

УДК 336.71

## КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

Васильсва Т. А., *к. е. н.*,

Федірко В.В.

Українська академія банківської справи Національного банку України

*В статье рассмотрены концептуальные основы построения комплексной системы управления клиентской базой банка и её главные составляющие.*

*In the article the conceptual principles of the complex management system building by the bank client base and its main components are considered.*

**Постановка проблеми.** 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 встановлювати довготривалі партнерські відносини з кожним споживачем в сьогоднішніх умовах. Всі ці заходи потребують цілеспрямованого впливу з боку банку та мають реалізовуватися в рамках системи управління клієнтською базою.

Водночас, визначаючи клієнтську базу основним об'єктом впровадженої в останні роки клієнтоорієнтованих стратегій, банкіри-практики та науковці не зосереджують увагу на проблемі ефективного управління клієнтською базою банку. Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують необхідність побудови системи управління клієнтською базою банку як важливого елементу управління діяльністю банку та визначення її складових практично відсутні. Увага науковців, в основному, прикута до загальних проблем банківського маркетингу, зокрема до підвищення його ефективності в банківсь-

кому секторі. Це, в свою чергу, значно ускладнює стратегічне управління ресурсним потенціалом банку та пошук додаткових резервів підвищення ефективності банківської діяльності.

Отже, на сьогодні сформувалася об'єктивна потреба у поглиблених теоретичних розробках концептуальних основ побудови комплексної системи управління клієнтською базою банку.

**Аналіз останніх публікацій.** Окремі теоретичні, методологічні, методичні і практичні аспекти управління клієнтською базою банку знайшли відображення в роботах багатьох закордонних і деяких вітчизняних дослідників, зокрема Д.В. Гайдунько, В.В. Жаброва, Н.Б. Куршакової, І.В. Лопатінської, О. Штейн, В.В. Романова та ін. Запропоновані ними методики, окремі теоретичні положення та висновки, на нашу думку, можуть скласти основу подальших вітчизняних фундаментальних наукових розробок в даній сфері. Разом з тим, формування комплексної системи управління взаємодією банку з клієнтами ще далеко від завершення. Так, подальшого вивчення вимагає комплекс питань, пов'язаних з аналізом поняття „управління клієнтською базою банку” та визначенням складових елементів комплексної системи управління клієнтською базою банку.

**Мета статті** полягає в дослідженні сутності комплексної системи управління клієнтською базою банку, виокремленні основних її структурних елементів (підсистем), а також їх характеристики.

**Виклад основного матеріалу.** Проведене нами дослідження дозволило дійти висновку, що крім загальновідомих компонентів маркетингових концепцій в банківській сфері – системи управління відносинами з клієнтами та системи управління взаємодією банк-клієнт – в банках повинен бути розроблений комплексний механізм, що не просто об'єднає всі аспекти взаємовідносин банку з власними споживачами, а й дозволить детально проаналізувати та оцінити сукупність існуючих клієнтів банку, виявити тенденції змін в їх складі, потребах та поведінці, узгодить існуючі стратегії і методи взаємодії з клієнтами, надасть рекомендації щодо їх впровадження й удосконалення та

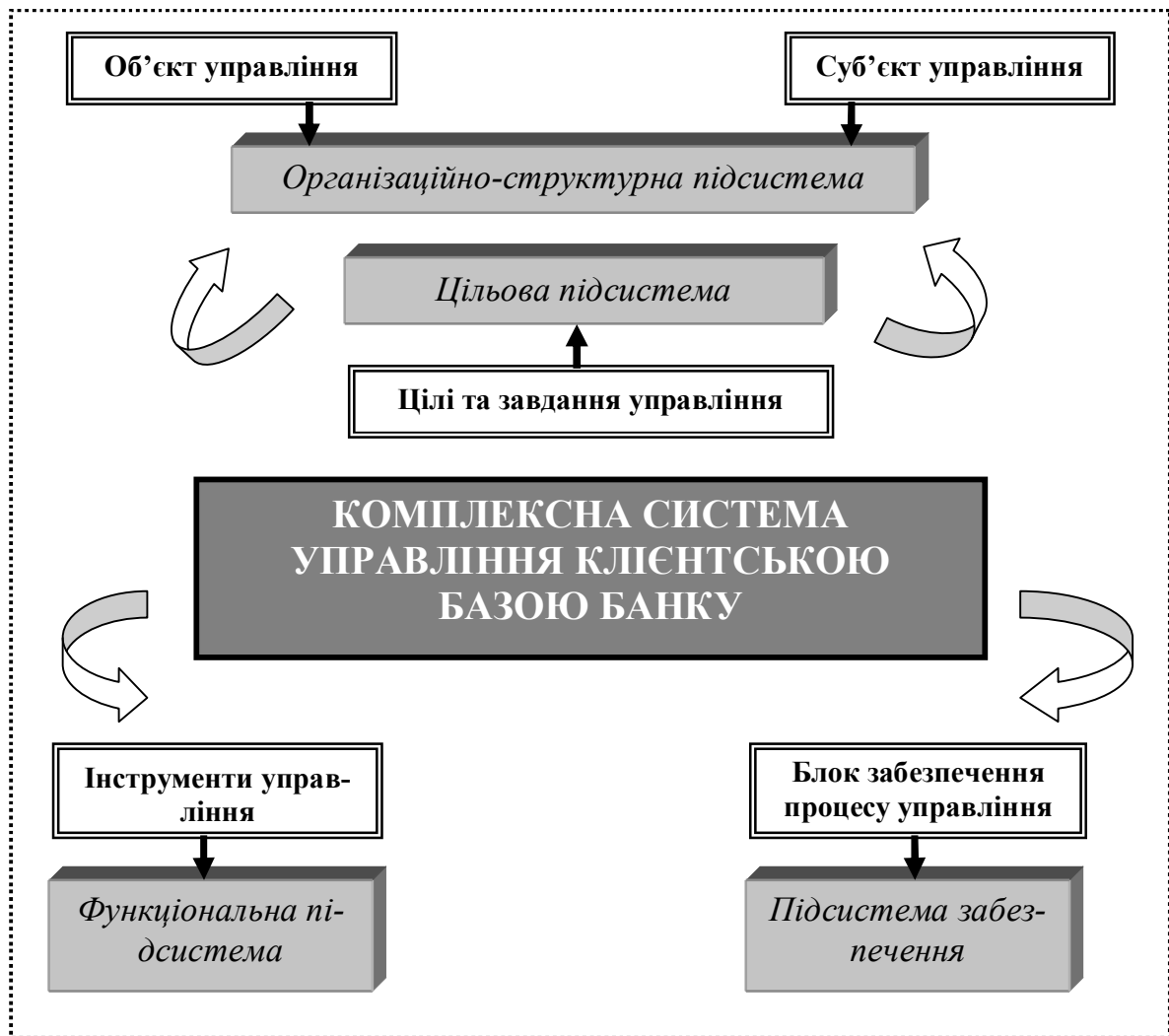
дозолить реалізувати фундаментальні принципи функціонування клієнтоорієнтованого банку. На наш погляд, таким базовим механізмом має стати система управління клієнтською базою банку, на основі якої формуватимуться практичні підходи до залучення, закріплення та утримання споживачів.

Обґрунтувавши необхідність побудови комплексної системи управління клієнтською базою банку нами були проаналізовані підходи до розуміння сутності клієнтської бази банку та визначено, що вказане поняття слід розуміти не як стихійно сформовану, а як організовану та певним чином впорядковану сукупність існуючих клієнтів банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, без якого банк не може існувати та розвиватися, основою досягнення ним стратегічних цілей своєї діяльності.

Отже, визначивши клієнтську базу банку як окремий елемент його ресурсної бази, що потребує управління, ми пропонуємо під управлінням клієнтською базою банку розуміти сукупність взаємопов'язаних методів і інструментів цілеспрямованого та скоординованого впливу керівництва й спеціальних структурних підрозділів банку, направлених на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної величини і структури клієнтської бази банку та на її ефективне використання в процесі здійснення банківської діяльності відповідно до основних пріоритетних цілей банку.

Необхідно звернути окрему увагу на те, що, на наше переконання, 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 та зв'язків між ними. Таким чином, основними складовими системи управління клієнтською базою банку, на наш погляд, є організаційно-структурна (суб'єкт і об'єкт управління), функціональна (інстру-

менти управління), організаційна (органи управління), цільова підсистема й підсистема забезпечення, які зображено на рис. 1. Охарактеризуємо кожен з зазначених елементів системи управління клієнтської бази банку з метою глибшого розуміння її сутності та важливості для банківської установи.



**Рис. 1. Складові елементи комплексної системи управління клієнтською базою банку**

### *1. Організаційно-структурна підсистема.*

Цілком закономірно, що основним об'єктом управління в рамках системи управління клієнтською базою є клієнтська база банку. Однак визначаючи клієнтську базу як впорядковану сукупність існуючих клієнтів банківської установи, потрібно зауважити, що конкретними об'єктами впливу з боку

банку є певним чином організовані й систематизовані сегменти споживачів та їх характеристики, тобто групи клієнтів з їх запитами і вимогами, інформація про покупців банківських послуг, потенціал обслуговуючих клієнтів тощо та безпосередньо процес (заходи з) поділу клієнтів на вказані сегменти (процес сегментації).

До основних суб'єктів управління, що мають забезпечувати управління клієнтською базою банку відносяться: служба маркетингу банку та особливе місце в його рамках посідають відділи з координації роботи з існуючими клієнтами банку й відділ клієнтських відносин, члени правління та ради директорів банку, керівники його філій, тобто представники команди вищого менеджменту, що здійснюють загальне стратегічне управління банком, розвитком банківського бізнесу, роботою з клієнтами і його відокремленими підрозділами.

## *2. Цільова підсистема.*

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

В економічній літературі цілі зазвичай класифікують на загальні, що є глобальним орієнтирами діяльності банку та специфічні, що розробляються за основними напрямками діяльності на основі загальних цілей та є більш конкретним й прикладними. Так, в рамках даної класифікації, загальними цілями банку в рамках системи управління клієнтською базою, на наш погляд, є наступні:

- 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 ефективності діяльності банку в цілому;

- узгодження стратегій і методів взаємодії з клієнтами з врахуванням їх запитів і побажань, рівня вигідності для банку.

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

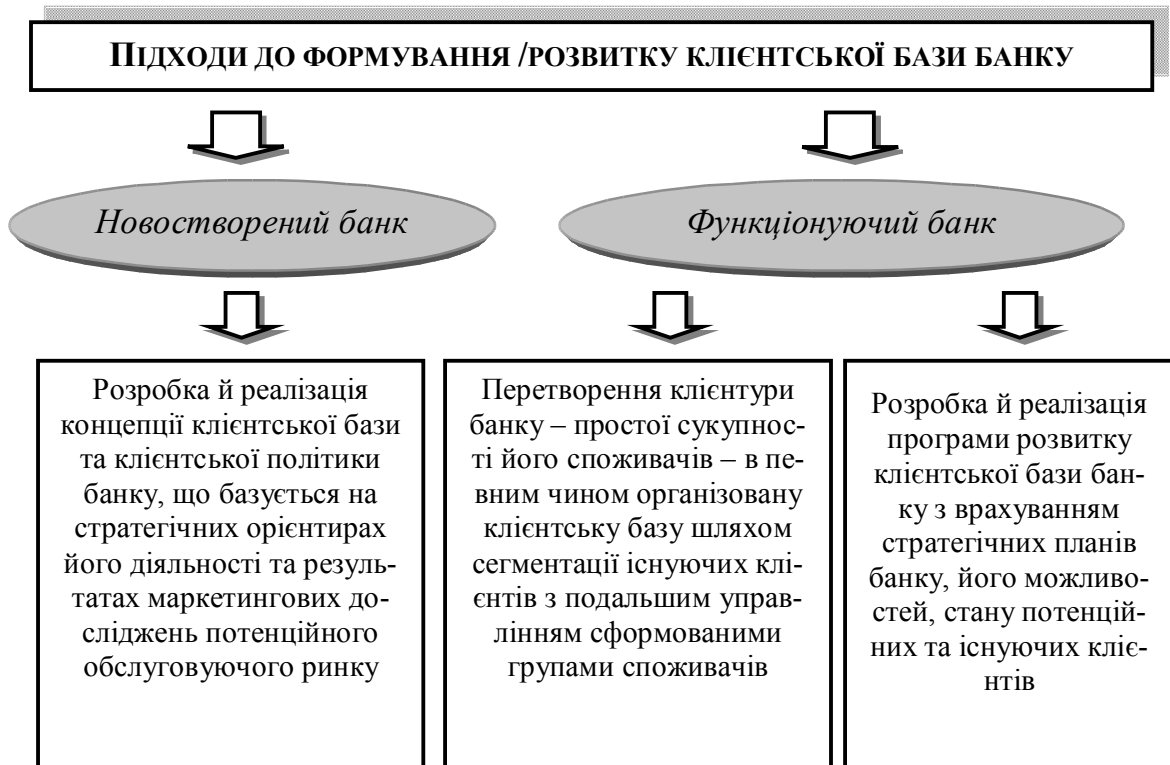
- основними цілями управління клієнтською базою є:
  - формування оптимальної клієнтської бази за обсягами та структурою;
  - ефективне використання такого виду ресурсів банку як клієнтська база банку в розрізі максимально повного використання інформації про споживачів, їх запити та побажання, потенціал та перспективи росту 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 і плану розвитку банку в розрізі клієнтської політики тощо.

### *3. Функціональна підсистема.*

Основними функціональними підсистемами комплексної системи управління клієнтською базою банку, які забезпечують ефективне досягнення цілей і завдань управління, на нашу думку, є:

I. Механізм та інструментарій формування /розвитку клієнтської бази банку. В даному аспекті нами пропонується дещо скоригувати запропонований Жабровим В.В. механізм формування оптимальної клієнтської бази банку [1] 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. На наш погляд, розглянуті вченим етапи створення оптимальної клієнтської бази банку в більшій мірі стосуються планування маркетингових заходів з розробки послуг, системи ціноутворення та стимулювання

продажів банку для певних груп споживачів, що базується на масштабних маркетингових дослідженнях потреб існуючих та потенційних клієнтів. Натомість нами визначаються послідовність етапів формування клієнтської бази банку з окресленням конкретних заходів на кожному етапі, відповідальних виконавчих підрозділів та взаємозв'язків між ними.



**Рис. 2. Підходи до формування / розвитку клієнтської бази банку**

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 в банківських послугах, їх запити стосовно підходів до обслуговування в банку.

II. Механізм та інструментарій управління сегментами існуючих клієнтів банку являють собою сукупність заходів та методів, направлених на

впорядкування, планування, всебічний аналіз та контроль за споживчими групами банку, а саме:

- комплексний аналіз сформованих клієнтських сегментів банку, що здійснюється на постійній основі в розрізі наступних аспектів: аналіз рівня прибутковості та рентабельності роботи банку з кожною групою споживачів; аналіз ступеня стабільності клієнтської бази банку; аналіз якості обслуговування споживачів в рамках кожного сегменту; аналіз схильності клієнтів до певних видів послуг; оцінка рівня задоволення клієнтів послугами, обслуговуванням та діяльністю банку в цілому; виявлення та аналіз потенційних потреб та запитів в рамках споживчих сегментів; дослідження їх потенціалу та ін.;
- планування розвитку клієнтської бази банку, внесення доповнень, рекомендацій й коригувань до концепції клієнтської бази і клієнтської політики банку, що базується на результатах проведення комплексного аналізу клієнтських сегментів та дослідження роздрібного банківського ринку в цілому;
- контроль за реалізацією впровадження вказаних змін та заходів, їх подальше коригування.

Важливо 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 являтися окремим етапом при складанні загального річного маркетингового плану банку як це зазвичай розглядається в науковій літературі [2]. На наш погляд, запропоновані заходи дозволять більш ефективно використовувати потенціал клієнтської бази банку, що базуватиметься на максимально повному та осмисленому обслуговуванні пріоритетних груп споживачів й коригуванні політики банку стосовно сегментів менш вигідних споживачів.



III. Механізм та інструментарій 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 в даній сфері, 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'єкту сегментації (існуючі, потенційні споживачі), її цілей, етапів проведення з зазначенням строків та відповідальних осіб, критеріїв групування і субсегментації клієнтів, бюджету здійснення тощо), її впровадження, аналіз результатів та контроль за реалізацією зазначених в програмі заходів;
- методики вибору найбільш оптимальних комбінацій сегментаційних змінних, значущих критеріїв сегментації і критеріїв субсегментації клієнтської бази банку, що складають основу її проведення, їх систематичний аналіз і перегляд;
- розробка й формалізація критеріїв вибору цільових (найбільш вигідних, стратегічних) клієнтських сегментів банком.

IV. Підсистема забезпечення системи управління клієнтською базою банку, що складає фундамент її ефективного функціонування передбачає наявність наступних компонентів:

- внутрішнє нормативне забезпечення;
- інформаційно-технологічне забезпечення;
- кадрове забезпечення.

**Висновки.** Таким чином, в статті нами були викладені основні теоретичні положення побудови комплексної системи управління клієнтською ба-

зою банку, а саме: було конкретизовано поняття „система управління клієнтською базою” та визначені головні її складові елементи, досліджені основні й допоміжні цілі управління, запропонований механізм формування та напрямки розвитку клієнтської бази банку, надані рекомендації щодо управління існуючими сегментами клієнтів та визначені інструменти управління процесом групування споживачів банку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Жабров В. В. Роль маркетинга клиентской базы в устойчивости банка : дис. ... канд. экон. наук :08.00.10 / Жабров Владимир Владимирович. – М., 2003. – 160 с.
2. Куршакова Н. Практические аспекты разработки маркетингового плана регионального банка / Куршакова Н. // Маркетинг 3 (58). – 2001. – С. 73-78

Васильєва, Т.А. Комплексна система управління клієнтською базою банку [Текст] / Т.А. Васильєва, В.В. Федірко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2009. – Вип. 22. - Ч. II. – С. 22-25.