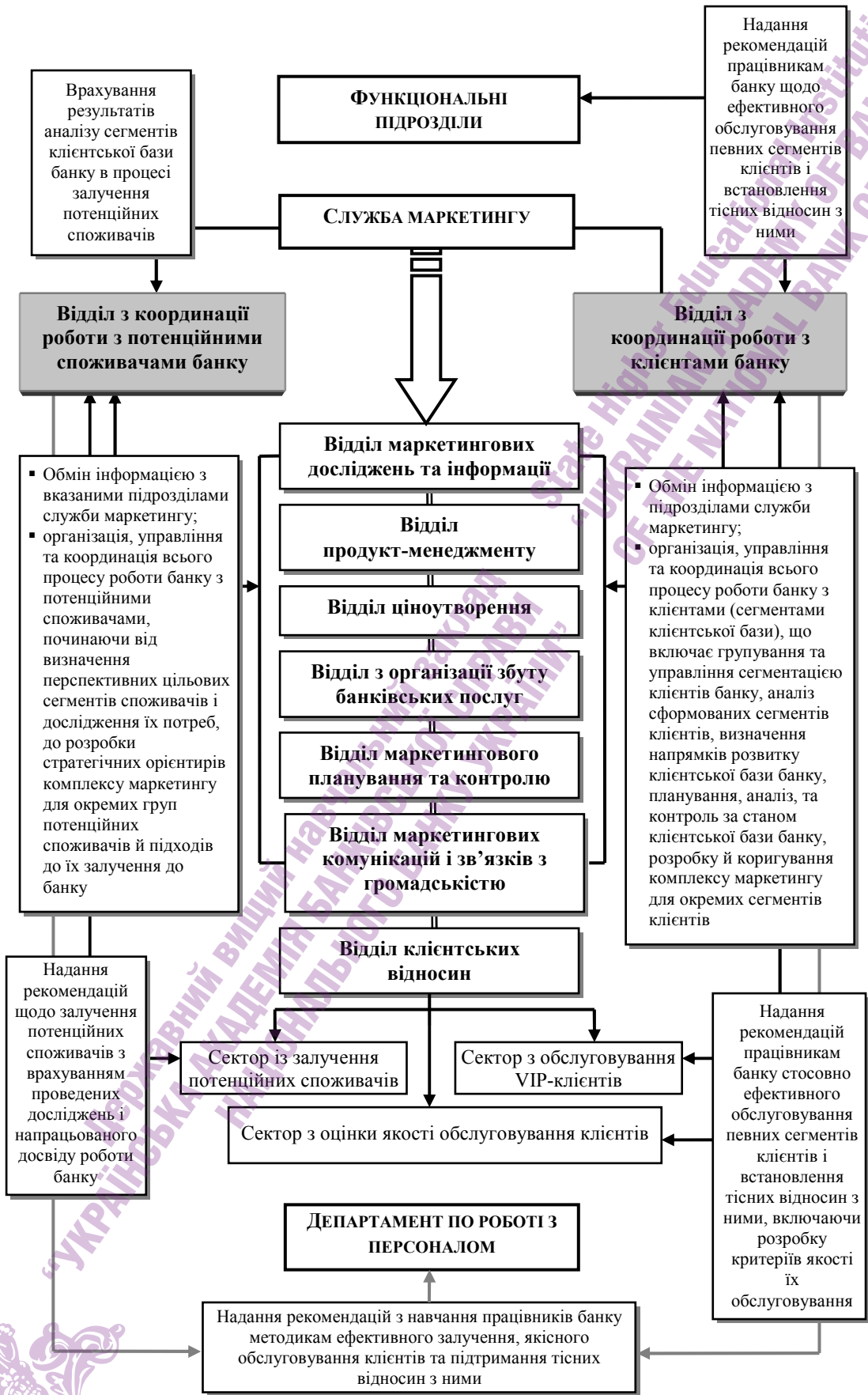
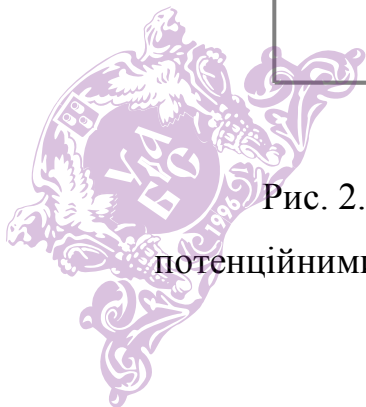


Рис. 2.10. Місце підрозділів з координації роботи з реальними та потенційними споживачами в структурі управління банком (власна розробка)



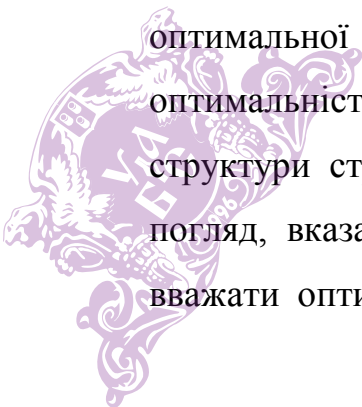
Так, в межах даної класифікації *загальними цілями банку* в рамках системи управління клієнтською базою є:

- максимальне задоволення існуючих клієнтів банку послугами та рівнем обслуговування на основі вивчення їх потреб з метою побудови конструктивних довготермінових взаємовигідних відносин з ними, що забезпечить підвищення прибутковості та високу ефективність діяльності банку в цілому;
- узгодження стратегій і методів взаємодії з клієнтами з врахуванням їх запитів і побажань, рівня прибутковості (вигідності) для банку.

У свою чергу, специфічні цілі управління клієнтською базою банку за принципом пріоритетності проранжуємо на основні та допоміжні, а саме:

- основними цілями управління клієнтською базою є:
 - формування оптимальної клієнтської бази за структурою та якістю;
 - ефективне використання такого виду ресурсів банку, як клієнтська база в розрізі максимально повного використання інформації про споживачів, їх запити та побажання, потенціал і перспективи зростання тощо;
- допоміжними цілями управління клієнтською базою банку є:
 - створення позитивного іміджу клієнтоорієнтованого банку;
 - збільшення частки банку на пріоритетних сегментах ринку;
 - отримання широкого аналітичного матеріалу, який може стати базою для складання стратегії та плану розвитку банку в розрізі клієнтської політики тощо.

Більш детально зупинимося на проблемі визначення критеріїв оптимальної клієнтської бази банку. Так, в роботі [50] відзначено, що оптимальність клієнтської бази передбачає відповідність її розмірів і структури стратегічним задачам і можливостям банку. Натомість, на наш погляд, вказаної умови недостатньо для того, щоб клієнтську базу банку вважати оптимальною. Обов'язковим критерієм її оптимальності, на наше



переконання, має бути така структура клієнтської бази, що забезпечить максимізацію поточної та прогнозованої прибутковості діяльності банку з врахуванням стратегічних орієнтирів та внутрішніх можливостей банку. В наступному розділі дисертаційної нами буде запропонований механізм, базуючись на якому досягається реалізація зазначеної мети.

4. Функціональна підсистема.

Основними функціональними підсистемами комплексної системи управління клієнтською базою банку, які забезпечують ефективне досягнення цілей і завдань управління, нами визначені:

I. Формування/розвиток клієнтської бази банку.

У даному пункті нами пропонується дещо скоригувати запропонований В.В. Жабровим механізм формування оптимальної клієнтської бази банку [50] та виокремити механізми формування (розвитку) клієнтської бази *для новоствореного банку й вже існуючої банківської установи*, кожен з яких має свої особливості та порядок реалізації. Сутність вказаного підходу наведено на рис. 2.11.

На наш погляд, розглянуті вченим етапи створення оптимальної клієнтської бази банку більшою мірою стосуються планування маркетингових заходів з розробки послуг, системи ціноутворення та стимулювання продажів банку для певних груп споживачів, що базується на масштабних маркетингових дослідженнях потреб реальних і потенційних споживачів. Зокрема, нами визначаються послідовність етапів формування клієнтської бази банку з окресленням конкретних заходів на кожному етапі, відповідальних виконавчих підрозділів і взаємозв'язків між ними.

Механізм *формування клієнтської бази новоствореного банку* поданий на рис. 2.12, являє собою цілеспрямований і послідовний процес:

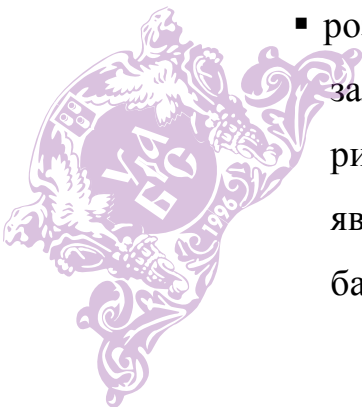


- вибору цільових сегментів ринку банку та визначення стратегії співпраці з ним, що базується на масштабних дослідженнях потенційного ринку банківських послуг і стратегічних орієнтирах та можливостях самого банку. Основним документом, що містить результати роботи в рамках вказаного *стратегічного рівня* формування клієнтської бази банку, є **концепція клієнтської бази банку**;



Рис. 2.11. Підходи до формування/розвитку клієнтської бази банку (власна розробка)

- розробки й конкретизації комплексу маркетингу та підходів до залучення й обслуговування для кожного цільового сегмента ринку в рамках концепції розвитку клієнтської бази банку, що являє собою *тактичний рівень* формування клієнтської бази банку;



- безпосереднього залучення споживачів до банку, їх обслуговування і підтримання зв'язків з ними та *оперативного управління* вказаними процесами.

Потрібно підкреслити, що процес формування клієнтської бази повинен бути не хаотичним та випадковим, а осмисленим, цілеспрямованим, впорядкованим, послідовним, відповідати стратегічним орієнтирам і можливостям банку, його концепції розвитку і спеціалізації, враховувати стан зовнішнього середовища, особливо в розрізі обслуговуючого ринку, потреби потенційних клієнтів у банківських послугах, їх запити стосовно підходів до обслуговування в банку.

Для функціонуючого банку процес формування клієнтської бази нами пропонується розглядати в двох аспектах: у розрізі сегментації клієнтури та розвитку згрупованої клієнтської бази банку у випадку реалізації технологій сегментації споживачів у банку.

Перший напрямок роботи передбачає впровадження групування (сегментації) споживачів банку, тобто перетворення його клієнтури – неупорядкованої сукупності клієнтів – у певним чином структурований їх перелік з метою подальшого управління сформованими групами споживачів. Метою зазначених дій є:

- детальне дослідження потреб клієнтів у рамках кожного сегмента, розробка нових чи коригування вже існуючих банківських послуг, систем тарифів і цін, каналів збуту, стратегій комунікації та стандартів обслуговування, що максимально задовольняють їх запити з метою підвищення прибутковості відносин банку з клієнтами та зміцнення їх лояльності;



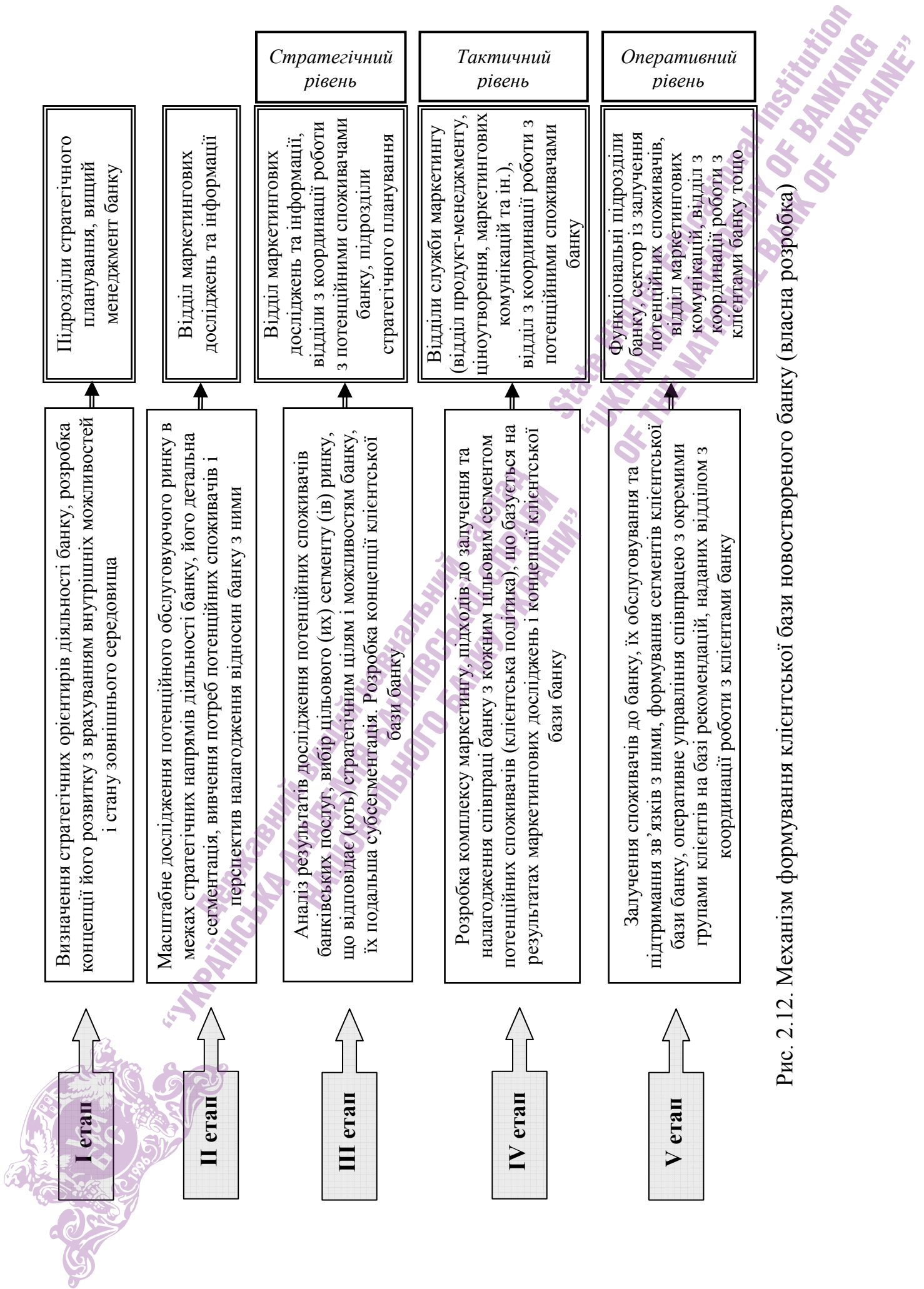


Рис. 2.12. Механізм формування клієнтської бази новоствореного банку (власна розробка)

- визначення найбільш вигідних і стратегічно важливих для банку категорій споживачів, розробка й запровадження спеціального комплексу маркетингу, орієнтованого виключно на даний клієнтський сегмент, подальше залучення потенційних клієнтів зі схожими профілями;
- надання спеціальних рекомендацій функціональним продуктовим або клієнтським підрозділам стосовно обслуговування сегмента клієнтів зі значним рівнем вигідності та потенціалом зростання, які можуть зробити їх більш прибутковими та змінити характер їх ділових відносин з банком;
- визначення стратегій обслуговування споживчих груп із середнім і незначним рівнем прибутковості для банку, розробка заходів з підвищення ефективності їх співпраці;
- своєчасне виявлення позитивних/негативних тенденції у розвитку відносин банку з кожним сегментом клієнтів.

Переваги, особливості та технології здійснення сегментації клієнтів банку нами були розглянуті в першому розділі дисертації. У той же час нижче буде представлено авторський підхід до напрямів управління процесом сегментації в банку.

Розглядаючи працюючий банк, в якому клієнти певним чином згруповані, слід звернути увагу на необхідність впровадження ним механізму управління розвитком клієнтської бази, адже, на відміну від новоствореної банківської установи, діючий банк переймається проблемами не формування, а вже нарощення клієнтських сегментів. Слід зауважити, що даний напрямок роботи тісно пов'язаний з процесом управління сегментами споживачів, він базується на висновках комплексного аналізу клієнтських груп і є його закономірним результатом.

Систематизувавши погляди науковців на зазначену проблему, визначимо напрямки розвитку клієнтської бази банку, що подані на

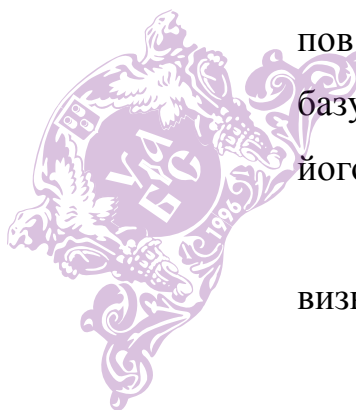


рис. 2.13. Основним нормативним документом, в якому фіксується концепція розвитку клієнтської бази банку, є *програма розвитку клієнтської бази банку*.

II. Управління сегментами клієнтів банку являє собою сукупність заходів і методів, направлених на впорядкування, планування, всебічний аналіз і контроль за споживчими групами банку, а саме:

- комплексний аналіз сформованих клієнтських сегментів банку, що здійснюється на постійній основі в розрізі таких аспектів: аналіз рівня рентабельності роботи банку з кожною групою споживачів; аналіз потенціалу клієнтів у рамках сформованих груп; аналіз ступеня стабільності клієнтської бази банку; аналіз якості обслуговування споживачів у рамках кожного сегмента; аналіз схильності клієнтів до певних видів послуг; оцінка рівня задоволення клієнтів послугами, обслуговуванням і діяльністю банку в цілому; виявлення та аналіз потенційних потреб і запитів у рамках споживчих сегментів; дослідження їх потенціалу та ін. Результатом зазначених дій повинно бути складення висновків стосовно ефективності роботи банку з конкретними групами споживачів, рівня їх стабільності та лояльності до банківської установи, визначені пріоритетні сегменти клієнтів банку, їх потенціал і новітні потреби тощо;

- планування розвитку клієнтської бази банку, внесення доповнень, рекомендацій і коригувань до концепції клієнтської бази і клієнтської політики банку, що базується на результатах проведення комплексного аналізу клієнтських сегментів і дослідження роздрібного банківського ринку в цілому. Вказана концепція й клієнтська політика має стати орієнтиром для функціональних підрозділів банку щодо здійснення і внесення змін у процес обслуговування певних груп клієнтів, впровадження новітніх банківських послуг та ін.;





Рис. 2.13. Напрямки розвитку клієнтської бази банку

- контроль за реалізацією впровадження даних змін і заходів, їх подальше коригування.

Потрібно зауважити, що зазначена робота з аналізу, планування, реалізації заходів стосовно роботи з клієнтськими сегментами та контролю за їх виконанням має проводитися системно, комплексно і регулярно, а не бути окремим етапом при складанні загального річного маркетингового плану банку як це зазвичай розглядається в науковій літературі [79]. На наш погляд, запропоновані заходи дозволять більш ефективно використовувати потенціал клієнтської бази банку, що базуватиметься на максимально повному та осмисленому обслуговуванні пріоритетних груп споживачів і коригуванні політики банку стосовно сегментів менш вигідних споживачів.

У той же час кожен вказаний етап управління сегментами клієнтів банку повинен бути формалізованим із зазначенням у його рамках конкретного переліку заходів, методик аналізу, що і становить напрямок наших подальших наукових досліджень у даній сфері.

III. Управління процесом сегментації клієнтів.

Визначивши в процесі дослідження, що існує значна кількість факторів, які впливають на результативність здійснення сегментації споживачів, починаючи від розмірів, спеціалізації, стратегічних цілей банку та закінчуючи його напрацьованим досвідом у даному питанні, ми прийшли до висновку про необхідність управління самим процесом здійснення групування клієнтів банку.

Основними інструментами управління процесом сегментації клієнтів банку, на наш погляд, є:

- планування сегментації та розробка програми групування клієнтської бази банку: визначення об'єкта сегментації (клієнти,



потенційні споживачі), її цілей, етапів проведення із зазначенням строків і відповідальних осіб, критеріїв групування та субсегментації клієнтів, бюджету здійснення тощо), її впровадження, аналіз результатів і контроль за реалізацією зазначених у програмі заходів;

- розробка методик вибору найбільш оптимальних комбінацій сегментаційних змінних, значущих критеріїв сегментації та критеріїв субсегментації клієнтської бази банку, що становлять основу її проведення, їх систематичний аналіз і перегляд;
- розробка й формалізація критеріїв вибору цільових (найбільш вигідних, стратегічних) клієнтських сегментів банком.

Потрібно зауважити, що кожен з зазначених інструментів управління сегментацією споживачів банку вимагає подальшого детального дослідження, розробки й формалізації. В науковій літературі представлені лише загальні підходи до їх трактування і визначення, проте відсутні реальні механізми вибору комбінацій найбільш оптимальних критеріїв групування клієнтів та визначення цільових сегментів споживачів, не розроблена методологія виокремлення споживчих груп з використанням зазначених сегментаційних змінних. У той же час необхідність і важливість вирішення вказаних недоліків не викликає сумніву, адже від цього залежить ефективність і доцільність здійснення сегментації клієнтської бази в цілому.

5. Підсистема забезпечення системи управління клієнтською базою банку, що становить фундамент її ефективного функціонування передбачає наявність таких компонентів:

- внутрішнє нормативне забезпечення (інструкції, нормативи, методичні вказівки, що розробляються банком і містять концепцію й інструментарій управління клієнтською базою);



- інформаційно-технологічне забезпечення. Банк повинен накопичувати інформацію про клієнтів і потенційних споживачів, щоб розуміти їх потреби і систему цінностей та задовольняти їх у даний момент і в майбутньому шляхом надання відповідних банківських послуг й забезпечення відповідного рівня обслуговування. Водночас, окрім збору інформації про споживачів банку, вона повинна бути доступною персоналу та всім підрозділам, які прямо чи опосередковано беруть участь у задоволенні потреб клієнтів. Важливо, щоб накопичені дані про клієнтів не використовувалася тільки як засіб ознайомлення окремих підрозділів із станом справ у покупця. Навпаки, подібна інформація повинна грати активну роль, служити базою для постановки конкретних прикладних завдань, виконання яких сприятиме поліпшенню показників діяльності банку. Крім того, банк повинен володіти сучасними інформаційними технологіями, здатними створювати, зберігати, постійно оновлювати й аналізувати бази даних про клієнтів і захищати їх приватну інформацію;
- кадрове забезпечення, що стосується залучення кваліфікованого і прихильного інтересам банку й клієнтів персоналу, спеціальної підготовки і перепідготовки кадрів до продуктивної роботи із сегментами споживачів та інформацією про них, залучення зовнішніх консультантів і незалежних експертів, вивчення досвіду інших банків.

Таким чином, у даному підрозділі дисертаційної роботі автором були викладені основні концептуальні положення побудови системи управління клієнтською базою банку, а саме: визначені складові елементи системи управління клієнтською базою та досліджені зв'язки між ними, розроблені основні й допоміжні цілі управління, запропонований механізм формування та напрямки розвитку клієнтської бази банку, надані рекомендації щодо

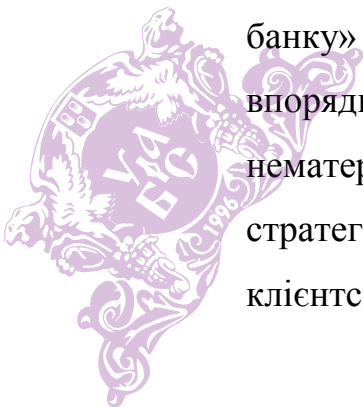
управління сегментами клієнтів і визначені інструменти управління процесом сегментації споживачів банку. Однак для того, щоб представлені підходи та механізми стали реальними інструментами управління клієнтською базою банку, необхідним є конкретизація авторських загальнотеоретичних положень і розробка на їх основі конкретних методик. Це особливо актуально з огляду на невирішеність ряду прикладних проблем у сфері роботи з клієнтською базою банку, про які наголошувалося в процесі дослідження. Отже, в наступному підрозділі дисертаційної роботи буде надано ряд пропозицій, які були нами внесені в механізм сегментації клієнтів банку як основу побудови ефективної системи управління клієнтською базою банку.

Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”



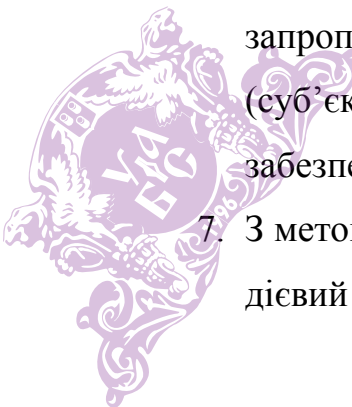
Висновки до другого розділу

1. У роботі з'ясовано, що вітчизняні банки, врахувавши важливість клієнтів у подальшому розвитку банківського бізнесу, почали впроваджувати окремі елементи системи маркетингу відносин. Однак проведений аналіз свідчить про те, що на даний час вони мають ряд проблем і недоліків у сфері взаємодії з власними споживачами, які вимагають вирішення. Це підтверджує необхідність удосконалення методології налагодження системної роботи банку з клієнтами, базуючись на якій, вони отримають можливість вибудовувати свої відносини зі споживачами найбільш ефективно.
2. У процесі дослідження розмежовано поняття «клієнт (існуючий, реальний споживач банку)» й «потенційний споживач банку» та обґрунтовано необхідність приділяти значну увагу саме реальним споживачам. Зокрема, з метою побудови чіткої ефективної системи управління клієнтами банку, нами здійснена структурна декомпозиція рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт», а саме: виокремлено рівень управління клієнтською базою банку та рівень управління взаємодією банку зі споживачами, формалізовано об'єкт, цілі та інструментарій управління на кожному з рівнів. Базовим рівнем управління нами визначено управління клієнтською базою, на основі якого мають формуватися практичні підходи до залучення, закріплення та утримання споживачів банку.
3. Базуючись на дослідженні ряду підходів, поняття «клієнтська база банку» визначено не як стихійно сформовану, а як певним чином впорядковану сукупність клієнтів банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, основою досягнення стратегічних цілей своєї діяльності. В запропонованому трактуванні клієнтської бази банку, на відміну від існуючих, слово «база»



використовується в значенні фундаменту, основи та вперше отримує адекватне змістове навантаження. Крім того, нами підкреслюється нерозривний зв'язок банку з власними споживачами, тісна взаємозалежність їх інтересів, що особливо важливо враховувати з огляду на впровадження багатьма вітчизняними банками клієнтоорієнтованого маркетингового управління.

4. На основі аналізу взаємозв'язку й співвідношення поняття «клієнтська база банку» з економічною категорією «інтелектуальний капітал», що містить в собі сучасні уявлення про нематеріальні фактори створення нової вартості, запропоновано її включення як нематеріального елемента системи ресурсів банку до складу клієнтського та, в свою чергу, інтелектуального капіталу банківської установи.
5. Враховуючи визначення клієнтської бази банку як окремого елемента його ресурсної бази, що потребує управління, було доповнено визначення поняття «управління клієнтською базою банку» з позиції процесного підходу, що, на переконання автора, являє собою процес скоординованого впливу керівництва й спеціальних структурних підрозділів банку, направлений на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної за структурою та якістю клієнтської бази банку та на ефективне використання її потенціалу в процесі здійснення банківської діяльності відповідно до основних пріоритетних цілей банку.
6. На основі системного підходу автором розроблено концептуальні основи побудови системи управління клієнтською базою банку. Основними складовими системи управління клієнтською базою банку запропоновано визначати керовану (об'єкт управління), керуючу (суб'єкт управління), функціональну, цільову підсистему й підсистему забезпечення.
7. З метою перетворення системи управління клієнтською базою банку на дієвий інструмент управління банку, удосконалено організаційну



структуру банку, а саме – виокремлено в рамках служби маркетингу спеціальні підрозділи з визначенням їх завдань, функцій та обов’язків, що відповідають за організацію і координацію роботи банку з реальними та потенціальними споживачами.

8. У рамках системи управління клієнтською базою банку розроблено теоретичні засади формування клієнтської бази новоствореного та функціонуючого банків, напрямки її розвитку, механізм управління сегментами клієнтів банку, інструментарій управління процесом сегментації клієнтів банку, запропоновано науково обґрунтований підхід до управління розвитком клієнтської бази. Отже, базуючись на вказаних положеннях, на нашу думку, банки отримають механізм ефективного управління клієнтською базою з метою більш повного використання її потенціалу та формування її оптимальної структури, як результат, – це сприятиме створенню позитивного іміджу клієнтоорієнтованого банку, збільшенню частки банку на пріоритетних сегментах ринку, отриманню широкого аналітичного матеріалу, який може стати базою для складання стратегії та плану розвитку банку в розрізі клієнтської політики тощо.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [20, 140, 142, 143, 148, 149].



РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СЕГМЕНТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

3.1. Систематизація основних проблем сегментації клієнтів у банках України

Як зазначалося вище, важливим маркетинговим заходом, що активно реалізують вітчизняні банки в межах впровадження системи маркетингу відносин в останні роки, є сегментація клієнтів банку. З огляду на важливість здійснення ефективної сегментації клієнтів з метою формування структурованої клієнтської бази банку проаналізуємо існуючі в вітчизняних банках підходи до проведення групування споживачів.

Як правило, банки *занадто формально підходять до процесу сегментації клієнтів*, використовуючи традиційні критерії для розподілу клієнтів за групами. Так, банки виокремлюють сегменти індивідуальних і корпоративних клієнтів, банків-кореспондентів, сегмент органів державної влади; для поділу індивідуальних клієнтів вони використовують такі критерії, як соціальний статус і вік клієнта – банки виділяють сегмент молоді, осіб зрілого віку, пенсіонерів, родин з неповнолітніми дітьми, що продемонстровано в табл. 3.1; для корпоративних клієнтів – розмір підприємства, місце його розташування, галузь обслуговування, величину річної виручки компанії, щоденний чи щомісячний оборот, обсяг активів і рентабельність підприємства, залишки коштів на поточних рахунках.



**Традиційні підходи банків України до сегментації
індивідуальних клієнтів**

Назва банку	Сегменти індивідуальних клієнтів за критеріями «соціальний статус» і «вік»
ЗАТ КБ «ПриватБанк»	молодь; особи, які не досягли пенсійного віку; батьки неповнолітніх дітей; пенсіонери
АКІБ «УкрСиббанк»	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
АКБ «Укрсоцбанк»	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
АТ «Укрексімбанк»	батьки неповнолітніх дітей; особи зрілого віку
АБ «Брокбізнесбанк»	випускники, студенти; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
ВАТ КБ «Надра»	студенти; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
ВАТ КБ «Хрещатик»	молодь; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
АБ «Укргазбанк»	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
ВАТ «ВіЕйБі Банк»	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
ЗАТ «Комерційний банк НРБ-Україна»	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери

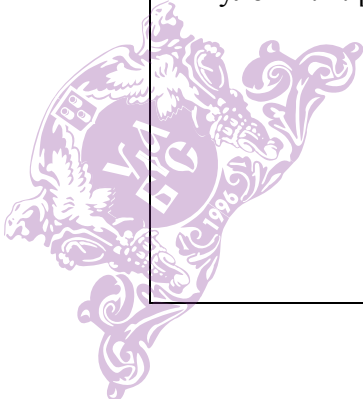
Схожі погляди на критерії сегментації клієнтів банку мають вітчизняні та зарубіжні науковці, підходи яких систематизовані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до сегментації клієнтів банку

Автор підходу	Критерії сегментації клієнтів банку	Визначені групи споживачів
Романов В.В. [120]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнтська ознака; ▪ значущість клієнта, його привабливість для банку 	Фізичні особи. Юридичні особи. Стандартні VIP-клієнти. Стратегічні VIP-клієнти
Кубів С. [74]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вік клієнта; ▪ дохід; ▪ рід занять 	-

Саприкін І.В. [125]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнтська ознака; ▪ розмір 	<p>Органи виконавчої влади:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ рахунки бюджету; ▪ рахунки позабюджетних фондів. <p>Корпоративні клієнти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі компанії; ▪ середні компанії; ▪ невеликі компанії; ▪ приватні підприємці. <p>Фізичні особи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VIP-клієнти; ▪ інші клієнти
Маслова Н.О. [95]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цінність клієнта для банку, характер наданих послуг; ▪ об'єктивні критерії; ▪ суб'єктивні критерії 	<p>Потенційні споживачі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ пріоритетні клієнти; ▪ нейтральні клієнти. <p>Існуючі споживачі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VIP-клієнти; ▪ прибуткові клієнти; ▪ пересічні клієнти
Спіцин І.О., Спіцин Я.О. [133, с. 178-179, с. 187]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнтська ознака; ▪ вік клієнта; ▪ дохід; ▪ рід занять 	<p>Корпоративний ринок. Роздрібний ринок.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ дуже багаті клієнти; ▪ клієнти, що мають високий рівень добробуту; ▪ спеціалісти; ▪ підприємці; ▪ робочі та службовці; ▪ студенти; ▪ молодь; ▪ особи похилого віку. <p>Кредитно-фінансові інститути. Урядовий ринок</p>
Поморіна М.А. [110]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнтська ознака; ▪ розмір 	<p>Банки-кореспонденти. Приватні клієнти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі клієнти; ▪ середні клієнти; ▪ невеликі клієнти. <p>Корпоративні клієнти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі клієнти; ▪ середні клієнти; ▪ невеликі клієнти
Викулов В.П. [26]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнтська ознака; ▪ розмір 	<p>Корпоративний блок:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі компанії; ▪ середні компанії; ▪ великі приватні клієнти. <p>Роздрібний блок:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ багаті клієнти; ▪ масові клієнти; ▪ клієнти нижнього рівня; ▪ малий бізнес



Проте, масових позичальників банки зазвичай сегментують за такими ознаками, як рівень доходу, вік, соціальний статус, рід занять, наявність нерухомості, володіння зарплатною картою банку-кредитора [152]. Підхід АКБ «ПРАВЕКС-БАНК» до здійснення сегментації клієнтів-позичальників наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Підхід АКБ «ПРАВЕКС-БАНК» до сегментації клієнтів-позичальників

Сегмент клієнтів	Критерії сегментації		
	вік, років	рівень доходу	рід занять
I	18-25	100-250 дол. США	Студенти, працівники нижчої ланки
II	26-45	250-500 дол. США	Керівники середньої ланки
III	46-70	не вказано	Пенсіонери

Підтвердженням вказаних слів є також результати анкетування 36 вітчизняних банків-респондентів стосовно впровадження ними підходів до здійснення сегментації корпоративних клієнтів, які подані в табл. 3.4 [166].

Як свідчать дані табл. 3.4, 5 банків із 36 взагалі не здійснюють групування власних споживачів, інші банки сегментують клієнтів за наведеними вище критеріями, причому банки I групи надають перевагу таким ознакам, як величина активів компанії, галузь функціонування, залишки коштів на поточних рахунках і регіон розташування, банки II групи основними вважають критерії рентабельності клієнта та щоденного чи щомісячного обороту, банки III групи – рентабельність клієнта, щоденний чи щомісячний оборот, обсяг активів і галузь функціонування, банки IV групи – щоденний чи щомісячний оборот і залишки коштів на поточних рахунках.



**Сегментація корпоративних клієнтів за групами
банків-респондентів [166]**

Критерії сегментації	Усього (% від загальної кількості анкетованих банків)	З них за групами % до кількості банків у групі			
		I	II	III	IV
Галузь	28,2	66,7	12,5	36,4	14,3
Регіон	28,2	50,0	25,0	27,3	21,4
Обсяг активів	33,3	83,3	25,0	36,4	14,3
Залишки коштів на поточних рахунках	33,3	50,0	25,0	27,3	35,7
Щоденний чи щомісячний оборот	38,5	33,3	37,5	36,4	42,9
Рентабельність клієнта	33,3	33,3	37,5	45,5	21,4
Інші критерії	5,1	16,7	0,0	9,1	0,0
Не сегментує	12,8	0,0	25,0	18,2	7,1

У той же час у спеціалізованій науковій літературі з банківського маркетингу визначаються інші специфічні сегментаційні змінні групування споживачів банку, а саме:

- рівень прибутковості клієнта [164, с. 42-43; 167];
- потенціал прибутковості клієнта [164, с. 42-43; 167];
- життєвий цикл клієнта (родини) [165, с. 45];
- кількість банківських продуктів, якими користується споживач;
- зручний канал реалізації банківських продуктів для клієнта;
- рівень лояльності клієнта до банку.

Однак, як свідчить проведений нами аналіз, із вказаних критеріїв сегментації окремими вітчизняними банками, зокрема ЗАТ КБ «ПриватБанк», АКБ «Укрсоцбанк», АБ «Брокбізнесбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк» у певних ситуаціях застосовується лише показник прибутковості/дохідності клієнтів, наприклад, з метою розробки індивідуальних тарифів обслуговування конкретного привабливого для банку споживача.

Крім того, потрібно наголосити, що в останній час практично всі великі банки виокремлюють *категорію VIP-клієнтів та пропaгують індивідуальний підхід до їх обслуговування*. Проаналізуємо існуючі точки зору економістів та науковців стосовно категорії осіб, які становлять групу індивідуальних (фізичних осіб) VIP-клієнтів банку.

Потрібно одразу зазначити, що серед банкірів не існує єдиного визначення категорії «VIP-клієнт». Термін VIP (very important person) походить з англійської мови, що в буквальному перекладі означає «дуже важлива персона» і використовується для позначення особливо значних, впливових, поважних клієнтів.

Д. Слинько пропонує визначати VIP-клієнтів як «групу клієнтів, яка приносить банку найбільший прибуток» [130]. Д. Чернишов, начальник ОПЕРУ Державного експортно-імпортного банку, звертає увагу на те, що «клієнтська маса неоднорідна і може поділятися за багатьма ознаками (за сумою сплачених банку комісій і відсотків; кількістю банківських продуктів, що споживається клієнтом; залишками за рахунками). Дехто використовує банк як інструмент для розрахунків і зняття готівки, а дехто розглядає банк як партнера та співника в справі розвитку власного бізнесу. Тому, на мою думку, не правильно урівнювати всіх клієнтів. Клієнт може бути привабливим для банку своїм іміджем, ім'ям» [61].

На погляд О. Соколова, заступника голови правління ВАТ «Київінвестбанк», «VIP-клієнти – це такі клієнти, які мають потребу в більш складних банківських продуктах та потребують додаткової уваги з боку банку» [61]. В. Воротніков, начальник управління роздрібного бізнесу ЗАО «Альфа-Банк», вважає, що в першу чергу VIP-клієнти – «це топ-менеджмент підприємств: власники, керівники, головні бухгалтери та фінансові директори. Вони є безпосередньо тими людьми, які оцінюють якість обслуговування в банку. Саме вони і визначають подальші взаємовідносини юридичної особи з банком» [66]. Схожу думку має Г. Матузенко, голова правління АО «Універсальний банк розвитку і

партнерства», який стверджує, що «найповажніший VIP-клієнт – це фізична особа, найцікавіший для банку VIP-клієнт – це фізична особа, яка володіє власним бізнесом» [66].

Отже, таке широке поле визначень «елітних» клієнтів свідчить, поперше, про наявність різноманітних критеріїв віднесення клієнтів банку до даної категорії. Чітко окреслити групу осіб, до якої застосовується термін «VIP-клієнтура», іноді не можуть навіть самі банкіри [61]. По-друге, з вищевикладеного матеріалу стає очевидним, що до VIP-сегмента потрапляють заможні люди, які готові розмістити в банку великі суми коштів, керівники та власники підприємств, клієнти зі значними оборотами та залишками за рахунками, відомі особистості.

Дійсно, в класичному варіанті VIP-клієнти – це, як правило, успішні бізнесмени. Як свідчить практика, в будь-якому банку до VIP-клієнтури одразу зараховують великих акціонерів або реальних власників банку, керівників і власників фінансово-промислової групи, яка контролює банк, топ-менеджмент великих компаній, які обслуговує банківська установа, заможних клієнтів зі значними оборотами та залишками за рахунками. Крім цього, основними критеріями віднесення фізичних осіб до категорії VIP є величина та кількість операцій за рахунками клієнта, обсяги депозитів у банку, обороти та залишки за картковими рахунками. Під час аналізу оборотів клієнта, окрім поточного фінансового стану споживача, банком обов'язково враховується перспективи його розвитку.

Проведене нами дослідження засвідчило, що у деяких банківських установ є й інші категорії виміру, зокрема соціальний статус та авторитет клієнта. До VIP-сегмента вітчизняні банкіри також зараховують видатних політиків, державних чиновників, керівників силових структур, відомих діячів науки та культури, акторів театру та кіно, представників шоу-бізнесу (так звані «іміджеві» клієнти). Така практика є загальноприйнятою. Наприклад, австрійський банк до «надзвичайно важливих персон» автоматично відносить топ-менеджерів великих підприємств, знаних

політичних діячів та інших відомих людей [108]. Необхідно зауважити, що таких клієнтів зазвичай відносять до VIP-групи за рекомендацією вищого менеджменту банку.

Узагальнюючи вищевикладене, ми пропонуємо розмежовувати кількісні (фінансові) та якісні (нефінансові) критерії надання клієнтам банку статусу «VIP», що продемонстровані на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Систематизація критеріїв віднесення клієнтів банку до категорії «VIP»

У процесі аналізу нами було виявлено, що саме якісні суб'єктивні фактори відіграють значну роль при визначенні VIP-клієнтів. Така ситуація, на наш погляд, насамперед пов'язана з українською ментальністю, поширеним використанням неформальних зв'язків у бізнесі, несформованістю цивілізованих економічних відносин у суспільстві.

В подальшому вказані особи спроможні забезпечити лобювання інтересів банку, вирішення потрібних питань, отримання ексклюзивної інформації керівництвом банку та є додатковим елементом реклами. Однак нерідкими є ситуації, коли завдяки залученню приватних осіб – керівників великих

підприємств на VIP-обслуговування банки розширюють власну клієнтську базу корпоративних клієнтів.

Водночас у процесі виділення сегмента VIP-клієнтів банки широко застосовують кількісні критерії, єдиної точки зору стосовно визначення яких банкіри також не мають. Кожен банк пропонує власний підхід до надання клієнту статусу «VIP» з огляду на його фінансові можливості, що підтверджує інформація табл. 3.5.

За даними табл. 3.5 можна зробити висновок, що до *VIP-сегмента клієнтів також зазвичай відносять за традиційними кількісними характеристиками* – оборотом і залишками за рахунками, що, зокрема, притаманно ЗАТ КБ «ПриватБанк», АКІБ «УкрСиббанк», ВАТ КБ «Надра», ЗАТ «ОТП Банк».

У той же час відзначимо, що банки II групи при визначенні VIP-клієнтів орієнтуються на рейтингову оцінку власних клієнтів – фізичних осіб, на їх спроможність сплачувати певну фіксовану суму за високий стандарт обслуговування; кількісна межа зарахування споживачів до даної групи у вказаних банках не перевищує 10 тис. євро. Системні банки, спрямовуючись на співпрацю з найбільш забезпеченою верствою населення, встановлюють кількісні критерії зарахування до VIP-аудиторії на рівні не менше 100 тис. дол. Винятком є ЗАТ КБ «ПриватБанк», що встановив нижню межу зарахування до сегмента VIP-клієнтів на рівні 30 тис. дол. Для порівняння в Росії мінімальна сума вкладу, наявність якої гарантує перехід до категорії «VIP» становить 50-100 тис. дол., що віддзеркалює українські тенденції, а в швейцарських банках сегмент VIP починається з 1 млн. дол. Найнижчий такий показник в європейських банках встановлений в Румунії, Словаччині, Чехії та Угорщині на рівні 75-150 тис. дол. [7].



**Підходи вітчизняних банків до виокремлення сегмента
VIP-клієнтів за кількісними критеріями**

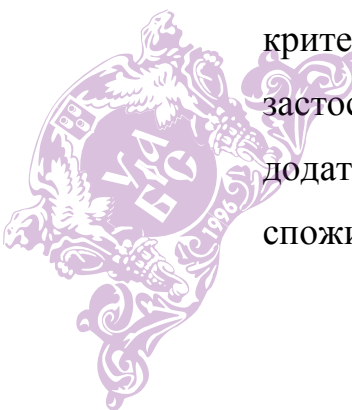
	Банк	Кількісні критерії віднесення осіб до сегмента VIP-клієнтів
Банки І групи	ЗАТ КБ «Приват Банк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ власники платіжних карт преміям-класу Visa Platinum, Visa Infinite, Master Card World Signia; ▪ вкладники, сума депозитів яких перевищує 250 000 грн.
	ВАТ «Райффайзен Банк Аваль»	Клієнти, сумарний обсяг депозитів яких у гривневому еквіваленті дорівнює або перевищує 750 000 грн.
	АКІБ «УкрСиббанк»	Клієнти, обсяги коштів на рахунках яких перевищують 100 000 дол. США
	АТ«Укрексімбанк»	Власники платіжних карт Visa Gold
	АКБ «Укрсоцбанк»	Великі компанії з розвинутою мережею структурних підрозділів, що мають потенціал для розвитку
	ВАТ КБ «Надра»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VIP-клієнти – клієнти, сума активно-пасивних операцій яких перевищує 100 000 дол.; ▪ відомі особи, впливові чиновники тощо; ▪ супер VIP-клієнти – клієнти, сума активно-пасивних операцій яких перевищує 1 000 000 дол.
	ВАТ «Сведбанк»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ клієнти, обсяги коштів на рахунках яких перевищують 100 000 дол.; ▪ клієнти, які довгий час працюють з банком
	ЗАТ «ОТП Банк»	<p>Група № 1 (Київ, Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Одеса, Запоріжжя):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ особи, підтверджений щомісячний дохід яких перевищує 15 000 дол.; ▪ вкладники, сума депозитів яких перевищує 100 000 дол.; ▪ власники, співвласники, топ-менеджери відомих вітчизняних компаній, публічні люди <p>Група № 2 (Львів, Миколаїв, Крим, Полтава, Луганськ):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ особи, підтверджений щомісячний дохід яких перевищує 7 000 дол.; ▪ вкладники, сума депозитів яких перевищує 80 000 дол.; ▪ власники, співвласники, топ-менеджери відомих вітчизняних компаній, публічні люди <p>Група № 3 (Вінниця, Волинь, Черкаси, Тернопіль, Рівне, Суми та ін.):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ особи, підтверджений щомісячний дохід яких перевищує 5 000 дол.; ▪ вкладники, сума депозитів яких перевищує 60 000 дол.; ▪ власники, співвласники, топ-менеджери відомих вітчизняних компаній, публічні люди
Банки ІІ групи	КБ «Хрещатик»	Юридичні особи, які здатні сплачувати абонплату за використання VIP-пакету
	ВАТ «ВіЕйБі Банк»	Члени «Клубу депонентів ВАТ «ВіЕйБі Банк», які депонують у банку не менше 9 тис. євро

Отже, за результатами аналізу нами було з'ясовано, що більшість вітчизняних банків для визначення VIP-клієнтів використовують одну-дві найпростіші кількісні (найчастіше величина оборотів і залишків за поточними рахунками) чи якісні характеристики споживачів. **На наше переконання, вказаний підхід не враховує всі аспекти відносин банку та клієнта і тому не є досконалим.**

Таким чином, потрібно зауважити, що зазвичай вітчизняними вченими та банкірами підкреслюється **необхідність сегментації ринку банківських послуг або, іншими словами, потенційних споживачів банку** [62, 128, 133]. При цьому не зосереджується увага на важливості поділу та детальному аналізу клієнтів банку, що, на наш погляд, є суттєвим недоліком, який заважає використовувати додаткові резерви підвищення ефективності банківської діяльності. Проте, викладений у підрозділі 1.3 дисертаційної роботи матеріал, що стосується сутності сегментації клієнтів, являє собою погляд зарубіжних науковців і банкірів-практиків на зазначену проблему, які вказують на важливість поділу саме реальних споживачів на групи.

Таким чином, підбиваючи загальні підсумки, слід зауважити, що потребують вирішення та удосконалення проблеми здійснення сегментації клієнтів вітчизняними банками, зокрема:

- перегляд існуючих критеріїв сегментації індивідуальних клієнтів і індивідуальних VIP-клієнтів. Існуючі традиційні підходи до групування споживачів не відзначаються високою ефективністю через те, що не зосереджують увагу на ступені вигідності співпраці банку з тим чи іншим сегментом. Що стосується поділу індивідуальних клієнтів банку, зазначені кількісні, вікові та інші демографічні критерії такі, як рід занять особи, вік, соціальний статус, які широко застосовуються вітчизняними банками, можуть слугувати лише додатковими, вторинними характеристиками при групуванні споживачів. Виокремлення VIP-сегмента, що зазвичай відбувається на



базі традиційних кількісних і неформалізованих якісних характеристик, також не враховує всі аспекти відносин банку та клієнта, а тому є неефективним і вимагає удосконалення;

- впровадження сегментації існуючих споживачів банку, на відміну від поширеної практики сегментації ринку банківських послуг, тобто потенційних клієнтів, що зазвичай банки здійснюють з метою вибору нових цільових сегментів ринку та позиціонування банківських послуг на ньому;
- здійснення сегментації клієнтів банку на регулярній основі, а не ситуативно, наприклад, з метою розробки індивідуальних тарифів обслуговування окремих клієнтів банку.

3.2. Удосконалення науково-методичних підходів до сегментації клієнтів банку

Як було зазначено в другому розділі дисертаційної роботи, побудова ефективної системи управління клієнтською базою банку не можлива без сегментації його клієнтів, що має здійснюватися на регулярній основі. По-перше, як нами визначалося вище, процедура сегментації дозволить сформувати клієнтську базу банку як певним чином систематизовану та згруповану сукупність його клієнтури та, по-друге, в подальшому стане дієвим інструментом управління клієнтською базою.

Проте, незважаючи на актуальність впровадження технологій сегментації в банках, невирішеними залишаються питання вибору ефективного методу сегментації, аналізу її ефективності, визначення оптимальних критеріїв поділу клієнтів банку на групи та критеріїв і методик оцінки привабливості сегментів, що було визначено нами в процесі



дослідження результатів здійснення групування клієнтів вітчизняними банками. Комплексні теоретичні розробки механізму сегментації клієнтів банку досить поверхневі та потребують подальшого удосконалення.

З огляду на вищенаведені передумови пропонується *авторський підхід до проведення сегментації клієнтів банку*, що базується на таких вихідних положеннях:

1. Сегментація клієнтів банку має проводитися регулярно з певною періодичністю.
2. Базою для проведення сегментації повинні бути насамперед клієнти (існуючі споживачі) банку – як юридичні, так і фізичні особи та потенційні клієнти у випадку розробки стратегії виходу банку на нові сегменти ринку.

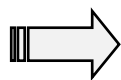
Механізм сегментації, на наш погляд, має складатися з етапів, що визначені на рис. 3.2.

Визначальною особливістю запропонованого науково-методичного підходу до здійснення сегментації клієнтів банку та авторською розробкою є механізм дворівневої сегментації, алгоритм якого зображено на рис. 3.3 та який полягає у такому:

- 1) за визначеними критеріями (в нашому випадку – це рівень прибутковості та потенціал клієнта для банку) банк виокремлює сегмент найбільш привабливих клієнтів, для яких значення вказаних показників є найвищими;
 - 2) банк ретельно вивчає запити, якісні та кількісні характеристики вказаного сегмента клієнтів з метою якнайповнішого задоволення їх потреб і надання їм персоналізованого обслуговування.
- У результаті зазначеного підходу банк формує, з одного боку, сегмент найбільш привабливих клієнтів, а з іншого боку – сегмент найбільш лояльних до банку споживачів;

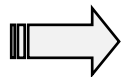


I етап



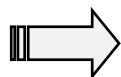
Здійснення сегментації існуючих споживачів банку на базі системи критеріїв *прибутковості та потенціалу клієнтів*. На наш погляд, вказані критерії є основоположними в процесі групування клієнтів банку, що пояснюється орієнтацією банку на максимізацію прибутковості та ефективності своєї діяльності

II етап



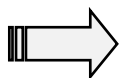
Інтерпретація виділених сегментів споживачів банку – детальний аналіз їх потреб у банківських послугах і запитів щодо обслуговування, аналіз груп клієнтів за демографічними, географічними, поведінковими та психографічними характеристиками, їх подальша *субсегментація*

III етап



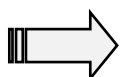
Розробка рекомендацій щодо визначення *стратегій взаємодії банку з виділеними сегментами споживачів*

IV етап



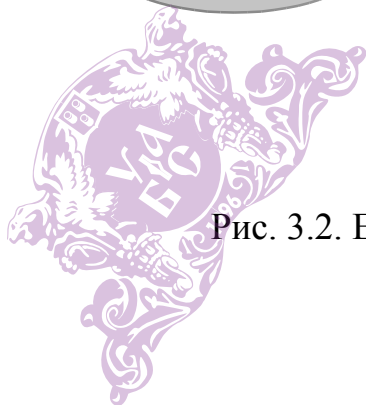
Налагодження більш ефективної взаємодії з групою найбільш привабливих клієнтів, базуючись на результатах проведених досліджень, а саме: удосконалення банківських послуг, в яких вони мають потребу, внесення корективів у технології їх обслуговування та утримання (взаємодія I рівня управління – управління клієнтською базою банку з II рівнем управління – управлінням взаємодією банку зі споживачами – в рамках управління процесом обслуговування та утримання споживачів (див. рис. 2.5) та ін. У результаті застосування критеріїв банку до власних клієнтів (критеріїв прибутковості та потенціалу прибутковості споживачів) і задоволених вимог клієнтів до банку (див. рис. 3.2) отримуємо сегмент споживачів, що найбільш повно відповідає інтересам банку та запити якого максимально враховані, тобто групу найбільш привабливих і лояльних клієнтів банку

V етап



Перекладання якісних і кількісних характеристик групи найбільш привабливих споживачів на ринок банківських послуг, тобто потенційних споживачів банку (вони і будуть критеріями сегментації потенційного ринку банківських послуг) – ті контрагенти, які задовольняють вказаним ознакам і є найбільш привабливим сегментом ринку, на який у першу чергу мають бути направлені маркетингові заходи банку (взаємодія I рівня управління – управління клієнтською базою банку з II рівнем управління – управлінням взаємодією банку зі споживачами – в рамках управління процесом залучення, див. рис. 2.5)

Рис. 3.2. Етапи механізму сегментації клієнтів банку (власна розробка)



3) банк перекладає кількісні та якісні характеристики сегмента найбільш привабливих і лояльних клієнтів на ринок банківських послуг з метою залучення потенційних споживачів зі схожим профілем та, використовуючи вищенаведену інформацію, пропонує розроблений під таких споживачів комплекс маркетингу, що забезпечує найбільш ефективно їх залучення до банку.

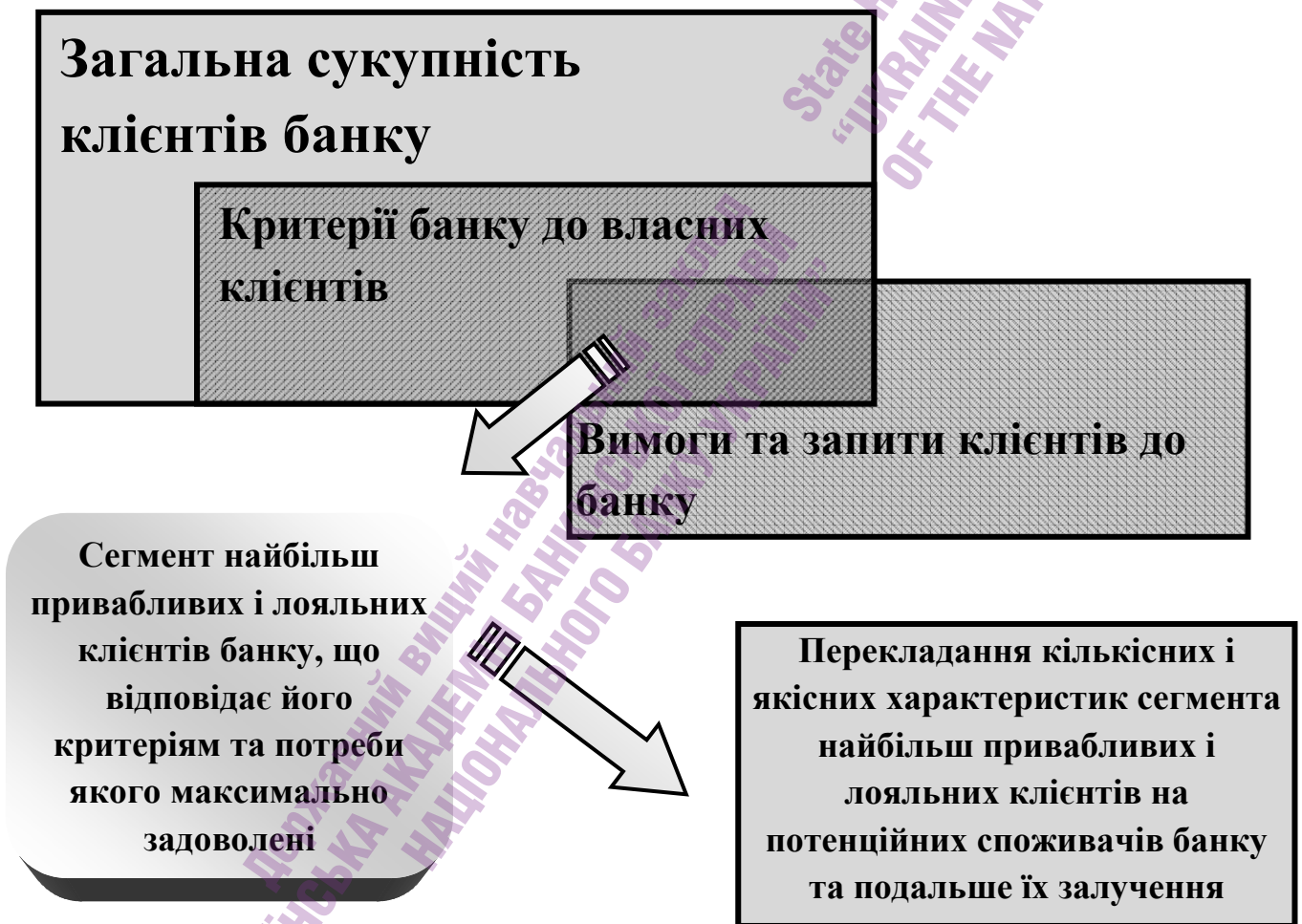


Рис. 3.3. Механізм дворівневої сегментації клієнтів банку (власна розробка)

Отже, в процесі здійснення сегментації споживачів банку за авторською методикою сегментація клієнтів відбувається за такими напрямками: на першому рівні – групування реальних споживачів банку за

визначеними критеріями (рівень прибутковості та потенціал клієнта для банку), на другому рівні – групування потенційних споживачів, яких банк відбирає за критеріями, отриманими в результаті ретельного аналізу ознак сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (кількісні та якісні характеристики вказаних клієнтів). Звідси і назва методики – дворівнева сегментація споживачів банку. Запропонований підхід дозволить сформувати оптимальну за структурою та якістю клієнтську базу банку, значну частку якої займатиме сегмент найбільш привабливих з погляду прибутковості та потенціалу і лояльних до банку клієнтів.

Перелік критеріїв, що можуть застосовуватися в процесі здійснення групування клієнтів банку, та перелік вимог споживачів до обслуговуючого банку нами систематизовано в табл. 3.6.

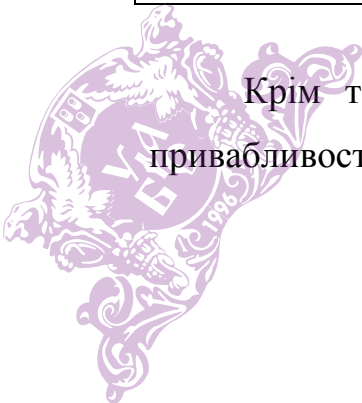
Таблиця 3.6

Систематизація критеріїв сегментації клієнтів банку та вимог клієнтів до обслуговуючого банку (складено на основі [74, 85, 121, 127, 128, 133])

Критерії відбору клієнтів банком	Вимоги клієнтів до банку
<p>Рівень прибутковості клієнта. Потенціал прибутковості клієнта. Життєвий цикл клієнта (родини). Географічні критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регіонально-адміністративний поділ; ▪ чисельність населення міста; ▪ щільність населення. <p>Демографічні критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ вік; ▪ стать; ▪ розмір, склад, вікова структура сім'ї; ▪ етап життєвого циклу сім'ї; ▪ сімейний стан; ▪ рівень доходів; ▪ професія, рід занять; ▪ рівень освіти. <p>Психологічні критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ тип особистості; ▪ стиль життя; ▪ соціальний клас; ▪ фінансовий стиль; ▪ особисті якості 	<p>Надійність банку. Високий імідж банківської установи, популярність банку. Термін існування банку. Територіальна близькість до споживача. Швидкість і висока культура банківського обслуговування. Вияв турботи, спроможність банку задовольняти персональні потреби споживачів та індивідуальний підхід до споживачів. Компетентність, відповідальність, ввічливість та кваліфікація персоналу. Широта номенклатури банківських послуг. Адекватна процентна політика банку, рівень цін на банківські послуги. Використання банком новітніх технологій, оснащення оргтехнікою та інформаційними матеріалами. Активна маркетингова політика банку, широка, різноманітна та приваблива реклама</p>

Критерії відбору клієнтів банку	Вимоги клієнтів до банку
<p>Поведінкові критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ступінь випадковості покупки; ▪ інтенсивність обслуговування в банку; ▪ пошук вигоди; ▪ статус споживача; ▪ рівень потреби в банківських послугах; ▪ ступінь лояльності споживача до банку; ▪ емоціональне ставлення до продукту; ▪ ступінь готовності зробити покупку; ▪ очікувані вигоди від користування послугами банку; ▪ кількість послуг, якими користується клієнт; ▪ ставлення клієнта до якості сервісу банку. <p>Канал реалізації банківських продуктів для клієнта.</p> <p>Особливості фінансових відносин між банком і клієнтом (клієнт більшою мірою користується кредитними чи депозитними послугами, складними комплексними послугами банку).</p> <p>Тривалість обслуговування клієнта в банку.</p> <p>Допустимий рівень кредитоспроможності клієнта (у випадку, якщо клієнт користується кредитними послугами банку).</p> <p>Належність споживача до групи стратегічних, пріоритетних клієнтів банку.</p> <p>Повнота користування клієнтом послугами банку.</p> <p>Відносна величина клієнта.</p> <p>Рівень вигідності клієнта з неекономічної (іміджевої) точки зору</p>	<p>Наявність широкої мережі банкоматів і філій банку.</p> <p>Дотримання таємниці вкладу та обслуговування в цілому.</p> <p>Спроможність банку компенсувати збитки, вирішувати виникаючі проблеми.</p> <p>Зручне приміщення банку, оформлення будівлі та офісів банку, сучасний дизайн приміщень.</p> <p>Інформаційне оформлення будівлі банку (наявність вивіски, рекламних матеріалів).</p> <p>Швидкість надання послуг у банку, наявність черг, затримки через відсутність банківських працівників на робочому місці.</p> <p>Можливість віддаленого банківського обслуговування (по телефону, через Інтернет).</p> <p>Високий рівень банківського обслуговування (зустріч клієнта – наявність процедури знайомства з клієнтом, виявлення його потреб, консультування, завершення діалогу).</p> <p>Ефективна робота з претензіями та скаргами клієнтів.</p> <p>Наявність у банку фінансових консультантів, які володіють всією інформацією щодо послуг банку та пропонують комплексне бачення вирішення проблем клієнта.</p> <p>Кількість клієнтів, що обслуговуються в банку, перелік акціонерів банку.</p> <p>Наявність співробітника, який зустрічає та направляє клієнтів до необхідних підрозділів або банківських працівників.</p> <p>Наявність сайту банку, його якість.</p> <p>Рівень організації обслуговування в банку:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ оптимальний перелік необхідних документів; ▪ чіткість процедур за кожною банківською послугою, час їх здійснення; ▪ гнучкість у роботі; ▪ час прийняття рішень; ▪ наявність аргументації при відмові в банківському обслуговуванні. <p>Високий рівень організації консультування клієнтів по телефону, наявність call-центру банку для відповідей на питання споживачів</p>

Крім того, базуючись на результатах аналізу важливості факторів привабливості банку для клієнтів, представлених у науковій літературі, які



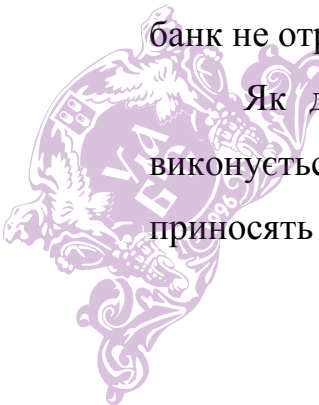
подані в додатку Д, нами було виявлено, що найбільш вагомими критеріями вибору обслуговуючого банку споживачами є:

- репутація, імідж банківської установи;
- надійність банку;
- стабільність діяльності банку;
- цінова політика банку, зокрема розмір відсотків за вкладами;
- якість обслуговування в банку;
- безпека (особиста безпека клієнта, його грошей, позбавлення послуг елементів ризику, конфіденційність інформації про клієнтів);
- територіальна близькість банку до клієнта.

Таким чином, для того, щоб максимально задовольняти вимоги та потреби споживачів, банку слід впроваджувати ряд заходів у вказаних вище напрямках. На їх характеристиці ми зупинятися не будемо через те, що це не відповідає напрямку нашого дослідження.

Що стосується групування критеріїв банку до власних споживачів за рівнем важливості (див. табл. 3.6), то, як вже зазначалося нами вище на даному етапі розвитку банківської системи, коли банки зайняті активним пошуком шляхів збільшення прибутковості своєї діяльності, **базовим (релевантним) критерієм сегментації клієнтів має бути рівень їх прибутковості для банку (Profitability)**. Це дасть змогу визначити, наскільки вигідно банку обслуговувати конкретного споживача й розширювати співпрацю з ним; ідентифікувати найбільш вигідних клієнтів, які заслуговують особливого ставлення і уваги, та розробити власні підходи до обслуговування кожного сегмента споживачів навіть у тому випадку, коли банк не отримує високих прибутків від співпраці з клієнтами даної групи.

Як добре відомо, в будь-якому бізнесі, зокрема і в банківському, виконується правило Парето, відповідно до якого 80 % прибутків компанії приносять 20 % її клієнтів. Тому одним з найбільш актуальних завдань для



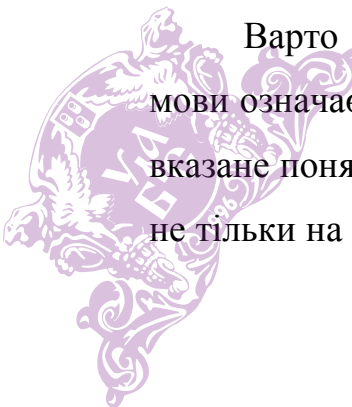
банкiрів на даний момент є точне визначення «золотих 20 %» найбільш перспективних у фінансовому плані клієнтів. Саме класифікація клієнтів за рівнем прибутковості для банку, на відміну від традиційних критеріїв сегментації, дозволить підвищити ефективність діяльності банківської установи за рахунок визначення найбільш вигідних клієнтів і зміцнення відносин з ними. Зосередивши зусилля на повнішому задоволенні потреб значущих клієнтів і впровадивши індивідуальний підхід до їх обслуговування, керівництво банку може домогтись значного поліпшення економічних результатів діяльності.

Отже, існування клієнтів з низькою та середньою прибутковістю – це не досить приємна ситуація для банку. Проте, виділивши дані сегменти окремо, керівництво банку зможе домогтись значного підвищення ефективності їх обслуговування. Головне для цього – детально вивчити їх запити і розробити власні стратегії та підходи до співпраці з вказаними категоріями споживачів.

Зазначені переваги від здійснення групування споживачів за рівнем їх прибутковості подані на рис. 3.4.

У той же час слід наголосити, що необхідно розглядати рівень прибутковості клієнта для банку як змінну характеристику кожного споживача, що залежить зокрема і від діяльності самого банку. Тому, окрім поточної прибутковості операцій банку з клієнтами, другим релевантним критерієм сегментації споживачів банку нами визначено їх *потенціал (Potential)*, тобто, наприклад, який обсяг кредитів вони можуть собі дозволити в перспективі та на які додаткові доходи і прибуток може розраховувати банк від подальшої співпраці з цими клієнтами.

Варто підкреслити, що термін «потенціал» в перекладі з латинської мови означає силу та можливість. З позиції споживача банку, на наш погляд, вказане поняття являє собою здатність клієнта забезпечувати прибуток банку не тільки на даний момент часу, а й у майбутньому завдяки наявності у нього



нереалізованих сьогодні потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, а також спроможності банку виявити та задовольнити вказані запити найбільш ефективно.

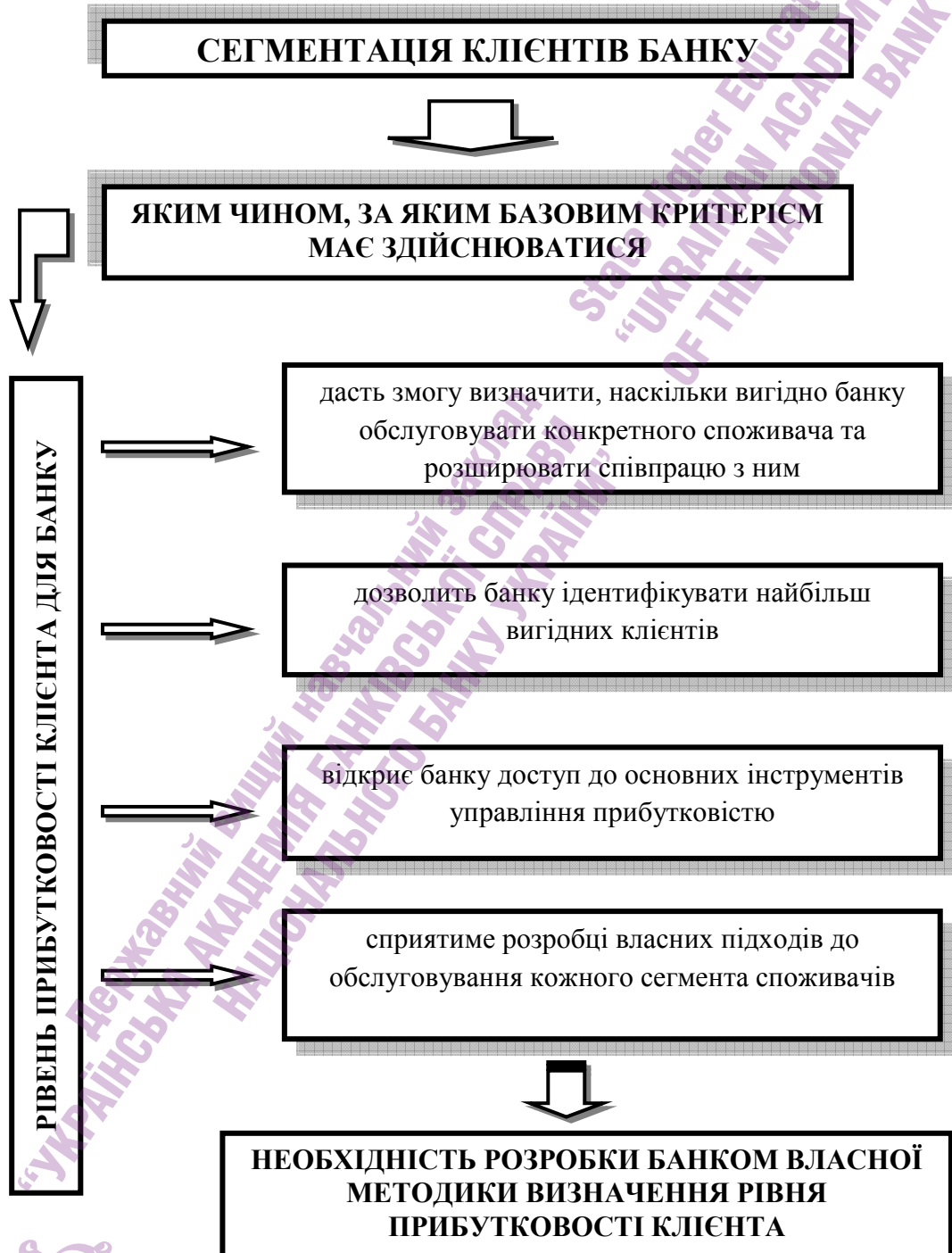


Рис. 3.4. Переваги сегментації клієнтів банку за рівнем їх прибутковості (власна розробка)



Отже, визначивши основоположними критеріями сегментації клієнтів рівень їх прибутковості та потенціал, проаналізуємо існуючі підходи до формалізації зазначених критеріїв групування споживачів і розробимо власні рекомендації щодо їх розрахунку.

Як свідчить проведене нами дослідження, в основі існуючих методик *оцінки рівня прибутковості клієнта* для банку знаходиться схожий алгоритм, проте кожна з них має свої особливості. Вказаний алгоритм складається з певних визначених етапів, які наведено на рис. 3.5.

Детально проаналізуємо особливості, переваги та недоліки методик розрахунку прибутковості (дохідності) клієнта для банку різних авторів. Результати дослідження подані в додатку Е.

Таким чином, за результатами аналізу існуючих підходів до визначення рівня прибутковості клієнта для банку нами з'ясовано, що в рамках практично кожного з них відсутній механізм об'єктивного врахування й розподілу постійних прямих і непрямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням споживачів банку. Зокрема, неправильним, на наше переконання, є урівнювання непрямих витрат бек- і мідл-офісів, загальних адміністративних витрат банку та їх розподіл пропорційно всій сукупності клієнтів, адже цілком логічно, що окремі споживачі більш інтенсивно користуються послугами банку, тобто витрати на їх обслуговування вищі. Неправильним також є визначення вказаних витрат як певної частки доходів банку (див. табл. Е.1) або їх розподіл пропорційно величині доходів, які споживач приносить банку, оскільки при цьому не враховується час, необхідний для його обслуговування, та періодичність обслуговування, що цілком закономірно впливає на витрати банку, пов'язані з даним клієнтом.



I етап

Складання балансу операцій банку з клієнтом та, враховуючи внутрішньобанківський перерозподіл ресурсів, визначення умовного доходу/витрат банку залежно від нетто-позиції клієнта

II етап

Визначення **сальдо операційних доходів і витрат (прямих) за клієнтом** –

- **доходи:** сума процентів, комісій, штрафів, пені, отриманих від проведення операцій з кредитування клієнтів, розрахунково-касового обслуговування, документарних операцій, конверсійних операцій за дорученням клієнтів, за надання гарантій, інкасацію, послуг з емісії та обслуговування платіжних карток, консультаційних послуг, послуг за операціями з цінними паперами та інших послуг (процентні, комісійні та інші доходи);
- **витрати:** процентні витрати, нараховані на залишки за клієнтськими рахунками, процентні витрати за депозитними угодами, договорами банківського вкладу з видачею ощадного сертифіката, штрафи, пені, сплачені банком (процентні, комісійні та інші витрати)

III етап

Розподіл прямих неопераційних витрат за клієнтом:

- на оплату праці персоналу, що безпосередньо обслуговує клієнта (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії тощо);
- з технічного оснащення операцій з клієнтом (витрати на інформативно-технічне забезпечення операцій, амортизація необоротних активів, канцелярські витрати, витрати на зв'язок тощо)

Розподіл непрямих витрат бек- і мідл-офісів банку в певній пропорції, зокрема:

- витрат на оплату праці персоналу бек- і мідл-офісів банку (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії тощо);
- витрат з технічного оснащення операцій бек- і мідл-офісів банку (витрати на інформативно-технічне забезпечення операцій, амортизація необоротних активів, витрати на утримання основних засобів, канцелярські витрати, витрати на зв'язок тощо)

Розподіл загальних адміністративних (накладних) витрат банку пропорційно «вазі клієнта»:

- на оплату праці персоналу обслуговуючих підрозділів банку (служба безпеки, відділ кадрів, фінансово-економічний відділ, відділ автоматизації та інформаційних технологій, маркетинговий відділ та ін.);
- пов'язаних з орендою та експлуатацією приміщення банку, інформаційним забезпеченням, інші експлуатаційні витрати (охорона, комунальні послуги), амортизація необоротних активів, витрати на маркетинг та рекламу тощо

IV етап

Розрахунок **обсягу прибутку банку, отриманого від операцій з клієнтом**, що визначається за формулою:
 Сальдо операційних доходів/витрат ± Умовний дохід/витрати банку – Прямі неопераційні витрати банку –
 – Витрати бек- і мідл-офісів банку – Загальні адміністративні витрати банку

V етап

Розрахунок **відносного показника рівня прибутковості клієнта для банку**, що обчислюється шляхом ділення обсягу прибутку банку, отриманого від операцій з клієнтом, на сукупні витрати, пов'язані з його обслуговуванням

Рис. 3.5. Базовий алгоритм розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку
 (складено на основі [59, 97, 98, 99, 120, 163])

Крім того, більшість проаналізованих нами існуючих методик визначення прибутковості клієнта (див. табл. Е.1) не враховує витрати на формування спеціальних резервів на покриття можливих збитків від зменшення корисності активів банку, що, на нашу думку, викривляє результати проведених розрахунків. Однак для розрахунку реального та об'єктивного рівня прибутковості взаємодії банку з окремим клієнтом зазначені вище проблемні питання потребують вирішення.

Ми дотримуємося тієї думки, що найбільш ефективним методом визначення витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів як складової частини методики розрахунку рівня їх прибутковості, є впровадження в банку *функціонально-вартісного аналізу в розрізі споживачів*.

Як відомо, функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – це технологія, що дозволяє достатньо точно оцінити реальну собівартість банківських послуг, максимально враховуючи в процесі розрахунків непрямі витрати. Вихідними даними для ФВА є докладна інформація про всі витрати і деталізована структура технологічного процесу в банку, тобто сукупність взаємозв'язаних дій банківських працівників у процесі щоденної виробничої діяльності, включаючи операції, пов'язані з виникненням накладних і непродуктивних витрат. У процесі аналізу відбувається перерозподіл сукупних витрат банку відповідно до структури технологічного процесу та здійснюється перенесення витрат на собівартість банківських послуг [91].

Проведене нами дослідження показало, що розрахунок собівартості банківських послуг на основі методу ФВА включає такі етапи [82, 91, 153]:

- І етап – обстеження банківських бізнес-процесів і *визначення технологічного ланцюжка для кожної банківської послуги, складання переліку функцій, необхідних для їх виробництва*. Функціями для банку є окремі внутрішні банківські операції, наприклад, введення даних у програму операційного дня банку, підготовка наявної суми до видачі, обробка трансакції за



платіжною картою, оцінка рівня кредитоспроможності позичальника, підготовка документів у процесі укладення кредитного договору і т.д. Кожна функція визначається певною вартістю, через те, що кожна операція в межах окремої функції характеризується витратами часу співробітника банку та використанням спеціального обладнання для її виконання, вартість яких переноситься на вартість функції;

- II етап – *визначення переліку і вартості ресурсів, які споживаються в процесі виробництва кожного типу функцій відповідно до структури технологічного ланцюжка*. Ресурсами є витрати на заробітну плату персоналу банку, витрати на об'єкти нерухомості (орендна плата, ремонт та утримання приміщень, податок на нерухомість), витрати на купівлю та експлуатацію обчислювальної техніки й оргтехніки, процентні витрати банку за вкладками та залишками на рахунках клієнтів, витрати на рекламу та маркетингові заходи банку, витрати на формування резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями та ін.;
- III етап – *перенесення вартості ресурсів на вартість функцій, вказаний механізм називається **факторами ресурсів***; він може мати певні різновиди, тобто розподіляти ресурси пропорційно витратам робочого часу, кількості співробітників тощо;
- IV етап – *перенесення собівартості функцій, включаючи перенесену вартість ресурсів, на собівартість об'єктів ФВА – окремих банківських послуг (послуг з ведення рахунків, видачі кредитів, здійснення безготівкових розрахунків, залучення вкладів тощо), вказаний механізм називається **функціональними факторами***; він може мати певні різновиди, так, наприклад,



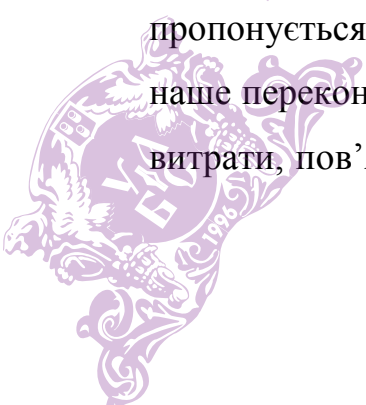
переносити вартість функції на послугу з огляду на кількість виконань даної функції.

Схематично механізм розрахунку собівартості банківських послуг за допомогою технології ФВА в порівнянні з традиційними методами зображено на рис. 3.6 [153].



Рис. 3.6. Механізм розрахунку собівартості банківських послуг з використанням традиційних методів і методу ФВА [153]

Потрібно зауважити, що фахівці об'єктами ФВА зазвичай розглядають банківські послуги або групи банківських послуг, етапи обчислення собівартості яких проаналізовані нами вище. Окремі автори визначають також клієнтів банку, їх групи та канали збуту як окремі об'єкти розрахунку собівартості за допомогою ФВА, проте алгоритм такого розрахунку в науковій літературі відсутній. З огляду на проблематику роботи нами пропонується визначати собівартість клієнта банку, базуючись на ФВА. На наше переконання, вказаний метод найбільш об'єктивно і повно враховує всі витрати, пов'язані із залученням, обслуговуванням і утриманням споживачів



банку, а отже, рівень прибутковості клієнтів, розрахований з використанням вказаних даних, є найбільш точним.

Слід наголосити, що в результаті зміни об'єкта обчислення собівартості сам механізм ФВА не зазнає суттєвих коригувань, зміниться лише цільова установка I етапу алгоритму, а саме – на даному етапі потрібно буде скласти перелік функцій не з позиції надання банківських послуг, а з позиції взаємодії банку зі споживачами, тобто визначати функції, необхідні для їх залучення, обслуговування та утримання.

Зазначимо, що впровадження методу функціонально-вартісного аналізу в розрізі клієнтів банку дозволить:

- адекватно і повно враховувати сукупні витрати, зокрема і накладні витрати, пов'язані з обслуговуванням споживачів банку та максимально точно визначати «собівартість» окремого клієнта;
- здійснювати планування (бюджетування) діяльності банку не в розрізі окремих підрозділів і банківських послуг, а в розрізі клієнтів на основі реальних даних про складові собівартості їх обслуговування;
- отримати детальну інформацію про структуру витрат, пов'язаних із взаємодією банку з власними клієнтами, що дасть змогу якісно управляти витратами та приймати стратегічні рішення щодо підвищення ефективності високозатратних операцій, виявлення і скорочення обсягу операцій, у процесі реалізації яких нерационально використовуються ресурси;
- оптимізувати та прискорювати бізнес-процеси, пов'язані з усім комплексом обслуговування споживачів банку;
- підвищувати ефективність використання робочого часу співробітників банку та реально оцінювати вклад кожного працівника в процесі обслуговування клієнтів банку.



Разом з тим слід зазначити, що в рамках дисертаційного дослідження, обмеженого певними рамками, розробка методики оцінки рівня прибутковості клієнта на прикладі конкретного банку за допомогою методу ФВА через її масштабність, громіздкість і трудомісткість є практично неможливою. Адже для її якісної реалізації потрібно володіти спеціальним програмним забезпеченням, великим масивом внутрішньобанківських документів, які стосуються технологій і порядку залучення, обслуговування й утримання споживачів у банку, правил з надання банківських послуг, положень про діяльність банківських підрозділів тощо, що зазвичай є конфіденційною інформацією.

З огляду на вищевикладене нами пропонується в процесі визначення прибутковості клієнта *не враховувати величину прямих неопераційних витрат банку, непрямих витрат бек- і мідл-офісів, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, та загальних адміністративних (накладних) витрат банку*, аргументуючи це тим, що у випадку, коли ми не можемо точно співвіднести їх величину на кожного клієнта, або, іншими словами, ми приймаємо рішення не застосовувати функціонально-вартісний аналіз у розрізі окремого споживача, більш доцільно відмовитись від їх розрахунку взагалі. Тобто краще не враховувати вказані витрати банку, аніж враховувати їх не точно. Отже, в даному випадку мова йде про необхідність впровадження *маржинального підходу (маржинального методу калькулювання), або директ-костингу* – на кожного клієнта відносять лише прямі змінні витрати, постійними витратами банку, пов'язаними з його обслуговуванням, ми нехтуємо. У результаті визначається величина маржинального прибутку на окремого споживача – різниця між процентними й комісійними доходами і витратами (прямими змінними доходами та витратами) за операціями з клієнтом та витратами, пов'язаними з формуванням спеціальних резервів від можливих втрат за кредитними операціями (витратами на покриття можливих збитків від зменшення

корисності активу банку) з врахуванням результатів від внутрішньобанківського перерозподілу його ресурсів.

Як вказувалося вище, директ-костинг являє собою метод розрахунку неповної, обмеженої собівартості, за якого всі витрати розподіляються на постійні та змінні, і лише змінні витрати переносяться на об'єкт калькуляції собівартості, в нашому випадку це витрати, пов'язані з обслуговуванням окремого клієнта. При цьому сумарна величина постійних видатків, до яких відносять загальні адміністративні витрати, витрати на утримання обслуговуючих і допоміжних служб банку, не розподіляється, а вираховується наприкінці звітного періоду із суми загального прибутку.

Отже, визначимо детальний алгоритм розрахунку прибутковості клієнта банку за маржинальним підходом, що складається з етапів, поданих на рис. 3.7.

Варто зауважити, що **перевагами впровадження запропонованого підходу є:**

- відносна простота розрахунку прибутковості клієнта банку через відсутність необхідності розподіляти постійні витрати банку на кожного споживача, що є надзвичайно складним завданням;
- за рахунок скорочення обсягів розрахунків кінцеві результати стосовно рівня прибутковості клієнта для банку за допомогою директ-костингу можуть бути отримані більш оперативно;
- застосування директ-костингу дозволяє аналізувати та порівнювати прибутковість клієнтів для банку, виявляти споживачів з найвищим рівнем рентабельності як за пасивними, так і за активними операціями, проте, в практиці більшості вітчизняних банків всі витрати (зокрема і ті, що виникають у результаті здійснення пасивних операцій) розподіляються зазвичай на активні операції, за якими банк отримує доходи, що викривляє дані про прибутковість клієнтів;



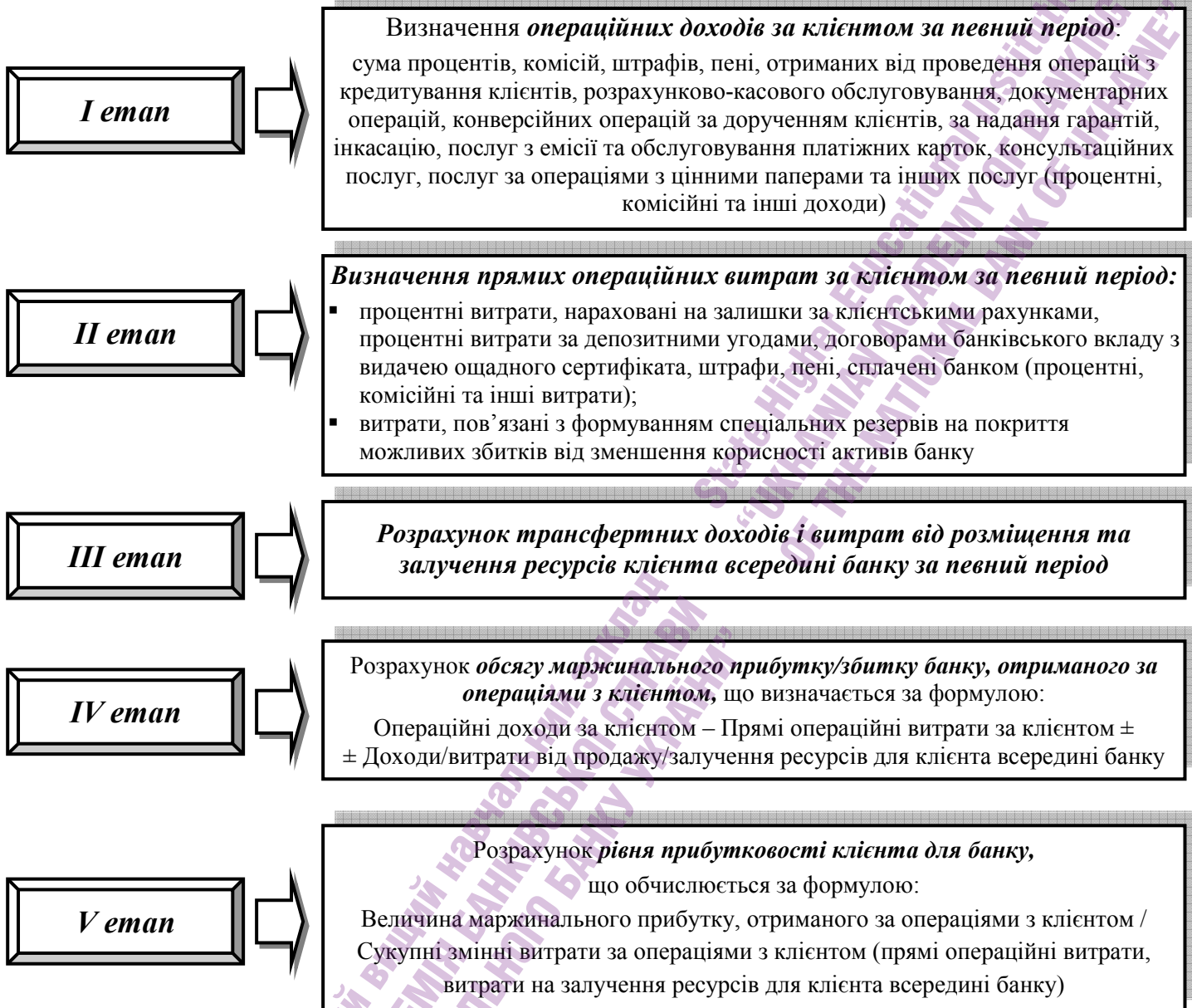


Рис. 3.7. Запропонований алгоритм розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку за маржинальним підходом (власна розробка)

- система «директ-костинг» дає змогу оперативно досліджувати взаємозв'язок між маржинальним прибутком банку, отриманим від операцій з клієнтом, й витратами на його обслуговування та є орієнтиром для прийняття відповідних управлінських рішень;
- врахування в процесі розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку витрат на покриття можливих збитків від зменшення корисності його активів, якими зазвичай нехтують, що дозволяє



більш точно визначити величину маржинального прибутку, яку генерує клієнт;

- наявність механізму внутрішньобанківського перерозподілу ресурсів та врахування в процесі визначення рівня прибутковості клієнта для банку його результатів, що сприяє максимально повному визначенню змінних витрат, пов'язаних з обслуговуванням окремого клієнта.

У той же час директ-костинг не дає змогу визначити повну «вартість клієнта банку», адже для цього потрібний додатковий розподіл умовно-постійних витрат, який, як вже згадувалося, в банку можливий лише за допомогою ФВА.

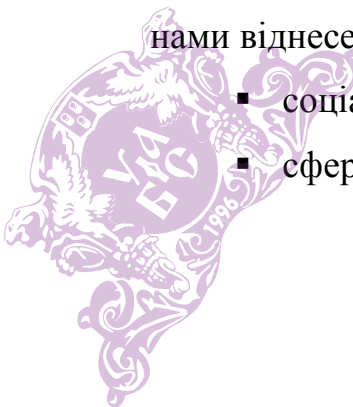
Як вказувалося вище, іншим базовим критерієм сегментації клієнтів є їх потенціал для банку. **Викладемо авторську точку зору стосовно його визначення.**

Враховуючи ряд існуючих науково-методичних підходів до розуміння сутності економічної категорії «потенціал», під **потенціалом клієнта ми пропонуємо вважати здатність і можливість клієнта забезпечувати банку дохід не тільки в поточному періоді, а й в перспективі завдяки наявності нереалізованих потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, а також спроможності банку виявити та задовольнити вказані запити найбільш ефективно.**

Проведене нами дослідження дозволило виокремити певні фактори, що визначають потенціал клієнта, та на їх основі розробити власний алгоритм його оцінки, який поданий на рис. 3.8.

До основних факторів, що визначають потенціал клієнта для банку нами віднесено:

- соціально-вікова категорія клієнта;
- сфера діяльності клієнта;



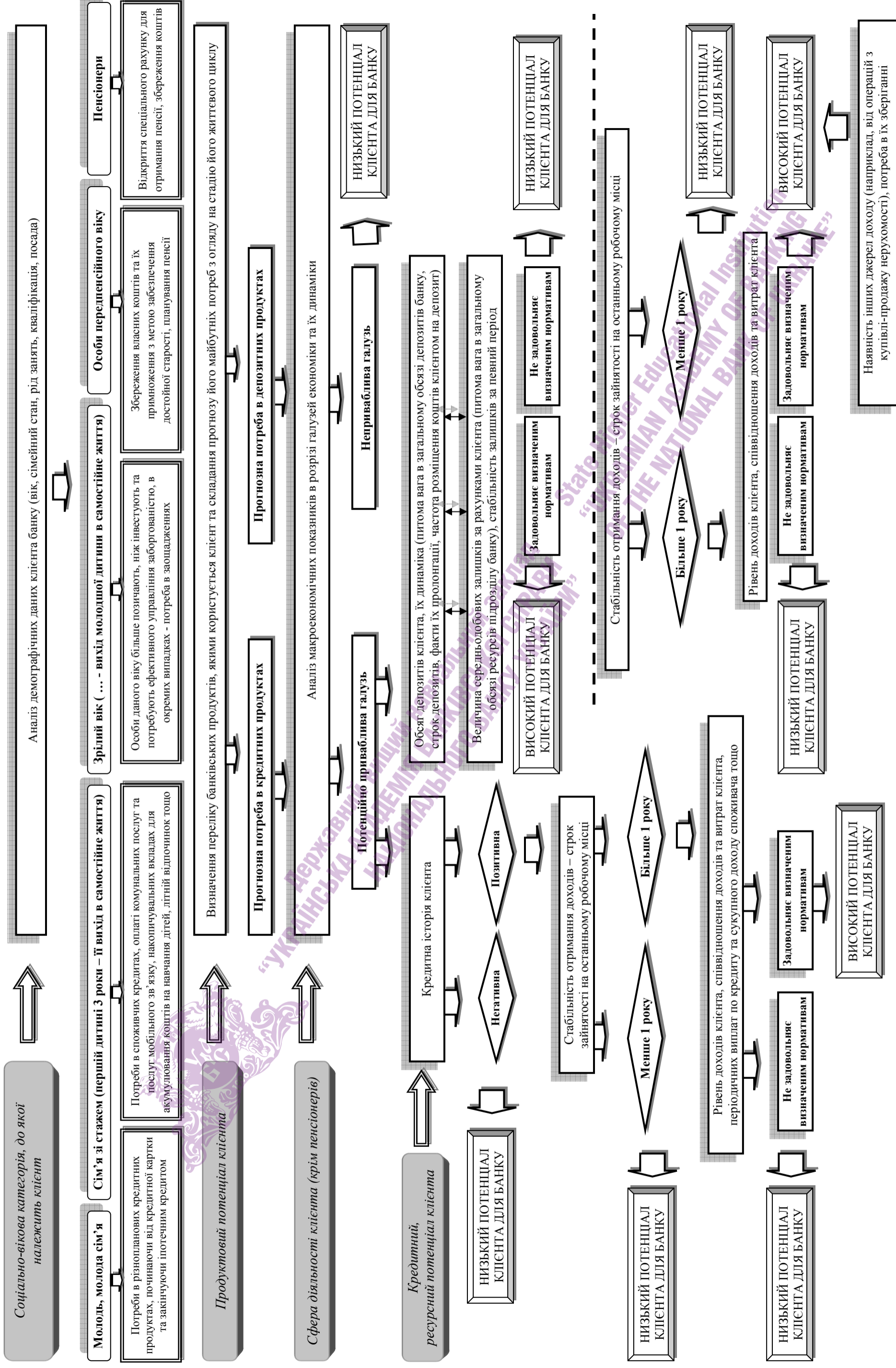
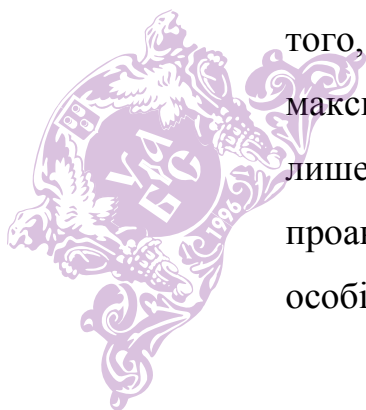


Рис. 3.8. Алгоритм оцінки потенціалу клієнта для банку

- «кредитний потенціал клієнта» (рівень його кредитоспроможності, кредитна історія споживача);
- «ресурсний потенціал клієнта» (рівень його доходів, величина залишків за поточним рахунком клієнта та їх динаміка);
- «продуктовий потенціал клієнта» (перелік банківських послуг, якими користується споживач, запити клієнта в майбутньому та порівняння їх із сьогоdnішніми продуктами клієнта, строк обслуговування клієнта в банку).

Як видно з рис. 3.8, запропонований нами алгоритм оцінки потенціалу клієнта для банку складається з низки етапів, а саме:

- I етап – **визначення соціально-вікової категорії клієнта** – на даному етапі аналізуються демографічні дані про клієнта банку: його вік, сімейний стан, кількість дітей, рід занять, професія, посада, яку обіймає особа, – та на базі даної інформації визначається приналежність споживача до однієї з вказаних на схемі груп (молода сім'я, сім'я зі стажем, особи зрілого віку, особи передпенсійного віку, пенсіонери). Результати даного аналізу слугуватимуть базою для визначення переліку банківських продуктів, в яких клієнти можуть бути зацікавлені в майбутньому;
- II етап – **визначення кредитного та ресурсного потенціалу клієнта для банку** – даний етап полягає в складанні прогнозу майбутніх потреб клієнта в банківських продуктах виходячи із того, до якої соціально-вікової категорії він належить. Варто зауважити, що в процесі такого дослідження насамперед слід визначити банківські продукти, якими вже зараз користується споживач, для того, щоб уникнути їх дублювання та зробити даний прогноз максимально об'єктивним. Крім того, на наш погляд, важливо не лише спрогнозувати потенційні запити споживача, а й проаналізувати умови, які дозволять або не дозволять зазначеній особі скористатися бажаними продуктами банку в майбутньому.



Саме на базі такого дослідження можливо оцінити реальний потенціал клієнта для банку. Серед умов, яким має відповідати споживач для того, щоб мати змогу скористатися послугами банку в перспективі, нами виокремлені такі:

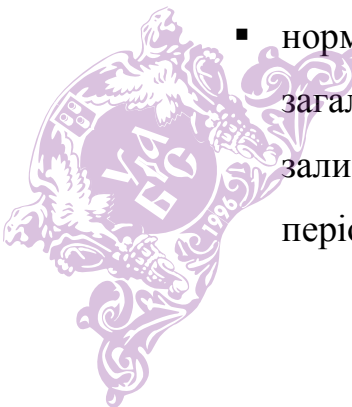
- умови, яким має відповідати споживач для отримання банківських послуг кредитного характеру: *позитивна кредитна історія клієнта* (вчасне, з максимальною затримкою до семи календарних днів, та в повному обсязі погашення кредитної заборгованості за основним боргом і відсотками клієнтом у минулому);
- умови, яким має відповідати споживач для визначення вірогідності отримання банківських послуг вкладного характеру: *величина депозитів споживача, їх динаміка* (обсяг депозитів клієнта, їх питома вага в загальному обсязі депозитів банку, строк депозиту, факти пролонгації, частота розміщення коштів особою на депозит); *величина середньодобових залишків за рахунками клієнта* (питома вага в загальному обсязі ресурсів підрозділу банку, стабільність залишків за певний період), *наявність інших джерел доходу клієнта* (наприклад, від операцій з купівлі-продажу нерухомості), *потреба в їх зберіганні* – вказані показники, якщо вони відображають певну тенденцію, свідчать про спрямованість клієнта на здійснення заощаджень, а тому можуть слугувати для підтвердження високого ресурсного потенціалу клієнта для банку;
- умови, що стосуються осіб, орієнтованих на отримання як кредитних, так і депозитних послуг банку: *галузь, в якій працює клієнт* (крім пенсіонерів) – для того, щоб визнати клієнта потенційно привабливим для банку, він має працювати в тій галузі народного господарства, яка



відзначається значними обсягами виробництва, позитивною динамікою розвитку, високим рівнем рентабельності, яка є пріоритетною для економіки держави тощо; *стабільність отримання доходів споживачем*, що визначається строком зайнятості особи на робочому місці (як свідчить аналіз скорингових моделей, відправною величиною для оцінки стабільності отримання доходів клієнтом і «стабільності клієнта» в цілому є тривалість зайнятості особи, що має становити не менше 1 року [44, с. 13; 117, с. 8-9; 122, с. 3]); *рівень доходів клієнта, співвідношення доходів і витрат клієнта, періодичних виплат за кредитом до сукупного доходу споживача* (вказаний показник не повинен перевищувати певного нормативного значення, визначеного банком, зокрема, такого: для кредитів у національній валюті при доході в національній валюті – 40 %, для кредитів в національній валюті при доході в іноземній валюті – 45 %, для кредитів в іноземній валюті при доході в іноземній валюті – 40 %, для кредитів в іноземній валюті при доході в національній валюті – 30 % [16, с. 15]).

Детально розглянувши етапи оцінки потенціалу клієнта для банку, потрібно зауважити, що в рамках запропонованого алгоритму кожний банк повинен для себе визначити індивідуальні параметри таких показників, як:

- фактори привабливості галузі для банку, в якій працює клієнт;
- критерії позитивної/негативної кредитної історії клієнта;
- нормативні значення величини депозитів клієнта, їх питомої ваги в загальному обсязі депозитів банку, величини середньодобових залишків за рахунками клієнта, показники їх стабільності за певний період;



- норматив величини доходів клієнта, співвідношення його доходів і витрат, періодичних виплат по кредиту до сукупного доходу споживача.

Насамкінець варто підкреслити, що процес сегментації не повинен закінчуватися на виділенні споживачів за критеріями прибутковості та потенціалу клієнта для банку. Вказані фактори є надзвичайно важливими для групування клієнтів, однак вони не достатньо інформативні з точки зору розуміння їх потреб. Тому в розрізі виділених сегментів необхідно проводити подальший поділ з метою виявлення відносно однорідних і достатньо великих цільових аудиторій зі схожими запитам та потребами, вивчення яких дасть змогу розробити цільові пропозиції для кожної категорії споживачів.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, схематично зобразимо на рис. 3.9 основні положення авторського підходу до сегментації клієнтів банку.

3.3. Практична перевірка запропонованого науково-методичного підходу до здійснення сегментації клієнтів банку (на прикладі ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»)

Отже, визначивши основні положення авторського підходу до сегментації клієнтів банку, апробуємо запропоновані нами рекомендації на практиці. Для цього на першому етапі нами були проаналізовані клієнти умовного банку Х за рівнем їх прибутковості для банку з використанням маржинального підходу.

Зокрема, згідно з вимогами проведення дослідження, нами було відібрано 100 клієнтів таких банків, як ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк»

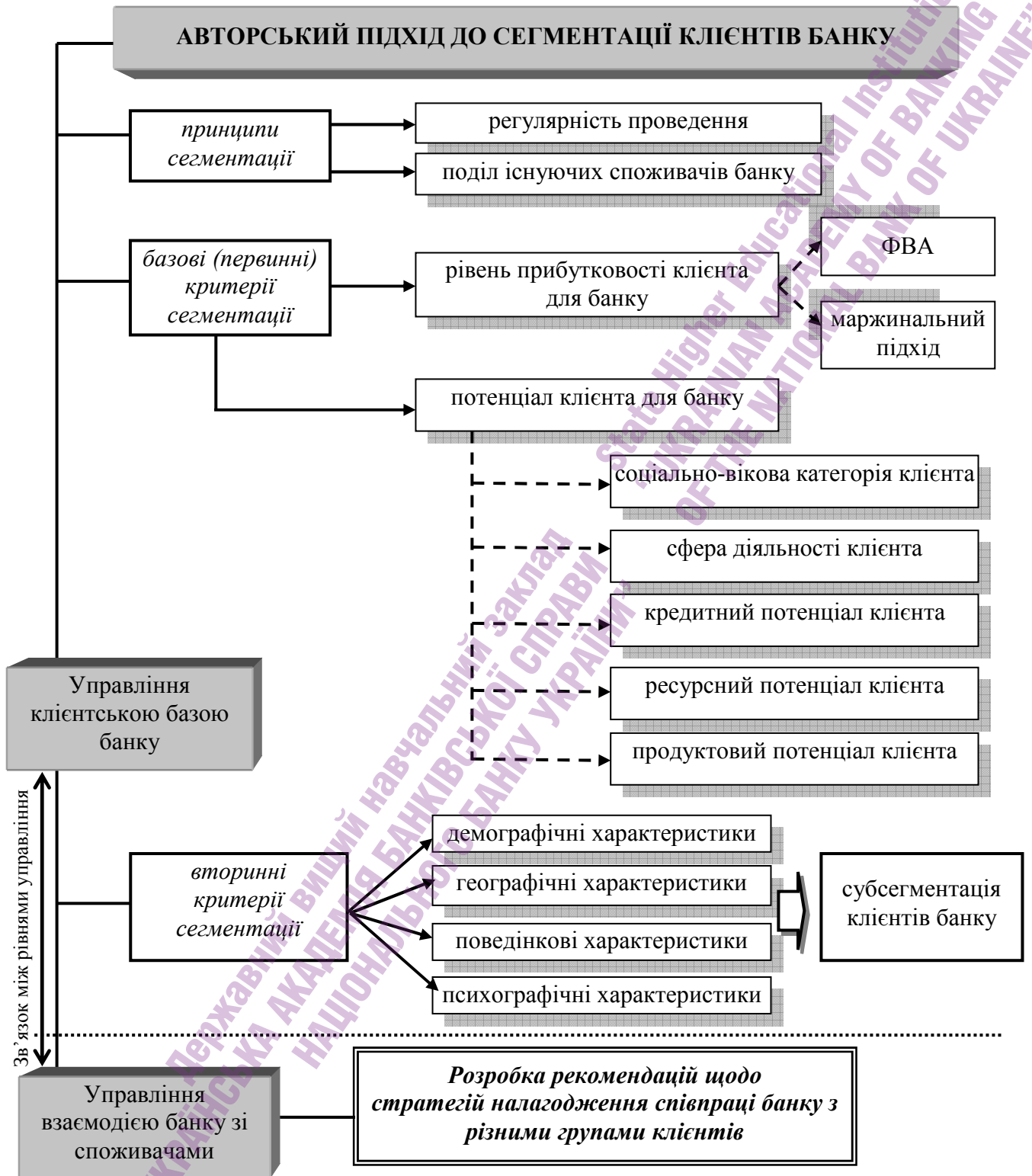


Рис. 3.9. Основні положення авторського підходу до сегментації клієнтів банку (власна розробка)

(умовний банк X), інформація за якими була доступна за результатами виконання на замовлення ДВНЗ «Українська академія банківської справи»

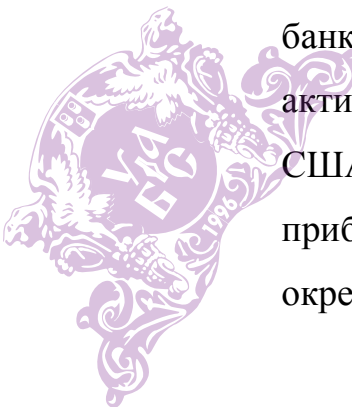


науково-дослідної роботи «Управління кредитним ризиком банку», що і склали стихійну вибірку аналізу. 19 з них на даний час обслуговуються в банку індивідуально та мають статус «VIP» (клієнти 62-78, 36, 85), інші клієнти представляють бізнес по роботі з фізичними особами.

У табл. Ж.1 додатка Ж подані дані, необхідні для здійснення розрахунків за запропонованою методикою, а саме: демографічні дані про клієнта; тип банківського продукту, яким він користується; валюта, сума, строк, процентна ставка за продуктом; процентні доходи/витрати від обслуговування споживача за останні 3 місяці; комісійні доходи від обслуговування споживача за останні 3 місяці; витрати на формування спеціальних резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями; трансфертні доходи/витрати від продажу ресурсів клієнта всередині банку за останні 3 місяці; прибуток/збиток банку від обслуговування клієнта за кожним продуктом, сумарні витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнта, загальний маржинальний прибуток/збиток, отриманий від його обслуговування, та рівень прибутковості клієнта для банку. Для зручності дослідження та порівняння вищезазначені інтегральні показники окремо визначено в національній грошовій одиниці (гривні).

Що стосується механізму розрахунку трансфертних доходів і витрат від розміщення та залучення ресурсів клієнта всередині банку, він полягає у розрахунку відповідних трансфертних цін по системі банку (встановлюються у відсотках річних). Так, зокрема:

- в основу трансферної ціни залучення ресурсів ВІД (мається на увазі ціни продажу залучених від клієнта ресурсів в середині банку) покладено максимальну (індикативну) ставку залучення за кожним банківським продуктом, встановлену Комітетом з управління активами та пасивами (далі – КУАП) в українській гривні, доларах США, євро. Крім того, з метою посилення зацікавленості центрів прибутку в залученні ресурсів з пріоритетними для банку строками окремо за кожною групою ресурсів при визначенні ціни ВІД



додається стимулююча маржа (див. табл. 3.7). Отже, формула розрахунку трансфертної ціни BID має такий вигляд:

$$BID = C_{\max} \text{ КУАП} + M_{\text{стим}}, \quad (3.1)$$

де BID – трансфертна ціна BID ;

$C_{\max} \text{ КУАП}$ – максимальна (індикативна) ставка в зазначеній валюті, встановлена КУАП для банківських продуктів щодо залучення коштів фізичних осіб;

$M_{\text{стим}}$ – стимулююча маржа;

- в основу трансферної ціни розміщення ресурсів $OFFER$ (мається на увазі ціни купівлі ресурсів в середині банку для розміщення в операції з клієнтами) покладено мінімальну (індикативну) ставку залучення за кожним банківським продуктом, встановлену КУАП в українській гривні, доларах США, євро. Водночас з метою стимулювання вкладень в активні операції на термін наявності ресурсів КУАП має право встановлювати стимулюючу маржу по вкладеннях на аналогічний термін. З огляду на вищевикладене, формула розрахунку трансфертної ціни $OFFER$ набуває вигляду:

$$OFFER = C_{\min} \text{ КУАП} - M_{\text{стим}}, \quad (3.2)$$

де $OFFER$ – трансфертна ціна $OFFER$;

$C_{\min} \text{ КУАП}$ – мінімальна (індикативна) ставка в зазначеній валюті, встановлена КУАП для банківських продуктів щодо розміщення коштів фізичних осіб;

$M_{\text{стим}}$ – стимулююча маржа.

Розміри стимулюючої маржі для розрахунку трансферних цін BID та $OFFER$ для умовного викупу (продажу) ресурсів казначейством банку, встановлені КУАП на квітень 2009 року, надані в таблиці 3.7.



**Розмір стимулюючої маржі для розрахунку трансферної
ціни BID та OFFER на квітень 2009 р.**

Стимулююча маржа для розрахунку ціни BID				Стимулююча маржа для розрахунку ціни OFFER			
Період	Гривня	Долар США	Євро	Період	Гривня	Долар США	Євро
1 місяць	10,00	11,00	8,00	До 1 місяця	4,50	5,00	6,00
2 місяці	10,00	11,00	8,00	До 2 місяців	5,50	5,00	6,00
3 місяці	10,00	11,00	8,00	До 3 місяців	5,50	5,00	6,00
6 місяців	15,00	11,00	11,00	До 6 місяців	5,50	5,00	6,00
9 місяців	17,00	15,40	11,00	До 9 місяців	5,50	5,00	6,00
1 рік	20,50	17,80	11,00	До 1 року	5,00	5,00	6,00
Понад рік	21,00	18,50	11,00	Понад рік	4,00	5,00	6,00

Отже, проведені розрахунки, результати яких подані в таблиці Ж.1 та табл. 3.8, дозволили зробити нам такі висновки:

- дозволили виявити групу клієнтів банку, яка за формальними критеріями не отримує статусу «VIP» (величина оборотів і залишків за рахунками, обсягів кредитів і депозитів таких споживачів не відповідає необхідному рівню), однак, забезпечує стабільну частку прибутку досліджуваного банку. Крім того, нами було з'ясовано, що саме за зазначений сегмент високоприбуткових клієнтів відділ по роботі з індивідуальними VIP-клієнтами конкурує з іншими відділами банку (кредитним, депозитним, відділом з обслуговування пластиків карт). Оскільки споживачі зі значними обсягами коштів за рахунками (до 100 тис. дол.), великі вкладники із сумою депозитів до 60 тис. дол. та позичальники, розміри кредитів яких становлять від 10 до 30 тис. дол. забезпечують основну частину прибутків вказаних підрозділів, і їм не вигідно передавати цих клієнтів на VIP-обслуговування.



Результати аналізу клієнтів за рівнем їх прибутковості та величиною маржинального прибутку, який вони забезпечують банку

Клієнт банку	Рівень прибутковості клієнта	Обсяг прибутку, який клієнт генерує для банку (грн.)	1	2	3	1	2	3
			Клієнт 74	0,16	1 844,70	Клієнт 8	0,08	3,99
			Клієнт 77	0,15	2 025,00	Клієнт 92	0,06	652,16
			Клієнт 59	0,15	969,35	Клієнт 83	0,06	222,49
			Клієнт 28	0,15	549,25	Клієнт 81	0,06	181,05
			Клієнт 32	0,15	278,30	Клієнт 89	0,05	497,34
			Клієнт 34	0,15	247,34	Клієнт 13	0,05	492,95
			Клієнт 61	0,15	163,04	Клієнт 91	0,05	434,27
Клієнт 40	-	44,38	Клієнт 30	0,15	99,54	Клієнт 86	0,05	239,09
Клієнт 25	-	20,50	Клієнт 60	0,15	56,26	Клієнт 82	0,05	175,07
Клієнт 26	-	12,74	Клієнт 22	0,14	66,79	Клієнт 5	0,05	56,06
Клієнт 24	-	10,68	Клієнт 1	0,13	258,89	Клієнт 79	0,05	28,88
Клієнт 12	2,27	3 015,71	Клієнт 84	0,12	498,30	Клієнт 14	0,05	8,32
Клієнт 94	1,45	1 422,54	Клієнт 35	0,12	439,26	Клієнт 17	0,04	102,37
Клієнт 2	1,05	4 768,81	Клієнт 93	0,12	175,60	Клієнт 18	0,04	18,89
Клієнт 95	0,86	2 204,75	Клієнт 87	0,12	82,69	Клієнт 16	0,04	18,72
Клієнт 11	0,76	3 245,17	Клієнт 97	0,12	39,69	Клієнт 20	0,04	18,63
Клієнт 71	0,74	1 713,00	Клієнт 3	0,12	4,10	Клієнт 15	0,04	9,81
Клієнт 69	0,41	1 440,00	Клієнт 36	0,11	4 790,02	Клієнт 19	0,04	5,73
Клієнт 98	0,36	678,86	Клієнт 76	0,11	3 230,95	Клієнт 10	-0,11	-65,29
Клієнт 73	0,30	954,93	Клієнт 85	0,11	2 709,00	Клієнт 46	-0,28	-452,34
Клієнт 7	0,30	67,91	Клієнт 67	0,11	1 632,69	Клієнт 51	-0,30	-1 276,02
Клієнт 66	0,27	972,30	Клієнт 21	0,11	679,44	Клієнт 44	-0,40	-1 134,98
Клієнт 70	0,25	1 917,03	Клієнт 47	0,11	611,11	Клієнт 52	-0,41	-5 197,49
Клієнт 99	0,25	241,17	Клієнт 31	0,11	192,13	Клієнт 49	-0,42	-1 750,93
Клієнт 62	0,23	1 481,72	Клієнт 29	0,11	58,32	Клієнт 4	-0,49	-91,69
Клієнт 72	0,22	1 187,96	Клієнт 27	0,11	54,46	Клієнт 54	-0,65	-16 399,70
Клієнт 65	0,20	1 372,65	Клієнт 33	0,11	10,00	Клієнт 43	-0,77	-4 517,23
Клієнт 57	0,20	600,41	Клієнт 39	0,11	8,10	Клієнт 53	-0,77	-16 985,94
Клієнт 75	0,20	272,27	Клієнт 58	0,10	912,36	Клієнт 45	-0,78	-17 819,73
Клієнт 63	0,19	1 476,36	Клієнт 37	0,10	213,66	Клієнт 41	-0,79	-9 639,88
Клієнт 64	0,19	1 417,20	Клієнт 96	0,10	207,90	Клієнт 48	-0,82	-18 075,53
Клієнт 6	0,19	1 272,58	Клієнт 80	0,10	123,33	Клієнт 55	-0,84	-14 068,44
Клієнт 78	0,18	781,24	Клієнт 88	0,10	57,21	Клієнт 50	-0,84	-49 332,92
Клієнт 68	0,17	1 754,48	Клієнт 23	0,10	32,54	Клієнт 56	-0,90	-23 438,65
Клієнт 9	0,17	301,76	Клієнт 100	0,10	21,30			
Клієнт 38	0,17	164,52	Клієнт 90	0,10	9,00			
			Клієнт 42	0,09	54,68			

← [] VIP-клієнти досліджуваного банку X



Вказані висновки та розрахунки підтверджують і обґрунтовують висловлену на початку нами думку про важливість сегментації споживачів саме за критерієм їх прибутковості для банку. В розрізі даної проблеми варто також зауважити, що банкам необхідно створювати такі умови, які б стимулювали підвищення достатку високоприбуткових клієнтів з високим потенціалом і сприяли досягненню ними загальноприйнятих критеріїв рівня «VIP». Тобто постає актуальне для банківських установ питання «вирощування» власних елітних споживачів, які в майбутньому забезпечуватимуть основну частину прибутків банку. Ця задача може бути вирішена шляхом впровадження спеціальних стратегій обслуговування вказаних клієнтів на основі вивчення їх потреб, характерних особливостей, бажань і стилю життя, які б включали програми лояльності, пільгові умови та тарифи обслуговування, додаткові ексклюзивні послуги, персоніфікований підхід;

- дали змогу провести субсегментацію клієнтів банку та виокремити певні групи споживачів за рівнем їх прибутковості для банку та величиною маржинального прибутку, який вони забезпечують банку, наведені в табл. 3.9.

Межа прибутковості клієнта для банку, згідно з якою відбувається подальший розподіл споживачів, визначена нами на рівні 0,25 одиниць, що пояснюється заданими банком середніми вимогами щодо ефективності використання власних ресурсів; граничний розмір маржинального прибутку, на основі якого здійснюється групування споживачів, визначений нами на рівні 1 500 грн. як середня величина маржинального прибутку клієнтів банку, рівень прибутковості яких перевищує задані 0,25 одиниць.



Таблиця 3.9

Сегменти клієнтів за рівнем їх прибутковості та величиною маржинального прибутку, який вони забезпечують банку

Сегмент клієнтів 1			Сегмент клієнтів 2			Сегмент клієнтів 3			Сегмент клієнтів 4		
Високий рівень прибутковості клієнта ($\geq 0,25$) / високий обсяг прибутку, який він генерує для банку ($\geq 1\ 500$ грн.)			Високий рівень прибутковості клієнта ($\geq 0,25$) / низький обсяг прибутку, який він генерує для банку ($< 1\ 500$ грн.)			Низький рівень прибутковості клієнта ($< 0,25$) / високий обсяг прибутку, який він генерує для банку ($\geq 1\ 500$ грн.)			Низький рівень прибутковості клієнта ($< 0,25$) / низький обсяг прибутку, який він генерує для банку ($< 1\ 500$ грн.)		
Клієнт банку	Рівень прибутковості	Величина прибутку, грн.	Клієнт банку	Рівень прибутковості	Величина прибутку, грн.	Клієнт банку	Рівень прибутковості	Величина прибутку, грн.	Всі інші клієнти банку, включаючи збиткових		
Клієнт 12	2,27	3 015,71	Клієнт 69	0,41	1 440,00	Клієнт 36	0,11	4 790,02			
Клієнт 2	1,05	4 768,81	Клієнт 66	0,27	972,30	Клієнт 76	0,11	3 230,95			
Клієнт 95	0,86	2 204,75	Клієнт 94	1,45	1 422,54	Клієнт 85	0,11	2 709,00			
Клієнт 11	0,76	3 245,17	Клієнт 98	0,36	678,86	Клієнт 74	0,16	1 844,70			
Клієнт 71	0,74	1 713,00	Клієнт 99	0,25	241,17	Клієнт 77	0,15	2 025,00			
Клієнт 70	0,25	1 917,03				Клієнт 68	0,17	1 754,48			
						Клієнт 67	0,11	1 632,69			

Потрібно зауважити, що в процесі здійснення розрахунків ми прийшли до висновку, що **критерієм сегментації рівень прибутковості клієнта для банку** варто використовувати як **відносний показник рівня прибутковості клієнта**, який розраховується як відношення маржинального прибутку до сумарних витрат за клієнтом, так і **абсолютний показник величини маржинального прибутку, що генерує клієнт (Profit)**. Як свідчать дані табл. 3.8, в банку є споживачі з високим рівнем прибутковості, при цьому величина маржинального прибутку, який вони генерують, є низькою та навпаки. Очевидно, що вказані клієнти матимуть свої особливості та, відповідно, стратегії налагодження відносин банку з ними будуть різними. Крім того, варто підкреслити, що рівень прибутковості клієнта для банку, визначений з використанням маржинального підходу, враховує лише змінні прямі витрати, пов'язані з обслуговуванням споживача, а отже, не відображає загальну систему розподілу всіх можливих витрат, які можуть виникати в результаті взаємодії банку з ним. З огляду на це цілком логічно припустити, що зі збільшенням маржинального прибутку, який генерує клієнт, підвищуються шанси, що вказана величина більшою мірою перекриє постійні витрати банку на його обслуговування, а отже, такий споживач у результаті є більш привабливим для банку.

На наше переконання, запропонований підхід дозволить провести більш деталізовану сегментацію споживачів банку та виходячи з цього побудувати оптимальні й ефективні стратегії взаємодії банку з кожною групою осіб.

Надалі згідно із запропонованими вище рекомендаціями до сегментації споживачів банку оцінимо потенціал визначених нами найбільш прибуткових груп клієнтів, тобто сегментів 1, 2 і 3 (див. рис. 3.2) та інтерпретуємо вказані групи клієнтів або, іншими словами, визначимо їх якісні (демографічні, поведінкові, психографічні та ін.) характеристики. Варто зауважити, що оцінку потенціалу слід здійснювати для всіх клієнтів банку, адже група споживачів з низьким рівнем прибутковості, низьким обсягом

маржинального прибутку та високим потенціалом є привабливою для банку, його задачею при цьому є пошук оптимального підходу до обслуговування вказаного сегмента споживачів з метою підвищення результативності їх співпраці. У той же час в рамках дисертаційної роботи надзвичайно складно провести аналіз всіх клієнтів з погляду величини їх потенціалу для банківської установи, з огляду на це подальше дослідження стосуватиметься визначених трьох груп клієнтів банку (сегмент 1, сегмент 2, сегмент 3). Зокрема підкреслимо, що запропонований підхід до сегмента 4 слід застосовувати аналогічним чином.

Висновки за *сегментом клієнтів 1:*

- *клієнт 12* – жінка 36 років, сфера діяльності – фінансова, користується кредитною послугою банку (кредит на автомобіль), за демографічною інформацією належить до групи «сім'я зі стажем». З огляду на галузь діяльності вказана особа автоматично визначається нами як клієнт з *низьким потенціалом для банку*;
- *клієнт 2* – пенсіонерка, 61 рік, з огляду на соціально-вікову категорію, до якої належить клієнт (пенсіонерка), на частоту, тривалість і величину розміщених у банку коштів (два депозити на 13 місяців у сумі 100 000 грн.) зараховується до групи споживачів з *високим потенціалом для банку* (переважно депозитним потенціалом);
- *клієнт 95* – чоловік 56 років, одружений, працює в БТІ, належить до групи «особи передпенсійного віку», приваблива сфера діяльності, має прогностичну потребу в кредитних продуктах (споживчі кредити), однак, через негативну кредитну історію, зокрема, наявність регулярних затримок у погашенні кредиту, ідентифікований нами як клієнт з *низьким потенціалом для банку*;



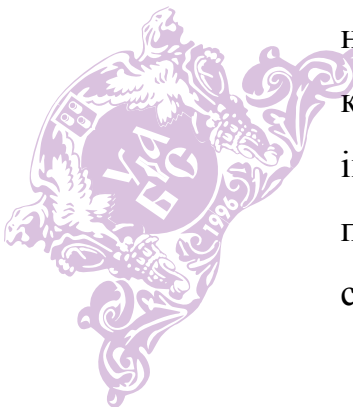
- *клієнт 11* – жінка 42 років, працює інженером на підприємстві ВАТ «Сумиобленерго», належить до групи «зрілий вік», має прогностичну потребу в кредитних продуктах (споживчі кредити на різноманітні потреби), з огляду на стабільність місця роботи (працює на підприємстві протягом 15 років), позитивну кредитну історію та відповідний рівень доходів визначений нами як споживач з високим потенціалом для банку (переважно кредитним). У даної особи відсутня потенційна потреба в депозитних продуктах, що пояснюється відсутністю у клієнта власних збережень, оскільки житло придбано за кошти банку;
- *клієнт 71* – чоловік 50 років, одружений, держслужбовець, VIP-клієнт, належить до групи «особи передпенсійного віку», має прогностичну потребу як у кредитних продуктах банку, так і в депозитних (через 4-5 років, коли закінчиться термін іпотечного кредиту споживача, з огляду на високий рівень його доходів і наявності потреби в їх збереженні в майбутньому), характеризується високим потенціалом для банку (позитивна кредитна історія клієнта, високий рівень доходів, стабільна зайнятість);
- *клієнт 70* – чоловік 44 років, одружений, власник мережі ресторанів, VIP-клієнт, належить до групи «зрілий вік», має високий потенціал для банку (переважно кредитний), що забезпечується стабільною зайнятістю, високими доходами, позитивною кредитною історією споживача.

Варто зауважити, що виявлення схожих якісних характеристик клієнтів сегмента 1 ускладнене відсутністю великого обсягу даних по клієнтах і невеликою репрезентативною їх вибіркою (в сегменті всього 6 споживачів). Однак нами було виявлено, що до вказаної групи потрапили клієнти, які відносяться до різних соціально-вікових категорій (пенсіонер, молода сім'я, особи передпенсійного віку, особи зрілого віку) та визначено, що за

відповідності всім необхідним умовам особи зрілого віку мають значний кредитний потенціал для банку.

Висновки за *сегментом клієнтів 2*:

- *клієнт 62* – чоловік 37 років, директор фірми, VIP-клієнт, належить до групи «сім'я зі стажем», з огляду на сферу діяльності, стабільність, високий рівень доходів споживача та позитивну кредитну історію має *високий потенціал для банку*, переважно кредитний, що пояснюється відсутністю великих заощаджень у особи (квартира придбана за кошти банку);
- *клієнт 69* – жінка 55 років, директор ювелірного магазину, VIP-клієнт, належить до групи «особи передпенсійного віку», має прогнозну потребу як у депозитних продуктах, так і кредитних, через відповідність всім необхідним умовам можна стверджувати, що даний клієнт має *високий потенціал для банку*;
- *клієнт 94* – чоловік 28 років, одружений, державний службовець УДАІ УМВС, належить до групи «молода сім'я», з огляду на це клієнт має прогнозну потребу в різноманітних кредитних продуктах, зокрема в кредиті на житло, споживчих кредитах на різні потреби, інших супутніх банківських послугах, має *високий потенціал для банку*, що пояснюється привабливою сферою діяльності, стабільною зайнятістю (працює в УДАІ протягом останніх 5 років), позитивною кредитною історією та високим рівнем доходів, що відповідає нормативам банку;
- *клієнт 66* – чоловік 62 років, одружений, державний службовець, VIP-клієнт, належить до групи «особи пенсійного віку», з огляду на наявність у споживача кредитних продуктів (споживчий кредит) можна припустити, що особа має потенційну потребу в інших кредитних продуктах, а за відповідності клієнта умовам позитивної кредитної історії, високого рівня доходів, привабливої сфери зайнятості та стабільності (працює на останньому місці



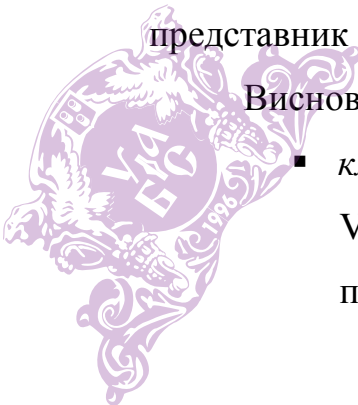
роботи протягом 6 років) зробимо висновок, що вказана особа має *високий потенціал для банку*;

- *клієнт 98* – чоловік 36 років, розлучений, працівник підприємства машинобудівної сфери, належить до групи «сім'я зі стажем», на початковому етапі аналізу визначений нами як споживач з *низьким потенціалом для банку* через непривабливу галузь, в якій він працює (машинобудування);
- *клієнт 9* – жінка 78 років, належить до групи «особи пенсійного віку», характеризується високим *депозитним потенціалом для банку* з огляду на соціально-вікову категорію, до якої клієнт відноситься (пенсіонерка), на частоту, тривалість і величину розміщених у банку коштів (чотири депозити на рік і півроку у сумі 8 000 та 313 грн.);
- *клієнт 99* – чоловік 30 років, одружений, водій, належить до групи «сім'я зі стажем», через негативну кредитну історію (нерегулярність внесення плати за кредит, наявність прострочень) і відсутність потреб у депозитних продуктах визначений нами як клієнт з *низьким потенціалом для банку*.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, потрібно підкреслити, що як і у першому випадку досить складно зробити узагальнення стосовно якісних характеристик **сегмента 2** через незначний його розмір (у сегменті всього 7 споживачів) і відсутність великого масиву даних по вказаних клієнтах. Проте, до сегмента включені два пенсіонери, три особи групи «сім'я зі стажем» (двоє з яких визначені як споживачі з низьким потенціалом для банку), один представник групи «особи передпенсійного віку» та один представник групи «молода сім'я».

Висновки за *сегментом клієнтів 3*:

- *клієнт 36* – чоловік 30 років, одружений, приватний підприємець, VIP-клієнт, належить до групи «сім'я зі стажем», має потенційну потребу в кредитних і додаткових (типу оренда сеймової



скриньки, консалтингові послуги) продуктах банку, через відповідність всім необхідним умовам отримує статус особи з *високим потенціалом для банку*;

- *клієнт 76* – чоловік 46 років, одружений, бізнесмен, VIP-клієнт, належить до групи «особи зрілого віку», має *високий депозитний потенціал для банку* та потребу в консалтингових послугах, послугах збереження й примноження коштів, додаткових послугах банку (типу «оренда сеймової скриньки», «консалтингові послуги»);
- *клієнт 85* – жінка 63 років, заступник директора, VIP-клієнт, належить до групи «пенсіонер», має потребу в депозитних послугах у майбутньому, а отже, з огляду на високі доходи споживача та динаміку депозитів у банку *високий потенціал для банку*;
- *клієнт 77* – чоловік 35 років, одружений, підприємець, VIP-клієнт, належить до групи «сім'я зі стажем», з огляду на досвід неодноразового розміщення коштів на депозит у банку вказана особа має потребу в їх збереженні в майбутньому та *високий потенціал для банку* (переважно депозитний);
- *клієнт 74* – жінка 36 років, одружена, бізнесмен, VIP-клієнт, належить до групи «сім'я зі стажем», має потенційну потребу в послугах кредитного характеру та *високий потенціал для банку* через відповідність всім його вимогам;
- *клієнт 68* – чоловік 30 років, одружений, голова правління підприємства, VIP-клієнт, належить до групи «сім'я зі стажем», з огляду на послуги, якими користується клієнт (іпотечний кредит, овердрафт на платіжній картці), можна припустити, що в нього потреба в кредитних послугах буде й у майбутньому (споживчі кредити, купівля автомобіля в кредит тощо), тобто вказана особа



є привабливою для банку та має високий потенціал зростання (відповідає всім необхідним вимогам);

- клієнт 67 – чоловік 39 років, неодружений, державний службовець обласних органів влади, VIP-клієнт, належить до групи «зрілий вік», має потенційну потребу в кредитних (споживчі кредити, платіжна картка з овердрафтом) і додаткових послугах банку (оренда сейфової скриньки, страхування, інтернет-банкінг), а отже, відповідаючи визначеним вимогам, має високий потенціал для банку.

Проаналізувавши сегмент 3 споживачів, важливо відзначити, що всі клієнти даної групи мають статус «VIP». У той же час вони є досить різноплановими, належать до різних соціально-вікових категорій та через їх невелику кількість (7 споживачів) складно виділити спільні риси даних осіб, як і в попередніх випадках.

У табл. 3.10 нами систематизовані результати оцінки потенціалу клієнтів сегментів 1, 2 та 3 для банку.

Водночас дослідивши всіх зазначених клієнтів у сукупності, нами було визначено, що три особи: клієнт 2 (сегмент 1), клієнт 9 (сегмент 2), клієнт 85 (сегмент 3) – є однаково привабливими для банку, мають високий депозитний потенціал і характеризуються наступними спільними рисами: дані споживачі є жінками пенсійного віку та зберігають на даний час у банку значні суми коштів. Отже, можна припустити, що дана категорія осіб є достатньо привабливим сегментом ринку, на який в першу чергу мають бути направлені маркетингові заходи банку в розрізі залучення осіб зі схожим профілем на обслуговування.



**Результати оцінки потенціалу клієнтів
сегмента 1, сегмента 2 та сегмента 3**

Потенціал клієнта для банку	Сегмент клієнтів 1 (високий рівень прибутковості клієнта / високий обсяг прибутку, який він генерує для банку)	Сегмент клієнтів 2 (високий рівень прибутковості клієнта / низький обсяг прибутку, який він генерує для банку)	Сегмент клієнтів 3 (низький рівень прибутковості клієнта / високий обсяг прибутку, який він генерує для банку)
<i>Високий потенціал</i>	Клієнт 2 Клієнт 11 Клієнт 71 Клієнт 70	Клієнт 69 Клієнт 94 Клієнт 66	Клієнт 36 Клієнт 76 Клієнт 85 Клієнт 77 Клієнт 74 Клієнт 68 Клієнт 67
<i>Низький потенціал</i>	Клієнт 12 Клієнт 95	Клієнт 98 Клієнт 99	-

Таким чином, підбиваючи підсумки відзначимо, що, проаналізувавши традиційні підходи до групування споживачів банку, ми прийшли до висновку, що вони не відзначаються високою ефективністю і вимагають перегляду. З огляду на це нами були розроблений авторський підхід до здійснення дворівневої сегментації споживачів банку, що базується на таких положеннях: на першому етапі банк здійснює сегментацію існуючих споживачів банку за визначеними релевантними критеріями (рівень прибутковості (Profitability), маржинальний прибуток (Profit) і потенціал клієнта для банку (Potential)), а на другому етапі – сегментацію потенційних споживачів за кількісними та якісними характеристиками сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (сегмент клієнтів з найвищим рівнем прибутковості, маржинальним прибутком і потенціалом для банку). Крім того, нами була удосконалена методика визначення прибутковості клієнта та розроблений алгоритм оцінки його потенціалу для банку, апробовані на реальних даних.

На наш погляд, впровадження запропонованих рекомендацій надасть банку ряд переваг, а саме: дозволить об'єктивно ранжувати клієнтів за ступенем ефективності роботи з ними; дасть змогу виокремити групу найбільш цікавих з погляду вигідності та перспективності клієнтів, які заслуговують особливого ставлення та уваги з боку банку; дозволить здійснювати більш результативне та обґрунтоване цільове залучення потенційних клієнтів на обслуговування до банку, спираючись на якісні та кількісні характеристики найбільш привабливих його споживачів і забезпечить зміцнення конкурентоспроможності досліджуваної банківської установи в цілому.

Наступним етапом згідно з визначеним алгоритмом сегментації клієнтів банку (див. рис. 3.2) є надання рекомендацій керівництву банку та його підрозділам (відділу клієнтських відносин, відділу продукт-менеджменту, відділу цін і ціноутворення тощо) щодо розробки стратегій співпраці банку з кожною групою споживачів, що і буде представлено в наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

3.4. Розробка рекомендацій щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з різними групами клієнтів

Для того, щоб запропонований підхід до проведення сегментації клієнтів банку набув завершеності, нами розроблені рекомендації щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з виокремленими вище клієнтськими групами (див. табл. 3.9).

Слід зауважити, що вказані стратегії продовжують перелік стратегій, тактик і складу портфелів продуктів та послуг клієнта, представлених І.В. Саприкіним у дисертаційному дослідженні [125]. Дані стратегії визначені автором для обслуговування юридичних осіб банком з огляду на два критерії

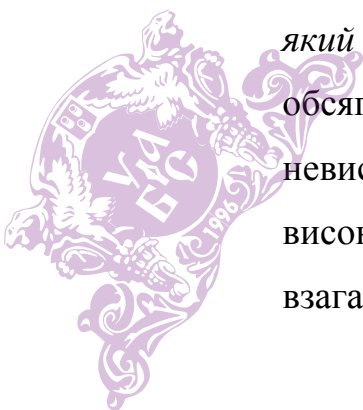
поділу його споживачів – дохідність взаємодії «Банк-Клієнт» (висока, середня, низька) та привабливість бізнесу клієнта (висока, середня, низька). В той же час потрібно підкреслити, що недоліком зазначених розробок є відсутність методики розрахунків і визначення вищеописаних показників.

Проте, враховуючи направленість дослідження на індивідуальних клієнтів банку, нами розроблена базова матриця стратегій банку («ЗР-матриця») щодо виділених груп споживачів – фізичних осіб, яка подана на рис. 3.10, зокрема:

- групи клієнтів, що характеризуються високим або низьким потенціалом для банку й високим рівнем прибутковості та високим обсягом прибутку, який вони генерують для банку;
- групи клієнтів, що характеризуються високим або низьким потенціалом для банку й високим рівнем прибутковості та низьким обсягом прибутку, який вони генерують для банку;
- групи клієнтів, що характеризуються високим або низьким потенціалом для банку й низьким рівнем прибутковості та високим обсягом прибутку, який вони генерують для банку;
- групи клієнтів, що характеризуються високим або низьким потенціалом для банку й низьким рівнем прибутковості та низьким обсягом прибутку, який вони генерують для банку (не враховуючи збиткових клієнтів).

Визначимо основні риси та особливості кожного з виділених нами на рис. 3.10 сегментів клієнтів банку:

- **I сегмент клієнтів** – для нього характерні *високий потенціал, низький рівень прибутковості клієнта та низький обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказані клієнти приносять незначний обсяг прибутку банку та ефективність їх відносин на даному етапі є невисокою, однак вони цікаві банку в перспективі з огляду на їх високий потенціал, а тому відмовлятися від їх обслуговування взагалі є нерозумним.

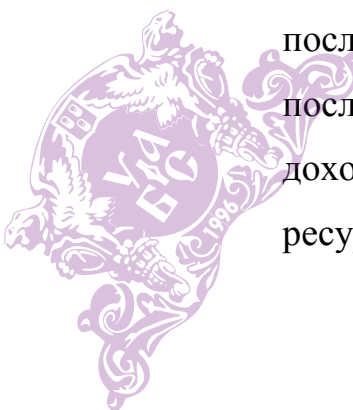


Потенціал клієнта для банку	Високий потенціал клієнта для банку	I сегмент	II сегмент	III сегмент	IV сегмент
	Низький потенціал клієнта для банку	V сегмент	VI сегмент	VII сегмент	VIII сегмент
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ низький рівень прибутковості клієнта; ▪ низький обсяг прибутку, що генерує клієнт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високий рівень прибутковості клієнта; ▪ низький обсяг прибутку, що генерує клієнт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низький рівень прибутковості клієнта; ▪ високий обсяг прибутку, що генерує клієнт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високий рівень прибутковості клієнта; ▪ високий обсяг прибутку, що генерує клієнт
Рівень прибутковості клієнта / величина маржинального прибутку					

Рис. 3.10. Матриця сегментів клієнтів банку в площині

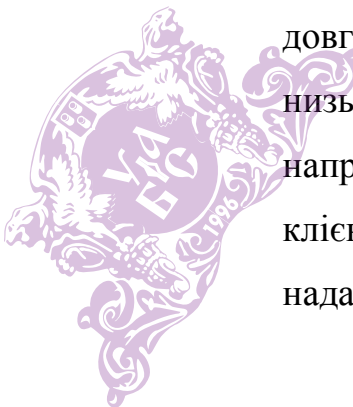
«потенціал клієнта для банку – рівень прибутковості клієнта – величина маржинального прибутку клієнта» (3Р-матриця») (власна розробка)

Однак основними цільовими установками банку щодо взаємодії з даною групою споживачів є детальний аналіз потенційних потреб клієнтів та їх вчасне й якнайповніше задоволення; забезпечення максимального комфорту в здійсненні операцій клієнтами та підвищення якості їх обслуговування з метою стимулювання кількості трансакцій і, відповідно, підвищення доходів від взаємовідносин з ними; впровадження ряду заходів, спрямованих на підвищення обсягу прибутку від їх співпраці (зокрема, пакетування послуг, впровадження перехресних продажів, надання їм додаткових послуг, направлених переважно на отримання значних комісійних доходів тощо) та оптимізація управління припливами й відтоками ресурсів за споживачами (зокрема, залучення банком менш дорогих



ресурсів для проведення операцій клієнта; розміщення ресурсів, акумульованих від клієнта, на більш вигідних умовах);

- **II сегмент клієнтів** – для нього характерні *високий потенціал, високий рівень прибутковості клієнта та низький обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказані споживачі цікаві банку з погляду майбутніх перспектив побудови відносин з ними з огляду на їх високий потенціал; крім того, співвідношення маржинального прибутку від їх обслуговування та сукупних прямих витрат є оптимальним для банку; проте, обсяг прибутку, який вони генерують, є невисоким, отже, основною метою банку при взаємодії з даною групою споживачів є їх утримання, побудова партнерських довготривалих відносин з ними та реалізація заходів, направлених на збільшення обсягу прибутку від їх співпраці (зокрема, пакетування послуг, впровадження перехресних продажів, надання їм додаткових послуг, направлених переважно на отримання значних комісійних доходів тощо) та підвищення якості обслуговування клієнтів з метою стимулювання кількості трансакцій і, відповідно, підвищення доходів від відносин з ними;
- **III сегмент клієнтів** – для нього характерні *високий потенціал, низький рівень прибутковості клієнта та високий обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказані споживачі, як і попередня група цікаві банку з погляду їх високого потенціалу прибутковості для банку та високого обсягу прибутку, який вони генерують на даному етапі, тому основоположною стратегією взаємодії з вказаним сегментом є їх утримання та побудова конструктивних довготривалих партнерських відносин з ними. Однак з огляду на низький рівень прибутковості даних клієнтів банку слід діяти в двох напрямках: або сприяти збільшенню маржинального прибутку за клієнтами, що можливо завдяки розширенню спектра їх послуг та надання їм додаткових послуг з високими комісійними доходами,



або оптимізації управління припливами та відтоками ресурсів за споживачами (зокрема, залучення банком менш дорогих ресурсів для проведення операцій клієнта; розміщення ресурсів, акумульованих від клієнта на більш вигідних умовах);

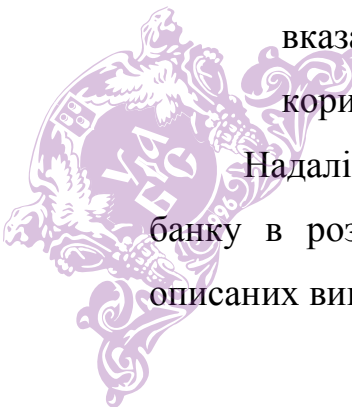
- **IV сегмент** – для нього характерні *високий потенціал, високий рівень прибутковості клієнта та високий обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказана група клієнтів є найбільш привабливою для банку, адже кожен з показників, що є критеріями їх сегментації, досягає максимуму. Головною метою банку в аспекті налагодження взаємодії з вказаною групою осіб є їх утримання, максимальне використання їх поточних і потенційних можливостей з позиції акумулювання прибутків для банку, впровадження персоніфікованого підходу до їх обслуговування (надання спеціалізованих послуг, впровадження інституту персональних менеджерів, значне підвищення якості їх обслуговування), детальне дослідження їх якісних характеристик і залучення на обслуговування клієнтів зі схожим профілем;
- **V сегмент** – для нього характерні *низький потенціал, низький рівень прибутковості клієнта та низький обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказані клієнти є непривабливими для банку ні на даному етапі їх відносин, ні в перспективі. Однак, від їх обслуговування не варто відмовлятися, оскільки це може негативно вплинути на репутацію банку та сприяти поширенню негативної інформації про банківську установу, при цьому їх співпрацю слід зробити мінімально витратною як за витратами фінансових ресурсів, так і за витратами часу, наприклад, за рахунок використання в процесі їх обслуговування віддалених каналів доступу.
- **VI сегмент** – для нього характерні *низький потенціал, високий рівень прибутковості клієнта, низький обсяг прибутку, який він приносить банку*, – вказана група споживачів цікава банку лише на даний



поточний момент без орієнтації на співпрацю в перспективі. Слід зауважити, що вказані клієнти є найменш привабливими для банку разом з вищезазначеним V сегментом з шести вказаних груп споживачів. Основною метою обслуговування даної групи споживачів у банку є максимальне отримання користі від їх співпраці на поточному етапі їх взаємодії;

- **VII сегмент** – для нього характерні *низький потенціал, низький рівень прибутковості клієнта, високий обсяг прибутку, який він приносить банку*, – зазначений сегмент споживачів, як і попередній, цікавий банку лише з позиції їх поточного обслуговування без орієнтації на побудову довгострокових взаємовигідних відносин у майбутньому. Основною метою банку при взаємодії з вказаною групою клієнтів є максимальне використання переваг від їх відносин на поточному етапі;
- **VIII сегмент** – для нього характерні *низький потенціал, високий рівень прибутковості клієнта, високий обсяг прибутку, який він приносить банку*, – зазначена група споживачів є найбільш привабливою для банку з останніх чотирьох; її головною особливістю є короткостроковий характер відносин вказаних осіб з банком, що базується на поточній їх співпраці без орієнтації на перспективу. Банку слід задіяти всі можливі інструменти з метою отримання максимального ефекту від їх взаємодії на поточному етапі. За наявності перспектив «зростання» клієнта в майбутньому можливе впровадження банком персоніфікованого підходу до їх співпраці, підвищення якості їх обслуговування та переведення вказаних споживачів до іншого сегмента (I, II, III, IV сегментів) і коригування стратегії побудови відносин з ними.

Надалі нами були розроблені рекомендації щодо стратегій поведінки банку в розрізі обслуговування та налагодження співпраці з кожним з описаних вище сегментів споживачів, поданих в табл. 3.11.



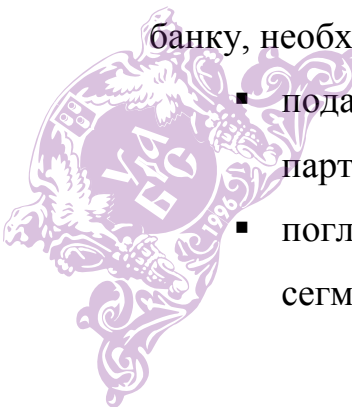
Детально охарактеризуємо кожну із зазначених у табл. 3.11 стратегій.

Отже, рекомендації щодо **I стратегії** налагодження співпраці банку із сегментом споживачів з високим потенціалом / низьким рівнем прибутковості клієнта, низьким обсягом прибутку, який він приносить банку, стосується таких напрямків роботи банку:

- утримання вказаних клієнтів банку, розвиток відносин з ними на перспективу;
- детальний аналіз потенційних (майбутніх) потреб клієнтів та їх вчасне та якнайповніше задоволення;
- розширення спектра послуг банку для даної категорії споживачів у майбутньому, орієнтація на довгострокові банківські послуги;
- забезпечення максимального комфорту в здійсненні операцій клієнтами та підвищення якості їх обслуговування з метою стимулювання кількості трансакцій і, відповідно, підвищення доходів від відносин з ними;
- впровадження ряду заходів, направлених на підвищення обсягу прибутку від їх співпраці (зокрема, пакетування послуг, впровадження перехресних продажів, надання їм додаткових послуг, направлених переважно на отримання значних комісійних доходів тощо);
- оптимізація управління припливами й відтоками ресурсів за споживачами (зокрема, залучення банком менш дорогих ресурсів для проведення операцій клієнта; розміщення ресурсів, акумульованих від клієнта на більш вигідних умовах).

II стратегія характеризується переліком обов'язкових заходів з боку банку, необхідних для її реалізації, а саме:

- подальший активний розвиток відносин з клієнтами, налагодження партнерських відносин між банком і споживачами;
- поглиблене вивчення потенційних потреб і запитів вказаного сегмента споживачів банку з метою їх задоволення в перспективі;



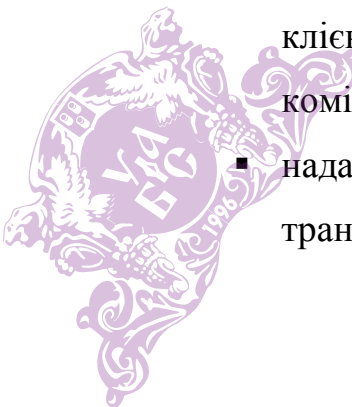
Основний зміст стратегій налагодження співпраці банку з різними сегментами клієнтів на основі «3Р-матриці» (власна розробка)

Назва стратегії	Фактори, що визначають стратегію	Цільова установка стратегії
Стратегія утримання, навантаження клієнта та оптимізації витрат на його обслуговування	Високий потенціал / низький рівень прибутковості клієнта, низький обсяг маржинального прибутку клієнта	Утримати, навантажити клієнта та оптимізувати витрати на його обслуговування
Стратегія утримання та навантаження клієнта	Високий потенціал / високий рівень прибутковості клієнта, низький обсяг маржинального прибутку клієнта	Утримати та навантажити клієнта
Стратегія утримання клієнта, оптимізації витрат за операціями з ним, підвищення рівня його прибутковості для банку	Високий потенціал / низький рівень прибутковості клієнта, високий обсяг маржинального прибутку клієнта	Утримати клієнта, оптимізувати витрати на його обслуговування або підвищити прибуток, який він приносить банку
Стратегія утримання, навантаження, персоналізації обслуговування клієнта, залучення осіб зі схожим профілем	Високий потенціал / високий рівень прибутковості клієнта, високий обсяг маржинального прибутку клієнта	Утримати, навантажити клієнта, запропонувати персоналізований підхід до його обслуговування та залучити осіб зі схожим профілем
Стратегія максимального здешевлення обслуговування клієнта без орієнтації співпраці з ним на перспективу	Низький потенціал / низький рівень прибутковості клієнта, низький обсяг маржинального прибутку клієнта	Максимально здешевити обслуговування клієнта
Стратегія стандартного обслуговування клієнта та використання його можливостей на поточному етапі	Низький потенціал / високий рівень прибутковості клієнта, низький обсяг маржинального прибутку клієнта у	Максимальне використання клієнта на поточному етапі
Стратегія стандартного обслуговування клієнта та утримання клієнта на етапі забезпечення ним прибутку банку	Низький потенціал / низький рівень прибутковості клієнта, високий обсяг маржинального прибутку клієнта	Максимальне використання клієнта на поточному етапі
Стратегія максимального використання можливостей клієнта на поточному етапі, пошук шляхів підвищення потенціалу клієнта для банку та за цих умов робота на перспективу	Низький потенціал / високий рівень прибутковості клієнта, високий обсяг маржинального прибутку клієнта	Максимальне використання клієнта на даному етапі та за певних умов робота на перспективу

- розширення спектра послуг банку для даної категорії споживачів, орієнтація на довгострокові банківські послуги;
- надання послуг високої якості, забезпечення зручності в проведенні трансакцій;
- сприяння в збільшенні частоти здійснюваних трансакцій;
- посилення реклами банківських послуг, цікавих для даної групи споживачів;
- орієнтація банку на надання послуг зі значними комісійними зазначеному сегменту клієнтів;
- забезпечення максимізації прибутку від кожного контакту банку з клієнтом за сприяння таких заходів, як: пакетування фінансових послуг (об'єднання взаємодоповнюючих банківських і небанківських послуг), перехресний продаж (покликаний спонукати клієнта до придбання максимальної кількості послуг банку), надання додаткових, зокрема консультативних послуг банком тощо.

Сутність *III стратегії* полягає у таких діях банку, зокрема у:

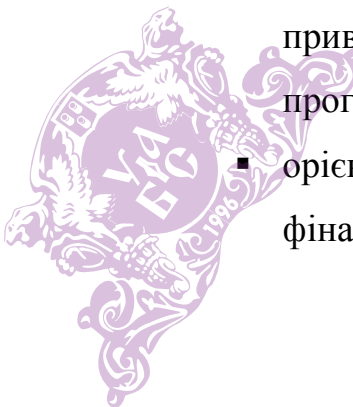
- подальшому активному розвитку відносин з клієнтами, налагодженні партнерських відносин між банком і споживачами;
- поглибленні вивчення потенційних потреб і запитів вказаного сегмента споживачів банку з метою їх задоволення в перспективі;
- посиленні реклами банківських послуг, цікавих для даної групи споживачів;
- розширенні спектра послуг банку для даної категорії споживачів, орієнтація на довгострокові банківські послуги;
- підвищенні обсягу прибутку, що банку приносить вказаний сегмент клієнтів завдяки наданню їм додаткових послуг з високими комісійними доходами;
- наданні послуг високої якості, забезпеченні зручності в проведенні трансакцій;



- орієнтації на автоматизацію найбільш часто повторюваних фінансових трансакцій з метою зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням вказаних клієнтів;
- використанні віддалених каналів збуту банківських послуг (інтернет-банкінг, АТМ тощо).

Зміст *IV стратегії* налагодження співпраці банку з групою споживачів, для яких характерним є високий потенціал / високий рівень прибутковості клієнта / високий обсяг прибутку, який він приносить банку, становлять такі моменти, на які мають бути направлені дії банку, а саме:

- подальший активний розвиток відносин з клієнтами, налагодження партнерських відносин між банком і споживачами;
- впровадження індивідуального персоніфікованого підходу до обслуговування вказаного сегмента клієнтів банку (наприклад, формування підрозділу персональних менеджерів);
- надання послуг високої якості, впровадження особливих стандартів сервісу для даної групи осіб, забезпечення максимальної зручності в проведенні трансакцій;
- глибоке розуміння запитів даної категорії споживачів банку, вивчення їх стилю життя, особливостей поведінки з метою їх максимально повного задоволення, орієнтація на довгострокові банківські послуги;
- спільна робота банку та клієнта над розробкою банківських послуг, здатних задовольнити його персональні потреби;
- надання вказаним споживачам системи знижок і бонусів, розробка спеціальної цінової та тарифної політики, що враховує рівень привабливості та задоволеності клієнтів, впровадження спеціальних програм лояльності;
- орієнтація на автоматизацію найбільш часто повторюваних фінансових трансакцій з метою зниження витрат, пов'язаних з



обслуговуванням вказаних клієнтів і забезпечення максимальної зручності для них;

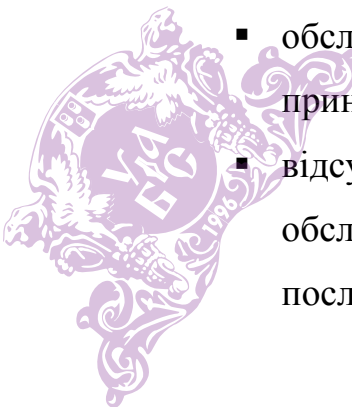
- фінансове консультування даних споживачів, надання їм специфічних комплексних банківських послуг (нефінансовий сервіс, «ексклюзивні» фінансові послуги, а саме: довірче управління активами клієнта і членів його родини, забезпечення фінансового управління на підприємствах, якими володіють клієнти, депозитарне обслуговування приватних осіб, персональне фінансове планування, податкове планування та розробка індивідуальних фінансових схем для оптимізації грошових потоків тощо);
- інтерпретація вказаного сегмента клієнтів і перенесення його якісних ознак на потенційних споживачів банку, які є привабливими для нього.

Основними положеннями *V стратегії* є:

- надання стандартних послуг клієнтам банку стандартної якості, орієнтація на короткострокові банківські послуги;
- обслуговування клієнтів на загальних засадах за залишковим принципом до того часу, коли їх обслуговування стане збитковим для банку з метою підтримання високого іміджу банку;
- впровадження ряду заходів щодо мінімізації витрат на обслуговування клієнтів, зокрема, за рахунок використання в процесі їх співпраці віддалених каналів доступу.

Перелік дій банку, що становлять зміст *VI стратегії*:

- надання стандартних послуг клієнтам банку стандартної якості, орієнтація на короткострокові банківські послуги;
- обслуговування клієнтів на загальних засадах за залишковим принципом;
- відсутність індивідуального підходу до вказаних споживачів як в обслуговуванні, так і у встановленні цін і тарифів на банківські послуги;



- відмова від надання даним споживачам комплексних високозатратних банківських послуг.

Для реалізації *VII стратегії* налагодження відносин банку з клієнтами нами визначені обов'язкові заходи, а саме:

- надання стандартних послуг клієнтам банку стандартної якості, орієнтація на короткострокові банківські послуги;
- відсутність індивідуального підходу до вказаних споживачів як в обслуговуванні, так і у встановленні цін і тарифів на банківські послуги;
- відмова від надання даним споживачам комплексних високозатратних банківських послуг;
- збереження відносин з клієнтами до того часу, коли їх обслуговування стане збитковим для банку.

Основоположними заходами, що визначають зміст *VIII стратегії*, є:

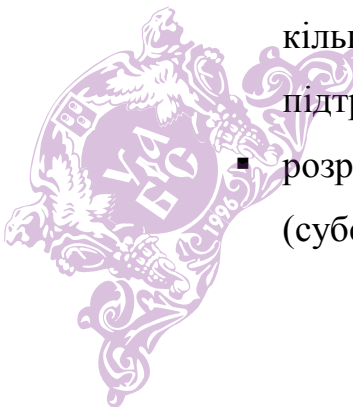
- надання стандартних послуг високої якості банком даним клієнтам, орієнтація на короткострокові банківські послуги;
- регулярна оцінка рентабельності обслуговування споживачів при дотриманні збалансованої тарифної й цінової політики [125];
- пошук можливостей підвищення потенціалу клієнта для банку, надання рекомендацій щодо розвитку клієнтів;
- перегляд стратегії обслуговування споживачів в бік персоніфікації у випадку появи перспектив розвитку клієнтів у майбутньому.

Окремо потрібно зазначити основні напрямки роботи банку зі **збитковими клієнтами**. У випадку, якщо вказані клієнти характеризуються високим потенціалом для банку, тобто можуть бути йому цікавими в майбутньому, не варто відмовлятися від співпраці з ними на даному етапі, проте потрібно впроваджувати заходи, які сприятимуть мінімізації поточних збитків від даних споживачів, а саме: сприяти в збільшенні частоти здійснюваних трансакцій клієнтом, надавати додаткові, зокрема консультативні послуги, оптимізувати управління припливами й відтоками

ресурсів за споживачем тощо. Якщо ситуація зі збитками від клієнта не зміниться і в майбутньому, або, іншими словами, клієнт характеризується низьким потенціалом, то банку слід вибрати одну з наведених нижче стратегій поведінки: або відмовитися від обслуговування такого клієнта; або зробити для нього обслуговування в банку економічно не вигідним; або, якщо банк дорожить своєю репутацією та не хоче відмовлятися від власних споживачів, навіть неприбуткових, зробити їх обслуговування мінімально збитковим (необхідні для цього дії вказані вище).

Варто підкреслити, що розроблені рекомендації щодо стратегій взаємодії банку з визначеними сегментами клієнтів стосуються лише окреслення основних напрямів подальшої співпраці банку зі споживачами. Надалі, враховуючи вказані орієнтири в рамках спільної роботи підрозділів, що відповідають за управління взаємодією зі споживачами (II рівень управління, див. рис. 2.5) зі службою маркетингу банку, дані стратегії повинні значно деталізуватися та враховуватися в щоденній діяльності відділу клієнтських відносин і функціональних підрозділів банку. Так, **деталізація стратегій повинна відбуватися за такими напрямками:**

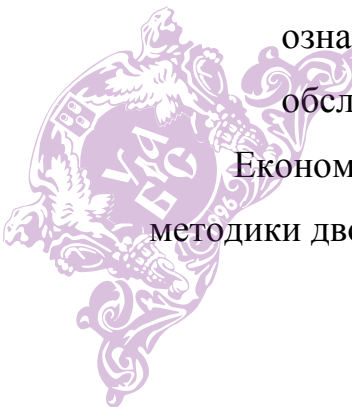
- розробка стандартів, технологій і правил обслуговування кожного сегмента (субсегмента) клієнтів банку;
- розробка спеціальних заходів щодо підтримки та розвитку окремих сегментів (субсегментів) клієнтів банку (консультування, навчання клієнтів);
- розробка (удосконалення) спеціалізованих банківських послуг (набору послуг) для кожного сегмента (субсегмента) клієнтів банку з врахуванням їх деталізованих потреб (визначення якісних і кількісних параметрів послуг, розробка програми їх сервісної підтримки);
- розробка цінової та тарифної політики банку для кожного сегменту (субсегменту) клієнтів з врахуванням їх запитів та рівня



привабливості для банку (прибутковість споживача та перспективність співпраці);

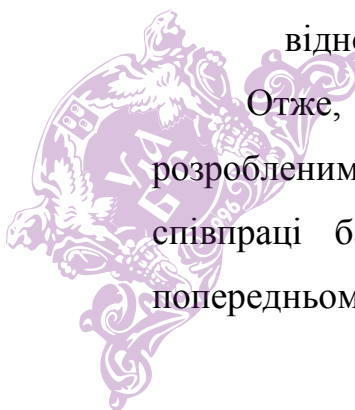
- розробка програм підвищення лояльності клієнтів банку (цінові заходи, заходи з інтеграції клієнта та банку, впровадження спеціальних технологій роботи зі скаргами клієнтів, встановлення інформаційного взаємозв'язку банку та споживачів);
- розробка бізнес-процесів взаємодії банку з окремими сегментами (субсегментами) клієнтів у рамках впровадження CRM-технологій, визначення необхідної технологічної бази для цього;
- формування сучасного підходу до побудови операційних залів, зовнішнього та внутрішнього оформлення приміщень банку (дизайн будівлі, сучасний дизайн приміщень, їх оформлення відповідно до корпоративного стилю, оптимальне розміщення робочих місць з метою забезпечення комфорту та зручності для клієнтів тощо);
- розробка спеціальних заходів щодо стимулювання збуту та просування банківських послуг, визначення найбільш оптимальних носіїв інформації й реклами для кожного сегмента (субсегмента) клієнтів банку;
- впровадження системи тотального управління якістю в банку, розробка стандартів якості обслуговування кожного сегмента (субсегмента) клієнтів банку з врахуванням ступеня їх прибутковості для банку та перспективності відносин з ними, впровадження заохочення співробітників банку до якісного обслуговування споживачів відповідно до визначених стандартів;
- розробка ефективної програми залучення потенційних споживачів з ознаками, що характерні найбільш привабливим клієнтам, на обслуговування до банку та ін.

Економічний і маркетинговий ефект від впровадження авторської методики дворівневої сегментації споживачів для банку полягає у:



- 1) підвищенні частки ринку обслуговування сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (клієнтів з високим рівнем прибутковості, високим обсягом маржинального прибутку, високим потенціалом для банку) завдяки залученню потенційних споживачів зі схожими параметрами;
- 2) збільшенні обсягів продажу банківських послуг виділеним у процесі сегментації категоріям клієнтів завдяки формуванню оптимального асортименту банківських послуг, що враховує потреби кожного сегмента споживачів;
- 3) зростанні ефективності цільових маркетингових заходів банку, орієнтованих на певні сегменти споживачів, а не на весь ринок і відповідно, зниженні витрат банку за рахунок ефективнішої роботи з клієнтською базою;
- 4) підвищенні прибутковості діяльності банку за рахунок реалізації стратегій налагодження співпраці банку з різними групами клієнтів, що мають на меті збільшення результативності взаємодії банку як із сегментами клієнтів з високим рівнем прибутковості, високим обсягом маржинального прибутку та високим потенціалом клієнта, так і сегментами, що характеризуються низькими значеннями вказаних показників; оптимізацію витрат, пов'язаних з обслуговуванням різних груп клієнтів.
- 5) зміцненні конкурентоспроможності банку як клієнтоорієнтованої фінансово-кредитної установи, для якої вказані принципи є не просто декларативними, а основою здійснення банківської діяльності, направленої на встановлення тривалих партнерських взаємовигідних відносин з власними споживачами.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, слід відзначити, що завдяки розробленим і наданим вище рекомендаціям щодо стратегій налагодження співпраці банку з кожною групою клієнтів запропонований нами в попередньому розділі дисертаційного дослідження авторський підхід до



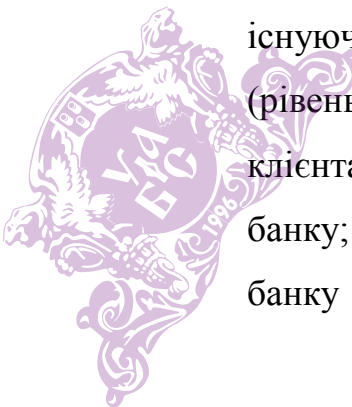
здійснення сегментації споживачів банку набуває завершеності та відзначається високою практичною значущістю. Отже, після проведення групування клієнтів банку та визначення їх приналежності до одного з виокремлених нами вище сегментів, стає зрозуміло, яким чином банку слід вибудовувати співпрацю з кожною особою в рамках зазначеного сегмента з максимальною ефективністю. Таким чином, запропонована методика сегментації є реальним прикладним інструментом формування та управління клієнтською базою банку, покликаним оптимізувати її структуру та якість з метою підвищення прибутковості та ефективності діяльності банку в цілому.

Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”



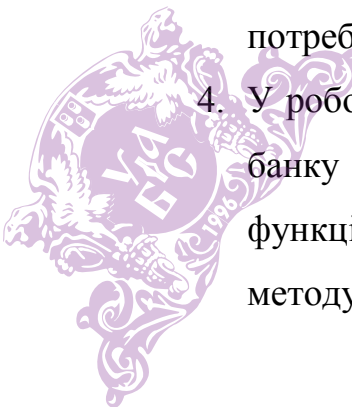
Висновки до третього розділу

1. На основі вивчення традиційних підходів вітчизняних банків до здійснення сегментації клієнтів, систематизовано ряд проблем в даній сфері, що потребують вирішення та удосконалення, зокрема: формальний підхід до здійснення сегментації клієнтів банку та необхідність перегляду існуючих традиційних критеріїв групування клієнтів; здійснення банками сегментації ринку банківських послуг, або іншими словами потенційних клієнтів з метою пошуку й вибору нових цільових сегментів ринку та позиціонування банківських послуг на ньому на відміну від проведення групування реальних споживачів банку; нерегулярність проведення сегментації клієнтів та здійснення її на вимогу, наприклад, з метою розробки індивідуальних тарифів обслуговування окремих клієнтів банку.
2. З метою усунення недоліків, притаманних традиційній практиці проведення групування клієнтів банками України, розроблено авторський підхід до здійснення сегментації клієнтів на регулярній основі, базою для проведення якої виступають в першу чергу реальні клієнти, а також потенційні споживачі банку – фізичні особи. Релевантними критеріями сегментації автором визначено рівень прибутковості клієнта (Profitability), величину маржинального прибутку клієнта (Profit) і потенціал клієнта для банку (Potential). Запропонований механізм дворівневої сегментації клієнтів банку складається з таких послідовних етапів: здійснення сегментації існуючих споживачів банку на базі системи визначених критеріїв (рівень прибутковості, величина маржинального прибутку та потенціал клієнта для банку); інтерпретація виділених сегментів споживачів банку; розробка рекомендацій щодо визначення стратегій співпраці банку з виділеними сегментами споживачів; налагодження більш



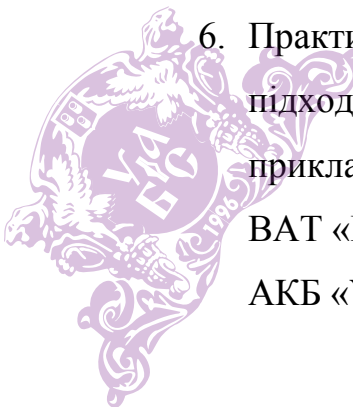
ефективної взаємодії з групою найбільш привабливих клієнтів (сегмент клієнтів з найвищим рівнем прибутковості, маржинальним прибутком і потенціалом для банку); перекладання якісних і кількісних характеристик групи найбільш привабливих споживачів на ринок банківських послуг, тобто потенційних клієнтів банку з метою їх залучення. Специфіка авторської методики полягає в тому, що банк здійснює групування споживачів у двох напрямках: групування реальних споживачів банку за визначеними критеріями (рівень прибутковості, маржинальний прибуток та потенціал клієнта для банку) та групування потенційних споживачів, яких банк відбирає за критеріями, отриманими в результаті ретельного аналізу ознак сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (кількісні та якісні характеристики вказаних клієнтів). Це, на наш погляд, дозволить сформувати оптимальну за структурою та якістю клієнтську базу банку, вагому частку якої складатиме сегмент найбільш привабливих з погляду прибутковості та потенціалу і лояльних клієнтів банку.

3. У результаті проведення дослідження існуючих методик визначення рівня прибутковості клієнта для банку визначено, що в них відсутній механізм точного й повного врахування і розподілу постійних прямих і непрямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням споживачів банку. В той же час більшість проаналізованих нами методик не враховує витрати на формування спеціальних резервів на покриття можливих збитків від зменшення корисності активів банку, що, на наш погляд, викривляє результати проведених розрахунків. Проте з метою оцінки об'єктивного рівня прибутковості клієнта для банку вказані недоліки потребують усунення.
4. У роботі доведено, що розрахунок рівня прибутковості споживача для банку найбільш прийнятно здійснювати з використанням функціонально-вартісного аналізу в розрізі споживачів як ефективного методу визначення витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.



Водночас через неможливість розробки методики оцінки рівня прибутковості клієнта за допомогою методу ФВА через її масштабність і громіздкість, запропоновано в процесі розрахунку прибутковості клієнта не враховувати величину прямих неопераційних витрат банку, непрямих витрат бек- і мідл-офісів, пов'язаних з обслуговуванням клієнта та загальних адміністративних (накладних) витрат банку, та визначати величину маржинального прибутку на окремого споживача. На думку автора, розрахунок прибутковості клієнта банку за маржинальним підходом забезпечить об'єктивність розрахунків, сприятиме їх спрощенню, надасть можливість аналізувати взаємозв'язки між маржинальним прибутком, що клієнт забезпечує банку, й витратами на його обслуговування, дозволить порівнювати прибутковість клієнтів для банку та виявляти споживачів з найвищим рівнем рентабельності.

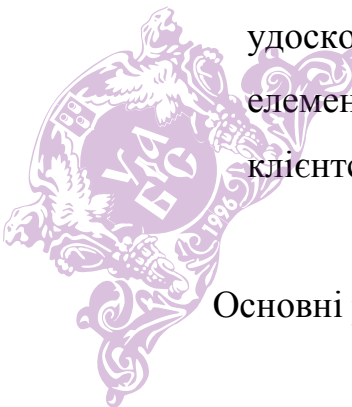
5. Базуючись на дослідженні сутності економічної категорії «потенціал», наведено авторське визначення потенціалу клієнта, під яким запропоновано розуміти здатність і можливість клієнта забезпечувати банку дохід не тільки в поточному періоді, а й в перспективі завдяки наявності нереалізованих потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, а також спроможності банку виявити та задовольнити вказані запити найбільш ефективно. В роботі розроблено узагальнений структурно-логічний алгоритм оцінки потенціалу клієнта для банку на основі аналізу таких його елементів, як соціально-вікова категорія, сфера діяльності, кредитний, ресурсний і продуктовий потенціали клієнта.
6. Практичне застосування запропонованого науково-методичного підходу до здійснення сегментації клієнтів банку проілюстровано на прикладі аналізу 100 споживачів таких банків, як ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк» (умовний банк X). За результатами проведеного



аналізу визначено та детально досліджено шість окремих сегментів клієнтів банку за рівнем їх прибутковості, величиною маржинального прибутку та потенціалом для банку (не враховуючи збиткових клієнтів). У процесі здійснення розрахунків обґрунтовано, що, окрім відносного показника рівня прибутковості клієнта для банку, як базовий критерій сегментації слід також враховувати абсолютний показник величини маржинального прибутку клієнта (Profit). Це пояснюється тим, що рівень прибутковості клієнта для банку, визначений на базі маржинального підходу, враховує лише прямі змінні витрати, пов'язані з обслуговуванням споживача, а отже, не відображає загальну систему розподілу всіх можливих витрат, які можуть виникати в результаті взаємодії банку з клієнтом. Проте обсяг маржинального прибутку, який клієнт приносить банку і є тим індикатором, що сигналізує про ступінь покриття постійних витрат банку на його обслуговування.

7. Для того, щоб авторський науково-методичний підхід до здійснення сегментації клієнтів банку набув завершеності та практичної значущості, детально досліджені основні риси й особливості кожної з виокремлених у процесі групування клієнтських груп і розроблено рекомендації щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з ними на основі «ЗР-матриці». З їх допомогою банк отримає практичний ефективний механізм вибудовування співпраці з кожною особою в рамках окремого сегмента.
8. Таким чином, отримані наукові результати підвищують ефективність побудови системи управління клієнтською базою банку в частині удосконалення підходів до сегментації його клієнтів, яка є важливим елементом формування клієнтської бази та подальшого управління клієнтською базою банку.

Основні результати даного розділу опубліковано в роботах [141, 145].



ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом дисертаційної роботи є вирішення важливої науково-прикладної задачі – удосконалення теоретико-методичних основ і практичного інструментарію управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку, що сприятиме ефективнішому стратегічному управлінню ресурсним потенціалом банку та пошуку додаткових резервів підвищення ефективності банківської діяльності в цілому. Одержані результати дали змогу глибше пізнати сутність та оцінити роль клієнтської бази для банку, розробити концептуальні засади формування системи управління клієнтською базою банку, удосконалити науково-методичні підходи до сегментації клієнтів банку як важливого інструменту управління клієнтської бази банку.

Результати проведеного дисертаційного дослідження дозволили зробити такі висновки:

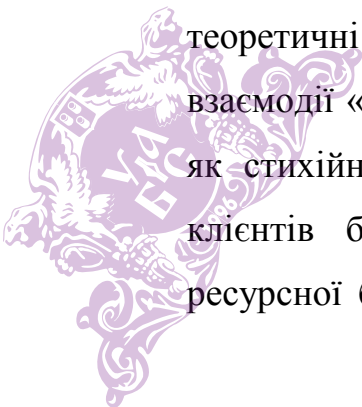
1. Формалізація етапів становлення та розвитку банківського маркетингу в Україні дозволила обґрунтувати економічні передумови впровадження системи маркетингу відносин у вітчизняних банках. Зокрема, такими передумовами є: посилення конкуренції між банками та небанківськими фінансовими посередниками, втрата довіри до банків з боку клієнтів в умовах фінансової кризи, зростання кількості та ускладнення банківських послуг, посилення вимог до банківського обслуговування з боку клієнтів тощо. В роботі детально проаналізовано сутність, основні положення, переваги впровадження концепції маркетингу відносин у банках, етапи розробки та практичного застосування вказаної концепції, досліджені концепції розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин.
2. Систематизовано основні проблеми, пов'язані з впровадженням окремих елементів системи маркетингу відносин у банках України, серед яких



виділено низький рівень якості обслуговування клієнтів; низька ефективність реалізації програм лояльності вітчизняними банками; відсутність розробленого алгоритму реалізації сучасних клієнтоорієнтованих концепцій з визначенням етапів, параметрів та умов їх впровадження в банку; низька загальна ефективність впровадження маркетингу в діяльності банків; відсутність комплексного підходу до налагодження відносин з клієнтами банку. Проведений аналіз дозволив обґрунтувати необхідність удосконалення методології налагодження системної роботи банку з клієнтами, що сприяло б вибудовуванню банками співпраці з клієнтами найбільш результативно.

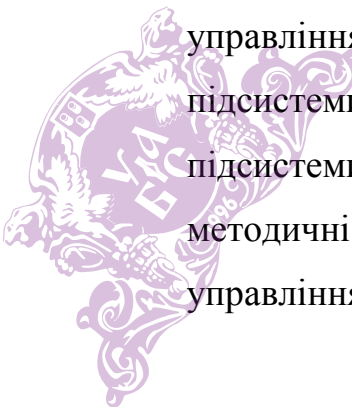
3. У результаті дослідження змісту економічної категорії «клієнт банку» та відмінностей між поняттями «клієнт (існуючий, реальний споживач банку)» й «потенційний споживач банку» доведено необхідність формування системи управління саме існуючими споживачами (клієнтами) банку. З огляду на це нами здійснено структурну декомпозицію рівнів управління в системі відносин «банк – клієнт», а саме: виокремлено рівень управління клієнтською базою банку та рівень управління взаємодією банку зі споживачами (блок управління залученням потенційних споживачів банку, блок управління закріпленням клієнтів банку, блок управління відносинами з клієнтами банку), встановлено взаємозв'язки між ними, формалізовано об'єкт, цілі та інструментарій управління на кожному з рівнів. Базовим рівнем управління визначено управління клієнтською базою банку, на основі якого мають формуватися практичні підходи до управління взаємодією зі споживачами.

4. Авторське розуміння сутності поняття «клієнтська база банку» поглиблює теоретичні основи маркетингу у частині формування цілісної системи взаємодії «банк – клієнт». Клієнтська база банку вперше розглядається не як стихійно сформована, а як певним чином впорядкована сукупність клієнтів банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, основою досягнення стратегічних цілей своєї діяльності.



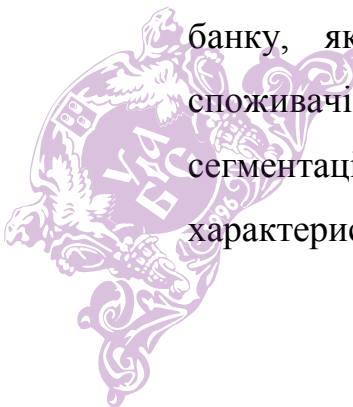
Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, підкреслює неможливість зарахування до клієнтської бази потенційних споживачів банківських послуг, визначає впорядкованість (за сегментами) як необхідну умову ідентифікації клієнтської бази банку, обґрунтовує необхідність виокремлення клієнтської бази як додаткової нематеріальної складової системи ресурсів банку (в межах клієнтського та, відповідно, інтелектуального капіталу).

5. З урахуванням використання інтегрованого підходу до розкриття змісту поняття «управління клієнтською базою банку» воно визначено нами як процес управління сегментами клієнтів банку; як система управління, що складається з певних взаємопов'язаних елементів; як набір прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.
6. Виходячи з авторського розуміння клієнтської бази як елемента системи ресурсів банку в роботі обґрунтовано необхідність управління клієнтською базою з боку банку, а сам процес управління клієнтською базою банку з позиції процесного підходу визначено як процес скоординованого впливу керівництва й спеціальних структурних підрозділів банку, направлений на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної за структурою та якістю клієнтської бази банку, а також на ефективне використання її потенціалу в процесі здійснення банківської діяльності відповідно до основних пріоритетних цілей банку.
7. На основі системного підходу визначено концептуальні засади формування системи управління клієнтською базою банку. Основними взаємопов'язаними складовими елементами системи управління клієнтською базою банку запропоновано вирізняти керовану (об'єкт управління), керуючу (суб'єкт управління), функціональну, цільову підсистему й підсистему забезпечення. В межах функціональної підсистеми управління клієнтською базою банку розроблено науково-методичні підходи до формування та розвитку клієнтської бази, управління сегментами клієнтів та управління процесом сегментації



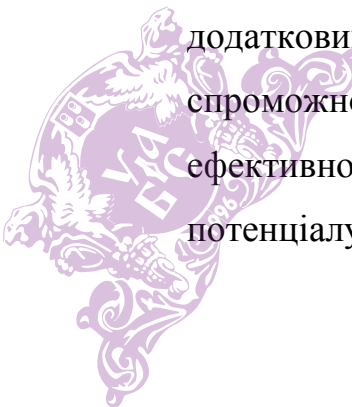
клієнтів банку. З метою перетворення системи управління клієнтською базою банку на дієвий інструмент управління банку удосконалено організаційну структуру банку, зокрема в рамках служби маркетингу виокремлено спеціальні підрозділи з визначенням їх завдань і функцій, що відповідають за організацію та координацію роботи банку з клієнтами і потенціальними споживачами.

8. Систематизовано ряд проблем у сфері здійснення сегментації клієнтів вітчизняними банками, що потребують вирішення та удосконалення, а саме: формальний підхід до здійснення сегментації клієнтів і необхідність перегляду існуючих традиційних критеріїв групування клієнтів банку; здійснення банками зазвичай сегментації ринку банківських послуг або, іншими словами, потенційних клієнтів з метою пошуку й вибору нових цільових сегментів ринку та позиціонування банківських послуг на ньому, на відміну від проведення групування клієнтів банку; нерегулярність проведення сегментації клієнтів і здійснення її на вимогу, наприклад, з метою розробки індивідуальних тарифів обслуговування окремих клієнтів банку.
9. З метою усунення вказаних недоліків запропоновано авторський підхід до сегментації клієнтів банку, вихідними принципами здійснення якої визначено регулярність проведення сегментації та орієнтація насамперед на клієнтів (існуючих, реальних споживачів) банку – фізичних осіб. Обґрунтовано необхідність здійснення сегментації клієнтів банку на основі таких релевантних критеріїв, як рівень прибутковості клієнта (Profitability), величину маржинального прибутку клієнта (Profit) і потенціал клієнта для банку (Potential). Розроблено механізм дворівневої сегментації споживачів банку, який на першому рівні передбачає сегментацію існуючих споживачів банку за визначеними вище критеріями, а на другому рівні – сегментацію потенційних споживачів за кількісними та якісними характеристиками сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (сегмент



клієнтів з найвищим рівнем прибутковості, маржинальним прибутком і потенціалом для банку).

10. У роботі систематизовано існуючі науково-методичні підходи до визначення рівня прибутковості клієнта для банку та, враховуючи їх недоліки та з метою оцінки максимально об'єктивного рівня прибутковості клієнта для банку, доведено, що найбільш прийнятно вказані розрахунки здійснювати з використанням функціонально-вартісного аналізу на рівні споживачів як ефективного методу визначення витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Проте через неможливість здійснити такий ґрунтовний і масштабний аналіз у дисертаційній роботі запропоновано визначати прибутковість клієнта з використанням маржинального підходу, що передбачає відмову від врахування прямих і непрямих постійних витрат банку, пов'язаних з обслуговуванням клієнта та загальних адміністративних витрат банку в процесі здійснення розрахунків. Це забезпечить об'єктивність результатів аналізу, сприятиме спрощенню розрахунків і підвищить їх оперативність, дасть змогу аналізувати та порівнювати прибутковість клієнтів для банку та виявляти споживачів з найвищим рівнем рентабельності, дозволить аналізувати взаємозв'язки між маржинальним прибутком, що клієнт забезпечує банку, й витратами на його обслуговування.
11. Враховуючи науково-методичні підходи до розуміння сутності економічної категорії «потенціал», наведено авторське визначення потенціалу клієнта, під яким запропоновано мати на увазі здатність і можливість клієнта забезпечувати банку дохід не тільки в поточному періоді, а й у перспективі завдяки наявності нереалізованих потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, а також спроможності банку виявити та задовольнити вказані запити найбільш ефективно. Розроблено узагальнену структурно-логічну схему оцінки потенціалу клієнта для банку на основі аналізу таких його складових



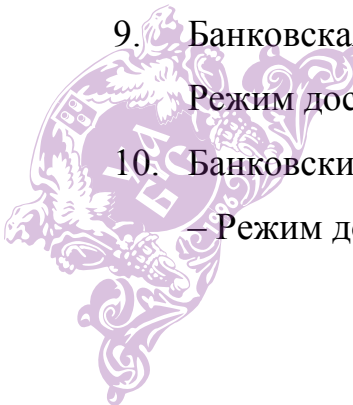
елементів, як соціально-вікова категорія, сфера діяльності, кредитний, ресурсний і продуктовий потенціали клієнта.

12. Для того, щоб запропонований науково-методичний підхід до здійснення сегментації клієнтів банку набув завершеності та практичної значущості, розроблено рекомендації щодо формування стратегій налагодження співпраці банку різними групами клієнтів на основі «ЗР-матриці». З їх допомогою банк отримає практичний ефективний механізм вибудовування співпраці з кожною особою в рамках окремого сегмента клієнтів.
13. Проведено апробацію розроблених у дисертаційній роботі теоретико-методичних підходів до здійснення сегментації клієнтів на базі банків м. Суми (ЗАТ «ОТП Банк», ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ КБ «Надра», АКБ «Укрсоцбанк») з метою обґрунтування запропонованих пропозицій, що засвідчило їх практичну спрямованість і високу ефективність з погляду підвищення рівня результативності та обґрунтованості управлінських рішень.
14. Удосконалений комплекс науково-методичних підходів сприятиме побудові ефективної системи управління клієнтською базою у вітчизняних банках в межах впровадження ними концепції маркетингу відносин, підвищить конкурентоспроможність банків і забезпечить адаптацію їх діяльності до нестабільних умов економіки України. Основні результати та пропозиції дисертаційної роботи використано в діяльності ряду банків м. Сум і у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».



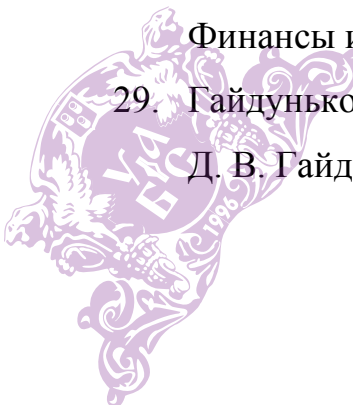
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айхорн Ф. Л. Внутриорганизационный Customer Relationship Management (IntCRM) / Ф. Л. Айхорн // Проблемы і перспективи управління в економіці. – 2004. – №1. – С. 131–149.
2. Ашкинадзе А. Практика финансового управления: расчет доходности клиентов [Электронный ресурс] / Банки и технологии. – 2005. – №2. – Режим доступа : <http://www.iso.ru/cgi-bin/main/public.cgi?id=172>.
3. Багов В. П. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / В. П. Багов, Е. Н. Селезнёв, В. С. Ступаков. – М. : Камерон, 2006. – 248 с.
4. Багриновский К. А. Наукоемкий сектор экономики России: состояние и особенности развития / К. А. Багриновский, М. А. Бендииков, И. Э. Фролов, Е. Ю. Хрусталева – М. : ЦЭМИ РАН, 2001. – 120 с.
5. Балашов К. А. Маркетинговая стратегия целевого взаимодействия с клиентами : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Балашов Кирилл Александрович. – Москва, 2007. – 138 с.
6. Банк «Надра» впроваджує нові технології [Електронний ресурс] / ВАТ КБ «Надра». – Режим доступу : <http://www.business.if.ua/themes/business/message.asp?folder=1922&newsID=5901>
7. Банківський ексклюзив [Електронний ресурс] / Контракти. – 2008. – №37. – Режим доступу : http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/45/38200810963.html
8. Банківські операції : підручник / під ред. В. І. Міщенко. – К. : Знання, 2006. – 727 с.
9. Банковская розница: Разделяй и обслуживай [Электронный ресурс] / Режим доступа : http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art_oo/id_art-282
10. Банковский ритейл: смена приоритетов [Электронный ресурс] / Банкир.Ру. – Режим доступа : <http://bankir.ru/publication/article/1365095>

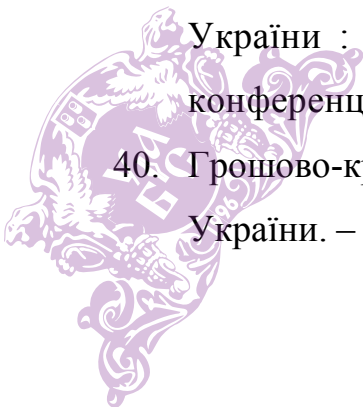


11. Банковское дело : учебное пособие / под. ред. О.И. Лаврушина. – М. : КноРус, 2007. – 344 с.
12. Белик Б. А. От детей до пенсионеров / Б. А. Белик // Банковская практика за рубежом. – 2005. – N 4 (76). – С. 34–37.
13. Березицкий А. Удовлетворенность клиентов как ключевой фактор построения маркетинговой стратегии продвижения финансовых услуг банка / А. Березицкий // Финансовая консультация. – 2006. – № 13. – С. 21–22.
14. Білик О. М. Маркетингова стратегія банку при впровадженні нових банківських послуг / О. М. Білик // Регіональна економіка. – 2003. – N 4. – С. 127–134.
15. Бондаренко А. Ф. Управління якістю банківських послуг / А. Ф. Бондаренко, К. М. Бистрицька // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – №2 (19). – С. 55–60.
16. Бондаренко В. Скоринг-оценка кредитоспособности заемщика / В. Бондаренко // Финансовая консультация. – 2005. – N 1. – С. 13–16.
17. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
18. Варьяш И. Оценка и прогноз гудвила банков / И. Варьяш // Банковские технологии. – 2005. – №6. – С. 55–60.
19. Васильева Т. А. Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії в роздрібному банківському бізнесі / Т. А. Васильева, В. В. Федірко // Фінансові механізми сталого економічного розвитку : зб. наукових праць. – Харків : ХІБМ, 2007. – С. 221–225.
20. Васильева Т. А. Комплексна система управління клієнтською базою банку / Т. А. Васильева, В. В. Федірко // Збірник наукових праць Черкаського технологічного університету. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Випуск 22. – Частина II. – С. 22–25. – Серія: економічні науки.
21. Васильева Т. А. Основні відмінності та переваги клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії банку / Т. А. Васильева, В. В. Федірко //

- Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VI Международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2007. – С. 204–205.
22. Васильєва Т. А. Проблеми впровадження клієнтоорієнтованої стратегії як елементу комплексу маркетингу в банках / Т. А. Васильєва, В. В. Федірко // Сучасні аспекти фінансового управління економічними процесами : матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції. – Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2007. – С. 193–195.
23. Васильєва Т. А. Роль і місце механізму управління клієнтською базою в становленні системи банківського маркетингу в Україні / Т. А. Васильєва, В. В. Федірко // Державна політика та стратегія реформування економіки України у XXI сторіччі : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Полтава : ПДАА, 2007. – С. 44–46.
24. Васюренко О. Ресурсний потенціал банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – №1. – С. 58–64.
25. Вересюк А. В поисках эффективных путей анализа информации о клиентах / А. В. Вересюк // Банковская практика за рубежом. – 2002. – №1(37). – С. 70–73.
26. Викулов В. С. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей / В. С. Викулов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005 – №1(45). – С. 131–137.
27. Вишневский А. А. Банковское право Англии / А. А. Вишневский. – М. : Статут, 2000. – 300 с.
28. Гавриленко Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений / Н. И. Гавриленко // Финансы и кредит. – 2005. – №22 (190). – С. 56–67.
29. Гайдунько Д. В. Клиентская база банка и экономическое неравенство / Д. В. Гайдунько // Маркетинг. – 2002. – №1. – С. 44–47.



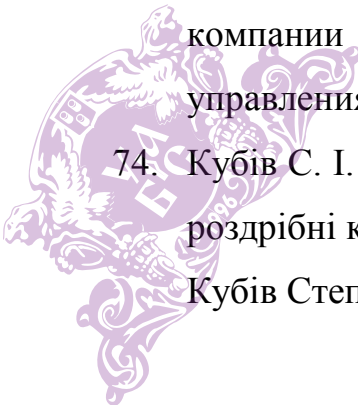
30. Гайдунько Д. В. Маркетинговый анализ клиентской базы банка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10: / Гайдунько Дмитрий Владимирович. – М. : РГБ, 2002. – 157 с.
31. Гайдунько Д. В. Методика анализа клиентской базы банка (Финансовый, маркетинговый, и социально-психологический аспекты) / Д. В. Гайдунько // Банковские услуги. – 2001. – № 11. – С. 13–25.
32. Гапоненко А. Л. Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. – М. : ИПКГосслужбы, 2001. – 52 с.
33. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : Гранд Фаир, 2002. – 512 с.
34. Голубков Е. П. Маркетинг для маркетологов / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 4(60). – С. 121–138.
35. Голубкова Е. Н. Внедрение концепции CRM на предприятии / Е. Н. Голубкова, Д. М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 123–131.
36. Гончарова І. І. Формування комплексу маркетингових комунікацій банківських установ : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Гончарова Ірина Іванівна. – Луганськ, 2004. – 287 с.
37. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерських отношений: Новые стратегии и технологии привлечения клиентов / Я. Х. Гордон. – John Wiley and Sons Ltd, 2001. – 384 с.
38. Гренроос К. Маркетинг отношений: диапазон стратегий / К. Гренроос // Маркетинг услуг. – 2006. – № 4. – С. 26-31.
39. Грищенко О. О. Оцінка стабільності клієнтської бази банку / О. О. Грищенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Т. 19. – С. 91-100.
40. Грошово-кредитна статистика [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/Statist/sfs.htm>.



41. Девни О. «Среднестатистических» клиентов не бывает / О. Девни // Банковская практика за рубежом. – 2005. – №2(74). – С. 23–27.
42. Девять лет спустя [Электронный ресурс] / СЮ. – Режим доступа : <http://www.cio-world.ru/techniques/265419>.
43. Джонсон М.Д. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия / Майкл Д. Джонсон, Андреас Херрман // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №2. – С. 96–100.
44. Дмитриева Е. Варианты и порядок внедрения скоринговых моделей в банках для кредитования физических лиц / Е. Дмитриева // Финансовая консультация. – 2006. – № 21. – С. 11–16.
45. Дмитрова А. Проблемы и перспективы потребительского кредитования / А. Дмитрова // Биржа. – 2005. – №5. – С. 60–64.
46. Духовный А. Запрограммированная верность. Методы удержания банковских клиентов с помощью программ лояльности / А Духовный // Компаньон. – 2002. – №17-18. – С. 58–61.
47. Д'яконов К. М. Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку / К. М. Д'яконов, В. В. Федірко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Випуск 21. – С. 149–154.
48. Єрмоленко Г. Практичні аспекти застосування комплексу маркетингових комунікацій у банківській діяльності / Г. Єрмоленко, І. Журба // Вісник НБУ. – 2004. – №4. – С. 62–63.
49. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А. О. Єпіфанов. – Суми : Університетська книга, 2007. – 417 с.
50. Жабров В.В. Роль маркетинга клиентской базы в обеспечении устойчивости банка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Жабров Владимир Владимирович. – Москва, 2003. – 157 с.
51. Завьялова Е. Банк на всю жизнь / Е. Завьялова // Банковская практика за рубежом. – 2000. – N 5 (17). – С. 78–79.

52. Завьялова Е. Удовлетворенный клиент – наш клиент [Текст] / Е. Завьялова // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 4 (64). – С. 70–74.
53. Завьялова Е. Узнай своего клиента. Каждого! / Е. Завьялова // Банковская практика за рубежом. – 1999. – № 11. – С. 56–59.
54. Загальна інформація про ЗАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / ЗАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу : http://www.privatbank.ua/info/index1.stm?fileName=2_1r.html.
55. Зайцев О. Внедрение механизмов CRM как управленческое решение / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2001. – № 4(28). – С. 70–75.
56. Зайцев О. Лучший клиент – это лояльный клиент / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2006. – №4(88). – С. 7–17.
57. Зайцев О. Обзор клиента под углом 360 / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 46–52.
58. Зайцев О. Расстановка по местам / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2002. – № 4(40). – С. 64–69.
59. Зайцева Н. В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами / Н. В. Зайцева // Деньги и кредит. – 2000. – №9. – С. 55–63.
60. Зубченко Л. А. Новые тенденции в развитии банковского маркетинга / Л. А. Зубченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 7–11.
61. Зуева А. Иду на VIP [Электронный ресурс] / Бизнес. – Режим доступа : <http://business.ua/i416/a9460>.
62. Ильяшенко С. Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков: сегментация, оценка риска, экономический инструментарий / С. Н. Ильяшенко. – Суми : Мрія-1, 1997. – 156 с.
63. Иноземцев В. Л. Класс интеллектуалов в постиндустриальном обществе / В. Л. Иноземцев // Социс. – 2000. – № 6. – С. 11–17.
64. Карачаровский В. Новые вызовы – новые ответы: интеллектуальный капитал через информационные технологии CNewsAnalytics [Электронный

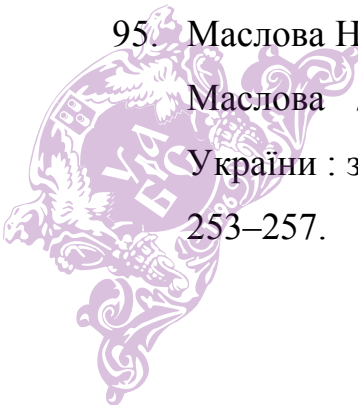
- ресурс] / CNewsAnalytics. – Режим доступа :
<http://www.cnews.ru/reviews/free/industry2006/articles/capital.shtml>.
65. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу / О. Кендюхов // Економіка України. – № 4 (497). – 2003. – С. 28–33.
66. Клиент особого назначения [Электронный ресурс] / ВАТ «Райффайзен Банк Аваль». – Режим доступа :
<http://www.aval.ua/rus/press/media/?id=6059>.
67. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал предприятий и политика государства в области интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] / А. Н. Козырев. – Режим доступа :
<http://www.cemi.rssi.ru/aist/arxdoc/2001/011210doc11.rtf>
68. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
69. Корогодов П. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий в современной украинской практике / П. Корогодов // Финансовая консультация. – 2002. – № 23-24. – С. 8–14.
70. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – К.; М.; СПб. : Вильямс, 1998. – 1056 с.
71. Краевая А. Что влияет на постоянство клиентов? // Банковская практика за рубежом. – 2006. – № 4 (88). – С.18–21.
72. Кредитна система України і банківські технології. Кредитна система України : навчальний посібник / під ред. І. В. Сало. – Львів : ЛБІ НБУ, 2002. – 580 с.
73. Крутий И. Механизм приращения интеллектуального капитала личности и компании / И. Крутий, Ю. Новикова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 41–50.
74. Кубів С. І. Маркетингова концепція формування системи «підприємства та роздрібні клієнти - комерційний банк» : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кубів Степан Іванович. – Львів, 2005. – 204 с.



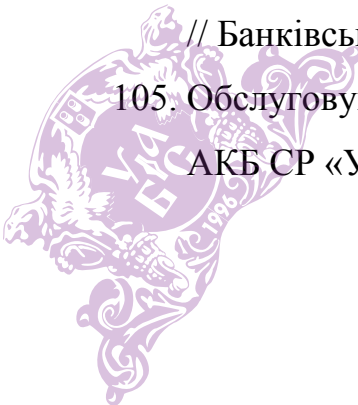
75. Куликов В. Сделай это сам! [Электронный ресурс] / Бизнес. – 2003. – № 23 (542). – Режим доступа : <http://www.business.ua/i542/a17823>.
76. Куршакова Н. Б. Маркетинг отношений: формирование спроса на банковские услуги / Н. Б. Куршакова // Банковские услуги. – 2001. – № 5. – С.19–21.
77. Куршакова Н. Б. Маркетинговая ориентация регионального банка - ориентация на клиентов [Электронный ресурс] / Банкир.Ру. – Режим доступа : <http://bankir.ru/technology/article/1375954>
78. Куршакова Н. Б. Методологические основы разработки программы развития клиентской базы региональных банков / Н. Б. Куршакова // Банковские услуги. – 2002. – № 4. – С.16–19.
79. Куршакова Н. Практические аспекты разработки маркетингового плана регионального банка / Н. Куршакова // Маркетинг. – 2001. – № 3 (58). – С. 73–78.
80. Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга / С. П. Куц // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. – 2006. – Выпуск 4. – С. 3–25.
81. Лаврушин О. И. Банковское дело : учебник / О. И. Лаврушин. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
82. Ладных В. А. Определение себестоимости банковских продуктов на основе метода функционально-стоимостного анализа [Электронный ресурс] / Сборник научных трудов СевКавГТУ. – 2007. – № 6. – Режим доступа : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2007_06.
83. Лакосник Е. Событийный маркетинг на службе у банков / Е. Лакосник // Банковская практика за рубежом. – 2005. – № 8 (80). – С.40–46.
84. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, – 1996. – 589 с.
85. Леонович Т. Клиентоориентированная стратегия банка / Т. Леонович // Банковский вестник. – 2005. – № 22. – С. 31–36.



86. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев – М., 2002. – 200 с.
87. Лопатинская И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И. В. Лопатинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3(29). – С. 20–32.
88. Лосев С. В. Управление отношениями с клиентами / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – № 1(51). – 2006. – С. 42–47.
89. Макаров А. М. Измерение интеллектуального капитала организации [Электронный ресурс] / А. М. Макаров. – Режим доступа : makarov.udm.ru/ic/pub/ic_izm.rtf.
90. Марданов А. Клиентоориентированная стратегия управления в банковской деятельности [Электронный ресурс] / А. Марданов, Р. Мунасыпов // Банки и технологии. – 2004. – №4. – Режим доступа : http://www.winpeak.ru/products_crm/support/article/bank.html.
91. Маскутов Ю. Г. Использование методики ФСА для определения себестоимости банковских продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Г. Маскутов, Р. В. Алехин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – Режим доступа : http://auditfin.com/fin/2000/2/fun_st/funst.asp.
92. Масленченков Ю. С. Банк-партнер предприятия: расчетно-платежные операции и хеджирование / Ю. С. Масленченков, А. М. Тавасиев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 351 с.
93. Масленченков Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М., 2003. – 358 с.
94. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю. С. Масленченков. – М. : АСТ : Астрель, 1998. – 344 с.
95. Маслова Н. О. Комунікаційна політика на ринку банківських послуг / Н. О. Маслова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : УАБС НБУ, 2006. – Том 4. – С. 253–257.

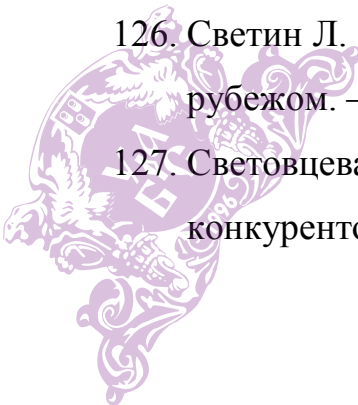


96. Маслова Н. О. Моніторинг маркетингових комунікацій комерційних банків України / Н. О. Маслова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : УАБС НБУ, 2006. – Том 7. – С. 271–277.
97. Мельтцер М. Сегментация клиентов на основе их прибыльности [Электронный ресурс] / Статьи о мировом опыте управления. – Режим доступа : <http://www.management-magazine.ru/marketing/mar-segmenting-01.html>.
98. Методика оценки доходности клиента для банка [Электронный ресурс] / Всё, что требуется знать о банках, кредитах и Форекс. – Режим доступа : <http://www.nwsbrf.ru/bank6.html>
99. Методика оцінки частки доходу, отриманого АКБ «Форум» від клієнта (зі змінами, затвердженими рішенням Правління АКБ «Форум», протокол від 26.09.2006 №36) : рішення Правління АКБ «Форум» від 18 квітня 2006 р. №15.
100. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку : навчальний посібник / А. А. Мещеряков. – К. : ЦУЛ, 2007. – 608 с.
101. Мигашко А. \$ 100 тисяч – и вы VIP-клиент [Электронный ресурс] / Фокус. – Режим доступа : <http://focus.ua/economy/52117>
102. Нашкерська Г. Оцінка нематеріальних активів / Г. Нашкерська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 11. – С. 23–31.
103. Нестеренко А. В. Современные маркетинговые стратегии развития банковского бизнеса [Текст] / А. В. Нестеренко // Финансы и кредит. – 2004. – N 18. – С. 5–10.
104. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку / А. Ніколаєнко // Банківська справа. – 2001. – № 1. – С. 35–39.
105. Обслуговування VIP-клієнтів [Електронний ресурс] / АКБ СР «Укрсоцбанк». – Режим доступа : <http://www.usb.com.ua/retail/vip>.

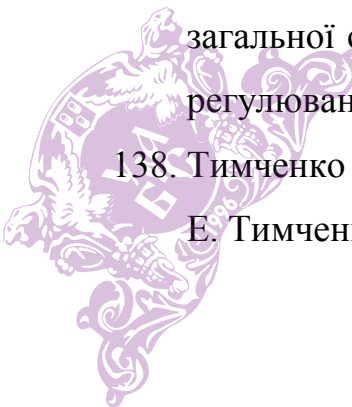


106. Павлюк В. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері / В. Павлюк // Банківська справа. – 2003. – № 6. – С. 30–39.
107. Парасій-Вергуненко І. М. Методика аналізу клієнтської бази банку [Текст] / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 68–75.
108. Пашкевич О. Тьюнінг поточного рахунку [Електронний ресурс] / Контракти. – Режим доступу : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/3/1420042294.html>
109. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку «Нематеріальні активи» : наказ Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 р. № 242 [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0750-99>.
110. Поморина М. А. Управление деятельностью коммерческого банка / М. А. Поморина. – М. : Юристъ, 2003. – 688 с.
111. Пономарева Т. А. Качество обслуживания в коммерческом банке – актуальный вопрос современного рынка / Т. А. Пономарева, М. С. Супрягина // Банковское дело. – 2004. – № 26(164). – С. 12–20.
112. Попова Ж. Г. Психологические аспекты формирования благоприятного имиджа банка / Ж. Г. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 68–72.
113. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 № 2121-III [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради. – Режим доступу до документу : <http://uazakon.com/big/text1158/pg1.htm>.
114. Про захист прав споживачів : Закон України за станом на 10 січня 2001 р. : офіційне видання // Україна. Верховна Рада. – К. : Парламентське вид-во, 2001. – 24 с.
115. Про обслуговування індивідуальних VIP-клієнтів : внутрішнє положення ЗАТ КБ «ПриватБанк» від 17 травня 2002 року №574.
116. Просвирина И. И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы [Электронный ресурс] / И. И. Просвирина //

- Финансовый менеджмент. – 2004. – №4. – Режим доступа : http://www.diplom.krsk.info/stFbuh_9.htm.
117. Прошкина И. С. Практика потребительского кредитования в коммерческом банке / И. С. Прошкина // Банковские услуги. – 2005. – № 10. – С.2–32.
118. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Е. Б. Стародубцева, Л. Ш. Лозовський. – М. : ИНФА, 2001 –198 с.
119. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : підручник / Л. Ф. Романенко. – К. : ЦНЛ, 2004. – 344 с.
120. Романов В. В. Система взаимоотношений российского коммерческого банка с клиентами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Романов Владимир Валерьевич. – М. : РГБ, 2005. – 164 с.
121. Романова М. В. Управление отношениями с клиентами посредством информационных технологий / М. В. Романова // Финансы и кредит. – 2005. – №13(181). – С. 65–71.
122. Рыкова, И. Н. Скоринг – оценка физических лиц на рынке потребительских кредитов / И. Н. Рыкова // Финансы и кредит. – 2007. – № 18. – С. 2–10.
123. Саблин М. Т. Социальный эффект управления отношениями «Банк – частный клиент» : дис. ... канд. социол. наук. : 22.00.08 / Саблин Максим Тимурович – Москва. : МГУ, 2004. – 144 с.
124. Савчук В. Оцінка ефективності маркетингових програм / В. Савчук, О. Будаєва // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 47–53.
125. Сапрыкин И. В. Развитие системы управления взаимодействием «Банк-Клиент» в отечественном банковском предпринимательстве : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сапрыкин Игорь Викторович. – М. : РГБ, 2006. – 199 с.
126. Светин Л. Розничный банк будущего / Л. Светин // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 8. – С. 12–15.
127. Световцева Т. А. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг



- населению / Т. А. Световцева, Н. П. Казаренкова // Финансы и кредит. – 2006. – № 29. – С. 44–50.
128. Севрук В. Т. Банковский маркетинг / В. Т. Севрук. – М. : Дело, 1994. – 128 с.
129. Сколотяний Ю. Структурні зрушення тектонічного масштабу [Електронний ресурс] / Ю. Сколотяний // Дзеркало тижня. – 2006. – № 37 (616). – Режим доступу : <http://www.dt.ua/2000/2040/54645>.
130. Слинько Д. Послуги для вибраних [Електронний ресурс] / Контракти. – Режим доступу : <http://www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2003/06/15.html>
131. Смотрич Ж. Исследование роли маркетинга в украинской компании / Ж. Смотрич // Маркетинговые исследования в Украине. – 2007. – № 5 (24). – С. 26–33.
132. Соколовский И. Изучение удовлетворенности клиентов банков – зарубежный опыт и украинские реалии / И. Соколовский // Маркетинговые исследования в Украине. – 2007. – № 5 (24). – С. 20–25.
133. Спицын И. О. Маркетинг в банке / И. О. Спицын, Я. О. Спицын. – Тернополь : Тарнекс, К. : Писпайп, 1993. – 656 с.
134. Стюарт Т. Богатство от ума. Деловой бестселлер / Т. Стюарт. – Мн. : Парадокс, 1998. – 352 с.
135. Тейлор К. Интеллектуальный капитал / К. Тейлор // Computer-world. – 2001. – №13. – С. 11–16.
136. Теплова Т. В. Влияние интеллектуального капитала на политику компании / Т. В. Теплова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 88–101.
137. Телетов О. С. Маркетинг партнерських відносин як майбутній компонент загальної стратегії промислового підприємства / О. С. Телетов // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 149–162.
138. Тимченко Е. Эксклюзивные финансы [Электронный ресурс] / Е. Тимченко. – Режим доступу : <http://www.vd.net.ua/journals/articles-1169>

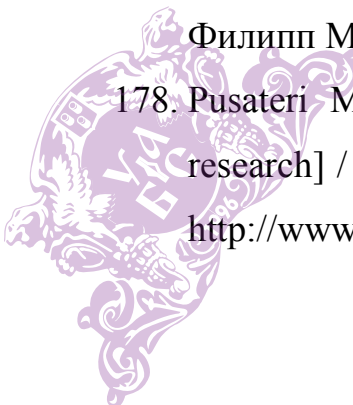


139. Томпсон Х. Кто увел моего клиента? / Х. Томпсон. – М. : Вильямс, 2005 – 336 с.
140. Федірко В. В. Взаємозв'язок економічних категорій у рамках клієнтоорієнтованого маркетингового підходу в банках / В. В. Федірко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Випуск 22. – С. 142–147.
141. Федірко В. В. Визначення критеріїв сегментації клієнтів банку: проблеми та перспективи / В. В. Федірко // Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. – 2009. – № 7. – С. 32–37.
142. Федірко В. В. Клієнтська база як елемент ресурсного потенціалу та об'єкт управління в банку / В. В. Федірко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Т. 2. – С. 63–64.
143. Федірко В. В. Комплексна система управління клієнтською базою банку: складові елементи / В. В. Федірко // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи : збірка тез Першої міжнародної науково-практичної конференції. – Макіївка, 2009. – С. 155–158.
144. Федірко В. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція банківського маркетингу / В. В. Федірко // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Випуск 237. – Т. IV. – С. 861–868.
145. Федірко В. В. Методичні основи побудови комплексної системи сегментації клієнтів банку / В. В. Федірко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2009. – №5. – С. 35-39.
146. Федірко В. В. Передумови поширення концепції маркетингу відносин в банках / В. В. Федірко // Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції до 30-річчя факультету банківського бізнесу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : Астон, 2008. – С. 206–208.

147. Федірко В. В. Порівняльний аналіз основних стратегій та концепцій банку в рамках клієнтоорієнтованого маркетингового підходу / В. В. Федірко // Міжнародна банківська конференція: теорія і практика : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2007 р.). – Суми : УАБС НБУ, 2007. – С. 179–180.
148. Федірко В. В. Теоретичні основи формування та розвитку клієнтської бази банку / В. В. Федірко // Економіка розвитку. – 2009. – № 3. – С. 31–33.
149. Федірко В. В. Управління клієнтською базою як підсистема банківського маркетингу / В. В. Федірко // Наука й економіка : науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2008. – Випуск 2(10). – С. 88–92
150. Федірко В. В. Управління лояльністю клієнта як основний елемент маркетингової клієнтоорієнтованої стратегії / В. В. Федірко // Третя міжнародна науково-практична конференція «Альянс наук: вчений-вченому» : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. – Том 1. – С. 46–48.
151. Федулова Л. І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань / Л. І. Федулова // Проблеми науки. – 2006. – № 3. – С. 34–38.
152. Франко А. От клиента до сегмента [Электронный ресурс] / Компаньон. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=14600&Callback=71>.
153. Функционально-стоимостной анализ. Подготовлено по материалам зарубежных сайтов [Электронный ресурс] / Intersoft Lab. – Режим доступа : <http://www.iso.ru/journal/articles/254.html>.
154. Хедли К. Парадокс банкинга – 2015: «Делая меньше, достичь большего» / К. Хедли, Дж. Уайт, К. П. Рош, С. Бенерджи // Банковские технологии. – 2006. – № 11. – С. 52–62.
155. Христофорова О. М. Вдосконалення системи маркетингу у банку – шлях до зміцнення його конкурентної позиції / О. М. Христофорова, В. Ю. Дубницький, М. І. Обухова // Економіка: проблеми теорії та

- практики : зб. наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Випуск 222. – Т. V. – С. 1071–1077.
156. Христофорова О. М. Маркетинг партнерських відносин у системі управління клієнтською базою банку / О. М. Христофорова // Вісник НБУ. – 2008. – № 8. – С. 41–43.
157. Цегеля Е. Н. Маркетинговые исследования в розничном бизнесе банковских услуг / Е. Н. Цегеля. // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. – № 1(14). – С. 26–33.
158. Челенков А. Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия / А. Челенков, С. Гончаров // Маркетинг. – 2006. – № 6 (91). – С. 17–31.
159. Черкашин П. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / П. Черкашин. – М. : ИНТУИТ.ру, 2004. – 384 с.
160. Чижов Н. А. Управление клиентской базой банка : практическое пособие / Н. А. Чижов. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 284 с.
161. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг : учебно-практическое пособие / Л. С. Шевченко. – Харьков : Консум, 2000. – 672 с.
162. Шевчук Д. А. Private banking – эксклюзивное обслуживание состоятельных клиентов / Д. А. Шевчук, В. А. Шевчук // Расчеты и операционная работа в КБ. – 2005. – № 10. – С. 67–69.
163. Шеремет А. Д. Финансовый анализ в коммерческом банке / А. Д. Шеремет, Г. Н. Щербаков. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 290 с.
164. Шимкович В. Классификация клиентов как средство увеличения прибыли / В. Шимкович // Банковская практика за рубежом. – 2005. – № 10(82). – С. 40–46.
165. Шимкович В. Сегментация клиентской базы: приемы и ловушки / В. Шимкович // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 12 (72). – С. 41–47.
166. Шульга Н. П. Интегрована система контролінгу в управлінні банком : дис. ... док. екон. наук : 08.06.01 / Шульга Н. П. – Київ, 2006. – 498 с.

167. Шульга Н. П. Методичні підходи до оцінки економічного статусу клієнтів банку / Н. П. Шульга // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : УАБС НБУ, 2009. – Випуск 26. – С. 162–168.
168. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : дис. ... док. екон. наук : 08.06.01 / Шульгіна Л. М. – Київ, 2006. – 578 с.
169. Шулькова Н. Н. Повышение качества банковских услуг, представляемых корпоративным клиентам / Н. Н. Шулькова, В. А. Шулькова // Банковские услуги. – 2004. – № 7. – С. 15–19.
170. Штейн О. Нові тенденції в розвитку банківського маркетингу / О. Штейн // Вісник НБУ. – 2006. – № 8. – С. 51–55.
171. Штейн О. Суть та особливості стратегії банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Вісник НБУ. – 2007. – № 11. – С. 44–47.
172. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М. : ИНФА-М, 2005. – 248 с.
173. Яремчук А. Исследования качества обслуживания в банковской сфере / А. Яремчук // Маркетинговые исследования в Украине. – 2007. – № 4(23). – С. 70–75.
174. Bitner M. Services marketing / M. Bitner, V. Zeithaml. – Massachusetts, 1996.
175. Daum J. H. Intangible Assets / J. H. Daum. – Galileo Press GmbH, 2002. – 236 p.
176. Gordon J. Relationship marketing: New Strategies, Techniques to Win the Customers You Want and Keep Forever / J. Gordon. – John Wiley and Sons Canada Ltd., 1988. – 315 p.
177. Private banking: Элитное обслуживание частного капитала / Мод Дэвид, Филипп Моллино. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 338 с.
178. Pusateri M. The Online Medium and Customer Price Sensitivity [Internet research] / M. Pusateri, A. Rangaswamy // Working Paper. – Режим доступа : http://www.smeal.psu.edu/cdt/ebrcpubs/res_papers/1999-04.html.



179. Rangaswamy W. J. Customerization: The Next Revolution in Mass Customization / W. Rangaswamy // *Journal of Interactive Marketing*. – 2001. – № 15(1). – P. 13–32.
180. Rangaswamy W. J. Set Model of Consideration Set Formation Calibrated on Data from an Online Supermarket [Internet research] / W. Rangaswamy // *Marketing Science*. – Режим доступа : www.ebrc.psu.edu/pubs.html.
181. Scott B. Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction / B. Scott, A. R. MacKenzie, W. R. Olshavsky // *Journal of Marketing*. – 1996. – № 60 (3). – P. 15–32.
182. Slywotzky A. J. Leveraging to best the odds: The new marketing mind-set / A. J. Slywotzky, B. P. Shapiro // *Journal of Product Innovation Management*. – 1994. – № 11 (3). – P. 264–265.
183. Vredenburg T. The Role of Customer Service in Determining Customer Satisfaction / T. Vredenburg, C. Wee // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1996. – № 14 (2). – P. 17–26.
184. Woodruff R. B. Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms / R. B. Woodruff, E. R. Cadotte, R. L. Jenkins // *Journal of Marketing Research*. – 1983. – № 20. – P. 296–304.
185. Zeithaml V. Consumer Perception of Price, Quality and Value / V. Zeithaml // *Journal of Marketing*. – 1988. – № 7. – P. 2–21.
186. Zeithaml V. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / V. Zeithaml // *Journal of Retailing*. – 1988. – № 1. – P. 12–40.



Додаток А

**Етапи розробки та практичного застосування
концепції маркетингу відносин [168]**

Назва етапу	Характеристика етапу
<p align="center">I хвиля маркетингу відносин, 1980-ті рр.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поява терміну «маркетинг лояльності» (Л. Беррі) в сфері промислового маркетингу; ▪ пояснення значення аббревіатури CRM як процедури узгодження в єдиному комплексі стратегії замовника та інших процесів, які підтримуються певним програмним продуктом з метою збільшення лояльності замовника стосовно компанії, що може також збільшити її економічну ефективність; ▪ запровадження в компаніях клієнтоорієнтованих відділів технічної підтримки, відділів продажу, call- і contact-центрів, маркетингових служб.
<p align="center">II хвиля маркетингу відносин, 1990-ті рр.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Визначення Котлером Ф. та Ламбенем Ж.-Ж. маркетингу взаємовідносин як практики побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими споживачами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин на підставі надання їм (споживачам) додаткової цінності; ▪ розробка на практиці інтегрованих програмних рішень для компаній, що включали повний набір функцій маркетингового аналізу, технічного забезпечення, підтримки продажу, call-центру з метою одержання повної картини відносин підприємства з клієнтом; ▪ поширення системи управління ресурсами підприємства – ERP (Enterprise resources planning) з метою накопичення різної інформації про клієнтів, для обміну між підрозділами. Основною її ідеєю була уніфікація роботи з клієнтом, ведення єдиної і загальнодоступної клієнтської бази. Проте цей підхід залишався орієнтованим на внутрішні потреби підприємства, а не на клієнта, хоч і допомагав покращувати його обслуговування.
<p align="center">III хвиля маркетингу відносин, кінець кінець XX ст.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Перенесення у концепції маркетингу відносин акценту з трансакцій на взаємовідносини, за яких споживачі стали партнерами, а компанії взяли на себе довгострокові зобов'язання для збереження цього партнерства за допомогою покращання якості, розширення спектра послуг та інновацій; ▪ активне впровадження системи TQM (Total Quality Management) – системи тотального управління якістю, початок розвитку електронної комерції, які в той час ще не були пов'язані з CRM-проектами компаній.



Назва етапу	Характеристика етапу
IV хвиля маркетингу відносин, початок XXI ст.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Переорієнтація інтегрованого впровадження CRM-рішень на можливості Інтернету; ▪ широке поширення та впровадження CRM-технологій на підприємствах. При цьому компанії не завжди глибоко розуміли філософську сутність даної концепції, демонструючи надмірне захоплення технічною частиною її практичної реалізації, розповсюдивши на цю частину назву цілого підходу – CRM.
V хвиля маркетингу відносин, початок XXI ст.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Перехідний етап до прозорого маркетингу, який від заяв про орієнтацію на потреби клієнта (часто декларативних) реально перейшов до розміщення споживача у центрі маркетингової системи; ▪ за допомогою інтернет-порталів клієнт одержав доступ до всієї інформації і всіх функцій, необхідних для ведення справ з тією чи іншою компанією. Думка клієнта стала визначальною у виборі функцій та архітектури інформаційної системи. Цей підхід відомий як CMR (Customer-Managed Relationships).
VI хвиля маркетингу відносин, 2000-2005 рр.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Створення системи управління взаємовідносинами з партнерами PRM (Partner relationship Management) для впорядкування відносин між підприємствами та їх партнерами, що задіяні в процесі розробки чи реалізації продукту. Джерелом ризику за такого підходу є надмірна зосередженість на стосунках із партнерами та недостатня увага до споживачів.

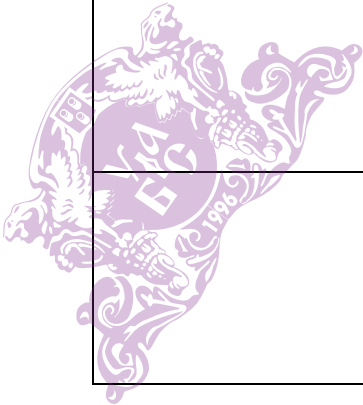


Додаток Б

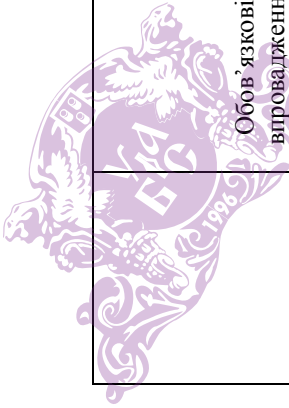
Характеристика основних концепцій розвитку банківського бізнесу в межах системи маркетингу відносин (складено на основі [12, 51, 52, 57, 83, 133])

Назва стратегії, концепції	Складові елементи, інструменти концепції	Напрями використання концепції	Переваги, недоліки концепції
<p>Сегментація клієнтів банку</p> <p>Основні елементи успішної сегментації:</p> <p>тип використовуваної інформації про клієнтів; способи, методи і порядки її розподілу за категоріями; шляхи передачі вихідних даних фахівцям бек-офісів і безпосередньо персоналу, що працює із споживачами; досконала система управління збутом банківських послуг.</p> <p>Інструменти сегментації:</p> <p>матриця «продукти/клієнти»; визначення критичних факторів успіху (КФУ).</p>	<p>Напрями використання концепції</p> <p><i>В області стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • визначаються реальні позиції банку на ринку; • виділяються пріоритетні сегменти клієнтів, які враховуються при розробці стратегії розвитку банку (стратегія диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу, стратегія задоволення однієї потреби всіх груп споживачів). <p><i>В області реклами:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • визначається профіль клієнтів для подальшого адресного просування послуг на ринок; • визначаються найбільш перспективні засоби розміщення реклами; • оцінюється ефективність рекламної діяльності. <p><i>В області ціноутворення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • розробляється гнучка система оплати послуг і встановлюються різні умови обслуговування для різних груп споживачів з метою зниження витрат банку. <p><i>В області товарної політики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • пропонується новий вигляд послуг для окремих сегментів клієнтів (адресність послуг); • з врахуванням пропозицій покупців удосконалюються існуючі банківські послуги. <p><i>В області обслуговування:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • при розробці та використанні веб-сайтів, де повідомлення можуть персоналізуватися і в центрах обслуговування по телефону, коли клієнти можуть бути направлені до операторів відповідно до їх приналежності до тієї або іншої категорії; • визначаються заходи стимулювання персоналу, уточнюються стандарт обслуговування банком споживачів. 	<p>Переваги, недоліки концепції</p> <p>ПЕРЕВАГИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість визначення сегментів клієнтів з точки зору їх потреб, детальне вивчення запитів кожного сегмента споживачів і розробка персоналізованих підходів до їх обслуговування; • виявлення тих сегментів, які стануть пріоритетними для банку; • підвищення ефективності маркетингових заходів, зорієнтованих на певний сегмент клієнтів, а не на весь ринок; • досягнення конструктивної співпраці обслуговуючого персоналу з клієнтами та, як результат, зміцнення лояльності споживачів до банківської установи; • зниження витрат банку за рахунок ефективнішої роботи з клієнтською базою внаслідок точнішого виявлення фінансових потреб окремих груп споживачів; • досягнення оптимально сформованого залежно від потреб споживачів асортименту фінансових продуктів; • поліпшення результативності банківського менеджменту в цілому завдяки тісній взаємодії банку з власними споживачами. <p>НЕДОЛІКИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність єдиної точки зору у спеціалістів стосовно визначення оптимального критерію поділу споживачів банку на групи. 	

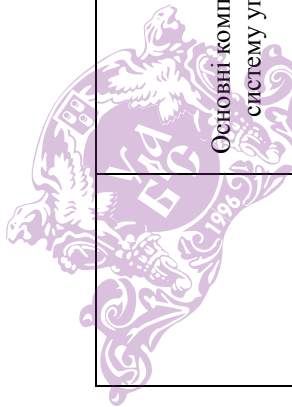
<p>Концепція «оцінки клієнта під кутом 360°» (customer view concept)</p>	<p>Одним з інструментів вказаної концепції є побудова кредитних відносин банку з клієнтом на основі «кредитного життєвого циклу споживача», що включає: маркетинг, надання кредиту та управління кредитними відносинами з позичальником; кредитний скоринг.</p>	<p><i>В області маркетингу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> оцінка ефективності маркетингових заходів по визначенню оптимального місця розташування банківських відділень і «географічного розмаху» операційної діяльності структури, по ідентифікації цільових груп потенційних клієнтів, на яких повинні бути зорієнтовані маркетингові кампанії банку; визначення ступеню реакції споживачів на маркетингові кампанії банку, аналіз їх успішності в рамках залучення нових потенційних клієнтів на обслуговування; виявлення переліку традиційних проблемних питань, які споживачі ставлять перед сервісним персоналом банківських відділень; аналіз рівня оперативності і правильності дій банківських фахівців з обслуговування споживачів. <p><i>На етапі видачі кредитів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> збір первинної інформації про клієнта, використовуючи кредитний скоринг та дані про його кредитні історії, демографічних та психографічних даних, що дає змогу оцінити подальшу поведінку покупця; більш повне використання існуючої інформації стосовно наявних споживачів в процесі їх обслуговування. <p><i>На етапі управління кредитними відносинами з клієнтом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> всебічна оцінка стану індивідуальних рахунків та фінансового положення споживача в цілому на основі зібраної внутрішньої та зовнішньої інформації та скорингових даних, отриманих в процесі підготовки і видачі кредиту; аналіз рівня прибутковості споживача для банку та вірогідності його банкрутства в період погашення позики. 	<p>ПЕРЕВАГИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> підвищення гнучкості та якості управління відносинами банку зі споживачами; сприяння прийняттю банком зважених рішень в процесі реалізації кредитної політики та формування в цій сфері прибуткових відносин з клієнтами; можливість аналізу взаємин із споживачами за всім спектром продуктів і послуг банку; сприяння розробці профілю перспективного клієнта, на якого повинні бути орієнтовані рекламні і маркетингові акції банку; як результат, підвищення ефективності і продуктивності банківського бізнесу. <p>НЕДОЛІКИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> високі витрати на впровадження технологій збору інформації про клієнтів банку та їх обробку; необхідність проведення певних структурних змін в фінансовому інституті; відсутність висококваліфікованих спеціалістів знайомих з технологією впровадження зазначеної концепції; проблема визначення найбільш важливих оптимальних характеристик споживачів в процесі збору інформації для підтримання ефективності впровадження концепції «оцінки клієнта під кутом в 360°».
--	---	---	--



<p>Концепція подієвого маркетингу (event-based marketing)</p>	<p>Обов'язкові елементи успішного впровадження концепції подієвого маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реалізація принципів клієнтоорієнтованого маркетингового підходу; • використання сучасних інформаційних технологій зберігання та обробки особистих і фінансових даних про споживачів банківських послуг, наявність системи, завданням якої є ідентифікація та визначення рівня важливості події в житті і фінансовій діяльності клієнтів; • чітка координація різних маркетингових програм банку з метою недопущення понадто навіязливої уваги до клієнта; • навчання персоналу правилам експлуатації технологій подієвого маркетингу, способам поповнення, оновлення і синтезу даних в процесі їх взаємодії зі споживачами; • наявність якісної системи захисту отримуваної приватної конфіденційної інформації про клієнтів банку. 	<p><i>В області маркетингу та обслуговування клієнтів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • доконале вивчення інтересів та потреб клієнтів, пов'язаних з різного роду подіями в їх особистому і фінансовому житті та їх якісніше задоволення з вигодою для банку, а саме – надання споживачам персоналізованих банківських послуг зі спеціальними умовами в зв'язку з тим чи іншим етапом їх життя; • реалізація різноманітних заходів, які стосуються знакових змін в житті клієнтів, що свідчить про зацікавленість банку в їх тривалих і плідних взаєминах. 	<p>ПЕРЕВАГИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення швидкості перетворення – величини, що відображає кількість позитивних відповідей на пропозицію придбання певного банківського продукту завдяки більш персоналізованому ініціативам банку; • підвищення ефективності проведення цілеспрямованих маркетингових кампаній банку; • досягнення значного зростання обсягів продажів банківських послуг; • поліпшення якості обслуговування споживачів; • спрощення процесу перехресних продажів і підвищення його ефективності; • налагодження взаємовигідної плідної співпраці з клієнтами та підвищення їх лояльності до банківської установи в цілому. <p>НЕДОЛІКИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • значні витрати на впровадження спеціальних технологій збору, обробки та зберігання інформації про споживачів банку, від яких залежить ефективність реалізації прийомів подієвого маркетингу; • проблема визначення рівня важливості події в житті клієнта та її впливу на подальші взаємини особи з банком; • визначення типу оптимальних даних про споживачів, які слід накопичувати та використовувати в процесі управління відносинами з клієнтами (інформація повинна бути не поверховою і в той же час не занадто детальною).
---	---	--	--



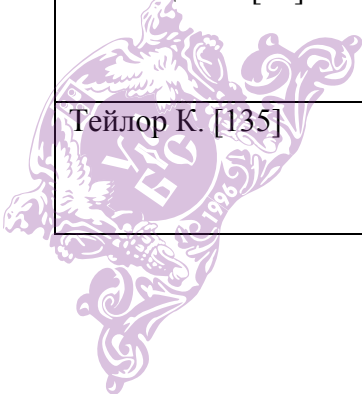
<p>Концепція управління досвідом (experience management)</p>	<p>Основні компоненти, що формують систему управління досвідом клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зміна філософії ведення банківського бізнесу, що полягає в відході від традиційного фокусування на продуктах і управлінні витратами з переорієнтацією на пріоритетність системи обслуговування клієнтів; • висока якість обслуговування, включаючи навчання і підготовку уважного професійного персоналу, який взаємодіє з клієнтами, створення дружньої атмосфери та облаштування відділені банку; • підтримуючі системи, перш за все, реклама, промо-акції, інформаційні технології. 	<p>Створення позитивного досвіду клієнта у взаєминах з банком на певних етапах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • до безпосередньої взаємодії клієнта з банком – здійснюється через підтримуючі системи (реклама, промо-акції, інформаційні технології); • в процесі обслуговування – забезпечення ефективної взаємодії персоналу зі споживачами; збір та аналіз даних про клієнтів на всіх етапах життєвого циклу з метою розробки та надання персоналізованих унікальних банківських послуг; • після отримання послуги в банку – через підтримання постійного зв'язку зі споживачем. 	<p>ПЕРЕВАГИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формується довгострокова, взаємовигідна плідна співпраця з клієнтами і підвищується результативність діяльності банку, орієнтованого на управління досвідом. <p>НЕДОЛІКИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неможливість встановити кількісні критерії управління досвідом для порівняння та оцінки ефективності інструментів управління; • дана концепція в більшій мірі орієнтується на проблему обслуговування, тоді як задоволеність клієнтів може залежати і від інших чинників (від самого продукту, бажань і поведінки споживача), що нерідко випускається з уваги.
--	---	--	--



Додаток В

Підходи до визначення економічної категорії «інтелектуальний капітал»

Автор, джерело	Зміст
Козирев А.М. [67]	Інтелектуальний капітал – сукупне поняття для позначення неосяжних (нематеріальних) цінностей, що об’єктивно підвищують ринкову вартість компанії. У цьому значенні інтелектуальний капітал включає: кваліфіковану, об’єднану робочу силу і контракти з видатними фахівцями (людський капітал); інтелектуальну власність, інформаційні ресурси, локальні мережі (організаційний капітал); відносини з клієнтами, списки клієнтів, широко відомі товарні знаки і т.п. (клієнтський капітал).
Брукінг Е. [17]	Інтелектуальний капітал – це термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія тепер не може існувати й розвивати конкурентні переваги.
Брадлі К. [73, с. 42]	Інтелектуальний капітал – це перетворення знань та неосяжних активів в корисні ресурси, які надають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам і націям.
Леонтєв Б. [86]	Інтелектуальний капітал – це система капітальних стійких інтелектуальних переваг даної компанії або фірми на ринку. Інтелектуальний капітал – вартість сукупності інтелектуальних активів, якими володіє суб’єкт, що включають його інтелектуальну власність, природні та набуті інтелектуальні здібності і вміння, а також накопичені їм бази знань й корисні відносини з іншими суб’єктами.
Едвінсон Л. [172]	Інтелектуальний капітал – це раціональне поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) зі структурними (складові капіталу компанії, задані такими специфічними факторами як зв’язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи). Це здатність трансформувати знання та нематеріальні активи у фактори (ресурси), що створюють багатство (та відповідну вартість) завдяки особливому ефекту від множення людського капіталу на структурний.
Даум Д. [176, с. 152-154]	Інтелектуальний капітал – це засновані на зв’язках структуровані знання і здібності, що мають потенціал розвитку і створення вартості.
Стюарт Т. [134]	Інтелектуальний капітал – це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність.
Іноземцев В. [63]	Інформація та знання, специфічні за своєю природою та формою участі в виробничому процесі фактори, в рамках фірм набувають вигляду інтелектуального капіталу.
Тейлор К. [135]	Інтелектуальний капітал компанії складають знання її працівників, накоплені ними при розробці продуктів, наданні послуг, а також її організаційна структура та інтелектуальна вартість.



Автор, джерело	Зміст
Гапоненко А. Л. [32]	Інтелектуальний капітал – це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, які можна використовувати для створення багатства. Це знання, які можуть бути конвертовані у вартість, іншими словами, це сума всього того, що знають і чим володіють працівники і що формує конкурентоспроможність організації.
Багріновський К. А., Бендіков М. А., Фролов І.Е., Хрустальов Е.Ю. [4]	Визначення інтелектуального капіталу носити достатньо загальний характер і зазвичай має на увазі суму тих знань всіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність.
Багов В.П., Селезнев Е.Н., Ступаков В.С. [3]	Інтелектуальний капітал – це інтелектуальне багатство організації, що зумовлює її творчі можливості по створенню і реалізації інтелектуальної і інноваційної продукції.
Ескіндаров М. А. [173]	Інтелектуальний капітал – це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, що матеріалізується або проявляється в процесі праці, яка створює товар, послуги, додатковий продукт в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності.
Кендюхов О.[65]	Інтелектуальний капітал – це капітал, створений людським та/або машинним інтелектом і представлений інтелектуальними ресурсами.



Додаток Д

Таблиця Д.1

**Фактори привабливості банку для індивідуальних клієнтів,
згруповані за рівнем важливості [74]**

Критерій оцінки привабливості банку	Ранг
Репутація банку	1
Стабільність	2
Безпека (особиста безпека клієнта, його грошей, позбавлення послуг елементів ризику, конфіденційність інформації про клієнтів)	3
Тарифна політика	4
Розуміння потреб клієнта	5
Компетенція персоналу у вирішенні проблем клієнта	6
Ширина продуктового ряду	7
Рівень комунікації	8
Міра доступності банківських послуг	9
Рівень міжнародної діяльності (проведення зовнішньоекономічних операцій)	10
Відчутні фактори (зовнішній вигляд приміщень і персоналу)	11
Реакція співробітників (швидке надання якісної послуги)	12

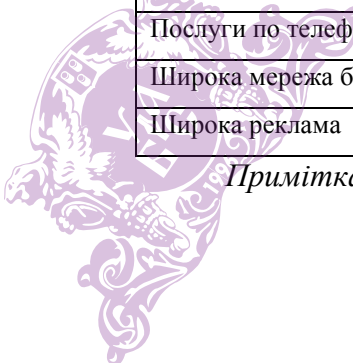
Примітка: 1 – найвищий ранг

Таблиця Д.2

Фактори вибору банку клієнтами [85]

Мотив вибору банку клієнтом	Ранг
Надійність банку	1
Розмір відсотків за вкладами	2
Територіальна близькість	3
Строк функціонування банку	4
Культура обслуговування	5
Популярність	6
Розмір тарифів за обслуговування	7
Широкий спектр послуг	8
Доступність карткового обслуговування	9
Послуги по телефону	10
Широка мережа банкоматів банку	11
Широка реклама	12

Примітка: 1 – найвищий ранг



Додажок Е

Результати порівняльного аналізу методик розрахунку прибутковості (доходності) клієнта для банку

Автор методики	Сутність методики	Недоліки методики
<p>Зайцева Н.В. [59]</p>	<p>Методика <i>оперативного аналізу прибутковості операцій банку з окремих клієнтами</i>: <i>Період аналізу</i> – з початку поточного місяця по останній операційний день, в який здійснюється аналіз. На початку місяця слід використовувати результати ретроспективного аналізу роботи банку з клієнтом за попередній місяць. Отже, розрахунок має проводитися кожного дня з врахуванням даних за минулий операційний день банку. <i>База аналізу</i> – клієнти з рівнем прибутковості для банку не менше 5% від обсягу загального середньомісячного прибутку банку від операцій з клієнтами. Використання принципу нарахування в процесі обліку доходів і витрат банку від операцій з клієнтами. Складання балансу операцій банку з клієнтом на основі визначення середнього арифметичного щоденних балансів за кожною статтею. Врахування <i>внутрішньобанківського перерозподілу ресурсів</i> в процесі визначення прибутковості операцій банку з окремими клієнтами. Фондування ресурсів за активними операціями здійснюється за ставкою, що знаходиться між середньою ставкою залучення і розміщення, тобто в межах загальної процентної маржі. До <i>адміністративно-господарських витрат</i> банку відносяться наступні витрати: заробітна плата персоналу, що безпосередньо обслуговує даного клієнта; заробітна плата обслуговуючих підрозділів банку, таких як бухгалтерія, юридичний відділ, відділ служби безпеки, аналітичний відділ, відділ інформаційних технологій тощо; витрати з технічного оснащення операцій з клієнтом; витрати, пов'язані з орендою та експлуатацією приміщення банку, інформаційним забезпеченням, витрати на маркетинг та</p>	<p>Недоліки методики</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Не вірним в методиці є трактування адміністративно-господарських витрат банку та їх сукупний розподіл, адже частина зазначених витрат, а саме: заробітна плата персоналу, що безпосередньо обслуговує даного клієнта та витрати з технічного оснащення операцій з клієнтом є прямими неопераційними витратами банку та мають бути віднесені безпосередньо на кожного клієнта в певній пропорції. ▪ Відсутній механізм коректного розподілу адміністративно-господарських витрат на кожного клієнта банку. Накладні витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів наперед урівнюються, що є невірним, адже кожен клієнт є індивідуальним, характеризується певною активністю та періодичністю користування банківським послугами, що визначає обсяг витрат банку на взаємодію з ним. Спірним також є визначення величини питомої ваги доходів, що становитимуть адміністративно-господарські витрати банку. ▪ При складанні пасиву балансу операцій банку з клієнтом, зокрема, при розрахунку величини його депозитів з метою визначення нетто-позиції споживача не враховується

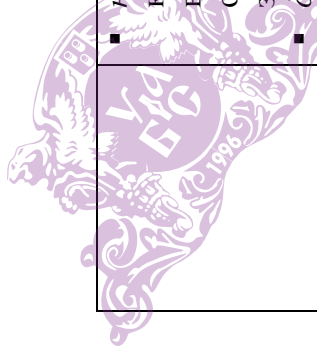
	<p>рекламу та ін.</p> <p>В якості адміністративно-господарських витрат береться певна постійна величина, на яку банк збільшує витрати по кожному клієнту. Зокрема, вказана величина встановлюється на рівні 10% всіх доходів, отриманих від операцій з клієнтом.</p>	<p>процедура формування обов'язкових резервів.</p> <ul style="list-style-type: none"> В методиці не враховуються витрати, пов'язані з формуванням резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями клієнта, що відображається на точності результативного показника прибутковості операцій банку з окремим споживачем.
<p>Мельтцер М. [97]</p>	<p><i>Прибутковість клієнтів за всіма рахунками дорівнює:</i></p> <p><i>Обсяг прибутку за окремими рахунками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> позики: середній залишок за рахунком* (відсотки за позикою – вартість фондів) вклади: середній залишок за рахунком* (дохід від внутрішньобанківського продажу ресурсів – відсотки за вкладом) <p>ПЛЮС Комісійні доходи за окремими рахунками (річна або фіксована винагорода, комісійні за кожну операції за поточним рахунком* кількість операцій)</p> <p>ЗА ВИРАХУВАННЯМ Поточних витрат (вартість операції* кількість операцій за рахунком)</p> <p>ЗА ВИРАХУВАННЯМ Кредитного ризику за окремими рахунками.</p>	<p>Значна спрощеність методики, відсутність пояснень стосовно розрахунку її складових елементів, не враховує адміністративно-господарські витрати банку, пов'язані з обслуговуванням споживача.</p>
<p>[98]</p>	<p><i>Доходність клієнта для банку</i> включає наступні доходи від його обслуговування:</p> <ul style="list-style-type: none"> операційні доходи, в тому числі: комісії та плата за розрахунково-касове обслуговування; доходи за документарними операціями (акредитиви, гарантії, перекази, валютний контроль); доходи від конверсійних операцій за рахунок клієнта; проценти, комісії та штрафи, отримані від операцій кредитування; доходи від неторгових операцій; плата за консультативні послуги; дохід від використання залучених коштів нетто-клієнта в якості кредитних ресурсів. 	<p>Методика взагалі не враховує витрати банку, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, тому є більш узагальненою та менш інформативною з точки зору прийняття управлінських рішень.</p>
<p>Методика АКБ «Форум» [99]</p>	<p><i>Методика оцінки частки доходу, отриманого від клієнта:</i></p> <p>1. Визначення сумарних доходів від обслуговування клієнтів, що</p>	<ul style="list-style-type: none"> Не вірним з методологічної точки зору вважається визначати саму назву методики та

<p>Шермет А.Д., Щербаков Г.Н. [163, с. 159]</p>	<p>складаються з операційних доходів та умовних доходів від використання банком його грошових ресурсів. Умовні доходи розраховуються лише у випадку, якщо обсяг залишків на ресурсних рахунках перевищує обсяг кредитної заборгованості клієнта та визначається множенням даного сальдо за вираховуванням величини обов'язкового резерву на середній дохідності по працюючих гривневих і валютних активах (загальний дохід/загальна кількість працюючих активів).</p> <p>2. По валютах, за якими активи клієнта перевищують його пасиви розраховується показник витрат на залучення додаткових ресурсів для кредитування клієнта, що визначається множенням вказаного сальдо за вираховуванням величини обов'язкового резерву на середню вартість залучення ресурсів банком.</p> <p>Сумарні доходи = Операційний дохід + Умовний дохід – Витрати на залучення додаткових ресурсів для кредитування клієнта</p> <p>3. Розрахунок сумарних витрат, що складаються з операційних (здійснені при проведенні банківських операцій) та умовних витрат (адміністративно-господарські операції, пов'язані з обслуговуванням клієнта). Умовні витрати визначаються як частка від ділення адміністративно-господарських витрат установи банку на кількість працюючих клієнтів. Під працюючим розуміється клієнт, який має залишки на рахунках кредитної заборгованості та строкових рахунках або середньоденні залишки на поточних рахунках не менше 1 000 грн. (в гривневому еквіваленті).</p> <p>4. Визначення доходу клієнта для банку як різниці між сумарним доходом та сумарними витратами банку від обслуговування клієнта.</p> <p>5. Розрахунок частки доходу від обслуговування клієнта в сумарному доході установи банку, який визначається як різниця загального доходу банку за всіма клієнтами, загальних витрат та загально адміністративних витрат банку та подальше ранжування його клієнтів.</p>	<p>її основні показники, які насправді являють собою не дохід клієнта, а його прибуток для банку, враховуючи при цьому і внутрішньобанківський перерозподіл ресурсів, і адміністративно-господарські витрати, пов'язані з обслуговуванням споживача.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ В методиці не визначено, що саме відноситься до адміністративно-господарських витрат банку та чи потрібно розподіляти прямі неопераційні витрати на кожного клієнта і яким чином. ▪ Не коректним, на наш погляд, є розподіл умовних, тобто адміністративно-господарських витрат банку пропорційно всій сукупності клієнтів, адже цілком логічно, що окремі споживачі більш активно користуються послугами банку, тобто витрати на їх обслуговування безперечно вищі. ▪ В методиці не враховуються витрати, пов'язані з формуванням резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями клієнта, що відображається на точності результативного показника прибутковості операцій банку з окремим споживачем.
	<p>Рентабельність обслуговування клієнтів визначається на основі системи обліку прибутковості банківських послуг. Для цього рентабельність одиниці кожного продукту множить на кількість проданих певному клієнту</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Помилковим є твердження, що прибутковість взаємодійносин банку та клієнта є рентабельністю послуг банку, якими він

<p>Масленчинков Ю.С., Тронін Ю.Н. [93, с. 135-140]</p>	<p>одиниць продуктів. При цьому, рентабельність кредитних послуг банку, зокрема, розраховують як різницю між процентними доходами за кредитами та процентними витратами за депозитами.</p>	<p>користується. Насамперед, величина витрат банку, пов'язаних з обслуговування клієнта не є тотальною величиною витрат, пов'язаних з наданням банківських послуг. По-друге, в такому випадку не точним є визначення доходів та витрат, які виникають в результаті внутрішньобанківського перерозподілу ресурсів, так як вказані показники розраховуються відповідно до кожної послуги банку, якою користується споживач, не враховуючи його нетто-позицію.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Не зрозумілим є поняття „рентабельність одиниці банківського продукту”. Крім того, в методиці не визначений механізм розрахунку рентабельності банківських послуг та незрозумілим є його розрахунок у випадку, якщо клієнт користується декількома банківськими послугами. В даній ситуації також не враховується ефект синергії.
	<p>1. <i>Рентабельність клієнта</i> для банку визначається як <i>відношення різниці доходів та витрат банку до його витрат</i>. При цьому до доходів банку за надані клієнту послуги включаються: доходи за розрахунково-касове обслуговування, здійснення валютних операцій, операцій з цінними паперами, проценти за кредитами та ін.; доходи від розміщення банком залишків на рахунках споживача. До витрат включаються: відсотки за залишками на рахунках клієнта, плата за інкасацію, неопераційні витрати банку (утримання працівників, адміністративно-господарські витрати та ін.).</p> <p>2. Фактичний обсяг операційних доходів, отриманих банком за певний період часу та понесених операційних витрат, за думкою авторів, слід співвідносити на кожного клієнта. В той же час, неопераційні витрати слід розподіляти між клієнтами банку шляхом визначення працівників,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не деталізовано сам механізм розрахунку доходів і витрат банку, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, в повному обсязі не визначено їх склад, період проведення розрахунків тощо. ▪ В процесі оцінки рентабельності клієнта не враховується внутрішньобанківський перерозподіл ресурсів, що впливає на точність та коректність розрахунків. ▪ В методиці розглянуто механізм розподілу частини непрямих витрат банку, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, а саме витрат на утримання банківських працівників. При

<p>Романов В.В. [120, с. 80-96]</p>	<p>зайнятих безпосередньо їх обслуговуванням та розрахунку величини витрат їх праці на обслуговування певного споживача.</p>	<p>цьому відсутній чіткий алгоритм розподілу інших неопераційних витрат банку.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вказана методика орієнтована виключно на юридичних осіб – споживачів банку, визначає доходи та витрати банку від їх обслуговування, що робить її застосування щодо фізичних осіб неможливим. ▪ Застосування касового методу обліку доходів та витрат банку, згідно якого доходи (витрати) враховуються того операційного дня, коли вони були реально отримані (понесені), що унеможливило оперативний аналіз прибутковості операцій з окремими споживачем банку.
	<p><i>Методика оцінки рентабельності банку з клієнтами:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення суб'єкта аналізу (груповий аналіз – стандартні, стратегічні VIP- клієнти, індивідуальний аналіз – фізичні, юридичні особи). 2. Визначення періоду аналізу (не менше 1 разу на місяць або у випадку різких змін в структурі та поведінці клієнтської бази банку). 3. Вибір методу оцінки рентабельності взаємовідносин банку та клієнта – побудова балансу взаємовідносин банку та клієнта або групи клієнтів на основі проведення ним (ними) операцій з визначенням фінансового результату – показника рентабельності обслуговування клієнта банку (групи клієнтів). 4. Порівняння фактичних і планових показників ефективності взаємовідносин банку з клієнтом (клієнтами). 5. Визначення ступеня впливу відхилень фактичних показників від планових на загальні результати діяльності банку. <p>В рамках вказаної методики визначаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>прямі витрати:</i> процентні витрати, інкасаторські витрати, поштово-телеграфні витрати за операціями з клієнтом тощо; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В процесі оцінки рентабельності взаємовідносин банку та клієнта (групи клієнтів) не враховується внутрішньобанківський перерозподіл ресурсів, що впливає на точність та коректність розрахунків. ▪ В методиці не враховуються витрати, пов'язані з формуванням резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями клієнта, що відображається на точності результативного показника прибутковості операцій банку з окремим споживачем. ▪ В рамках методики визначено склад непрямих витрат банку, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, однак відсутній алгоритм їх розподілу на кожного споживача. Крім того, до непрямих витрат банку

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>непрямі витрати</i>: витрати на персонал, що безпосередньо обслуговує клієнтів, заробітна плата штабних підрозділів (бухгалтерія, аналітичний відділ, юридична служба), витрати на технічне оснащення операцій, оренда, ремонт, утримання приміщень банку, витрати на інформаційне забезпечення, рекламу, навчання банківських працівників та ін.; ▪ <i>доходи банку</i>: доходи від операцій некредитного характеру (валютообмінні операції, розрахунково-касове обслуговування, оренда сховищ тощо); доходи від інвестованих банком коштів на розрахункових і депозитних рахунках клієнта (групи клієнтів); доходи від кредитних операцій (проценти отримані за користування кредитом). <p>Рівень прибутковості взаємовідносин банку з VIP- клієнтами слід розраховувати на основі коефіцієнтів «залежності», які демонструють залежність банку від результату його співпраці з суб'єктом, що аналізується.</p>	<p>помилково зараховані витрати, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням клієнта (витрати на персонал та технічне оснащення операцій), що також є недоліком даної методики.</p>
<p>Ашкинадзе О. [2]</p>	<p><i>Модель доходності клієнта:</i> $EP = СПД + CP + СКД + STD - NB, де$</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EP – економічний прибуток від клієнта; ▪ СПД – сальдо процентних доходів від клієнта, що розраховується як різниця між прямими процентними доходами та прямими процентними витратами; ▪ CP – сальдо руху резервів за кредитними позиціями клієнта; ▪ СКД – сальдо комісійних доходів та витрат, отриманих від клієнта; ▪ STD – сальдо трансфертних доходів та витрат по залученим/розміщеним ресурсам клієнта; ▪ NB – накладні витрати. <p><i>Базою розподілу прямих та накладних витрат</i> в рамках методики є інтегральний показник ТРО, який розраховується шляхом множення кількості проводок за рахунком клієнта на умовний коефіцієнт трудомісткості операцій, тобто час необхідний для обробки платіжного доручення клієнта.</p> <p><i>Період розрахунків</i> – кожного дня.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не визначено чіткий перелік доходів та витрат банку в розрізі показників, що розраховуються. ▪ Не коректним, на наш погляд, є визначення накладних та прямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, адже запропонованим чином можна розподілити лише частину витрат, пов'язаних з заробітною платою банківських працівників, що безпосередньо обслуговують споживача. Механізм розподілу інших непрямих витрат банку в розрізі окремого клієнта залишається незрозумілим.





**Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”**

**State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”**