

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління клієнтською базою банку

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Музиченко
Тетяна
Валентинівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
Доцент

Бадзим Олександр
Сергійович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ 6

- 1.1. Сутність управління клієнтською базою банку в сучасних умовах 6
- 1.2 . Методи формування та управління клієнтською базою банку 15
- 1.3 . Форми стимулювання користувачів банківських послуг 20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ 26

- 2.1. Аналіз формування клієнтської бази в умовах реформування банківської системи України 26
- 2.2. Діагностика методів формування клієнтської бази банківських установ 30
- 2.3. Практика стимулювання сучасних клієнтів-користувачів послуг Інтернет –банкінгу 37

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ 43

- 3.1. Напрями та механізм формування клієнтської бази банку 43
- 3.2. Удосконалення сегментації залучення клієнтів банку 48
- 3.3. Впровадження зарубіжного досвіду формування клієнтської бази банків 53

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування банківської системи сьогодні є домінуючим фактором, який здійснюють істотний вплив на відношення споживачів до вітчизняний банківський сектор.

Значне зниження норми рентабельності традиційних банківських операцій також змушує банки розвивати відносини з клієнтами з метою максимізації результативності співробітництва та підвищення комплексності обслуговування. Ефективне задоволення потреб клієнтів цільового ринку сприяє залученню великої кількості нових клієнтів, утриманню існуючих, а отже, формуванню постійної клієнтської бази банку та, як наслідок, зростанню прибутковості банківського бізнесу.

Метою роботи є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення формування та розвитку клієнтської бази в умовах реформування діяльності банку.

Завданнями які необхідно вирішити в ході проведення дослідження наступні:

- визначити сутність управління клієнтською базою банку в сучасних умовах;
- розглянути методи формування та управління клієнтською базою банку
- визначити форми стимулювання користувачів банківських послуг;
- зробити аналіз формування клієнтської бази в умовах реформування банківської системи України;
- провести діагностику методів формування клієнтської бази банківських установ;
- розкрити практику стимулювання сучасних клієнтів-користувачів послуг Інтернет-банкінгу;
- запропонувати напрями та механізм формування клієнтської бази банку;
- визначити шляхи удосконалення сегментації залучення клієнтів банку;

- обґрунтувати необхідність впровадження зарубіжного досвіду формування клієнтської бази банків.
- **Об'єктом дослідження** є процес управління клієнтською базою банку.
- **Предметом дослідження** є формування клієнтської бази на основі сегментації клієнтів банку.

Методи досліджень. У дослідженні були використані загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів, що обумовлюють діяльність банку, щодо створення клієнтської бази банку на ринку банківських послуг, зокрема діалектичний метод пізнання - при здійсненні теоретичного дослідження, метод структурно – логічного аналізу - при побудові логіки та структури роботи, методи кількісного та якісного аналізу, метод порівняльних характеристик, опитування, спостереження - при здійсненні оцінки управління клієнтською базою банку, дослідженні процесу діяльності ПАТ «ОКСІ БАНК».

Наукова новизна даної роботи полягає в тому, що автором запропоновано підхід до сегментації клієнтів банку на основі визначення їхньої рентабельності, імеджевості та надійності.

Практичне значення роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення клієнтської політики ПАТ “ОКСІ БАНК”:

- на основі проведеного дослідження визначені «слабкі» місця в системі формуванні клієнтської бази банку та розроблені рекомендації для їх усунення;
- удосконалено процес сегментації пат «ОКСІ банк» за п'ятью групами критеріями, на основі впровадження ctm системи.
- запропонована узагальнена характеристика груп існуючих клієнтів: клієнти, що розвиваються, ключові клієнти, неприбуткові, клієнти, що потребують стандартного обслуговування.
- рекомендовано банкам застосовувати впроваджувати в свою діяльність клієнтоорієнтований підхід, який передбачає зміни в усіх компонентах

діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології. результатом такої діяльності є підвищення лояльності клієнта та зростання прибутковості. - рекомендовано для максимально ефективного використання інформації про клієнта, структурувати клієнтську базу даних на основі постійного аналізування за трьома напрямками: можливості більш глибокого сегментування клієнтів, моделювання структурного „профілю” клієнта.

Ступінь дослідженості теми. Проблеми управління клієнтською базою банку вивчались як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Питанням впровадження клієнтської політики на основі стосунків присвячено праці К. Анил, С. Камрул, М. Кочесфахани, А. Саєджи, Б. Саббіах [1-4] та ін. Також цей напрям досліджень представлено й у працях українських та учених, зордонних вчених, зокрема Т. Васильєвої, В. Коваленко, Н. Куршакової, В. Ларіонова, А. Марданова, В. Сурова, В. Федірко, Н. Чижова, О. Шарапи [5-13] та ін. Однак, незважаючи на ґрунтовні розробки в сфері банківського маркетингу, недостатньо вивченими залишаються окремі аспекти ефективного управління клієнтською базою банку в сучасних умовах функціонування фінансово-кредитних установ.

Публікації. Визначення та особливості клієнтської бази банку було опубліковано в статті // **«Управління клієнтською базою банку» Стратегії розвитку фінансового ринку України : зб. наук. ст. студ. Частина 1 / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – С. 295-300 (401 с.)**

Випускна кваліфікаційна робота складається з 75 сторінки, в тому числі 69 сторінок основного тексту, 12 рисунків, 16 таблиць, 4 додатків, 81 джерела використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ

1.1. Сутність управління клієнтською базою банку в сучасних умовах

З метою утримання провідних позицій на банківському ринку України банкам необхідно окрім надання послуг, що відповідають запитам клієнтів, пропонувати найкраще банківське обслуговування. Для «виживання» у складних умовах сьогодення, банківські послуги повинні бути розроблені з врахуванням потреб конкретних, чітко визначених категорій клієнтів. Все це передбачає накопичення та аналіз інформації про клієнта, котра повинна зберігатися в єдиній базі даних.

Почнемо теоретичне дослідження із визначення основних дефініцій, а саме: «клієнт банку», «клієнтська база банку», «сегментація клієнтів банку».

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до понять „клієнт”. Так, Чижов Н.А. у своїй монографії „Клиентские технологии” визначає термін „клієнт” як будь-яка фізична чи юридична особа, на замовлення якої виконана послуга [55, с. 67]. Разом з тим науковій літературі з банківського маркетингу є певні суперечності у поглядах, оскільки деякі автори включають до поняття «клієнт» лише осіб, які вже користувалися послугами банку, а деякі - також и потенційно можливих користувачів. Разом з тим всі констатують, що клієнт є основним орієнтиром діяльності банку.

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

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» [40, с. 198]. Дещо близьке визначення клієнта дається вченим Дима О.О., зокрема: клієнтами є особи, що користується послугами установи, організації, підприємства (наприклад, клієнт банку), постійні покупці, замовники [13, с. 332]. Однак потрібно зауважити, що розглядаючи клієнта банку, факт регулярності його обслуговування не має принципового значення, те, що особа користується послугами банку, дає можливість називати її клієнтом банку.

Вчений Севрук В.Т. 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» [44].

На переконання Куршакової Н.Б, клієнт банку – це фізична або юридична особа, яка хоча б раз скористалася хоча б одною послугою банку на договірній основі [19, с. 116].

Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» клієнтом банку є будь-яка фізична чи юридична особа, що користується його послугами [1].

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» [1]), 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). 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 клієнта банку.

Отже, підбиваючи підсумок, відповідно до законодавства та наукових праць клієнтом банку можна вважати особу, яка:

- користується послугами банку;
- доручає певну роботу банку;
- відкриває в банку рахунок: депозитний, поточний, розрахунковий та ін.;
- встановлює з банком ділові відносини, наприклад, отримує в банку певні консультації, не відкриваючи при цьому рахунку.

Науковці Квасницька Р.С. та Ратич А.В. визначають клієнтську базу складовою клієнтської політики кожного банку та наголошують, що вони мають велику потребу в цьому нематеріальному активі. До неї входять фізичні та юридичні особи, державні та громадські організації, резиденти і нерезиденти, які потребують оперативного, персоніфікованого та якісного обслуговування часто не одним, а декількома підрозділами банку.

В результаті цього дослідження щодо взаємозв'язку банку і клієнтів вони пропонують виокремлювати три рівні управління:

- I рівень - управління відносинами з клієнтами (управління лояльністю, утриманням клієнтів);
- II рівень - управління клієнтською базою банку;
- III рівень - управління взаємодією з клієнтами.

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності поняття «клієнтська база банку» (табл. 1). Це обумовлено тим, що окремі автори при визначенні даного терміну акцентують увагу на певних її якостях, які характеризують структуру, склад учасників, процес руху клієнтської бази.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «клієнтська база банку» різними авторами*

Визначення	Автор	Джерело
Клієнтська база визначає, з одного боку, якісний стан клієнттури банку як не випадкової сукупності клієнтів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами	Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник	[5, с. 257].
Клієнтська база – це база даних, що містить відомості про всіх клієнтів банків, які коли-небудь здійснювали з нею угоди. Крім того, іноді до клієнтської бази відносять і відомості про потенційних клієнтів банку	В.В. Коваленко	[6, с. 191]
Клієнтська база – це фактична клієнттура банку та частина потенційних клієнтів банківських послуг, яка перебуває в межах можливих контактів з даним банком і яку задовольняє набір послуг банку й умови їх надання	Н.Б. Куршакова	[7, с. 78]
Клієнтська база – це сукупність клієнтів банку (фізичних і юридичних осіб), які мають рахунки в банку і користуються банківськими послугами чи продуктами	В.А. Ларіонова	[8, с. 43]
Клієнтська база банку – не випадкова сукупність реальних і потенційних клієнтів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи взаємин банку з клієнтами	А.Н. Марданов, Р.П. Мунасіпов	[9, с. 47]
Клієнтська база банку – це опосередкована ринком кількість клієнтів банку, що забезпечує споживання його продуктів і послуг	В.Д. Суров	[10, с. 45]
Клієнтська база – сукупність реальних і потенціальних клієнтів банку	Н.О. Чижов	[11, с. 38]

*розроблено автором на основі теоретичних досліджень

Отже, необхідність побудови системи управління клієнтською базою банку як базового рівня управління в рамках впровадження клієнт-орієнтованого маркетингу, насамперед потрібно вирішити, що саме слід мати на увазі під поняттям «клієнтська база банку».

Як свідчить проведене дослідження, потрібно звернути увагу на два аспекти:

- по-перше, 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 клієнтів послуг банку, які територіально знаходяться в межах контактів з ним і яких задовольняє набір представлених послуг» [14]. У Федірко В.І. [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 нашу думку, визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як не випадкової сукупності клієнтів послуг, а з іншого боку, якість роботи самої банку з власними клієнтами. Тобто цей термін визначає опосередкований ринком 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 клієнтів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи відносин банку з клієнтами [20].

Важливо зазначити, що на практиці працівники банків 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 клієнтів. 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 клієнтів банку, дані трактування не враховують важливість клієнтської бази для банку.

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 банк 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].

Існує п'ять рівнів відносин банку з клієнтами: базисний,реагуючий, відповідальний, активний, партнерський. У таблиці 1.2 наведені порівняльна характеристика цих рівнів відносин.

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів відносин *

Рівень відносин	Характеристика
Базисний	Типові нескладні банківські послуги, що не потребують індивідуального підходу при обслуговуванні
Реагуючий	Відповіді співробітників банку на питання, що надходять від клієнтів при використанні тієї чи іншої послуги
Відповідальний	Після надання послуги клієнтам з'ясовується, чи є у них зауваження, побажання чи скарги. Ця інформація використовується для удосконалення банківських продуктів
Активний	Періодичне інформування клієнтів про нові банківські продукти чи про вдосконалення вже існуючих, формування попиту на них
Партнерський	Банк постійно працює з клієнтами та потенційними клієнтами у пошуках способів пропозиції клієнтам більш високої цінності при наданні послуг

* розроблено автором на основі [24]

На основі таблиці 1.2 можна зробити висновок про те, що при запровадженні та реалізації клієнтської політики найбільш актуальними для банків є відповідальний, активний та партнерський рівні відносин.

Виділивши пріоритетні рівні відносин, необхідно відмітити, що відповідальність за встановлення та розвиток партнерських відносин покладається на конкретних працівників банку – персональних менеджерів, котрі є провідниками клієнтської політики по закріплених за ними клієнтами

– фізичними та юридичними особами. Їх задача – забезпечити задоволення своїх клієнтів. Управління клієнтською базою банку - складний процес, який починається за сегментації клієнтів. Існують різноманітні погляди на критерії сегментації клієнтів банку, які систематизовані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до сегментації клієнтів банку

Критерії сегментації клієнтів банку	Визначені групи Клієнтів	Автор підходу
- клієнтська ознака; - значущість клієнта, його привабливість для банку	фізичні особи. юридичні особи. стандартні VIP-клієнти стратегічні VIP-клієнти	Романенко Л.Ф. [41, с. 122]
- вік клієнта; - дохід; - рід занять	-	Куршакова Н. Б. [18, с. 16]
- клієнтська ознака; - розмір	Органи виконавчої влади: рахунки бюджету; рахунки позабюджетних фондів. Корпоративні клієнти: великі компанії; середні компанії; невеликі компанії; приватні підприємці. Фізичні особи: VIP-клієнти; інші клієнти	Кузин О [17. С. 29]
- цінність клієнта для банку, характер наданих послуг; - об'єктивні критерії; - суб'єктивні критерії	Потенційні споживачі: пріоритетні клієнти; нейтральні клієнти. Існуючі споживачі: VIP-клієнти; прибуткові клієнти; пересічні клієнти	Маслова Н.О. [27, с.57]
- клієнтська ознака; - вік клієнта; - дохід; - рід занять	Корпоративний ринок. Роздрібний ринок: дуже багаті клієнти; клієнти, що мають високий рівень добробуту; спеціалісти; підприємці; робочі та службовці; студенти; молодь; особи похилого віку. Кредитно-фінансові інститути. Урядовий ринок	Гренрос Я.Х. 112, с. 27]
- клієнтська ознака; - розмір	Банки-кореспонденти. Приватні клієнти: великі клієнти; середні клієнти; невеликі клієнти. Корпоративні клієнти: великі клієнти; середні клієнти; невеликі клієнти	Панова Г. С. [33, с. 211]
- клієнтська ознака; - розмір	Корпоративний блок: великі компанії; середні компанії; великі приватні клієнти. Роздрібний блок: багаті клієнти; масові клієнти; клієнти нижнього рівня; малий бізнес	Гордон Ян Х. [10, с.126]

Таким чином, клієнтська політика є досить важливою в діяльності банку, а її основу складає ефективна організація роботи з групами клієнтів, визначеними в результаті проведення успішної сегментації.

Першим кроком при проведенні сегментації є вибір її критеріїв. Вибір критерію сегментації в істотній мірі впливає на кінцеві результати діяльності банку. Для кожного виділеного за допомогою визначеного критерію ринкового сегменту необхідно визначити профіль реакції клієнтів, тобто сукупність характеристик, що детально описують клієнтів конкретного ринкового сегменту. Якщо, представники визначеного ринкового сегменту висувують типові потреби, аналогічно реагують на інструменти маркетингової діяльності, демонструють лояльність до банківської послуги, то сегментацію клієнтів можна вважати вдалою.

Наступним кроком після виявлення ринкових сегментів є визначення рівня їхньої привабливості і вибір маркетингових стратегій стосовно них. Для цього здійснюється оцінки привабливості кожного ринкового сегмента, на основі якого відбувається вибір одного або декількох сегментів для освоєння. При оцінці рівня привабливості різних ринкових сегментів, враховуються такі три головних фактори (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Головні фактори сегментації [5, с.48]

Структурна привабливість ринкового сегмента визначається рівнем конкуренції, можливістю заміни банківської послуги на нову, яка задовольняє ті ж потреби, силою позицій покупців і т.д.

Існує безліч підходів до визначення сегментаційних ознак та поділу клієнтів на однорідні групи на основі географічних, демографічних, соціальних, економічних та ін. характеристик, які досить розповсюдженні у науково-практичних джерелах, але не завжди є зручними ті вичерпними для банків. Тому науковці виділяють й інші критерії (рис. 1.2), які враховують вигоди, які банк отримує від обслуговування клієнтів, а саме:

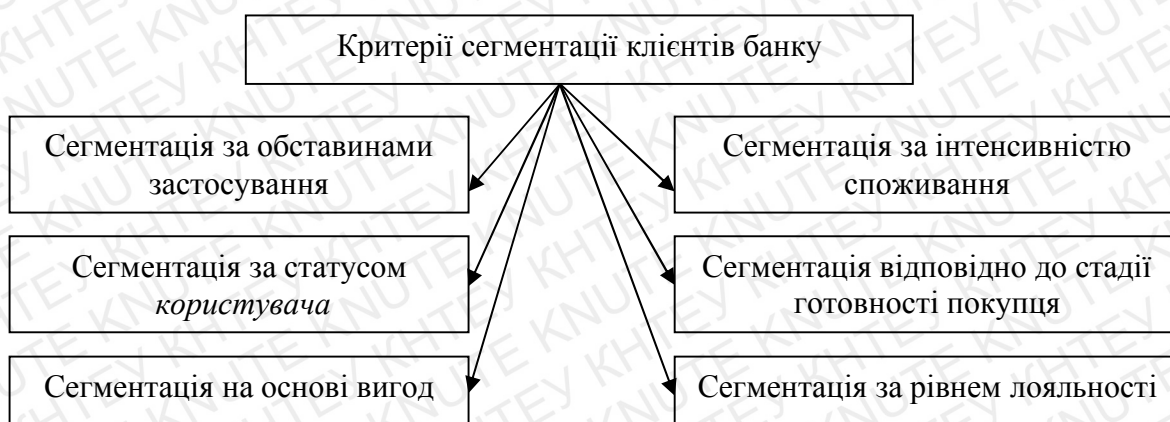


Рис. 1.2 Сегментація клієнтів банку [7, с. 135]

Отже, визначивши клієнтську базу банку як окремий елемент його ресурсної бази, що потребує управління, ми пропонуємо під дефініцією «управлінням клієнтською базою банку» розуміти сукупність взаємо пов'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.

1.2 . Методи формування та управління клієнтською базою банку

Управління клієнтською базою, як було визначено у попередньому підрозділі, це сукупність взаємо пов'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.

До макроекономічних факторів, що впливають на формування клієнтської бази банку вчені [13, с.65], [19, с. 96] відносять наступні: рівень конкуренції в банківській сфері; поточна кон'юнктура ринку; регуляторна політика; стан грошово-кредитної системи; рівень інфляції; рівень доходів населення; стан розвитку окремих галузей, регіонів.

Серед мікроекономічних факторів слід зазначити: фактичний розмір капіталу; імідж банку на ринку банківських послуг;

- ефективність маркетингової, особливо конкурентної політики банку;
- кваліфікація персоналу, культура обслуговування клієнтів;
- технології, що використовуються банком, та їх відповідність потребам наявних та потенційних клієнтів; широта номенклатури послуг; цінова політика банку; маркетингова стратегія банку; стабільність клієнтської бази банку.

Механізм формування клієнтської бази новоствореного банку, на думку Федірко В.І. [40, с. 79], це цілеспрямований та послідовний процес:

- вибору цільових сегментів ринку банку та визначення стратегії співпраці з ним, що базується на масштабних дослідженнях потенційного ринку банківських послуг й стратегічних орієнтирах і можливостях самого банку. Основним документом, що містить результати роботи в рамках вказаного

стратегічного рівня формування клієнтської бази банку є концепція клієнтської бази банку та її розвитку;

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

- безпосереднього залучення клієнтів до банку, їх обслуговування, налагодження і підтримання зв'язків з ними та оперативного управління вказаними процесами [27, с. 59].

Формування клієнтської бази банку дає змогу встановлювати та зберігати тривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, знаходити оптимальні рішення для задоволення потреб клієнтів банку та підвищувати ефективність взаємодії банків з клієнтами з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку.

Сам процес управління клієнтською базою 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.

Постійне вдосконалення – це життєва філософія будь-якої організації, що бажає успішно функціонувати у довгостроковому періоді. Конкуренція на ринку банківських послуг стає більш жорсткою, в тому числі за рахунок того, що банківські продукти в своїй масі однорідні та за необхідності копіюються конкурентами. Для того, щоб утриматися на ринку, необхідно постійно вдосконалюватися, оновлювати, актуалізувати свою діяльність. Без цього неможливо витримати суперництво і тим більш отримати у ньому перемогу.

Основні інструменти та технології управління клієнтською базою систематизовані нами в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Інструменти управління взаємодією банку з клієнтами [51, с. 33]

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
	Блок управління утриманням клієнтів	Створення системи тотального управління якістю – якістю банківських послуг, роботи персоналу та діяльності банку в цілому
		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 цінкових заходів (цінових гарантій, «пакета цін», що передбачає знижки для певних груп споживачів)
		Впровадження заходів з інтеграції клієнтів (організація клубів, зборів, рад споживачів)

Для захоплення та утримання провідних позицій на банківському ринку України необхідно окрім надання комплексних банківських програм пропонувати існуючим та потенційним клієнтам найкраще банківське обслуговування. Причому банківські послуги повинні бути розроблені з врахуванням потреб конкретних, чітко визначених категорій клієнтів. Все це передбачає накопичення та аналіз інформації про клієнта, котра повинна зберігатися в єдиній базі даних. Знати свого клієнта означає мати базу даних про нього, тобто мати досвід на кожного перспективного клієнта.

Зважаючи на те, що зараз перед банками постають проблеми не лише розширення клієнтської бази, але й вдосконалення банківських технологій та розроблення банківських продуктів, можна вважати, що інструментом комерційного банку, який допоможе йому утриматись на ринку банківських послуг в умовах надзвичайного загострення конкуренції, розвитку телекомунікаційних технологій, а також підвищення очікувань і вимог клієнта є клієнтська політика банку.

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.

Управлінням клієнтською базою банку реалізується через клієнтську політику. Отже, зважаючи на те, що зараз перед банками постають проблеми не лише розширення клієнтської бази, але й вдосконалення банківських технологій та розроблення банківських продуктів, можна вважати, що інструментом банку, який допоможе йому утриматись на ринку банківських послуг в умовах надзвичайного загострення конкуренції, розвитку

телекомунікаційних технологій, а також підвищення очікувань і вимог клієнта є клієнтська політика банку.

У наступному підрозділі ми ретельно розглянемо методи формування та інструменти управління клієнтською базою, що реалізується через клієнтську політику.

У вузькому розумінні клієнтська політика банку – документ банку, який визначає основні цілі, параметри, умови змін, систему управління, координацію зусиль інших служб та відділів по розвитку ефективної клієнтської бази. Клієнтська політика банку – це сукупність принципів, заходів, завдань банку щодо роботи зі своїми клієнтами, що знаходить своє вираження у відповідному документі банку, який приймається головним законодавчим органом банку і є обов’язковим для виконання всіма працівниками банку, та який містить ясні та чіткі цільові задачі, пріоритети, джерела коштів на формування необхідної клієнтської бази, налагодження довгострокових стосунків з клієнтами [17, с. 31]

Управління клієнтською базою передбачає такі складові (на рис. 1.4).



Рис. 1.4 Складові управління клієнтською базою [33, с.29]

Маркетингова концепція партнерських відносин – це сучасний підхід у роботі банку з клієнтами, суть якого полягає в як найповнішому задоволенні їхніх потреб у банківському обслуговуванні, у встановленні і підтриманні довготривалих, партнерських та взаємовигідних відносин між банком і клієнтами, орієнтованими не тільки на продаж банківських продуктів, а головне – на утримання наявних, лояльних клієнтів.

На нашу думку, треба виділити важливі аспекти спілкування з клієнтом: встановлення контакту і виявлення потреб клієнтів. Для укладення будь-якої угоди не просто важливо, а необхідно правильно вступити в контакт із клієнтом, тобто привернути увагу, викликати доброзичливе ставлення і довіру, налагодити конструктивне спілкування.

Отже, управління клієнтською базою банку на сьогодні обумовлює успішність діяльності банку на кожному сегменті ринку. Уточнення поняття «клієнтська база банку» має велике теоретичне й практичне значення і дозволяє не просто якісно окреслити клієнтуру банку, а зосередити увагу керівництва на управлінні, яке є життєво необхідним для функціонування та розвитку банку і потребує особливого цілеспрямованої діяльності з метою найповнішого використання його потенційних можливостей. Саме таке сприйняття банку клієнтів і вміле управління ними, на наш погляд, здатне забезпечити йому значні конкурентні переваги.

1.3. Форми стимулювання користувачів банківських послуг

Існує багато підходів, які дозволяють комплексно стимулювати користувачів банківських послуг до споживання або певні методи роботи з клієнтами зокрема. Разом з тим, враховуючи існуючу ситуацію на банківському ринку України з відтоком клієнтів з банків, підвищення рівня недовіри населення до всієї банківської системи, основним, на нашу думку, є підхід визначення успішності методів стимулювання через вимір рівня

задоволеності клієнтів банківським обслуговуванням, рівня їхньої лояльності та прихильності до банківської установи.

Проведення досліджень задоволеності серед клієнтів, оцінка ступеню дозволяє зрозуміти, які чинники найбільшою мірою впливають на загальну задоволеність клієнтів, на рівень їх лояльності. Виділення цих аспектів дуже важливе, оскільки різні сторони обслуговування надають різний вплив на формування лояльності на основі, достатній високої якості банківської послуги.

Основною формою стимулювання, на нашу думку, є якість банківської послуги, яку можна визначити як сукупність її властивостей і характеристик, які додають їй здатність задовольняти обумовлені і передбачувані потреби. Якість банківського обслуговування є продуктом праці – це категорія, нерозривно пов'язана як з вартістю, так і споживною вартістю [61, с. 50].

У цьому сенсі для клієнта обов'язково, щоб банківська послуга володіла потрібними для нього властивостями, які є об'єктом споживання. Предметом споживання можуть бути банківські послуги – різні за умовами використання, умовами надання і призначенням. Існує безліч методик і підходів до оцінки ефективності обслуговування, дослідження задоволеності: фокус-групи, інтерв'ю, опитування, експертні оцінки конкурентності клієнтських технологій, аналіз скарг, зауважень та пропозицій клієнтів. Retail Audit, mix-методики, Customer Satisfaction Index (методи дослідження задоволеності від Satisfaction Study від MAGRAM Market Research).

Найбільш поширеним і перевіреним методом стимулювання клієнтів – користувачів банківських послуг є ефективність обслуговування та ефективність задоволеності потреб банківської сфери послуг - SERVQUAL (від service quality – якість сервісу) [64].

Завдання SERVQUAL – виміряти міру розриву між Очікуванням клієнтів і Сприйняттям клієнтів (тобто фактичним положенням). Отримана інформація (у формі індексів) використовується як один з індикаторів

успішності функціонування банку, поряд з фінансовими, економічними і іншими показниками. У таблиці 1.6, що приводиться найпростіший приклад того, як метод може бути застосований до послуг в банку. Недоліком описуваного методу можна вважати те, що в деякі точки зіткнення залучені не лише маркетингові, але і робочі процеси, а значить, і відповідальні особи з різних структурних підрозділів банку.

Таблиця 1.6

Контроль зіткнення клієнта з персоналом банку *

№ п.п.	Описування точки зіткнення	Контактна особа	Вимоги до якості обслуговування (надійність, матеріальність, чуйність, переконливість, співпереживання)	Дії у відношенні продуктової стратегії (процес, люди, матеріально-технічна частина)
1.	Вхід до банку	Менеджер рецепшину	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, сучасна тех. підтримка	1.Проведення тренінгу з менеджером бюро перепустки, охоронцем. 2.Забезпечення техн.. обладнанням.
2.	Звернення до потрібного фахівця банку	Операціоніст. Менеджер депозитного, або кредитного відділів	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, уважність до потреб клієнта, сучасна тех. Підтримка	3.Забезпечення якісними робочими місцями. 4.Проведення тренінгів з співробітниками
3.	Перегляд банківських продуктів та відсоткових ставок	Операціоніст. Менеджер депозитного, або кредитного відділів	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, уважність до потреб клієнта, сучасна тех. Підтримка. Налагодження контакту на довгострокове співробітництво. Виконання процесу укладання угод.	5.Забезпечення якісними робочими місцями. 6.Проведення тренінгів навчальних семінарів. Своєчасне доведення нових змін з нормативної документації до співробітників
4.	Вхід до каси	Касир, менеджер	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, якісне виконання послуг, точність розрахунків	7. Забезпечення достатньої кількості касирів в години пік. 8.Надійність обслуговування, та сучасні техн.. засоби.
5.	Закінчення спілкування Вихід з банку	Менеджер рецепшину	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, сучасна тех. підтримка	9. Проведення тренінгу з менеджером бюро перепустки, охоронцем. 10. Забезпечення техн.. обладнанням.
6.	Спілкування в телефонному режимі	Операціоніст. Менеджер депозитного, або кредитного відділів	Ввічливість, швидкість і професіоналізм співробітника. Посмішка, сучасна тех. підтримка	11. Забезпечення якісними робочими місцями. 12. Проведення тренінгів навчальних семінарів. Своєчасне доведення нових змін з нормативної документації до співробітників

*Примітка: розроблено на основі [65, с.225]

Чекання клієнта і його сприйняття взаємодії з банком, що надає послугу, оцінюються п'ятьма основними параметрами якості послуг:

1) відчутність, матеріальність – можливість побачити фізичні, відчутні характеристики послуги (устаткування, інтер'єр приміщення, зовнішній вигляд співробітників, рекламні матеріали);

2) надійність – здатність банку вчасно, в повному об'ємі і в погоджені терміни надати послугу;

3) чуйність – активна готовність допомогти клієнтові і швидко надати послугу;

4) переконливість, упевненість – компетентність персоналу, інформованість і професіоналізм, ввічливість і дружелюбність, здібності викликати у клієнта довіру до банку, упевненість в безпеці послуги;

5) співпереживання – турбота персоналу банку про своїх клієнтів, прагнення до чіткого розуміння їх інтересів, здатність підстроїтися до клієнта і проявити уважне відношення, забезпечити комфортність взаємовідношень з персоналом, інформувати про послуги на зрозумілій клієнтові мові

Якісне обслуговування клієнтів — це не тільки визначення вимог клієнта до продукції та послуг, але й вимоги, що стосуються доставки товару клієнту й майбутнього його обслуговування, інші вимоги, виконання яких необхідне для більш повного задоволення потреб й очікувань клієнта. Оцінка рівня якості обслуговування клієнтів здійснюється із застосуванням різних підходів: клієнта, керівництва компанії, контрагентів, конкурентів, державних органів, методичних інструментів, систем показників тощо.

Враховуючи, те що банк функціонує як єдина цілісна система, то показники фінансової діяльності мають корелювати з показниками маркетингової діяльності. Таким чином, у практиці маркетингових досліджень використовують два методи досліджень: кількісний та якісний, які взаємоповнюють показники фінансової діяльності. Кількісний метод дослідження – це метод дослідження маркетингу, внаслідок використання

якого можна отримати репрезентативні, тобто підтвержені певною кількістю респондентів дані, що допоможуть визначити ступінь задоволеності клієнтів. На основі опрацьованого матеріалу нами запропоновано схему, в якій наведені інструменти та види кількісних методів маркетингових досліджень (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Інструментарій кількісних методів маркетингових досліджень визначення задоволеності клієнтів та їх лояльності [38]

Різновидами опитування є анкетування та інтерв'ювання, які дають відповіді керівництву банку на важливі питання щодо вивчення клієнтів.

Сучасною формою інтерв'ювання є телефонне інтерв'ювання за допомогою технології CATI (Computer Assisted Interview (CATI)). Зараз цей метод опитування набув широкого розповсюдження в західноєвропейських країнах та досить стрімко почав використовуватись в великих українських дослідницьких компаніях. Іншою схожою технологією, яка використовується у формі особистого інтерв'ю за допомогою комп'ютера є технологія CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing (CAPI)). Її

відмінність полягає у тому, що інтерв'юер самостійно знаходить респондента та в його присутності вводить названий варіант відповіді [14].

Спеціальний метод маркетингових досліджень, що по суті є різновидом особистих інтерв'ю або анкетування – це метод HOLL-TEST / HOME-TEST. Під час проведення тесту респондентам спочатку представляється об'єкт тестування, а потім пропонується або заповнити анкету, що складається із стандартизованих питань, або відповісти на питання, що задаються інтерв'юєром. Об'єктом такого тесту можуть виступати окремі характеристики послуги, назва торгової марки, її логотип, реклама і багато іншого [14].

Отже, в процесі дослідження ми дійшли висновку, що 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 банк не може існувати та розвиватися.

Для ввзаємозв'язку банку і клієнтів пропонуються виокремлювати три рівні управління: I рівень - управління відносинами з клієнтами (управління лояльністю, утриманням клієнтів); II рівень - управління клієнтською базою банку; III рівень - управління взаємодією з клієнтами.

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.

Методичні підходи щодо формування клієнтської бази мають взаємозв'язок з фінансовим результатом банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ

2.1. Аналіз формування клієнтської бази в умовах реформування банківської системи України

Сьогодні Національний банк України проводить реформування банківської системи України, а ці тенденції досить сильно впливають не тільки на банки, а і на споживачів банківських послуг. Починаючи з 2014 року в рамках банківського сектору здійснюються позитивні перетворення в різних напрямках, але реалізація більшості з проектів триватиме 4-6 років.

На 2017-2018 рр. НБУ визначив основні пріоритетні напрями у реалізації Комплексної програми реформ банківського сектору, які повинні позитивно вплинути на підвищення надійності та сучасності банків України. Це призведе до досить сильної трансформації у відношеннях клієнтів та банків та підніме на високий рівень клієнтоорієнтованість банків.

Стан клієнтської бази банківської системи України за даними НБУ [] охоплює всіх суб'єктів господарювання та населення України (рис. 2.1).

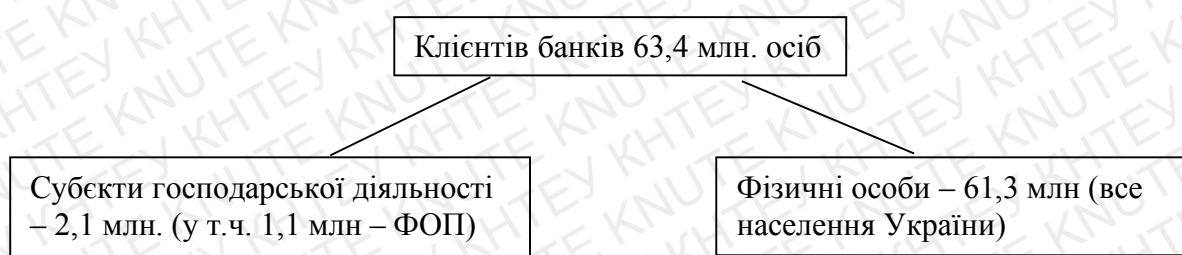


Рис. 2.1 Кількість клієнтів банків України за даними НБУ станом на 01.01.2018 р.*

*примітка: розроблено автором на основі даних сайту НБУ

Як видно з рис 2.1., банки мають найбільшу клієнтську базу на відміну від інших суб'єктів ринку України, що вимагає від банків великої відповідальності за свою діяльність, яка може вплинути на життя людей.

Цінність кожного клієнта полягає кількості рахунків, які вони відкрили та кількості грошей, що на них знаходяться (рис. 2.2).

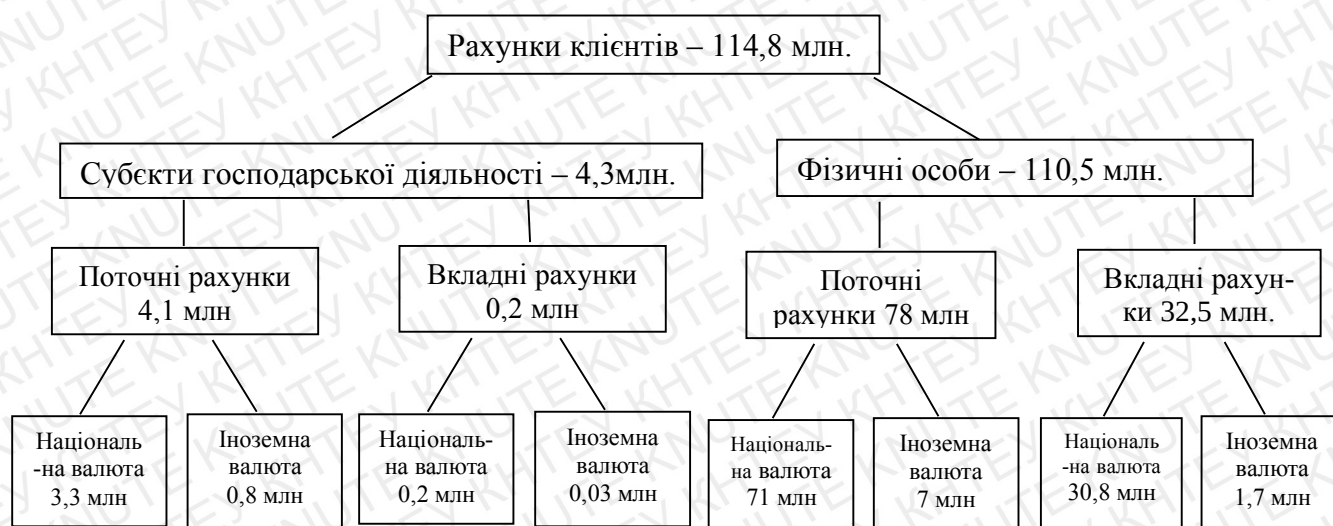


Рис. 2.2 Кількість рахунків клієнтів банків України за даними НБУ станом на 01.01.2018 р.*

*примітка: розроблено автором на основі даних сайту НБУ

Як видно з рис. 2.2, основними користувачами за кількістю рахунків є населення, що підвищує необхідність створення умов для якісного обслуговування в банках України.

Іноземні банки активно розробляють, впроваджують та розвивають клієнтську політику. Банки України приділяють недостатньо уваги питанням клієнтської політики, що в значній мірі відображається на якості обслуговування клієнтів, асортименті пропонованих продуктів та послуг, налагодженні співробітництва з клієнтами тощо, що з часом негативно позначається на показниках діяльності банку, призводить до зниження ефективності їх роботи. Тому необхідно вчасно звернути увагу на цей важливий аспект банківської діяльності.

Саме відношення банків до клієнтів та, відповідно, клієнтів до банків має прямий вплив на результати діяльності як окремого банку так і всієї банківської системи. Особливо вразливими до дій банків є сама сектор роздрібного банківського ринку (населення).

Нами проведено дослідження (табл. 2.1 та 2.2.), яке показує динаміку кредитів та депозитів найбільших банків України в період реформування з 2015-2018 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка кредитного портфелю фізичних осіб за період з 2015-2018 рр.
(станом на 01.01)**

Назва банку	2015		2016		2017		2018	
	Кредити та заборгованість фізичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті	Кредити та заборгованість фізичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті	Кредити та заборгованість фізичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті	Кредити та заборгованість фізичних осіб, усього	у тому числі в іноземній валюті
Укресім банк	481669	252971	379187	182233	228383	76332	210794	69907
Ощадбанк	2520633	115879	2377457	138151	2947032	124337	3288849	68575
Приват-банк	23769374	1162462	22126573	1154143	26105479	6017067	25214333	1597896
Укргазбанк	2080262	205446	1457637	158630	1479897	213795	1233246	124360
Промінвестбанк	194540	7193	83237	5882	54566	2972	29740	1002
Укрсоцбанк	11399815	7023092	14949032	10672904	16920585	12677305	9637583	6799872
Райффайзен Банк Аваль	7809347	3300525	8757610	4658274	6683133	2293040	3743614	235968
УкрСиббанк	6956564	4219823	7431097	5674720	7205165	5421135	3790869	1322545
ОТП Банк	5924362	2427661	6360729	3336222	6359999	3366998	4337904	1144802

*примітка: розроблено автором на основі даних сайту НБУ

Як показало дослідження, то позитивне значення динаміки банки мали у період з 2016 по 2017 рік. У на початку 2018 році майже всі великі банки мали негативне значення за кредитами фізичних осіб.

Погіршення темпу приросту кредитів і іноземній валюті могло відбутися за рахунок недосконалої скорингової системи при відборі позичальника та недобросовісного ставлення фізичних осіб до повернення коштів фінансовим установам. Найбільш ризиковані операції проводяться

банками в іноземній валюті, що ж стосується кредитних операцій на роздрібному ринку.

Отже, для залучення фізичних осіб у сферу кредитування банки мають розробити нові продукти, які будуть надавати можливість розраховуватися кредитними картками набагато швидше як в інтернеті так і у магазинах, зменшити відсоткову ставку на споживче кредитування та доробити скорингову систему враховуючи низькі заробітні плати населення та збільшення випадків шахрайства з документами при видачі кредиту.

Говорити про банки як про фінансові інститути можна лише виходячи з показників їх діяльності на ринку роздрібних банківських послуг. Розглянемо діяльність банків на ринку депозитних послуг та проаналізуємо їх активність.

З нижче наведених даних бачимо, що приріст значної кількості активів у період з 2013-2018 рр. відбувся в Ощадбанка, Приватбанка.

Дослідимо стан банківської системи в розрізі наданих депозитних послуг фізичним особам за період з 01.2013 по 01.2018 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Розподіл депозитних послуг серед обраних банків за період за
2012 -2018 рр. (станом на 01.01), тис. грн.**

Назва банку	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Укрексімбанк	57374393	70092684	76265780	112463606	144412526	154313284
Ощадбанк	56321499	67877389	83112579	105354595	152048948	194856426
Приватбанк	128371495	154127951	194179236	181888644	237399056	220228717
Укргазбанк	15353737	17182687	19271462	19457405	37262694	60587456
Промінвестбанк	33079043	36044661	34353302	46580681	53921674	12463864
Укрсоцбанк	33599153	31172772	34388930	42019699	40482272	27268427
Райффайзен Банк Аваль	44875547	41348458	36223363	40711132	44971276	51731470
УкрСиббанк	31609303	23259607	21461468	24556188	41615082	37650245
ОТП Банк	19357740	16826683	15362947	20130687	19508225	22511553
Сбербанк	14717661	23925340	31427900	42836228	49538861	36494071

*примітка: розроблено автором на основі даних сайту НБУ

З наведених даних ми бачимо, що зобов'язання мали тенденцію до зростання в цілому по обраних банках. Найбільшого значення в зростанні питомої ваги мав Укрексімбанк – 7,13% відповідно. Найменше значення ОТП – відбулося зниження питомої ваги на 0,94%. Також подібна ситуація виникла в Укрсиббанку – 0,17%.

Зростання обсягів залучених банками коштів від фізичних осіб виступає позитивним фактором у фінансовій стабілізації банківської системи України, адже свідчить про поступове відновлення довіри населення до даних фінансових установ. Але як бачимо ситуація має дещо негативний характер при залученні коштів від фізичних осіб.

Негативні процеси в банківській системі, такі як, неякісна структура активів, низька капіталізація, проблеми з ліквідністю, низька прибутковість, свідчать про незадовільний рівень ведення банківського бізнесу та початок структурних змін банківської системи. Суттєве скорочення кількості вітчизняних банківських установ призвело до перерозподілу споживачів банківських продуктів та ще більше загостило конкурентну боротьбу між банками. Наслідком цього стає перегляд традиційних підходів до обслуговування споживачів. Відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку.

2.2. Стратегічні методи формування клієнтської бази банків (на прикладі ПАТ «ОКСІ БАНК» та його конкурентів)

Об'єктам нашого дослідження є ПАТ «ОКСІ БАНК» - універсальна фінансово-кредитна установа, яка обслуговує суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб. Для визначення методів формування спочатку охарактеризуємо банк, його послуги, продуктові портфелі та порівняємо результати діяльності з конкурентами, які працюють на том ж сегменті.

Отже, з часу початку роботи в жовтні 2008 року банк веде прибуткову діяльність, виконує всі економічні нормативи, а також норматив обов'язкового резервування, які встановлені та контролюються Національним банком України. Банк своєчасно здійснює всі розрахунки за зобов'язаннями клієнтів.

Для юридичних осіб банк пропонує надання кредитів, гарантій та поручительств, факторинг, відкриття та обслуговування поточних рахунків та депозитів у національній та іноземній валютах, касове обслуговування, перевезення цінностей та інкасацію коштів, купівлю-продаж цінних паперів за дорученням клієнтів. Для фізичних осіб – приймання комунальних та інших платежів, здійснення переказів з поточних рахунків, обслуговування переказів міжнародних платіжних систем, валютно-обмінні операції, платіжні картки, операції з банківськими металами, продаж ювілейних та колекційних монет, оренду індивідуальних сейфів та ряд інших банківських продуктів і послуг.

Аналізуючи продуктовий ряд ОКСІ банку та його 4 конкурентів (Додаток Д), можна до прийти до висновку, що найбільший ряд депозитних продуктів для фізичних осіб є в ОКСІ банку, Кредобанку та А-Банку. Дані банки надають широкий спектр депозитних продуктів для фізичних осіб на різноманітних умовах: депозит в гривні, доларі чи євро, на строк від 1 місяця і до 20 років. В інших банках, а саме: Таскомбанк та Індустріал банк ряд продуктів є дуже вузьким, всього по 3-4 види депозитів для фізичних осіб.

Аналізуючи послугу депозитів для юридичних осіб, можна прийти до висновку що у всіх банк, включаючи ПАТ «ОКСІ» ряд даних продуктів є відносно вузьким. У всіх банк можна відкривати депозитну лінію для клієнтів. Наприклад, А-Банк пропонує всього лише 1 депозит для юр. осіб тільки в різних валютах. Щодо послуги кредитів для фізичних осіб, то спектр цих послуг є досить широким у всіх аналізованих банках. Всі банки пропонують кредити на житло, на авто, готівкові кредити, іпотеку та інші

види кредитів залежно від вимог клієнта. В Кредобанку також пропонують послугу лізингу для фізичних осіб. ОКСІ банк пропонує такі види кредитів як: житло в кредит; споживчий кредит під заставу нерухомості; авто кредит; кредит готівочка; іпотечні кредити.

Результатом якісного формування клієнтської бази є результати діяльності та якість продуктового портфелю. Ми здійснили порівняння продуктивних портфелів та основних результатів діяльності ПАТ «ОКСІ» з 4 найближчими конкурентами, що доводить ефективність формування клієнтської бази (табл 2.3).

Таблиця 2.3.

Порівняння результатів діяльності ПАТ «ОКСІ» з 4 найближчими конкурентами станом на 01.01.2018 р.

Показники	ПАТ ОКСІ	Конкуренти				Абсолютне відхилення по конкурентам			
		Кредо банк	А-Банк	Тас Ком банк	Інду Стріал банк	Кредо банк	А-Банк	Тас Ком банк	Інду Стріал банк
Активи, тис.грн	593915	14369616	4444869	13842519	4318674	13775701	3850954	13248604	3724759
Депозити фізичних осіб.	265390	4952221	3017952	5087390	1761684	4686831	2752562	4822000	1496294
Депозити юридичних осіб	114818	5876490	57947	3773373	963856	5761672	-56871	3658555	849038
Кредити фізичних осіб	3688	2221548	3573272	34431	156155	2217860	3569584	30743	152467
Кредити юридичних осіб	6865	5182800	134755	10305029	2516325	5175935	127890	10298164	2509460
Карткові продукти в обігу, шт.:	1573	360 345	1 033 898	186 291	132 673	358772	1032322	184718	131100
Фінансовий результат, тис. грн.	66594	384528	116101	152861	8686	317934	49507	86267	-57908
Обсяг портфелю, тис. грн	69075	1185365	15541	585384	1008090	1116290	-53534	516309	939015

*Примітка: створено автором за даними сайту Національного банку України []

Аналізуючи діяльність даних банків, можна прийти до висновку, що всі 4 конкуренти є більш розвиненими і більшими банками в порівнянні з ПАТ

«ОКСІ БАНК», тому і показники порівняння значно відрізняються. Це є результатом дещо різних підходів формування клієнтської бази.

Основним конкурентом ОКСІ, який претендує на його клієнтську базу, це Кредобанк, активи якого переважають над активами ОКСІ банку на 13 775 701 тис. грн., депозити фізичних осіб в Кредобанку переважають над депозитами фізичних осіб в ОКСІ банку на 4 686 831 тис. грн., депозити юридичних осіб в загальному за звітний період в Кредобанку переважають над відповідним показником в ОКСІ банку на 5 76 1672 тис.грн.

Кредити фізичних та юридичних осіб в Кредобанку за звітний період є відповідно більшими ніж в ОКСІ банку на 2 217 860 тис. грн.. та 5 175 935 тис.грн відповідно. Щодо карткових продуктів, то в Кредобанку в порівнянні з ОКСІ банком кількість штук в обігу є більшою на 358 772 шт. Фінансовий результат обох банків є позитивним, але в Кредобанку в порівнянні з ОКСІ він на 317 934 тис.грн є більшим. Обсяг портфеля в Кредобанку в порівнянні з ОКСІ банком за звітний період є більшим на 1 116 290 тис. грн..

Активи А-Банку переважають над активами ОКСІ банку на 3 850 954 тис. грн., депозити фізичних осіб в А-Банку переважають над депозитами фізичних осіб в ОКСІ банку на 2 752 562 тис. грн., депозити юридичних осіб в загальному за звітний період в А-Банку менші ніж відповідний показник в ОКСІ банку на 56 817 тис.грн.

Кредити фізичних та юридичних осіб в А-Банку за звітний період є відповідно більшими ніж в ОКСІ банку на 3 569 584 тис. грн.. та 127 890 тис.грн відповідно. Щодо карткових продуктів, то в А-Банку в порівнянні з ОКСІ банком кількість штук в обігу є більшою на 1 032 322 шт. Фінансовий результат обох банків є позитивним, але в А-Банку в порівнянні з ОКСІ він на 49 507 тис.грн є більшим. Обсяг портфеля в ОКСІ банку в порівнянні з А-Банком у звітному періоді є більшим і на 53 534 тис. грн.

Активи Таскомбанку переважають над активами ОКСІ банку на 13 248 604 тис. грн., депозити фізичних осіб в Таскомбанку переважають над

депозитами фізичних осіб в ОКСІ банку на 4 822 000 тис. грн., депозити юридичних осіб в загальному за звітний період в Таскомбанку переважають над відповідним показником в ОКСІ банку на 3 658 555 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Динаміка продажу депозитно-кредитного портфелю ПАТ «ОКСІ БАНК»
за 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)***

Показники	Обсяг портфелю, тис. грн					Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	15/14	16/15	17/16	18/17
Депозитні продукти, в т.ч.:	395436	422534	409457	456077	476097	106,85	96,91	111,39	104,39
- короткострокові	131812	105575	68243	149332	82486	80,10	64,64	218,82	55,24
- довгострокові	263624	316959	341214	306745	393611	120,23	107,65	89,90	128,32
Депозитні продукти, в т.ч.:	395436	422534	409457	456077	476097	106,85	96,91	111,39	104,39
- у національній валюті	359 743	367 566	363 588	380 208	377859	102,17	98,92	104,57	99,38
- у іноземній валюті	35693	54968	45869	75869	98238	154,00	83,45	165,40	129,48
Кредитні продукти, в т.ч.	931964	415655	378516	459435	413961	44,60	91,06	121,38	90,10
- короткострокові	186393	81620	255766	309446	201970	43,79	313,36	120,99	65,27
- довгострокові	745571	334035	122750	149989	211991	44,80	36,75	122,19	141,34
Кредитні продукти, в т.ч.	931964	415655	378516	459435	513961	44,60	91,06	121,38	111,87
- в національній валюті	362 750	363 286	318829	353 762	311792	100,15	87,76	110,96	88,14
- в іноземній валюті	569214	52369	59687	105673	202169	9,20	113,97	177,05	191,32

* примітка: розроблено автором на основі даних банку ПАТ «ОКСІ БАНК»

Депозитно-кредитний портфель ПАТ «ОКСІ БАНК» є досить різноманітним і включає різні продукти, як в національній, так і в іноземній валюті. Протягом 5 років з 2014-2018 можна спостерігати постійний ріст депозитних продуктів, а саме довгострокових депозитних вкладень з 263624 тис. грн до 393611 тис. грн, стабільно щорічно на 7% у середньому, що є позитивною тенденцією.

Кредитні продукти у звітному році, порівняно з минулими роками зменшились на 30% і у 2018 році становлять 413961 тис. грн, що пов'язано з нестабільною політичною ситуацією в країні та великим відсотком недовіри населення.

Результатом вдалого формування клієнтської бази банку є структура та обсяг продуктового портфелю банку (табл. 2.5)

Таблиця 2.5.

**Структура продажу депозитно-кредитного портфелю ПАТ «ОКСІ
БАНК» за 2014-2018 рр. (станом на 01.01.)***

Показники	Частка, %					Відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	15/14	16/15	17/16	18/17
Депозитні продукти, в т.ч.:	100	100	100	100	100	-	-	-	-
- короткострокові	33,33	24,99	16,67	32,74	17,33	-8,35	-8,32	16,08	-15,42
- довгострокові	66,67	75,01	83,33	67,26	82,67	8,35	8,32	-16,08	15,42
Депозитні продукти, в т.ч.:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
- у національній валюті	90,97	86,99	88,80	83,36	79,37	-3,98	1,81	-5,43	-4,00
- у іноземній валюті	9,03	13,01	11,20	16,64	20,63	3,98	-1,81	5,43	4,00
Кредитні продукти, в т.ч.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
- короткострокові	20,00	19,64	67,57	67,35	48,79	-0,36	47,93	-0,22	-18,56
- довгострокові	80,00	80,36	32,43	32,65	51,21	0,36	-47,93	0,22	18,56
Кредитні продукти, в т.ч.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
- в національній валюті	38,92	87,40	84,23	77,00	60,66	48,48	-3,17	-7,23	-16,33
- в іноземній валюті	61,08	12,60	15,77	23,00	39,34	-48,48	3,17	7,23	16,33

* примітка: розроблено автором на основі даних банку ПАТ «ОКСІ БАНК»

Структура продажу депозитно-кредитного портфелю ПАТ «ОКСІ БАНК» у 2018 році має такий вигляд: короткострокові депозити займають 17,33 % від загального обсягу, що менше на 15,42% порівняно з 2017 роком; довгострокові депозити займають 82,67% від загального обсягу, що перевищують минулорічну структуру на 15,42%. Депозити у національній валюті становлять 79,37%, проте порівняно з 2017 роком зменшились на 4%; депозити в іноземній валюті становлять 20,63% загального обсягу, проте порівняно з 2017 роком – зросли на 4%. Короткострокові кредити переважають над довгостроковими, та відповідно становили у 2016 та 2017 роках 67,57% загального обсягу, проте у 2018 році ситуація змінилась : короткострокові кредити займають 48,79%, а довгострокові кредити 51,31%, що вказує на зміну структури на бік довгострокових продуктів. Починаючи з 2015 року

спостерігається стабільна тенденція щодо валюти кредиту : в структурі переважають кредити в національній валюті – 60,66 %, в іноземній валюті – 39,34%.

Таблиця 2.6

**Результат аналізу кредитів, їх структури та заборгованість клієнтів за
2014-2017 роки в ПАТ «ОКСІ»***

Показники	Обсяг, тис грн, %								Абсолютне відхилення		
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	15/14	16/15	7/16
Кредити, що надані юридичним особам	311 714	85,6	346 495	95,3	298 367	93,6	319 343	90,1	34781	- 48128	20976
Кредити, що надані фізичним особам - підприємцям	15 084	4,4	2 942	1,0	12 589	4,0	16 853	4,8	- 12142	9647	4264
Іпотечні кредити фізичних осіб	1 750	0,5	1 394	0,4	1 598	0,5	1 283	0,4	-356	204	-315
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	45 030	12,5	25 427	7,0	23 841	7,5	28 121	8,0	- 19603	-1586	4280
Резерв під знецінення кредитів	(10 828)	-3,0	(12 972)	-3,7	(17 566)	-5,6	(11 838)	-3,3	(2144)	(4594)	5728
Усього кредитів за мінусом резервів	362 750	100	363 286	100	318 829	100	353 762	100	536	- 44457	34933

* примітка: розроблено автором на основі даних банку ПАТ «ОКСІ БАНК»

Таблиця 2.7

**Результати аналізу портфеля кредитів в розрізі клієнтів за 2014-2017
роки в ПАТ «ОКСІ» (станом на 01.01)***

Показники	Темп приросту, %			Зміна в структурі, %		
	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
Кредити, що надані юридичним особам	11,16	-13,9	7,1	9,7	-1,7	-3,5
Кредити, що надані фізичним особам - підприємцям	-80,5	327,9	33,9	-3,4	3,0	0,8
Іпотечні кредити фізичних осіб	-20,3	14,6	-19,7	-0,1	0,1	-0,1
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	-43,5	-6,2	17,9	-5,5	0,5	1,0
Резерв під знецінення кредитів	(19,8)	(35,4)	32,6	-0,7	-1,9	2,3
Усього кредитів за мінусом резервів	0,1	-12,2	10,9	-	-	-

* примітка: розроблено автором на основі даних банку ПАТ «ОКСІ БАНК»

Отже, згідно проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільше було видано всього кредитів з урахуванням резервів у 2015 році, що становило 263 286 тис. грн., що на 536 тис. грн. більше попереднього 2014 року та на 44457 тис. грн. більше наступного. Із них у 2014-2017 роках найбільшу частку кредитів становлять кредити, що надані юридичним особам, що приблизно становлять 90% усіх кредитів в середньому, а найменшу частку становлять іпотечні кредити фізичних осіб та кредити, що надані фізичним особам підприємцям. З цього можна робити висновок, що банк орієнтований на роботу з юридичними особами.

У 2017 році було всього видано 353 762 тис. грн., що на 20976 тис. грн. перевищує суму виданих кредитів в попередньому році. Із них 90,1 % кредити, що надані фізичним особам, що на 3,5% менше порівняно з попереднім роком. А також 4,8 - кредити, що надані фізичним особам – підприємцям, 0,4 % - іпотечні кредити фізичних осіб, 8% - кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби і 3,3 – відраховано на резерв під знецінення кредитів. У наступному підрозділі розглянемо основні методи стимулювання клієнтів банку та виявимо проблеми, які перешкоджають якості.

2.3. Форми стимулювання сучасних клієнтів користувачів Інтернет банкінгу

У підрозділі 2.1. нами досліджено стан клієнтської бази банківської системи України за даними НБУ, яке свідчить про обсяг клієнтської бази. Про якість обслуговування може свідчити той факт, що станом на 01.01.20018 у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року кількість клієнтів, що використовують дистанційне обслуговування зросло у 3 рази з обсяг (рис. 2.1). Багато банків у нашій країні вже перейшли до проведення операцій на дистанційних каналах обслуговування.

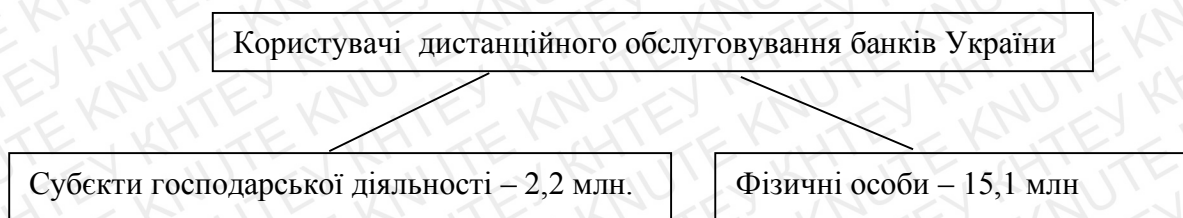


Рис. 2.3 Кількість клієнтів банків України, які користуються дистанційним обслуговуванням (за даними НБУ) станом на 01.01.2018 р.*

*примітка: розроблено автором на основі даних сайту НБУ

Вважаю, що немає видимих перепон для більшості банків для переходу саме на таку систему обслуговування. Хоча подекуди автоматизація банківських операцій нерідко призводить до появи нових способів шахрайства та обману громадян злочинцями. Є категорії населення, для яких такі способи ведення операцій будуть складними та незрозумілими. Саме через це банкам все рівно доведеться залишити чималий штат консультантів та обслуговуючого персоналу у своїх відділеннях. Але більшість населення до 50 років уже зараз обирає ті банки, де максимально спрощено здійснення всіх процедур

Фахівці вважають: перехід на дистанційне обслуговування надасть можливість банкам заощадити 30% своїх коштів, а клієнтам — 20%. Як наслідок, задоволеними залишаються обидві сторони.

На нашу думку, наявність дистанційного обслуговування суттєво покращує відносини клієнта з банком та підвищує лояльність, що впливає на сталість бази клієнтів. Для корпоративних клієнтів у ПАТ «ОКСІ» банка є послуга «Клієнт-Банк онлайн». Програмне забезпечення Клієнт-Банк являє собою Java-програму і зв'язується з Банком через Інтернет. Для роботи необхідно мати чинні ключі ЕЦП (видаються банком клієнту після підписання угоди на обслуговування в системі Клієнт-Банк) та робоче Інтернет-з'єднання. Але фізичні особи не зможуть керувати своїми картковими рахунками MasterCard через цю програму, а тільки рахунком завантаження картки

НСМЕП. Зараз ОКСІ БАНК пропонує своїм клієнтам платіжні міжнародної платіжної системи MasterCard® Worldwide.

Ми вважаємо, що для збереження та нарощування бази фізичних осіб банку необхідно запровадити таку систему для населення та розширити спектр для юридичних осіб.

Докладніше розглянемо це на прикладі філії банку (рис. 2.4. та табл. 2.1).

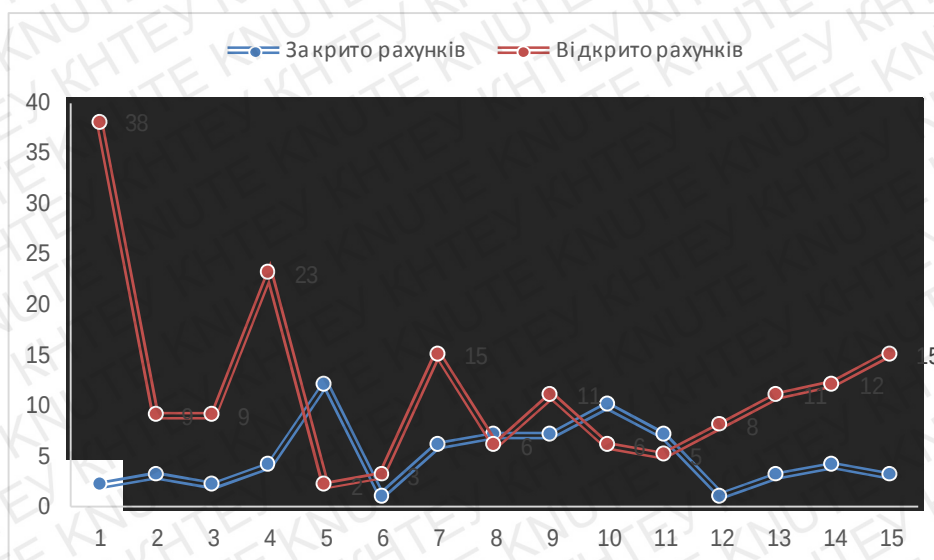


Рис 2.4. Динаміка чисельності клієнтів Київського відділення ПАТ «ОКСІ» з 01.10 по 15.10.2018 р.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності клієнтів Київського відділення ПАТ «ОКСІ» з 01.10 по 15.10.2018 р.

Значення	Період, щоденно	Усього рахунків	Закрито рахунків	Відкрито рахунків
Середнє	15 днів	352,1818	8,727273	12,81818

Розрахунки за даними з таблиці 2.4 дають такі значення: коефіцієнт плинності клієнтів (середньомісячний) = 2,48 %; коефіцієнт залучення клієнтів (середньомісячний) = 3,64 %; коефіцієнт сталості клієнтів = 31,91 %;

коефіцієнт плинності клієнтів (річний) = 27,26 %; коефіцієнт залучення клієнтів (річний) = 40,04 %; коефіцієнт сталості клієнтів (річний) = 72,74 %.

Для визначення плинності розглянемо аналіз руху фізичних осіб-клієнтів Київської філії ПАТ «ОКСІ». Коефіцієнт плинності клієнтів банку розраховується за формулою

$$КП = (ЗР : Р) \cdot Кр, \quad (3.1)$$

де КП — коефіцієнт плинності, виражений у відсотках; ЗР — середня кількість закритих рахунків за аналізований період; Кр — середня кількість рахунків. Аналогічно розраховується коефіцієнт залучення клієнтів:

$$КЗ = (ВР : Р) \cdot 100, \quad (3.2)$$

де КЗ — коефіцієнт залучення клієнтів, виражений у відсотках; ВР — середня кількість відкритих рахунків за аналізований період. Можна визначати коефіцієнт сталості клієнтів (КС), що визначає кількість клієнтів, які відкрили рахунок у банку:

$$КС = (ВР - ЗР) : ВР \cdot 100 = -(1 - ЗР : ВР) \cdot 100 = (1 - КП : КЗ) \cdot 100.$$

Новим трендом в банківських інноваціях є зближення банків з соціальними мережами. Зараз передовими проектами в сфері банківських інновацій є проекти ідентифікації клієнта по фотографії в соціальних мережах. Так компанія Socure розробила програму Perceive, що використовує біометричні параметри клієнта для його авторизації в програмі мобільного банкінгу. Система вивчає зображення клієнта, зроблене на смартфон та зіставляє зображення фотографією в мережах Facebook, Twitter и LinkedIn. Після перевірки система ухвалює платіж, або включає сигнал тривоги. На даний час систему використовують декілька Лондонських банків в режимі тестування [13].

Тенденція до інтеграції банківської сфери з соціальними мережами досить активно розвивається в світі. Наприклад, кенійська банківська група NIC у 2015 році почала інтегрувати свої фінансові системи в сучасні

соціальні мережі. Компанія анонсувала впровадження нової платформи NIC KONNECT, що дозволить користувачам соціальних мереж та месенджерів використовувати банківські сервіси не виходячи з мережі. Африканські користувачі Whatsapp, Facebook, Twitter та Telegram матимуть змогу перевіряти баланс, отримувати виплату, переводити кошти, поповнювати баланс мобільного телефону та сплачувати комунальні послуги та покупки в мережі Інтернет. З 2014 року банк NIC також дає можливість власним клієнтам здійснювати торгівлю акціями з мобільного телефону. Така інноваційна ініціатива банку розрахована на пошук нових механізмів взаємодії банку з клієнтом [14].

В Україні рівень інноваційного потенціалу є досить високим, але на сучасному етапі не реалізується в повному обсязі. Згідно загальним законам економіки між фінансовою стабільністю, ефективністю, конкурентоспроможністю та інноваційним потенціалом банку існує стійка залежність, тому фінансові інновації відіграють важливе значення в їхньому забезпеченні. На жаль в Україні практика фінансових інновацій, які реалізовані державними банками, є незначною. У той же час значна питома вага інноваційних ініціатив існує в сегменті комерційних банків. Українські банки, як правило, залучають досвід своїх західних партнерів, що унеможливорює набуття власного досвіду та власних унікальних розробок, але скорочує витрати на створення нових продуктів, тестування та апробацію.

В Україні впроваджується система онлайн-верифікації BankID. Система є спільним проектом «ПриватБанку» та «Ощадбанку» та створена за образом і подобою до систем, які вже давно використовуються в Великобританії, Швеції та Фінляндії. Система дозволяє підтвердити особу користувача в інтернеті, використовуючи його банківські дані, і працює за принципом верифікації через Facebook. Ця інноваційна програма дозволяє запобігати шахрайництву з банківськими рахунками та картками [15].

На сучасному етапі найкрупніші українські банки, такі як ПриватБанк, ПУМБ, UniCredit Bank, ОТП Банк підтримують функцію інтернет банкінгу та створення власного кабінету на своїх офіційних сайтах. Доведено, що відношення банків до клієнтів та, відповідно, клієнтів до банків має прямий вплив на результати діяльності як окремого банку так і всієї банківської системи. Особливо вразливими до дій банків є сама сектор роздрібного банківського ринку (населення). Позитивне значення динаміки депозитно-кредитного портфеля банки мали у період з 2016 по 2017 рік. У на початку 2018 році майже всі великі банки мали негативне значення за кредитами фізичних осіб.

Виявлено, що сьогодні відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку.

Дослідження ПАТ «ОКСІ БАНК» довело, що він є універсальною фінансово-кредитною установою, яка обслуговує суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб.

Аналізуючи продуктовий ряд ОКСІ банку та його конкурентів, можна до прийти до висновку, що найближчими з них на роздрібному та корпоративному ринку, Кредобанк та А-Банк, Таскомбанк та Індустріал банк.

Результатом якісного формування клієнтської бази є результати діяльності та якість продуктового портфелю та сервісу. Багато банків у нашій країні вже перейшли до проведення операцій на дистанційних каналах обслуговування.

Фахівці вважають: перехід на дистанційне обслуговування надасть можливість банкам заощадити 30% своїх коштів, а клієнтам — 20%. Як наслідок, задоволеними залишаються обидві сторони.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

3.1. Напрями та механізм формування клієнтської бази банку

Клієнторієнтоване управління банку передбачає повну орієнтацію банку на клієнта, вироблення персоніфікованого підходу при обслуговуванні. Опираючись на дані маркетингу, події та історію взаємостосунків із клієнтом, для того, щоб управління взаємовідносинами існувало, першим кроком має бути визначення того типу клієнта, який є вигідним для банку. Показниками цього можуть бути частота і обсяг наданих послуг, величина наданих знижок, визначення найпопулярніших видів банківських послуг та кількості постійних.

З метою збереження наявної клієнтської бази, а також збільшення портфеля клієнтів, пропонуємо банкам здійснити наступні заходи (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Заходи для розвитку клієнтської бази банку [12, с.192]

Практика показує, що ефективність роботи банку залежить від персонального менеджера, саме який встановлює відносини з населенням тв

керівництвом підприємств й іншими співробітниками, що ухвалюють рішення. Щоб розвивати ці відносини, менеджер повинен мати інформаційно-аналітичну базу по клієнту.

Джерела можуть бути різними: маркетингова інформаційна система банку, інформація, що накопичується в процесі взаємодії з клієнтом, проведення маркетингових досліджень і т.д. Але у будь-якому випадку методи збору інформації повинні забезпечувати її якість [20, с. 56].

Для створення бази розробляється система показників, яка включає як кількісні, так і якісні показники. Накопичувана в динаміці інформація дозволяє скоротити час менеджера на вибір оптимального рішення, упорядкувати підготовчу роботу до зустрічі з клієнтом.

Корисність такої інформаційної бази очевидна. Зокрема, при підготовці до зустрічі з клієнтом на її основі складається аналітична записка, яка містить необхідну для ведення переговорів інформацію, а також мета зустрічі, основні питання і учасники, рішення і домовленості, які важливо прийняти.

Сфера використання інформаційно-аналітичної бази достатньо широка. Оскільки в базі даних вже є інформація про прибутковість клієнта, менеджерів залишається тільки зробити декілька варіантів розрахунку, виходячи із тарифів і ставок, які пропонує клієнт. Крім того, використовуючи інформацію про фінансовий стан і напрями діяльності клієнта, менеджер може розробити фінансову схему, яка оптимізує маршрут проходження грошових коштів, прискорить розрахунки з постачальниками.

Інформаційна база даних є і основою для формування попиту на окремі послуги: кредитування, послуги з перерахування заробітної плати у депозити, інкасація та інші. На підставі наявної інформації менеджер може скласти індивідуальну комерційну пропозицію для керівника підприємства, цінність послуг, важливих для бізнесу клієнта.

Структурно інформаційно-аналітична база включає 3 блоки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропонована структура інформаційно-аналітичної бази клієнтів банку
(на прикладі корпоративних клієнтів) ***

Назва розділу	Структура розділу
Коротка характеристика клієнта	• реквізити підприємства; • інформація про керівників; • статутний капітал, основні акціонери; • основні види діяльності, класифікація продукції; • наявність структурних підрозділів; • основні контрагенти — постачальники, споживачі; • обсяг випуску продукції; • фінансові показники; • середньомісячна чисельність персоналу і середня заробітна плата; • основні напрями розвитку діяльності на поточний рік; • перспективні плани; • проблеми бізнесу клієнта
Співпраця банку з клієнтом	• з якого часу клієнт обслуговується в банку, скільки рахунків має; • тарифи на банківські послуги, наявність індивідуальних схем обслуговування, їх розміри з видів послуг, термін дії; • дебетові, кредитові обороти по розрахункових, касових операціях, об'єм виручки, що інкасується, суми заробітної плати співробітників, що перераховуються у внески, об'єми позикової заборгованості, залишки на розрахункових, депозитних, вексельних рахівницях і т.п.; • відсоток концентрації основних банківських продуктів навколо клієнта; • комісія, сплачена банку за надані послуги; • прибутковість, прибутковість клієнта для банку
Взаємодія клієнта з іншими банками	• наявність у клієнта рахунків в банках-конкурентах, частка фінансових потоків, що проходять через ці банки; • послуги, використовувані в інших банках; • причини співпраці клієнта з банками-конкурентами.
Питання, що вирішуються в процесі обслуговування клієнта	Відображає результати зустрічей персонального менеджера з клієнтом: - які домовленості були прийняті і як вони виконуються; - які питання були поставлені клієнтом на зустрічах; - які питання залишилися недозволенними і що необхідно зробити для їх вирішення, як з боку банку, так і з боку клієнта; на які банківські продукти формується попит клієнта, яка робота проводилася і які заперечення є з боку клієнта.
Перспективи співпраці банку і клієнта» містить наміри	подальший розвиток взаємин з клієнтом, зміцнення співпраці, переорієнтації його на роботу з обслуговуючим банком; просування банківських продуктів, формування попиту на послуги; складання планів взаємодії; розробки індивідуальних схем обслуговування.

* примітка: розроблено автором на основі [52, с. 49]

По-перше, в умовах високої конкуренції на ринку банківських послуг воно дозволяє розробляти стратегію банку в частині зміцнення або збільшення клієнтської бази: за рахунок збереження відношення з

ключовими клієнтами, або розвитку відносин з підприємствами середнього бізнесу, або за рахунок залучення нових клієнтів, що відносяться до пріоритетних галузевих сегментів і груп клієнтів. По-друге, база даних використовується при проведенні різних маркетингових досліджень. По-третє, інформацією користуються для формування та реалізації загального маркетингового плану банку, продуктових планів бізнес-підрозділів, планів продажів філій.

Загалом, на нашу думку, успіх ефективного формування клієнтських баз неможливий без ретельного розроблення клієнтської політики банку. Метою клієнтської політики банку є створення та ефективне управління клієнтською базою. Завдання клієнтської політики наведені на рис. 1.2:

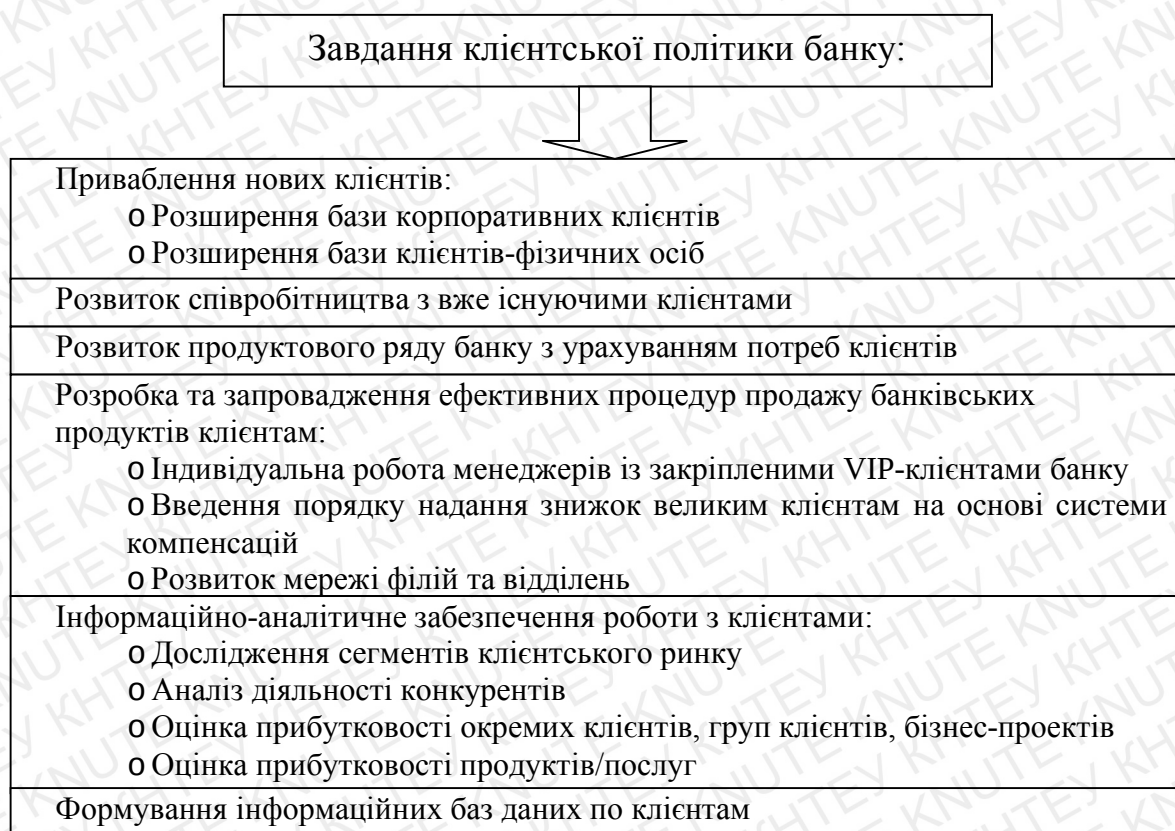


Рис. 3.2 Завдання клієнтської політики банку (розроблено автором)

При розробці та реалізації клієнтської політики слід керуватися такими принципами:

- підвищення якості управління клієнтською базою;
- регулярне оцінювання якості управління клієнтською базою;
- інформування клієнтів про діяльність банку;
- забезпечення якості послуг;
- забезпечення гнучкості підходів до запитів корпоративних і роздрібних клієнтів;
- інформаційне забезпечення клієнтської політики шляхом створення якісної клієнтської бази банку;
- індивідуальний підхід до формування тарифної та процентної політик банку як важливих інструментів розвитку взаємин з клієнтами;
- сприяння в реалізації важливих соціально-економічних програм і напрямку інвестицій у реальний сектор економіки країни;
- стимулювання економічного росту й підвищення життєвого рівня через підтримку досягнення клієнтами своїх цілей;
- застосування нових фінансових та інформаційних технологій, що забезпечують клієнтам простоту й оперативність обслуговування;
- формування команди професіоналів, скоординована робота яких забезпечує успіх банку і його клієнтів.

Регламенти і правила по роботі з клієнтами повинні пронизувати всю діяльність банку. І хоча основні регламенти зазвичай зачіпають фронт-офіс, а саме три напрямки (продаж, маркетинг і сервіс), від діяльності бек-офісу також багато в чому залежить ступінь задоволення і лояльності клієнта: якість виробленого товару, терміни постачання, взаєморозрахунки з контрагентами.

Керувати взаємовідносинами — це означає залучати нових клієнтів, нейтральних клієнтів перетворювати в лояльних, відданих клієнтів робити своїми бізнес-партнерами. Така схема діє на будь-якому ринку: починаючи з залучення нових клієнтів, будувати відносини з ними, потім робити з них відданих клієнтів, а потім вони вже самі створюють мережу агентів по

залученню. Працювати за такою схемою дозволяє лише грамотне управління взаємовідносинами з клієнтами.

Регламенти роботи з клієнтами – це ланцюжок з дрібних елементів, на які часто не звертають увагу. Але саме ці елементи відіграють вирішальну роль: сценарій відповіді на телефонний дзвінок, швидкість реакції на звертання клієнта, структура комерційної пропозиції, схема програми лояльності, пропозиція купівлі суміжних продуктів і багато іншого.

Як і будь-яка інша політика, клієнтська політика повинна починатися з ідеї, стратегії і плану. Далі розробляються регламенти і правила, процеси по роботі з клієнтами, посадові інструкції співробітників.

Автоматизація процесу взаємовідносин з клієнтами є важливим, але не першочерговим кроком при побудові клієнтоорієнтованого банку. Оскільки програмний продукт – це зручний інструмент, який стане підтримкою вже існуючим регламентам і процесам, і буде розвиватися разом з банком.

3.2. Удосконалення сегментації залучення клієнтів банку

В даний час існує безліч методів формування баз на основі аналізу клієнтів банку. Однак більшість із них базуються на оцінці будь-якої однієї аспекти взаємовідносин банку з клієнтом і враховує або рентабельність операцій з ним, або його фінансова стійкість.

На нашу думку, подібний підхід значно знижує практичну значимість даних методів, так як не дозволяє дати комплексну оцінку вигідності клієнта для банку. Так, клієнт, що приносить високий дохід, може бути фінансово нестійким, і в разі його неплатеспроможності, банк понесе значні збитки, пов'язані з формуванням резервів на можливі втрати за виданими кредитами, облікованими векселями клієнта тощо. Напроти, проблемні клієнти звичайно обслуговуються за зниженими тарифами і можуть принести набагато менший прибуток, ніж клієнти з найгіршим фінансовим станом.

Крім того, привабливість клієнта для банку багато в чому залежить від впливу неекономічних факторів. Так, деякі клієнти, незважаючи на збитковість роботи з ними, можуть бути цілком привабливими з точки зору престижу, іміджа банку. Тому кредитна організація може піти на їх обслуговування з метою завоювання певного ринку, або покращення свого іміджу. Відповідно, виникає питання про розробку комплексної методики оцінки привабливості клієнтів для банку, що враховує різні аспекти взаємовідносин з ними і дозволяє їх ранжувати за ступенем вигідності обслуговування. В зв'язку з цим нами пропоновано підхід за яким база формується за ступеню привабливості клієнта, згідно з якою найбільш привабливим є фінансово стійкий клієнт, обслуговування якого приносить найбільшу прибуток і позитивно впливає на імідж банку.

Даний підхід побудовано на основі наступних підходів до сегментації (рис. 3.3):



Рис. 3.3 Пропоновані критерії сегментації клієнтів банку для ефективного формування та управління клієнтською базою (розроблено автором)

Перераховані фактори охоплюють основні аспекти вигідності клієнта для банку та їх поєднання виражається в класі привабливості клієнта.

Першим етапом оцінки привабливості клієнта є оцінка рентабельності його обслуговування. Для цього потрібно визначити всі доходи та витрати, отримані / понесені банком при його обслуговуванні за певний період часу.

Перевага на ринку банків, що використовують у себе клієнт-орієнтовану систему, стає очевидним тому, що:

- менеджери працюють у єдиному інформаційному просторі. Якщо менеджер іде з компанії, та всі свої інформаційні напрацювання стосовно компаній з якими він довгий час працював, залишаються;
- маркетологи мають результати маркетингових акцій: виставок, рекламних кампаній, семінарів. У системі обов'язково ведеться інформація про залучення клієнтів до банку;
- керівництво має можливість аналізувати роботу в компанії з клієнтами: доходи по укладених договорах, витрати на різноманітні маркетингові акції для залучення клієнтів, аналіз роботи кожного конкретного менеджера (кількість укладених банківських договорів та їхнє грошове вираження).

Розвиваючи ідею ретельної сегментації клієнтів, треба зазначити, що за результатами дослідження GFK, проведеному у 2017 р. серед вітчизняних банків виявило у них певні проблеми з сегментацією клієнтської бази банку (дослідження проводилось на прикладі юридичних осіб, табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати дослідження критеріїв сегментації корпоративних клієнтів за групами банків-респондентів України у 2017 р. [62]

Критерії сегментації	Усього (% від загальної кількості анкетованих банків)	З них за групами % до кількості банків у групі		
		I. Банки з державною часткою	II. Банки іноземних банківських груп	III. Банки з приватним капіталом
Галузь	28,2	66,7	60,0	24,5
Регіон	28,2	50,0	45,0	50,0
Обсяг активів	33,3	83,3	37,5	24,0
Залишки коштів на поточних рахунках	33,3	50,0	25,0	12,5
Щоденний чи щомісячний оборот	38,5	33,3	37,5	12,5
Рентабельність	33,3	33,3	37,5	2,5
Інші критерії	5,1	16,7	13,0	-
Не сегментує	12,8	0,0	0,0	2,5

Як свідчать дані табл. 3.2, банки з приватним капіталом застосовують набагато менше критеріїв поділу компаній. Банки з державною часткою надають перевагу таким ознакам, як величина активів компанії, галузь функціонування, залишки коштів на поточних рахунках і регіон розташування, банки іноземних банківських груп основними вважають критерії рентабельності клієнта та щоденного чи щомісячний оборот, банки з приватним капіталом – щоденний чи щомісячний оборот і залишки коштів на поточних рахунках. Для більш ефективної сегментації пропонуємо застосовувати підхід до класифікації юридичних осіб (рис. 3.4).

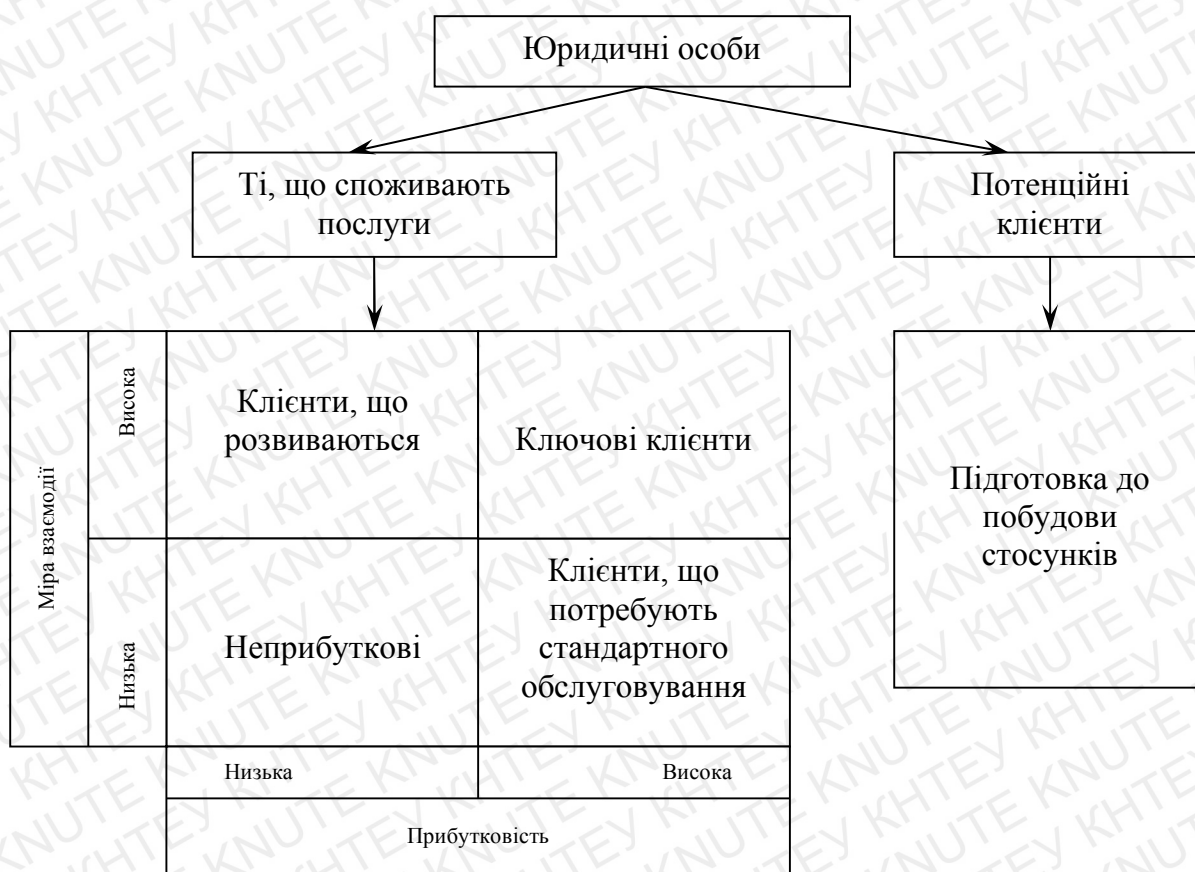


Рис. 3.4. Класифікація юридичних осіб – клієнтів банку [13, с.133]

Поділ юридичних осіб на п'ять груп зумовлений тим, що, надаючи підприємству принаймні одну послугу, банк отримує інформацію, якої достатньо для того, щоб проаналізувати клієнта і зробити про нього висновки стосовно побудови стосунків. Інформації бракує лише про потенційних

клієнтів, тому вони віднесені до окремої групи. Стосовно потенційних клієнтів можна застосовувати частково засоби традиційного маркетингу, але головний акцент має робитися на співробітниках та існуючих клієнтах, які будуть рекомендувати банківську установу новим клієнтам.

Прибутковість передбачає рівень прибутку, який приносить клієнт, з урахуванням затрат ресурсів на його обслуговування, порівняно з іншими клієнтами (причому поняття прибутковості є поняттям збірним і включає рівень прибутковості в майбутньому, наявність ресурсів, фінансовий стан, якість менеджменту). Що стосується осі рівня стосунків, то необхідно вирішити, чи варто будувати стосунки з клієнтами, ураховуючи їх початковий та перспективний рівень прибутковості. Кожна з осей складається з ряду окремих факторів – якісних та кількісних, унікальних для ситуації в кожному окремому банку та стосовно різних груп споживачів..

На рис. 3.12 показано узагальнену характеристику перелічених вище груп клієнтів:

Міра взаємодії	Висока	Клієнти, що розвиваються Сегменти ринку, що розвиваються (наприклад, студенти та менеджери нижчого та середнього рівнів) Цим сегментам можна значно розширити перелік наданих послуг у майбутньому	Ключові клієнти VIP-клієнти, які приносять банку значні прибутки або зберігають значні кошти на рахунках банку
	Низька	Неприбуткові Випадкові клієнти Ці клієнти привертаються за рахунок традиційних маркетингових заходів та за порадою тих клієнтів що вже обслуговуються в банку	Клієнти, що потребують стандартного обслуговування Сегменти клієнтів, які потребують стандартного обслуговування. Ці сегменти є прибутковими за умови стандартизованого обслуговування, і до них варто застосовувати засоби класичного маркетингу
		Низька	Висока
Прибутковість			

Рис. 3.5. Характеристика виділених груп клієнтів [13, с.143]

На нашу думку, варто звернути увагу на методологію віднесення клієнтів – юридичних осіб до тієї чи іншої групи.

3.3. Впровадження зарубіжного досвіду формування клієнтської бази банків

За умов розвитку банківського ринку України, конкуренція між банками буде зміщуватися зі сфери продуктів, тарифів і технологій в область якості персонального обслуговування клієнтів, якість клієнтського сервісу в роздрібних підрозділах банків стане згодом одним з основних факторів вибору банку клієнтом і збереження лояльності до нього [13, с.38].

Забезпечення своєчасного та якісного обслуговування клієнтів банку та його структурних підрозділів за операціями, що передбачені чинним законодавством і наданими ліцензіями, неухильне дотримання та контроль виконання вимог актів чинного законодавства, інших нормативних документів НБУ керівництвом і працівниками банку під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків. Тож які завдання для організації обслуговування клієнтів є першочерговими?

Головними цілями та завданням кожного банку є така організація обслуговування клієнтів, яка призводить до покращення фінансових показників та зростання прибутковості банку. Тому основним завданням банківської установи є створення сприятливих умов для залучення та обслуговування через систему банку фізичних осіб шляхом надання їм повного спектру банківських послуг, розвиток і стандартизація існуючих, пошук, адаптація і впровадження по системі банку нових, конкурентноспроможних банківських продуктів індивідуального бізнесу з метою розширення спектра банківських послуг та отримання максимального прибутку [33, с.86-91].

Скориставшись досвідом Заходу, можемо спостерігати те, що там навіть будь-який маленький банк показує найвищий рівень клієнтоорієнтованості. Банк знає все про свого клієнта завдяки тому, що він проводить всі операції з карткових рахунків, простежує всі аспекти його діяльності. Чим більшим стає банк, тим складніше враховувати індивідуальні

особливості кожного клієнта. Основною інформацією, котра може бути використана банком при обслуговуванні клієнта, є його ім'я, контактна адреса, а також: поточний баланс депозиту; великі депозити, кредити; нові рахунки, закриті рахунки; використання інтернет-банкінгу; використання дебетових карт. Як висновок, вважаємо доцільним наголосити на тому, що підхід щодо створення ефективного управління у напрямку свідомої організації впливу на характер взаємин з клієнтами, дає змогу банкові вирізнитися з-поміж конкурентів, набувати конкурентних переваг.

Такі дії дають можливість збільшити кількість нових, підвищити лояльність наявних клієнтів та отримати вищі доходи. Очевидно, що для зміни стратегії на клієнтоорієнтовану, необхідно внести радикальні зміни у корпоративну культуру банку. Рішення банку щодо прийняття нової стратегії має бути проаналізовано та прийнято всіма рівнями керівництва. Клієнтоорієнтований підхід містить зміни в усіх компонентах діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології. Результатом такої діяльності є підвищення лояльності клієнта та зростання прибутковості. Напрямами подальших досліджень бачимо розробку програми впровадження запропонованого підходу в діяльність банку.

У боротьбі за клієнта іноземні банки активно використовують різні сучасні маркетингові підходи, зокрема імідж і фірмовий стиль. Прикладом застосування інноваційних підходів щодо оформлення приміщень банку є банк CheBanca (Італія), де немає ніяких перегородок між клієнтом і співробітником банку, що дає відчуття відкритості. Атмосфера банку ототожнюється одночасно з технологічністю та дружньою теплотою.

Особлива увага приділяється технічному оснащенню відділень – всюди присутні Інтернет-термінали для ознайомлення з продуктами банку. Крім того, банк демонструє своє дружнє відношення до клієнта – у відділеннях передбачені дитячі ігрові куточки, зони відпочинку, де можна випити каву,

почитати газети та журнали, періодично проводяться дегустації вина, виставки та невеличкі концерти.

У банку Bankinter (Іспанія), як і в банку CheBanca, прозорі стіни усувають бар'єри у спілкуванні між співробітниками банку та клієнтами і підкреслюють те, що банку немає чого приховувати. Це перший банк в Іспанії, що створив інтернет-банк, потім мобільний банк і технологію банківських відеоконсультантів.

Складний та інтелектуальний дизайн офісів Bankinter формує його індивідуальний характер та імідж. Umpqua Bank (США) є яскравим прикладом того, що зміни у дизайні можуть призвести до зміни бізнес-моделі банку та сприяти його розвитку. Сам банк позиціонує себе як банк без відділень, але з магазинами. Усі пакети послуг, банківські картки та ніші банківські послуги упаковані в красиві коробки, які хочеться взяти з полиці. Популярність банку полягає в тому, що в нього просто хочеться зайти.

Іспанський банк Caja Navarra (Іспанія) будує свою діяльність на принципах прозорості та соціальної відповідальності, наділивши своїх клієнтів основними правилами, які об'єднують працівників та клієнтів банку в одну „комуну”. Банк спроектував свої відділення як місця для спілкування, де кожен може запропонувати й організувати концерт, театральну постанову, дитяче свято чи презентацію книги.

Для налагодження та управління взаємовідносинами з клієнтами важливо забезпечити ефективність таких функцій, як планування і контроль виконання плану продажів. З цією метою зарубіжні банки активно використовують CRM систему (Customer Relationship Management), яка заснована на використанні передових інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про своїх клієнтів, які доступні на мікрорівні в будь-якому банківському інституті [24,с.59]. Усі зустрічі з клієнтами, проведені менеджерами, повинні бути заплановані та внесені до

CRM, що дозволяє максимально ефективно підготуватися до проведення зустрічі та правильно розподілити навантаження.

Керівникові банківського відділення інформація дозволяє контролювати кількість й ефективність проведених менеджерами зустрічей з клієнтами та визначати, а також перерозподіляти навантаження між менеджерами у разі потреби. Отже, за допомогою CRM-системи управління процесом продажів більш ефективно завдяки можливості: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, ураховуючи історію контактів клієнта з банком. Розвиток й удосконалення на основі таких нових технологій баз даних клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації й експлуатації інформаційних систем.

Щоб максимально ефективно використовувати інформацію про клієнта, структурована клієнтська база даних постійно аналізується та доповнюється за трьома напрямками: можливості більш глибокого сегментування клієнтів, моделювання структурного „профілю” клієнта, наприклад, за його соціально-демографічними характеристиками, моделювання майбутньої поведінки клієнта, що дозволяє випередити конкурентів й отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт чи послугу.

Для поліпшення обслуговування клієнтів західні банки все частіше поєднують зусилля з партнерами зі збуту, які не належать до банківського сектора. Так, багато європейських банків активно співпрацюють із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю, використовуючи пункти продажу їхніх продуктів і навіть розробляючи спільні послуги.

Значення схожого партнерства визначається взаємодоповнюваністю клієнтів обох партнерів й обсягом потенційної економії на масштабах [1].

Висновки з проведеного дослідження. Враховуючи багаторічний досвід

західних банків щодо впровадження маркетингу в банківську практику, доцільно використовувати найбільш передовий, прогресивний досвід у цій сфері на вітчизняному ринку банківських послуг. Це дасть їм можливість зберегти існуючих клієнтів, залучити нових і зробити їх постійними. Все це сприятиме розвитку банківської системи країни в цілому як однієї з найважливіших складових інфраструктури ринку.

Отже, адаптація закордонного досвіду щодо формування клієнтської бази банків допоможе всім вітчизняним банкам стати клієнтоорієнтованими. Поняття клієнтоорієнтований означає характеристику банку, яка відображає провідне місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва, власників та працівників.

В процесі дослідження нами запропоновані критерії сегментації клієнтів банку для ефективного формування та управління клієнтською базою та основі критеріїв : надійність, імеджевість та рентабельність.

Також банкам запровадити клієнт-орієнтовану систему, що допоможе поєднати зусилля всіх фахівців банку.

Вважаємо, що необхідно удосконалити процес сегментації ПАТ «ОКСІ БАНКУ» за п'ятью групами критеріями, на основі впровадження CRM системи.

Нами рекомендовано узагальнену характеристику груп існуючих клієнтів: клієнти, що розвиваються, ключові клієнти, неприбуткові, клієнти, що потребують стандартного обслуговування.

Рекомендуємо банкам застосовувати впроваджувати в свою діяльність клієнтоорієнтований підхід, який передбачає зміни в усіх компонентах діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології.

Рекомендовано для максимально ефективного використання інформації про клієнта, структурувати клієнтську базу даних на основі постійного аналізування за трьома напрямками: можливості більш глибокого сегментування клієнтів, моделювання структурного „профілю” клієнта,

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. 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 банк не може існувати та розвиватися.
2. Для ввзаємозв'язку банку і клієнтів пропонуються виокремлювати три рівні управління: I рівень - управління відносинами з клієнтами (управління лояльністю, утриманням клієнтів); II рівень - управління клієнтською базою банку; III рівень - управління взаємодією з клієнтами.
3. Управління клієнтською базою банку - складний процес, який починається за сегментації клієнтів. Існують різноманітні погляди на критерії сегментації клієнтів банку.
4. 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.
5. Сам процес управління клієнтською базою 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.

6. Для реалізації концепції клієнтоорієнтованості банк повинен застосовувати інформаційно-аналітичну бази та є основою для формування попиту на банківські послуги.
7. Основною формою стимулювання, на нашу думку, є якість банківської послуги, яку можна визначити як сукупність її властивостей і характеристик, які додають їй здатність задовольняти обумовлені і передбачувані потреби.
8. Найбільш поширеним і перевіреним методом стимулювання клієнтів – користувачів банківських послуг є ефективність обслуговування та ефективність задоволеності потреб банківської сфери послуг - SERVQUAL (від service quality – якість сервісу).
9. В результаті дослідження визначено, що на 2017-2018 рр. НБУ визначив основні пріоритетні напрями у реалізації Комплексної програми реформ банківського сектору, які повинні позитивно вплинути на підвищення надійності та сучастності банків України. Це призведе до досить сильної трансформації у відношеннях клієнтів та банків та підніме на високий рівень клієнтоорієнтованість банків.
10. Стан клієнтської бази банківської системи України за даними НБУ охоплює всіх суб'єктів господарювання (2,2 млн.) та населення (61,3 млн.) України, які відкрили загалом 114,8 млн. рахунків, причому, основними користувачами є фізичні особи.
11. Доведено, що про якість обслуговування може свідчити той факт, що станом на 01.01.2018 у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року кількість клієнтів, що використовують дистанційне обслуговування зросло у 3 рази з обсяг.
12. Доведено, що відношення банків до клієнтів та, відповідно, клієнтів до банків має прямий вплив на результати діяльності як окремого банку так і всієї банківської системи. Особливо вразливими до дій банків є сама сектор роздрібного банківського ринку (населення). Позитивне значення динаміки депозитно-кредитного портфеля банки мали у період з 2016 по 2017 рік. У

на початку 2018 році майже всі великі банки мали негативне значення за кредитами фізичних осіб.

13. Виявлено, що сьогодні відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку.

14. Дослідження ПАТ «ОКСІ БАНК» довело, що він є універсальною фінансово-кредитною установою, яка обслуговує суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб.

15. Аналізуючи продуктовий ряд ОКСІ банку та його конкурентів, можна до прийти до висновку, що найближчими з них на роздрібному та корпоративному ринку, Кредобанк та А-Банк, Таскомбанк та Індустріал банк.

16. Результатом якісного формування клієнтської бази є результати діяльності та якість продуктового портфелю та сервісу. Багато банків у нашій країні вже перейшли до проведення операцій на дистанційних каналах обслуговування.

17. Фахівці вважають: перехід на дистанційне обслуговування надасть можливість банкам заощадити 30% своїх коштів, а клієнтам — 20%. Як наслідок, задоволеними залишаються обидві сторони.

18. Наявність дистанційного обслуговування суттєво покращує відносини клієнта з банком та підвищує лояльність, що впливає на сталість бази клієнтів. Для корпоративних клієнтів у ПАТ «ОКСІ» банка є послуга «Клієнт-Банк онлайн». Програмне забезпечення Клієнт-Банк являє собою Java-програму і зв'язується з Банком через Інтернет. А для фізичних осіб не мають лише картковими рахунками MasterCard.

19. Вважаємо, що для збереження та нарощування бази фізичних осіб банку необхідно запровадити таку систему для населення та розширити спектр для юридичних осіб.

20. В Україні рівень інноваційного потенціалу є досить високим, але на сучасному етапі не реалізується в повному обсязі. Так в Україні

впроваджується система онлайн-верифікації BankID.

21. З метою збереження наявної клієнтської бази, а також збільшення портфеля клієнтів, пропонуємо банкам здійснити наступні заходи: створення повної бази даних вже існуючих та потенційних клієнтів; запровадження стандартів якості обслуговування клієнтів; поліпшення привабливості продуктового ряду; підвищення ефективності роботи персональних менеджерів; проведення сегментації клієнтської бази з урахуванням всіх важливих; запровадження CRM-технологій взаємин з клієнтами.

22. Пропоновані критерії сегментації клієнтів банку для ефективного формування та управління клієнтською базою на основі критеріїв : надійність, імеджевість та рентабельність.

а. Пропонуємо банкам запровадити клієнт-орієнтовану систему, що допоможе поєднати зусилля всіх фахівців банку.

23. За результатами дослідження GfK, проведеному у 2017 р. серед вітчизняних банків виявило у них певні проблеми з сегментацією клієнтської бази банку. Так, банки з приватним капіталом застосовують набагато менше критеріїв поділу компаній. Банки з державною часткою надають перевагу таким ознакам, як величина активів компанії, галузь функціонування, залишки коштів на поточних рахунках і регіон розташування, банки іноземних банківських груп основними вважають критерії рентабельності клієнта та щоденного чи щомісячний оборот, банки з приватним капіталом – щоденний чи щомісячний оборот і залишки коштів на поточних рахунках.

24. Пропонуємо удосконалити процес сегментації ПАТ «ОКСІ» за п'ятью групами критеріями, на основі впровадження CRM системи.

25. Пропонуємо узагальнену характеристику груп існуючих клієнтів: клієнти, що розвиваються, ключові клієнти, неприбуткові, клієнти, що потребують стандартного обслуговування.

26. Рекомендуємо банкам застосовувати впроваджувати в свою діяльність клієнтоорієнтований підхід, який передбачає зміни в усіх компонентах

діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології. Результатом такої діяльності є підвищення лояльності клієнта та зростання прибутковості.

27. Рекомендовано для максимально ефективного використання інформації про клієнта, структурувати клієнтську базу даних на основі постійного аналізування за трьома напрямками: можливості більш глибокого сегментування клієнтів, моделювання структурного „профілю” клієнта, наприклад, за його соціально-демографічними характеристиками, моделювання майбутньої поведінки клієнта, що дозволяє випередити конкурентів й отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт чи послугу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р №2171-III (. Із змінами і дополн) - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
2. Английские банки тестируют идентификацию клиентов по селфи / Банковские инновации // [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://prodengi.kz/innovacii_v_bankah/anglijskie_banki_testiruyut_identifikaciju_klientov_po_selfi/
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання / Пер. з англ.: Уч. пос. – М.: Видавничий дім "Вільямс", 2001. – 608 с.
4. Ассэль, Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 804 с.
5. Багатостороння угода (не СНД) Правила від 1 жовтня 2001 року “Належне ставлення банків до клієнтів (стандарти Базельського комітету банківського нагляду)“
6. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / И. Т. Балабанов – СПб: Питер, 2001. – 304 с.

7. Банківський маркетинг: Навч.-метод. посібник / І.В.Новикова, Л.М. Худолій, М.П. Денисенко, В.Г. Кабанов. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 156 с. – Бібліогр.: с. 151-154.
8. Банковский маркетинг / Н.Б. Куршакова. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.: ил. – (Серия “Маркетинг для профессионалов”).
9. Банковское дело: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.: ил.
10. Барановський О.І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: Монографія. – К. : Київ. нац. торг.- екон. Ун-т, 2009.-754 с.
11. Богомолов М. От привлечения и удержания – к управлению отношениями с клиентами // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 4. – С. 21– 27.
12. Викулов В. С. Типология банковских инноваций / В. С. Викулов // Финансовый менеджмент. – 2014. – № 6. – С. 75-82.
13. Вовчак О. Поляк Н. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського і реального секторів економіки України // Вісник НБУ. – 2011. – № 9. – С. 38–43.
14. Гаруженко Д. Клиентская база банка и информационное неравенство // Маркетинг. – 2014. – № 1 (62). – С. 43–51.
15. Джеффри Дж. Фокс. Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов. – М., 2006. – 170 ст.
16. Дише Джилл. CRM-навигатор: Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / Integros / Екатерина Сысоева (пер.с англ.). — К. : Издательство Алексея Капусты, 2006. — XXIV, 367с.
17. Ділові очікування підприємств України. Аналітичний звіт НБУ. - 4 квартал 2009 р.
18. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб: Питер, 2000. – 560с.
19. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.

20. Єгоричева С.Б. Організація діяльності банків у зарубіжних країнах [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://imanbooks.com/book_352
21. Завадська Д. В. Інновації в банківській системі / Д. В. Завадська, О. В. Яценко // [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/1_106528.doc.htm
22. Кенийский банк будет работать через Telegram и Whatsapp / Банковские инновации [Електронний ресурс]- Режим доступу:
23. Киселевич Ю. В. Влияние технологических инноваций на повышение конкурентоспособности банковской сферы / Ю. В. Киселевич // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://economyar.narod.ru/kislevich.pdf>
24. Коноваленко Н. Эффективны ли ваши взаимоотношения с клиентами? // Банковская статистика за рубежом. – 2007. – № 3 (51). – С. 58–62.
25. Кочкіна Н.Ю., Мальчиков В.В. Застосування сумісного аналізу при дослідженні інтересів споживачів // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5. – С. 34–45.
26. Кузин О. Управление взаимоотношениями с клиентом. Работа с ожиданиями // Маркетинговые коммуникации. – 2008. – 1 (7). – С. 28–32.
27. Куршакова Н.Б. Особенности внедрения коммерческими банками технологии персонального менеджмента клиентов Журнал: Менеджмент сегодня. – 2017. – № 1. - С.14-17
28. Куршакова Н.Б. Построение отношений с клиентами - фактор обеспечения конкурентоспособности регионального банка Журнал: Маркетинговые коммуникации. – 2007. - № 6. – с.45-47
29. Лакосник Е. Управление взаимоотношениями с клиентами в отделениях // Банк. практика за рубежом. – 2008. – № 3 (63). – С. 22–23.
30. Лист НБУ Про використання фізичними особами системи "клієнт-банк" від 14.03.2000 р. N 25-111/460-1657

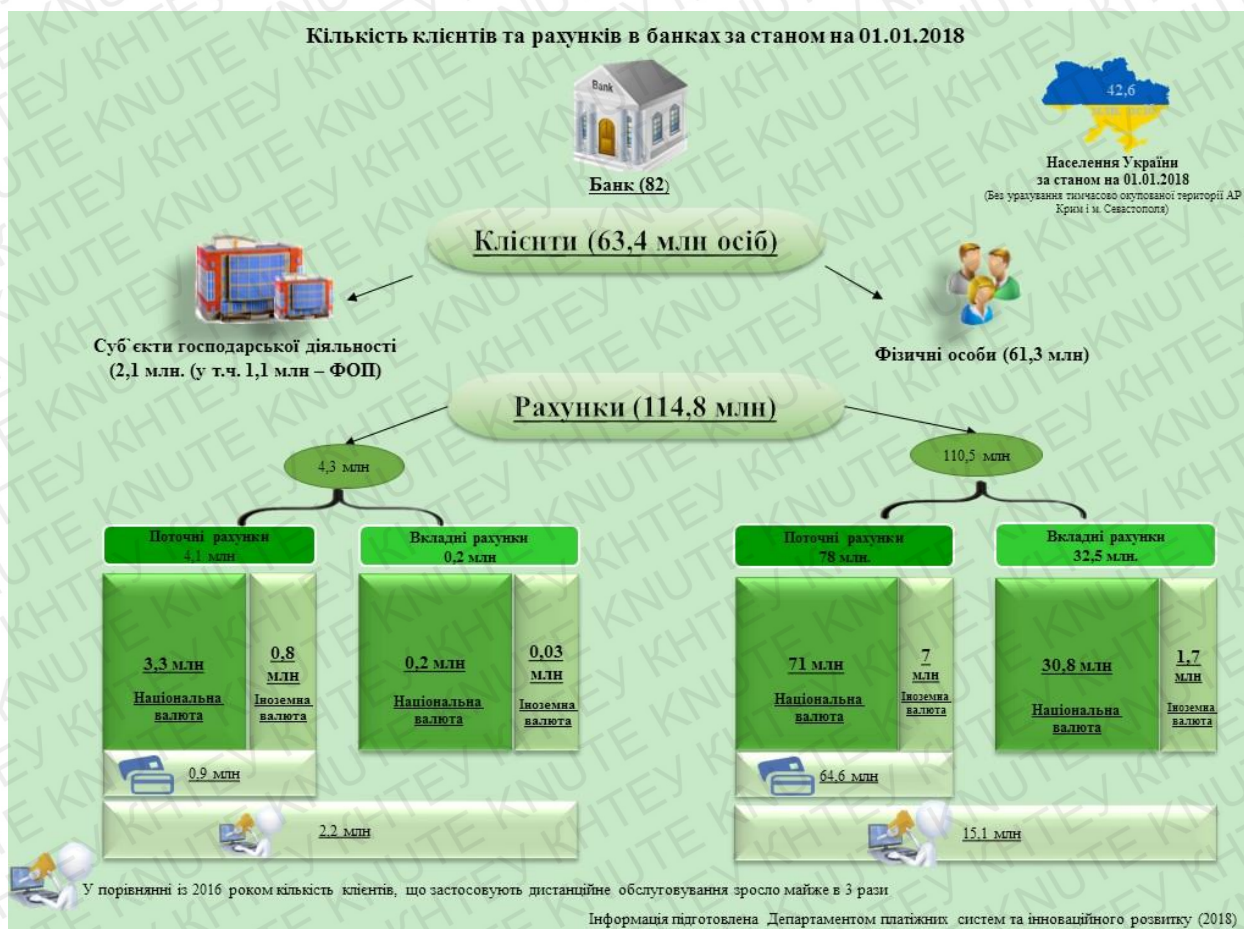
31. Лист НБУ Про надання інформації про використання Інтернет-технологій клієнтами банків при здійсненні розрахунків від 13.06.2007 р. N 25-112/1151-6023
32. Лист НБУ щодо ідентифікації клієнтів-юридичних осіб від 20.11.2003 р. N 48-012/589-8601
33. Лист НБУ щодо надання банком клієнту повідомлення про відкриття (закриття) його банківського рахунку від 20.09.2001 р. N 25-113/1570-5676
34. Лютий І.О. Солодка О.О. Банківський маркетинг: Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 776 с.
35. Макарова Г.П. "Система банковского маркетинга", М.: "Финстатинформ", 2007.- с. 312
36. Масленченков Ю. С., Тронин Ю. Н. Работа банка с корпоративными клиентами: Учеб. пособие для студ. вузов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 358с.
37. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Книга третья. Финансовый менеджмент клиента. - М.: Перспектива, 2014.- 295 с.
38. Меренкова О. В. Інноваційні технології банківської діяльності як елемент сучасного економічного мислення / О. В. Меренкова // Сучасна картина світу: Природа, суспільство, людина: збірник наукових праць. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. - С. 186-194.
39. Міщенко В., Шульга С. Інституційні засади державної банківського сектору в період кризи // Вісник НБУ. – 2009. – № 9. – С. 24-28.
40. Мошенець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О. Мошенець // Фінансовий ринок України. – 2011.– №12. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/168.htm
41. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: Навч.посібник. / За ред. Нікітіна А.В. — К.: КНЕУ, 2006 – 432 с.

42. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку // Банківська справа. – 2013. - №1. – С.35-40.
43. Панова Г.С. Банковское обслуживание частных лиц. – М.: ИКЦ «ДИС», 2000. – 464 с.
44. Пепперс Дон, Роджерс Марта. Клиент и менеджер один на один: Уроки менеджмента отношений с клиентами из реальной жизни компаний / И. Закарян (пер.с англ.). — М. : Интернет-Трейдинг, 2003. — 264с.
45. Петрик О. Фінансова криза в Україні та заходи щодо її подолання // Вісник НБУ. – 2009. – № 11. – С. 31–44.
46. Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні затверджено постановою Правління Національного банку України від 15 грудня 2004 р. N 637
47. Положення про порядок емісії платіжних карток і здійснення операцій з їх застосуванням затверджено постановою Правління Національного банку України від 19 квітня 2005 р. N 137
48. Положення про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами затверджено постановою Правління Національного банку України від 3 грудня 2003 р. N 516
49. Полферман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. - М.: Инфра-М, 2001
50. Примак Т.О. Маркетинг орієнтований на клієнта: Навч. посіб. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
51. Показники фінансової звітності банків України// Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
52. Річний звіт ПАТ «ОКСІ банк» // Офіційний сайт банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.okcibank.com.ua/about/for_publication/about/bank_reports/](https://www.okcibank.com.ua/about/for_publication/about/bank_reports/)

53. Райзберг Б.А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь – 2-е изд., исправ. – М.: ИНФРА –М, 2001. – 479 с.
54. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: Підручник. – К.: Видав. дім «Ін Юре», 2004. – 484 с.
55. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. / Пер.с англ.- 2 изд. - М.: Дело ЛТД.- 2000. - 744 с.
56. Савлук М. Довіра населення як чинник ефективності банківської діяльності // Вісн. Нац. банку України.- 2003. – №. 8. – С. 8–10.
57. Савченко А. Проблемы функционального и технического устройства call-центров//Маркетинг и маркетинговые исследования. –2007 .- №6 .- с. 61
58. Сайт компанії GfK, що проводить маркетингові дослідження // <http://www.gfk.ua/>
59. Сайт компанії, що проводить маркетингові дослідження // <http://www.advantier.com.ua/>
60. Сайт Національного банку України // Режим доступу: <http://www.nbu.com.ua>
61. Статут ПАТ «ОКСІ Банк», затверджений Загальними зборами акціонерів 27.04.2014р. // Офіційний сайт банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.okcibank.com.ua/about/for_publication/](https://www.okcibank.com.ua/about/for_publication/)
62. Сербина О. Г. Тенденції розвитку корпоративного банкінгу в Україні / О. Г. Сербина, В. В. Пономар // Фінансового ринку України,-2017.- №2.-с.52
63. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-е изд. – М.: Catalaxy, 2000. – 820 с.
64. Смородинов О. Маркетинг банковских услуг для частных клиентов // Банк. технологии. – 2013. – № 2. – С. 27–30.
65. Соловьева Е. Професия «специалист по работе с клиентами: функции, необходимые знания и навыки, психологический и профессиональный портрет» // Маркетинг. коммуникации. – 2012. – № 6 (18). – С. 12–14.

66. Солонин В. Онлайн банкинг / В. Солонин // CNews Аналитика/Онлайн / CNews Analytics //: -
<http://www.cnews.ru/reviews/free/banks2008/articles/mobile.shtml>
67. Титова В.А., Федорец М.Н. Специфика поведения потребителя на рынке финансовых услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – 4 (40). – С. 48–55.
68. Титова В.А., Федорец М.Н. Специфика поведения потребителя на рынке финансовых услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – 4 (40). – С. 48–55.
69. Ткачук В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг / В. О. Ткачук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 43-51.
70. Торяник Ж.І. Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід / Торяник Ж.І., Антимоник К.В. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. - № 1(16). – С. 219 – 224.
71. Фисенко А.И., Лопатинская И.В. Анализ методов сегментации на примере банковских услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 5 (41). – С. 49–55.
72. Фисенко А.И., Лопатинская И.В. Анализ методов сегментации на примере банковских услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 5 (41). – С. 49–55
73. Показник діяльності банків України. Фінансовий портал України // <http://uacash.com/> [Електронний ресурс] – Режим доступу
74. Халуев К. Маркетинг отношений – современный подход в работе банка с клиентами // Маркетинг. – 2008. – № 5. – С. 44–55.

75. Халуев К. Маркетинг отношений – современный подход в работе банка с клиентами // Маркетинг. – 2018. – № 5. – С. 44–55.
76. Челенков А., Коляда В. Маркетинговое управление инжинирингом: фокус на клиента // Маркетинг – 2008. – № 1 (62). – С. 58–64.
77. Черемушкин В. Как банку привлечь и удержать клиентов // Банк. обозрение – 2016. – № 3 (33). – С. 71–73.
78. Чувшин Н.А. Намалой «портрет» клієнта // Маркетинг. комунікації. – 2017. – № 6 (18). – С. 12–14.



Додаток Б

Таблиця Б

Порівняння продуктового ряду ПАТ «ОКСІ» з 4 найближчими конкурентами станом на 01.01.2018 р.

Показник	ПАТ ОКСІ	КОНКУРЕНТИ			
		Кредобанк	А-Банк	Таскомбанк	Індустріал банк
Депозити фізичних осіб.	- Депозит в гривні на 1 м. - Депозит літній; - Стандартні депозити; - Рахунок «доступний +» - Строковий депозит «дорогоцінний»	- Депозит «Стандарт» - Депозит «Стандарт онлайн» - Депозит «накопичувальний» - Вклад на вимогу «вільний»	- Стандарт строковий - Послуга "Стандарт безподатковий" - Послуга «Скарбничка» - А-вклад - Стандарт	-Депозит «Прибутковий» -Депозит «Стабільний»	-Гаманець -Особливий -Доходний -Стандарт
Депозити юридичних осіб	-Депозитна лінія; - Депозит «Бізнес»; - Депозит «Бізнес +».	- Депозити в гривнях, доларах чи євро; - На строк від 5 до 20 років.	-Депозити до 15.5% -€ гривня до 3.5% -\$ долар до 2% ^ євро	-«Строковий депозит» -«На вимогу» -«Овернайт»	- Депозити в гривнях, доларах чи євро;
Кредити фізичних осіб	- Житло в кредит; - Споживчий кредит під заставу нерухомості; - Авто кредит; - Кредит готівочка; - Іпотечні кредити.	- Кредит на нерухомість; - Кредит на авто; - Кредит на поточні потреби; - Кредит готівкою; - Лізинг.	- Кредитування під заставу дорогоцінних металів (ломбардне) - Кредит на товар - Кредит готівкою	-Кредитна картка «Велика п'ятірка» - Кредит під депозит -Овердрафт Для власників зарплатних карток -Кредит готівкою -Кредит на авто -Кредит на купівлю нерухомості	-Класний -Кредит 50% -Соціальний кредит -Пенсійний кредит -Втілення мрій
		- Овердрафт - Кредитна		-Легкий	-Найвигідніший

Кредити юридичних осіб	- Кредитна лінія; - Овердрафт Комерційний кредит.	Лінія -Кредит депозит. під	А-Експрес кредит	овердрафт -Овердрафт -Кредит на поповнення обігових коштів -Кредит під депозит -Кредитна лінія під заставу нерухомості -Інвестиційний кредит	-Легкий старт -Оптимальний
Карткові продукти, в т.ч:	Картки MasterCard	-MasterCard бізнес -Консьерж -Миттєва картка -Бізнес картка	Універсальна Голд; -Універсальна; -Для виплат	-Пакет послуг «Платівка» -Пакет послуг Оптимальний -Пакет послуг «WEEKEND CARD» -Пакет послуг «Пенсійний» -Пакет послуг «Велика п'ятірка».	-Visa Electron -Visa Classic -Visa Gold -Visa Platinum -Visa Infinite -MC Debit Standard -MC Virtual -Cirrus Maestro -MC Standard -MC Gold -MC Platinum
Сервісні послуги (он-лайн)	-Онлайн заявки на кредит, депозит; -Оплата Телекомунікаційних послуг -Клієнт-банк онлайн	-Лізинг -Міжнародні операції -Інтернет платежі -Банківське страхування -Операції з цінними паперами	-Платежі -Перекази	Платежі і перекази	-Поповнити картку; -Оплатити інші послуги; -Заставне майно; -Реалізація автотранспорту; -Реалізація нерухомості.
Інші послуги	-Валютні операції, -інкасація	Співпраця з агентами	Поточний рахунок	Лізинг Інкасація Метали	-Банківські метали -Сейф -Перекази -Рахунки і платежі

*Примітка: створено автором за даними сайту Національного банку України []

Додаток В**Структура наданих кредитів ОКСІ банку за 2014-2017 рр. (станом 31.12)**

Вид економічної діяльності	Обсяг, тис грн, %								
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, води	45402	12,15	52544	14,0	54929	16,33	83100	22,73	
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг	34055	9,12	34449	9,0	11588	3,44	17254	4,72	
Будівництво	70686	18,92	103054	28,0	115722	34,40	76143	20,83	
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів	117653	21,49	80231	21,0	75955	22,58	98711	27,00	
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	28819	7,71	22043	6,0	18487	5,50	12110	3,31	
Фізичні особи	47780	12,52	26821	7,0	25439	7,56	29404	8,04	
Інші	30183	8,08	57116	15,0	34275	10,19	48878	13,37	
Усього кредитів та заборгованості клієнтів без вирахування резервів	373578	100,00	376258	100,00	336395	100,00	365600	100,00	
Вид економічної діяльності	Абсолютне відхилення			Темп приросту			Зміна в структурі		
	14/15	15/16	16/17	14/15	15/16	16/17	14/15	15/16	16/17
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, води	7142	2385	28171	15,7	4,5	51,2	1,85	2,33	6,4
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг	394	-22861	5666	1,15	-66,3	48,9	-0,12	-5,56	1,28
Будівництво	32368	12668	-39579	45,79	12,3	-34,2	9,08	6,4	-13,57
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів	-37368	-4278	22756	-31,7	-5,3	29,9	-0,49	1,58	4,42
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	-6776	-3556	-6377	-23,5	-16,1	-34,4	-1,71	-0,5	-2,19
Фізичні особи	-20959	-1382	3965	-43,9	-5,1	15,5	-5,52	0,56	0,48
Інші	26933	-22841	14603	89,2	-85,1	42,6	6,92	-4,81	3,18
Усього кредитів	2680	-39863	29205				-	-	

74

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Примітка: розроблено автором на основі даних банку «ОКСІ»

Отже, проаналізувавши структуру наданих кредитів ПАТ «Оксі» за 2014-2017 рік, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу займають торгівля, реонт автомобілів, побутових виробів, що становить у 2014 році – 21,49%, 2015 році-21,0%, у 2016 році – 22,58%, а в 2017 році – зросло на 4,6% і становили 27% наданих всіх кредитів. Також достатньо велику частку у структурі наданих кредитів займають надані кредити фізичним особам, виробництво та роподілення газу, електроенергії та води. У 2016-2017 роках значно скоротились обсяги наданих кредитів по опреціям з нерухомим майном, оренді, інжирінгу та надання послуг та сільського господарства, мисливства, лісового господарства. Дані статті в середньому втратили по 3% порівняно з попередніми роками. Проте, за рахунок зменшення даних статей, у 2016-2017 роках банк значно збільшив частку кредитів, які надають на будівництво, а також виробництво та розподілення електроенергії, газу, води, що у 2017 році становило 22, 73 % і що на 6% перевищував показник минулого року.

74

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Примітка: розроблено автором на основі даних банку «ОКСІ»

Отже, проаналізувавши структуру наданих кредитів ПАТ «Оксі» за 2014-2017 рік, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу займають торгівля, реонт автомобілів, побутових виробів, що становить у 2014 році – 21,49%, 2015 році-21,0%, у 2016 році – 22,58%, а в 2017 році – зросло на 4,6% і становили 27% наданих всіх кредитів. Також достатньо велику частку у структурі наданих кредитів займають надані кредити фізичним особам, виробництво та роподілення газу, електроенергії та води. У 2016-2017 роках значно скоротились обсяги наданих кредитів по опреціям з нерухомим майном, оренді, інжирінгу та надання послуг та сільського господарства, мисливства, лісового господарства. Дані статті в середньому втратили по 3% порівняно з попередніми роками. Проте, за рахунок зменшення даних статей, у 2016-2017 роках банк значно збільшив частку кредитів, які надають на будівництво, а також виробництво та розподілення електроенергії, газу, води, що у 2017 році становило 22, 73 % і що на 6% перевищував показник минулого року.

74

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Примітка: розроблено автором на основі даних банку «ОКСІ»

Отже, проаналізувавши структуру наданих кредитів ПАТ «Оксі» за 2014-2017 рік, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу займають торгівля, реонт автомобілів, побутових виробів, що становить у 2014 році – 21,49%, 2015 році-21,0%, у 2016 році – 22,58%, а в 2017 році – зросло на 4,6% і становили 27% наданих всіх кредитів. Також достатньо велику частку у структурі наданих кредитів займають надані кредити фізичним особам, виробництво та роподілення газу, електроенергії та води. У 2016-2017 роках значно скоротились обсяги наданих кредитів по опреціям з нерухомим майном, оренді, інжирінгу та надання послуг та сільського господарства, мисливства, лісового господарства. Дані статті в середньому втратили по 3% порівняно з попередніми роками. Проте, за рахунок зменшення даних статей, у 2016-2017 роках банк значно збільшив частку кредитів, які надають на будівництво, а також виробництво та розподілення електроенергії, газу, води, що у 2017 році становило 22, 73 % і що на 6% перевищував показник минулого року.