

УДК 339.138:336.71

*Н.П. Шульга, д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний торговельно-економічний університет*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТАТУСУ КЛІЄНТІВ БАНКУ**

*У статті обґрунтовано необхідність визначення економічного статусу клієнтів банку та запропоновано методичні підходи до його розрахунку. На основі цього автором розроблені стратегії взаємодії банку з окремими групами клієнтів.*

*Ключові слова: клієнт банку, економічний статус клієнта, портфельний аналіз, стратегії взаємодії банку з клієнтами.*

**Постановка проблеми.** Загострення конкурентної боротьби між банками та зниження рівня їхньої маржі обумовлюють необхідність впровадження клієнтоорієнтованого управління, відповідно до якого в центрі уваги постають не банківські процеси, а клієнти. У зв'язку з цим важливого значення набуває розкриття різних методичних підходів щодо визначення економічного статусу клієнтів банку, залежно від якого здійснюється їхня сегментація, формується стратегія взаємодії банку з клієнтом, а також розробляється його цінова, збутова та продуктова політики. До того ж економічний статус клієнта враховується при розподілі ресурсів, визначенні умов банківського обслуговування та складанні відповідного бюджету.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженням різних аспектів відносин банків з клієнтами приділяється значна увага у роботах закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Д.В. Гайдунько, В.В. Жаброва, Н.Б. Куршакової, І.В. Лопатінської, О. Штейн, С. Федосімової, В.В. Романова та ін. Незважаючи на суттєві досягнення в цьому напрямку, існує низка невирішених питань, які залишаються у фокусі наукових розробок. Так, подальшого вивчення вимагає комплекс питань, пов'язаних з удосконаленням підходів до проведення діагностики клієнтів, зокрема визначення їхнього економічного статусу для банку.

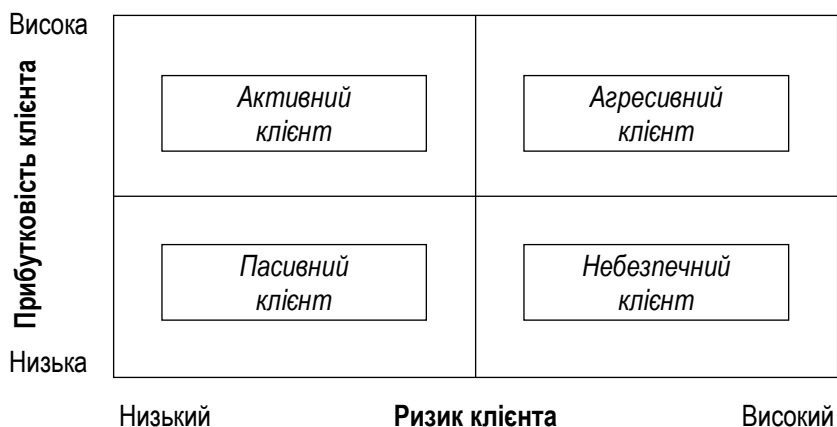
**Метою статті** є виклад науково-методичних підходів до визначення економічного статусу клієнтів банку, за результатами якого формуються стратегії взаємодії банку з клієнтами.

**Виклад основного матеріалу.** Для визначення економічного статусу клієнта, на наш погляд, можна запропонувати декілька методичних підходів. Один з них базується на портфельному аналізі ризику та прибутковості клієнта за допомогою матриці "ризик-прибутковість", другий – на оцінці стратегічного, ризико-комерційного та фінансового результату, третій – на визначенні його дисконтованих доходів та витрат. Кожен з цих підходів є прийнятним, а їх вибір залежатиме від мети дослідження, наявності необхідної інформації для розрахунків та програмного забезпечення.

Розглянемо кожен із зазначених підходів окремо.

Відповідно до *першого методичного підходу* пропонуємо економічний статус клієнта встановлювати, виходячи з рівня ризику та прибутковості (рис. 1) або рівня потенціалу, ризику та прибутковості (рис. 2). Таким чином, у рамках портфельного підходу можна виділити дві його

модифікації: просту (оцінка клієнта в системі координат “прибутковість – ризик”) та збалансовану – “потенціал – прибутковість –ризик”.



**Рис. 1. Портфоліо клієнта в системі координат “прибутковість – ризик”**

Як видно з рис. 1, клієнт, що має низький ризик та низьку прибутковість, набуває статусу пасивного; низьку прибутковість та високий ризик – небезпечного; низький ризик та високу прибутковість – активного; високий ризик та високу прибутковість – агресивного. Результати цього аналізу пропонується використовувати банку під час розроблення стратегії взаємодії з клієнтами, які диференціюються відповідно до їхнього економічного статусу.

Слід зауважити, що банк намагатиметься знизити ризикову складову й стабілізувати або підвищити рівень прибутковості операцій у кожній групі клієнтів шляхом здійснення певних заходів, що визначені в табл. 1.

Стосовно пасивного клієнта банк може збільшити ліміти як для клієнта в цілому, так і за окремими послугами, а також розширити їхній спектр. Якщо прийняття цих заходів не зумовило зростання прибутковості пасивного клієнта, необхідно підвищити ціни на індивідуальні банківські послуги. За умови покращення прибутковості пасивного клієнта банку не варто відмовлятися від його обслуговування. У деяких випадках усі зазначені заходи можна приймати одночасно. Активному клієнту банк може запропонувати нові послуги, які генерують високий ризик та високу прибутковість, а також збільшити ліміти. Щодо активного клієнта банку потрібно проводити політику сприяння розвитку ділових контактів. Найбільше занепокоєння викликає в банку небезпечний клієнт, який знаходиться в проблемній зоні. Якщо клієнт працює в галузі, що має високу та середню рентабельність, банк може запропонувати реструктуризацію клієнтського бізнесу, а при відмові клієнта – поступово згортати з ним ділові відносини шляхом зменшення розмірів лімітів і одночасного підвищення цін на банківські послуги. Ділові відносини з агресивним клієнтом слід розширити, але при цьому не збільшувати ліміти, а змінити співвідношення між процентними та комісійними послугами на користь останніх (комісійні послуги є

низькоризиковими або взагалі безризиковими) або запропонувати нові послуги з невисоким рівнем ризику.

Таблиця 1

**Стратегія взаємодії банку з клієнтами на основі портфельного аналізу**

Тип поведінки клієнтів	Перегляд лімітів	Підвищення ціни на банківські послуги	Прийняття заходів	Зв'язок з клієнтом
Пасивний клієнт	Збільшити	Так	Розширення спектра послуг	Залишити без змін
Активний клієнт	Збільшити	Ні	Пропозиція нових послуг	Розширити
Небезпечний клієнт	Зменшити	Так	Рекомендації щодо проведення зовнішнього аудиту, реструктуризації бізнесу клієнта тощо	За відсутності згоди поступово згортати
Агресивний клієнт	Залишити без змін	Ні	Пропозиція нових послуг з невисоким рівнем ризику	Розширити

Для збалансованого управління клієнтським портфелем банку необхідно досягти оптимального співвідношення між потенціалом, ризиками та прибутком. Тому, на відміну від першої модифікації портфельного підходу, при якій бралися до уваги лише прибутковість та ризик клієнтів, друга модифікація передбачає також врахування потенціалу зростання бізнесу клієнтів.

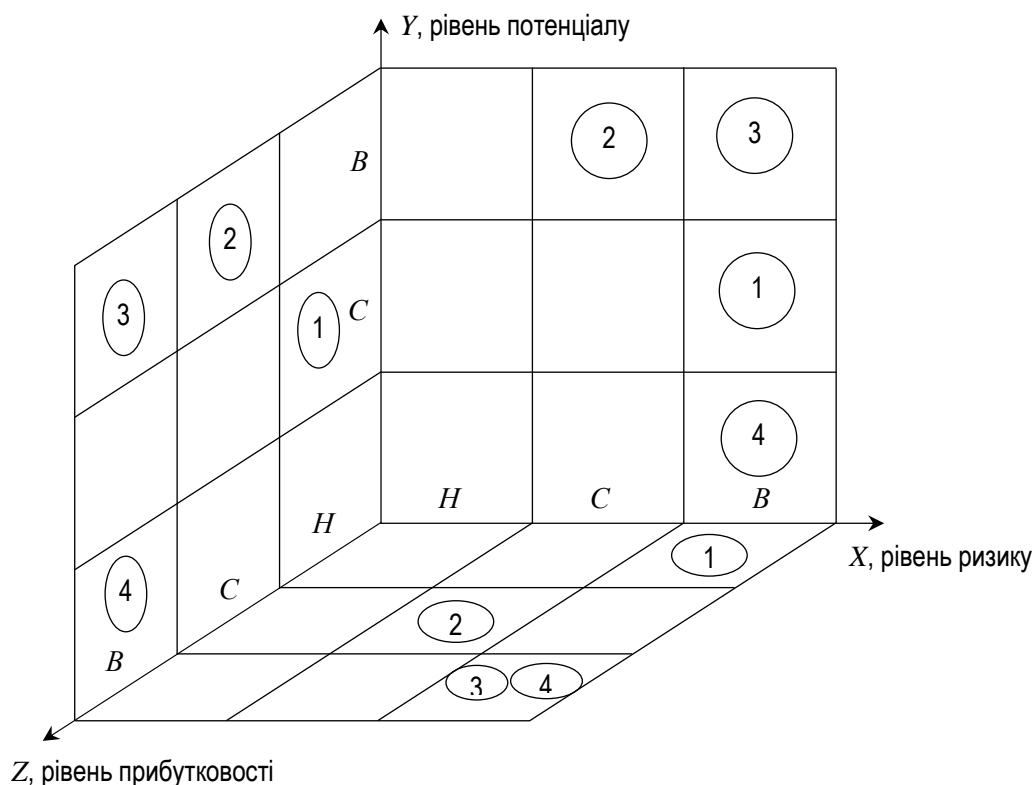
Проілюструємо на рис. 2 використання другої модифікації портфельного підходу до оцінки клієнтів банку в контурах: рівень потенціалу, ризиків та прибутковості, по кожному з яких виділено три рівні (високий (В), середній (С) та низький (Н)). У квадратах розміщуються клієнти банку:

- 1) клієнти, для яких є характерним середній рівень потенціалу, високий рівень ризику та низька прибутковість;
- 2) клієнти з високим рівнем потенціалу, середнім рівнем ризику та прибутковості;
- 3) клієнти з високим рівнем потенціалу, ризику та прибутковості;
- 4) клієнти з низьким рівнем потенціалу, високим рівнем ризику та прибутковості.

В основу другого підходу покладена ідея щодо виокремлення трьох компонент: стратегічної, ризико-комерційної та фінансової, з огляду яких оцінюється економічний статус клієнтів банку. При цьому необхідно охарактеризувати внесок кожного клієнта в забезпечення досягнення стратегічного, ризико-комерційного та фінансового результатів банку.

Стратегічний результат характеризує внесок клієнта або групи клієнтів у досягнення стратегічного успіху банку (наприклад, в збільшення певної частки ринку, отримання конкурентних переваг на окремих сегментах

банківського ринку). Він визначається на основі таких показників: частка банку на ринку та темпи її зміни.



**Рис. 2. Оцінка клієнтів банку в системі координат “рівень потенціалу – ризиків – прибутковості”**

Визначення внеску клієнта в ризико-комерційний результат здійснюється з точки зору “прибуток – ризик” і характеризується за допомогою показників прибутковості, зваженої на ризик (*RAROC*, *RORAC*, *RARORAC*).

Показник *RAROC* (Risk Adjusted Return On Capital – скоригована на ризик рентабельність капіталу) вперше був уведений у 1994 р. банком “Бенкерз траст” і нині використовується банками різних країн світу. У подальшому були запроваджені модифікації *RAROC*, які отримали назву *RORAC* (Return On Risk-Adjusted Capital) – рентабельність капіталу, скоригованого на ризик; *RARORAC* (Risk-Adjusted Return On Risk-Adjusted Capital) – скоригована на ризик рентабельність капіталу, розрахованого з урахуванням ризиків. В основу алгоритму розрахунків показників *RAROC*, *RORAC* покладені такі основні компоненти, як очікуваний прибуток до оподаткування (без та з урахуванням ризику), капітал (без та з урахуванням ризиків) (формули (1) та (2)).

Очікуваний прибуток із урахуванням ризиків обчислюється як різниця між очікуваними доходами і очікуваними витратами за мінусом очікуваних втрат.

$$RAROC = \frac{\text{Очікуваний прибуток до оподаткування із урахуванням ризиків}}{\text{Капітал}}. \quad (1)$$

$$RORAC = \frac{\text{Очікуваний прибуток до оподаткування}}{\text{Економічний капітал}}. \quad (2)$$

Очікувані витрати – це сума прямих витрат, віднесених на окремого клієнта, та частина розподілених (накладних) витрат.

Очікувані втрати – це збитки, яких банк може потенційно зазнати в результаті неплатоспроможності позичальників. Ці втрати визначаються на основі інформації про ймовірність дефолту клієнтів – позичальників банку.

Показник *RARORAC* є комбінацією показників *RAROC* і *RORAC*. За допомогою даних показників визначається дохідність клієнтів з урахуванням їх ризиків. Це дозволяє здійснювати:

- калькуляцію премії за ризик у складі ціни на банківські продукти;
- порівняння різних клієнтів, що дає змогу проводити ефективну клієнтську політику.

Внесок у фінансовий результат показує суму покриття чи чистого фінансового результату, що припадає на клієнта банку.

*Третій методичний підхід* зводиться до кількісного визначення економічного статусу клієнта, який доречно визначити за допомогою такої формули:

$$C = \left[ \left( \sum_{t=0}^T \frac{X_{at} \cdot P_{1at} - F_{1at}}{(1+i)^t} + \sum_{t=0}^T \frac{Y_{at} \cdot P_{2at} - F_{2at}}{(1+i)^t} + \sum_{t=0}^T \frac{Z_{at} \cdot P_{3at} - F_{3at}}{(1+i)^t} \right) - \left( \frac{GF_{at} + LF_{at}}{(1+i)^t} \right) \right] \cdot K_{1at} \cdot K_{2at} \cdot K_{3at}, \quad (3)$$

- де *C* – економічний статус клієнта *a* в період *t* для банку;  
*T* – період, протягом якого клієнта *a* обслуговують у банку;  
*X<sub>at</sub>* – обсяг депозитів, розміщених клієнтом *a* протягом періоду *t*;  
*P<sub>1at</sub>* – процентна ставка за депозитами клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*F<sub>1at</sub>* – операційні витрати банку за депозитами клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*Y<sub>at</sub>* – обсяг кредитів клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*P<sub>2at</sub>* – процента ставка за кредитами клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*Z* – обсяг комісійних послуг клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*P<sub>3at</sub>* – тариф за комісійними послугами клієнта *a* протягом періоду *t*;  
*F<sub>3at</sub>* – витрати банку, пов'язані із наданням комісійних послуг клієнту *a* протягом періоду *t*;

- $GF_{at}$  – частка загальних витрат банку, що відносяться на клієнта  $a$  протягом періоду  $t$ ;
- $LF_{at}$  – витрати, пов'язані з утриманням клієнта  $a$  протягом періоду  $t$ ;
- $K_{1at}$  – тісні ділові відносини банку з клієнтом  $a$  протягом періоду  $t$ ;
- $K_{2at}$  – можливий розвиток ділових відносин банку з клієнтом  $a$  протягом періоду  $t$ ;
- $K_{3at}$  – індекс задоволеності клієнта  $a$  протягом періоду  $t$ ;
- $i$  – ставка дисконтування, яка залежить від рівня ризику клієнта  $a$  протягом періоду  $t$ .

Ставку дисконтування пропонуємо визначати, виходячи з базової ставки, яка коригується на рівень ризику клієнта. Базова ставка має бути лише одна для всіх клієнтів. Рівень ризику клієнта необхідно встановлювати на основі даних про його фінансову та ділову репутацію і має уточнюватися у міру їхньої зміни, але обов'язково – не рідше рази на рік. Тісні ділові відносини з клієнтом визначатимуться за показником частоти контактів корпоративного менеджера з клієнтом, а можливий розвиток ділових відносин – на основі планів клієнта щодо придбання банківських послуг з огляду конкретного банку. Коефіцієнт розвитку ділових відносин банку з клієнтом слід розраховувати як співвідношення кількості або обсягу банківських послуг, що планує “споживати” клієнт, до їх фактичної кількості або обсягу. Індекс задоволеності клієнта має розраховуватися на основі анкетування. Визначаючи статус клієнта, слід враховувати дані, які можна отримати на основі бухгалтерського та управлінського обліку (доходи, витрати тощо), а також спостереження та експертної оцінки.

**Висновки.** Таким чином, запропоновані в статті методичні підходи до визначення економічного статусу клієнта розглядаються з точки зору привабливості його в цілому для банку; мінімізації витрат, які пов'язані з обслуговуванням клієнта; тривалості відносин банку з клієнтом та рівня його задоволеності. Інформацію щодо економічного статусу клієнта, на наш погляд, слід використовувати як для удосконалення маркетингової політики, так і в системі контролінгу банку. Зокрема, в умовах обмеженого бюджету банку необхідно спрямовувати ресурси насамперед на фінансування потреб клієнтів, які мають найвищий економічний статус.

### *Список літератури*

1. Гайдунько, Д. В. Методика анализа клиентской базы банка (финансовый, маркетинговый и социально-психологический аспекты) [Текст] / Д. В. Гайдунько // Банковские услуги. – 2001. – № 11. – С. 13–25.
2. Парасій-Вергуненко, І. М. Методика аналізу клієнтської бази банку [Текст] / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 68–75.
3. Федосимова, С. Комплексный анализ эффективности работы с клиентами [Электронный ресурс] / С. Федосимова, Д. Жаров // Банковское дело в Москве. – Режим доступа : <http://www.bdm.ru/arhiv/2001/11/45-47.html>.

### *Summary*

In the article necessity of determination bank clients' economic status is examined and the methodical approaches to its definition are given. On the base of it, strategies of bank cooperation with the separate groups of clients are developed by the author.

Отримано 17.09.2009