

## **ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ОЦІНКИ КЛІЄНТСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ**

***Т. Г. Савченко, к.е.н.***

*Українська академія банківської справи Національного банку України*

***В.О. Розгон, магістр кафедри банківської справи***

*Українська академія банківської справи Національного банку України*

*У статті розглянуто використання системи збалансованих показників в процесі формування депозитної політики банку. Акцент зроблено на запропонованому автором комплексі маркетингових інструментів аналізу клієнтської складової депозитної політики банку, детально охарактеризовано кожен із них.*

Одним із завдань банківських установ є створення достатньої ресурсної бази для здійснення власної діяльності, тому розробка депозитної політики є важливим елементом у складі банківської політики.

Депозитна політика – це програма дій, що являє собою сукупність засобів, інструментів та методів реалізації задля досягнення тактичних і стратегічних цілей на ринку депозитних послуг з метою формування достатньої, для здійснення банківської діяльності, ресурсної бази, забезпечення стійкості банківської установи, а також збереження її конкурентних переваг.

Банки, як суб'єкти фінансової системи країни, в процесі здійснення своєї діяльності потребують перманентного удосконалення організації управління, у тому числі підвищеної ефективності депозитної політики. Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища. Концепцією, що базується на вивченні відносин у системі «середовище-організація», є стратегічне управління, одним із інструментів якого є використання збалансованої системи показників (BSC).

Збалансована система показників складається з чотирьох елементів: фінанси (уявлення про банківську установу, інвесторів), клієнти (репутація банку в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (процеси, що потребують оптимізації), навчання та розвиток персоналу (можливості зростання і розвитку банків та їх працівників) [1]. На нашу думку, ефективна депозитна політика, як стратегія банку з формування ресурсів, повинна базуватися на зазначених компонентах (рис. 1).

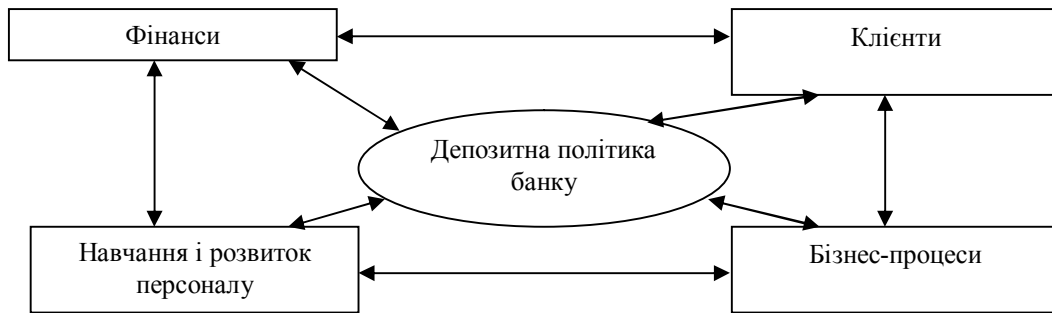


Рисунок 1 – Взаємозв’язок депозитної політики та елементів BSC [авторська розробка]

Аналізуючи елементи фінансової складової BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами - або нарощувати майбутній потенціал, що вимагає відповідних витрат; або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи у короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банківській установі конкурентні переваги у майбутньому.

Побудова збалансованої системи показників дає змогу банківській установі досягнути таких стратегічних результатів [1]:

- отримання прогнозованого рівня прибутку у довгостроковому періоді;
- задоволення потреб суб'єктів економіки у кредитних ресурсах;
- збільшення внутрішнього ресурсного потенціалу для задоволення попиту в активних операціях;
- виявлення зовнішніх джерел поповнення ресурсного потенціалу;
- ефективне управління системою банківських ризиків;
- можливість розробки та надання новітніх банківських послуг;
- володіння конкурентною позицією на ринку банківських послуг.

При нестабільності банківської системи залучення коштів на оптовому сегменті грошового ринку втрачає свою актуальність, тому ресурсна база банків в основному формується за рахунок коштів депозитного походження. З огляду на це, при розробці депозитної політики, особливу увагу слід приділяти клієнтській складовій. Тобто, на нашу думку, стратегія банку щодо залучення депозитних коштів повинна бути клієнтоорієнтованою (рис. 2).

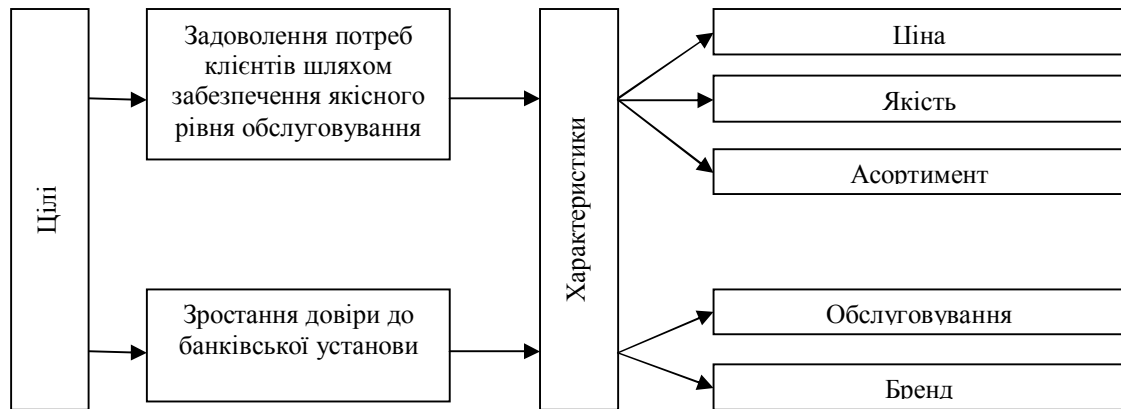


Рисунок 2 – Реалізація депозитної політики з урахуванням клієнтської складової BSC [авторська розробка]

Після масового відтоку депозитів у 2009 року, станом на 01.10.2011 українським банкам вдалося повернути вилучені кошти і збільшити свої депозитні портфелі фізичних осіб в порівнянні із 01.10.2009 на 49,31 %, тобто на 124,5 млрд. грн.. Експерти зазначають, що така тенденція пов'язана із орієнтацією клієнтів не лише на розмір депозитної ставки, а й на додаткові умови запропонованих вкладів. Крім того, відзначається поступове відновлення довіри населення до банків.

Тому в умовах жорсткої конкуренції, коли між банками виникає боротьба за кожного клієнта, нами пропонується застосування комплексу різноманітних інструментів маркетингу (рис.3).

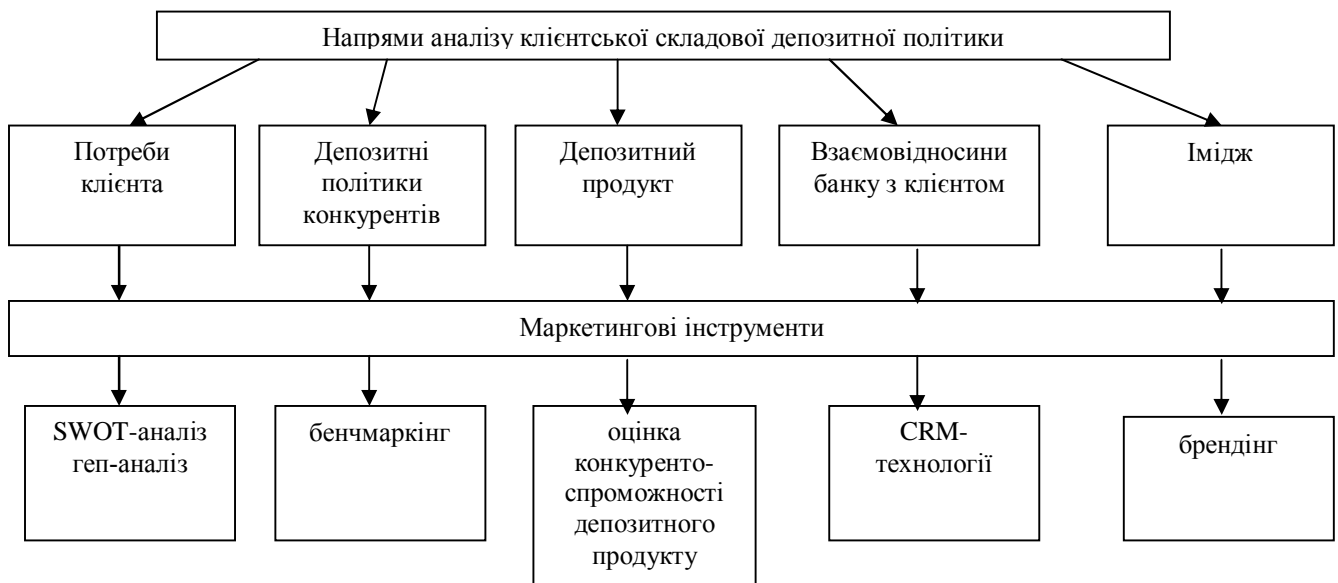


Рисунок 3 – Маркетингові інструменти аналізу клієнтської складової депозитної політики банку [авторська розробка]

Застосування SWOT-аналізу дозволяє на основі дослідження сильних і слабких сторін (при врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) виявити потенційні загрози та можливості банку на ринку депозитних послуг.

У свою чергу використання геп-аналізу може мати два паралельні напрямки. Перший полягає у визначенні розривів між поточним станом депозитної політики банку та бажаними її результатами. Другий напрям передбачає виявлення розривів між запитамі клієнтів та тими можливостями банку, що були попередньо визначені за допомогою SWOT-аналізу.

На основі геп-аналізу клієнтських потреб можна виявити ті проблемні зони, що заважають досягненню запланованих результатів депозитної політики банку, а потім розробити схеми вдосконалення програми розвитку депозитної політики банку.

Наступним етапом є аналіз конкурентів із застосуванням бенчмаркінгу. Сутність даного підходу полягає у визначенні еталонного чи більш економічно ефективного банку в сфері реалізації депозитної політики з метою порівняння із власною практикою та впровадженням його найкращих методів роботи у своїй діяльності.

Застосування бенчмаркінгу надасть наступні можливості для банку:

- виявлення сильних і слабких сторін організації в залежності від зміни попиту, пропозиції на депозитні продукти та ринкового середовища;
- досягнення провідної позиції в конкурентній боротьбі;
- визначення відставання рівня роботи банку від рівня її конкурентів;
- забезпечення банку планами перевірених коригуючих дій;
- відповідність вимогам клієнтів;
- запозичення найкращих методів;
- розробка нових ефективних моделей управління депозитною політикою банку;
- розпізнавання технологічних «проривів»;
- зниження ризику і скорочення витрат, пов'язаних з набуттям власного досвіду;
- ефективна диверсифікація фінансів;
- оцінка глобальних тенденцій розвитку банківської галузі на кілька років.

Аналіз клієнтської складової вимагає оцінки конкурентоспроможності депозитного продукту, яка полягає у визначенні кількісних та якісних показників.

При аналізі кількісних показників конкурентоспроможності варто орієнтуватись на номінальну процентну ставку. Стосовно якісних показників, то їх конкурентоспроможність можна оцінити за допомогою розрахунку інтегральних показників, що може здійснюватись у декілька етапів. Так, на першому етапі відповідальний підрозділ маркетингу обирає базу порівняння, тобто найкращий із запропонованих у відповідному сегменті, продуктів банків-конкурентів, іншими словами фактично відбувається застосування вже описаного механізму

бенчмаркінгу. Після чого (другий етап) співробітники підрозділу маркетингу обирають найбільш вагомі для споживача якісні ознаки.

Наступним блоком аналізу виступають взаємовідносини із клієнтами. На сьогоднішній день, застосування нових підходів до отримання знань про власних клієнтів набуває все більшої популярності. Одним із таких методів є використання системи керування взаємин із клієнтами (CRM-технологія), яка спрямована на розробку бізнес-рішень, орієнтованих на клієнта та створення стратегії зміцнення відносин із клієнтами.

Слід зазначити, що технології CRM можуть використовуватися в українських банках для вирішення багатьох розповсюджених задач [9]:

- прогнозування зміни клієнтської бази – прогнозування моделей цінності банківських клієнтів, розробка стандартів обслуговування кожної із категорій;
- сегментація клієнтів – розробка більш цілеспрямованої і результативної маркетингової політики, тобто пропозиції різних видів депозитних продуктів і послуг різним групам клієнтів.

CRM може використовуватися для:

- підвищення ефективності бізнес-процесів банку і рентабельності роботи банку;
- вивчення клієнтів банку, їхнього бізнесу;
- визначення напрямків і шляхів розвитку бізнесу;
- дослідження попиту на банківські продукти;
- вивчення й аналізу контактів клієнтів з банком, контактів між клієнтами тощо.

Наявність даної інформації дозволяє формувати індивідуальні стратегії, а також сегментувати клієнтів за різними напрямками.

Виходячи з цього існує можливість сегментувати клієнтів, наприклад, за особистими потребами:

- клієнти, які орієнтовані на ціну;
- клієнти, які віддають перевагу новим параметрам продуктів;
- клієнти, які орієнтовані на стабільність.

Ключовими аспектами концепції CRM є персоналізація взаємовідносин з кожним клієнтом, досягнення прихильного ставлення клієнтів до банку та його продукції, погляд на процес продажу як на безперервний процес, до якого залучено кожного співробітника.

Клієнтська база, що містить повну інформацію щодо історії взаємодії з кожним клієнтом, стає важливим активом банку, який потребує ефективного управління. Завдяки її використанню мінімізується дублювання інформації, координуються зусилля спрямовані на залучення нових клієнтів і збереження старих. Банк може застосувати різноманітні методи аналізу сегментації аудиторії, ефективності каналів збуту та рекламних заходів,

завантаження сервісної та збутової мережі; моделювання та аналізу системи переваг клієнтів щодо якостей товару, каналів взаємодії і продажу тощо.

Взаємодія з клієнтами здійснюється через узгоджений набір процедур, спрямованих на формування у клієнтів загального враження про банк та його депозитний продукт.

Послідовність процесів у рамках CRM наступна:

- отримання та агрегування даних;
- аналіз ринкових можливостей банку, переваг і запитів клієнтів;
- розробка адекватних повідомлень і сигналів для кожного клієнта окремо та ринку загалом;
- процес взаємодії (комунікація) через відповідні канали і точки контакту;
- аналіз зворотного зв'язку і результатів, коригування підходів і методик.

Таким чином, використання CRM дає змогу вдосконалити процес обслуговування клієнтів завдяки організації узгодженої роботи різних підрозділів банку і збереженню інформації про історію роботи з кожним клієнтом.

Останнім блоком клієнтської складової є оцінка іміджу банку. Дане завдання неможливо виконати без використання технологій брендінгу.

Технологія брендінгу – це сукупність методів і заходів щодо управління процесом формування та розвитку бренду, а також способів його оцінки.

Основними етапами аналізу бренду є:

- оцінка відповідності стратегії брендінгу банківській стратегії;
- аналіз конкурентних брендів;
- дослідження концепції позиціонування бренду;
- аналіз сформованого образу бренду;
- оцінка відносин бренду із клієнтами.

Депозитна стратегія банку обов'язково має включати такі інструменти брендінгу як реклама, зв'язки з громадськістю (PR) та інформаційний супровід.

Першим кроком на шляху підтримки репутації банку є такий загальновідомий маркетинговий інструмент як реклама.

Іміджева реклама — це створення сприятливого іміджу банку і його послуг. Вона спрямована не тільки на потенційних клієнтів, але і на більш широку аудиторію. Її основними завданнями в кризових умовах є формування у споживача позитивного іміджу банку. Найбільш ефективні для даного виду реклами є наступні рекламні засоби: рекламні бігборди, лайтбокси, реклама в газетах і журналах, участь у благодійних акціях (з висвітленням у пресі, на радіо, телебаченні), рекламні ролики, реклама на транспорті [6].

Крім того, за наявності додаткових коштів, банком може бути розпочата рекламна кампанія конкретного депозитного продукту чи депозитної програми. Основними моментами, на які слід звернути уваги при побудові такої рекламної концепції, є зазначення тих переваг банку, які свідчать про рівень його надійності та стабільності. Прикладами таких переваг може виступати підтримка з боку великої іноземної банківської групи, членство банку в Фонді гарантування вкладів, тривалий досвід роботи, тощо.

Крім реклами банкам необхідно постійно демонструвати позитивні наслідки роботи. Це завдання можна реалізувати шляхом активної діяльності PR-служб банку з метою досягнення лояльного відношення до діяльності банку. В основі PR лежать вміння та бажання налагодити контакт та вигідний двосторонній зв'язок із громадськістю.

Діяльність PR полягає в організації заходів з благодійної допомоги, спонсорства, прес-конференцій, презентацій, «круглих столів», а також постійному оновленні web-сайтів та тісній співпраці зі ЗМІ (інформування населення про задовільні фінансові результати діяльності, отримані нагороди, благодійні акції тощо). PR передбачає якісне інформування громадськості про продукти та послуги банку, аналіз ситуації та прогнозування можливої реакції навколишнього оточення на певні дії банку [6].

Підтримка позитивного іміджу може також забезпечуватися участю у благодійних проєктах, спонсорською діяльністю, меценатством, що стане своєрідним доказом фінансової стійкості банку, а також проявом бажання установи допомагати населенню.

Проте, в умовах жорсткої конкуренції за кожного вкладника не менш важливими є заходи спрямовані на утримання клієнта, який вже прийшов до банку. Для цього банку необхідно розширити асортимент депозитних продуктів, розробити програми лояльності як для нових, так і для існуючих вкладників, забезпечити комплексне обслуговування клієнтів. Крім того, кожному споживачу фінансових послуг необхідно надати якісний рівень обслуговування висококваліфікованим персоналом, запропонувати клієнту альтернативні депозитні або інші банківські продукти.

Таким чином, у процесі аналізу клієнтської складової депозитної політики банком застосовується комплекс різноманітних маркетингових технологій. Використання окремих, із наведених у даній роботі інструментів, є недоцільним, адже кожний з них є логічним доповненням іншого. Можна стверджувати, що аналіз клієнтської складової буде достатньо ефективним лише за умови комплексного застосування досліджених інструментів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Барилюк, І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ [Текст] / І. Барилюк // Формування ринкової економіки в Україні, 2009. – № 19. – С. 147-153.
2. Дребот, Н. П. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг [Текст] / Н. П. Дребот, О. Р. Галько // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С.125-132.
3. Дмитрієва, О. А. Оптимізація депозитної діяльності комерційного банку [Текст] / О. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2008. – № 5. – С. 15-17.
4. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.
5. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посіб. / [С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 374 с.
6. Крухмаль, О. В. Депозитна стратегія як фактор підвищення конкурентоспроможності банків в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс] : / НБУ ім. Вернадського, – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_33/Zmist/18PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/18PDF.pdf)
7. Нікітін, А. В. Маркетинг у банку [Текст] : навч.-метод. посібник для самос. вивч. дисц. / А. В. Нікітін. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.
8. Хоружа, Т. А. Сучасний стан ринку депозитних послуг та шляхи удосконалення депозитної політики в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс] : – Режим доступу : [http://www.econom.univ.kiev.ua/component/option,com\\_docman/task,doc\\_download/gid,81/](http://www.econom.univ.kiev.ua/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,81/)
9. Чекрашина, Е. Ф. Маркетингові стратегії збільшення депозитних ресурсів банку [Електронний ресурс] / Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/> – Назва з домашньої сторінки Інтернету