

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління клієнтською базою банку

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Дороніна Юлія
Сергіївна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	16
2.1. Аналіз клієнтської бази банків України та факторів, що на неї впливають	16
2.2. Оцінка ефективності процесу управління клієнтською базою АТ «Укргазбанк»	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	32
3.1 Напрями формування клієнтської стратегії АТ «Укргазбанк» на 2020-2022 рр.	32
3.2. Розробка підходів до управління клієнтською базою банку в контексті теорії поколінь	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність роботи сучасного банку сьогодні напряму залежить від стійких взаємовідносин з клієнтами, побудованої на основі довіри та лояльності. Клієнтська база є невід’ємною складовою кожної банківської установи. До неї входять фізичні та юридичні особи, державні та громадські організації, резиденти і нерезиденти, які потребують оперативного, персоналізованого та якісного обслуговування часто не одним, а декількома підрозділами банку. На тлі жорсткої конкурентної боротьби банків за клієнтів саме ретельне формування клієнтської бази є запорукою успіху діяльності банку на ринку на основі створення довгострокових відносин з клієнтами.

Ступінь дослідженості теми. Питання щодо визначення сутності та підходів до формування клієнтської бази банку знайшли відображення в роботах закордонних і вітчизняних дослідників, зокрема Гайдунька Д.В., Жаброва В.В., Кириченка О.А., Куршакової Н.Б., Лопатінської І.В., Федірко В., Васильєвої Т.А., Козьменко С.М., Школьник І.О., Романової В.В., Маслової Н., Сурова В.Д. та ін. При цьому, комплексні наукові розробки, що визначають інструменти формування клієнтської бази банку в умовах сучасних змін зовнішнього середовища (прискорення інформаційно-технологічного розвитку, формування нового покоління клієнтів з новими цінностями тощо) практично відсутні.

Метою роботи є теоретико-практичні дослідження процесу управління клієнтською базою банку та розробка рекомендацій щодо його удосконалення в сучасних умовах розвитку зовнішнього середовища.

Завданнями які необхідно вирішити в ході проведення дослідження є наступні:

- визначення теоретичних аспектів управління клієнтською базою банків;
- дослідження процесу управління клієнтською базою банку;
- проаналізувати клієнтську базу банків України та факторів, що на неї впливають;

- провести оцінку ефективності процесу управління клієнтською базою АТ «Укргазбанк»;
- визначити напрями формування клієнтської стратегії АТ «Укргазбанк» на 2020 рр.;
- розробити підходи до управління клієнтською базою банку в контексті теорії поколінь.

Об'єктом дослідження є клієнтська база банку.

Предметом дослідження є процес управління клієнтською базою банку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці науковців та нормативні документи Національного банку України щодо питань управління відносинами з клієнтами в банках України. При виконанні досліджень залежно від конкретних цілей і задач використовувалися класифікація та групування при дослідженні сегментів клієнтів, порівняльний аналіз показників динаміки та структури, аналізу і синтезу, аналітично-графічна формалізація операцій банку, абстрактно-логічний, декомпозиції та аналітичний методи обробки матеріалу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання відносин з клієнтами; офіційні дані Національного банку України та Державної служби статистики України; дані сайтів банків України та досліджуваного банку АТ «Укргазбанк»; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- вперше сформульовані підходи до організації роботи банку з клієнтами-представниками різних поколінь в сучасних умовах зовнішнього середовища;
- удосконалено визначення «клієнтська база банку» як систематизована сукупність клієнтів, сегментованих за різними критеріями, основою взаємодії з якими є інформаційна прозорість та довіра при побудові взаємовідносин;

Практичне значення одержаних результатів. З метою удосконалення процесу управління клієнтською базою банків України нами було:

- проаналізовано клієнтську базу всіх банків України за 2018-2019 рр в результаті чого виявлено сильний вплив на обсяг активів, розмір продуктивних портфелів, фінансовий результат, а також показники, що визначають ефективність діяльності;
- з метою виявлення впливу зовнішніх факторів на формування клієнтського портфелю нами побудована авторегресійна дистрибутивно-лагова модель пакеті економетричного моделювання Gretl;
- проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу на заощадження населення витрат банків на маркетинг та рекламу, в результаті якого знайдено високий зв'язок ($R^2=0,731$) між зусиллями банків по роботі з клієнтами;
- проаналізовані клієнтські портфелі банку АТ «Укргазбанк», його фінансові результати за 2017-2019 рр., а також проведений аналіз доходів та витрат в розрізі клієнтських бізнесів;
- визначено сильні регресійно-кореляційні зв'язки між витратами на маркетинг клієнтськими портфелями АТ «Укргазбанк»;
- проведено SWOT-аналіз банку, який виявив потенціал банку для реалізації державної «Стратегії розвитку АТ «Укргазбанк» з 2017 по 2022 рр.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Дороніна Ю.С. Теоретичні основи управління клієнтською базою банку //Управління діяльністю фінансових установ:зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С.18-22).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 50 сторінок. В роботі представлено 17 таблиць, 12 рисунків, 7 додатків та використано 55 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКІВ

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності поняття «клієнтська база банку». 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 банку. Так вчені Васильєва Т.А., Козьменко С.М., Школьник І.О. трактують дефініцію «клієнтська база», з одного боку, як якісний стан не випадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, як якість роботи самого банку з власними клієнтами [1, с. 257].

Інша думка висловлена вченим Коваленко В.В., який трактує поняття «клієнтська база» як база даних, що містить відомості про всіх клієнтів банків, які коли-небудь здійснювали з нею угоди [2, с. 191]. Суров В.Д. [36, с. 45] визначає її як опосередкована ринком кількість клієнтів банку, що забезпечує споживання його продуктів і послуг, а Маслова Н.О. [21, с. 183] як сукупність потенційних та існуючих клієнтів банку (фізичних і юридичних осіб), які мають стосунки з банком на основі лідогенерації (внесення індивідуальних відомостей та здійснення по відношенню до них роботи з залучення та обслуговування).

Але всі вчені наполягають на те, що, клієнтська база банку складається з різних груп клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими продуктами, а також з потенційних клієнтів банківської установи.

Також, вчені визначають, що, клієнтська база є важливим нематеріальним активом банківської установи, за допомогою якої банк може розвиватись та існувати надалі, основою складовою успіху його діяльності.

Отже, клієнтська база банку складається з різних груп клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими продуктами, а також з потенційних клієнтів банківської установи. На нашу думку, клієнтська база

банку являє собою систематизовану сукупність клієнтів банку, сегментованих за різними критеріями, основою взаємодії з якими є договірні взаємовідносини з банком з приводу користування його послугами.

Кожен банк самостійно визначає яким чином він має формувати клієнтську базу, послідовність проходження етапів клієнтської стратегії, як розподілятиме обов'язки між менеджерами та визначати можливі фінансові ресурси. Проте, не зважаючи на власну самостійність, все ж таки банки діють за єдиною схемою: в першу чергу, банківські установи збирають інформацію про наявних та потенційних клієнтів, здійснюють сегментацію їх на основі власних критеріїв, визначають портрет «ідеального клієнту», що дає можливість зосередитися на створенні комплексу методів залучення та утримання саме цих клієнтів.

Практично всі наукові дослідження клієнтської бази різними вченими [1], [2], [3], [5], [21], [36] визначають, що основою формування клієнтської бази є сегментація клієнтів та формування повного набору даних про них з фіксуванням результатів взаємодії банку з клієнтом. Традиційний підхід неодноразово описаний у науковій літературі з маркетингу передбачає сегментацію та основі розподілу клієнтів на фізичних та і юридичних осіб.

Отже, банки застосовують лише найпростіші традиційні критерії сегментації, зокрема: для клієнтів фізичних осіб – соціально-вікова категорія, рівень доходів клієнта; для корпоративних клієнтів – розмір підприємства, галузь обслуговування, величина активів, обороти та залишки коштів за рахунками; для індивідуальних VIP- клієнтів – величина оборотів і залишків за рахунками, соціальний статус і репутація клієнта.

Разом з тим, у дослідженнях вчених зустрічаються не традиційні підходи до сегментації клієнтів. Так, на думку Шаповал А. [48, с. 211], сегментація клієнтів повинна базуватись на балансі двох понять – «економіка вражень» та «контроль можливостей клієнта». Він зазначає, що «банк пропонує покращити якість життя клієнта, але в межах можливостей, визначених банком, тому, кожна з служб банку має свої потреби в інформації по клієнту, а

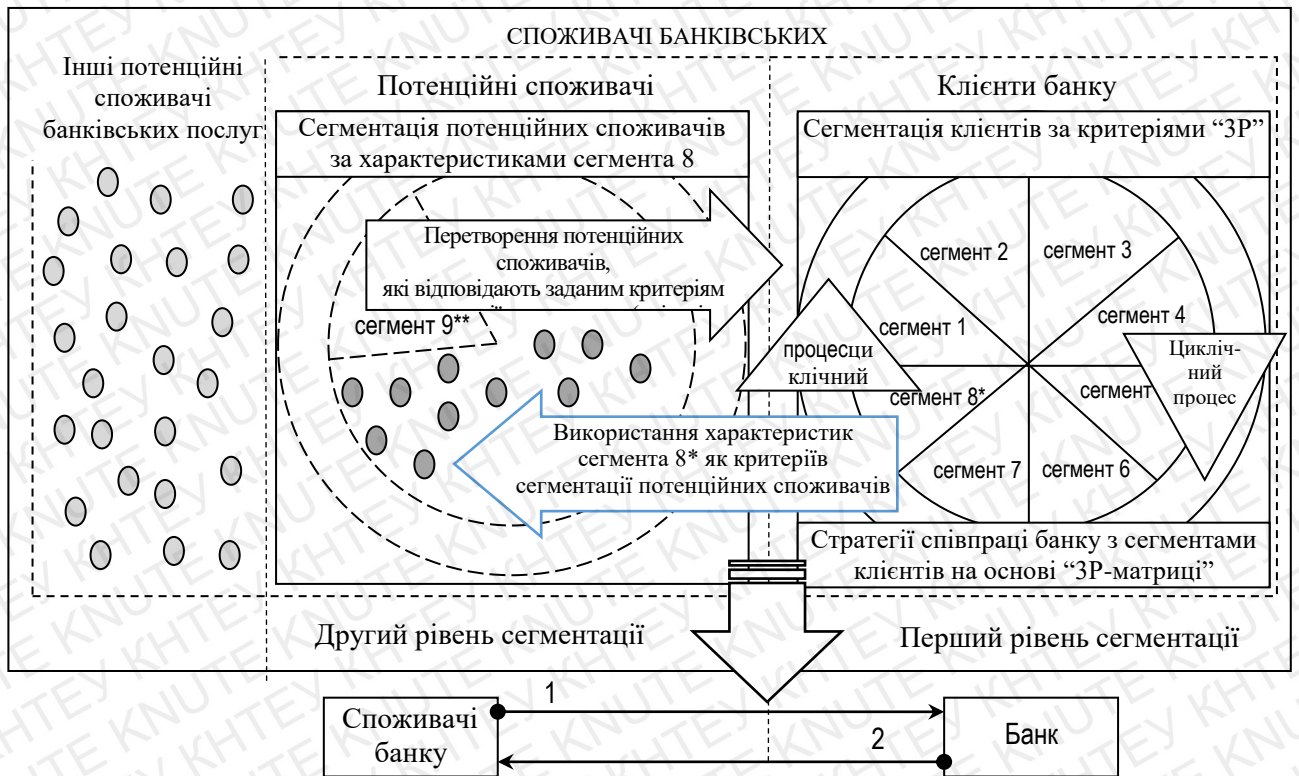
нагромадження та неструктурованість призводить до хаосу в обслуговуванні та виконанні оперативних завдань».

Цікавою пропозицією є підхід Маслової Н.О. [21, с. 78], яка запропонувала три групи ознак, за якими повинна здійснюватися сегментація. Так, першою групою класифікаційних ознак сегментація клієнтів є розподіл за економічними інтересами банку (корисність клієнта для банку, характер наданих послуг); друга група ознак полягає у групуванні за об'єктивними критеріями (об'єктивний - [лат. objectives] - властивий об'єкту або відповідний йому, існуючий поза та незалежно від свідомості), що характеризують фізичних та юридичних осіб; Третя група ознак оснований на сегментації клієнтів за суб'єктивними критеріями (суб'єктивний [лат. subjunctives] - властивий тільки даній особі, суб'єкту. Також вона зазначає, що одним із важливіших критеріїв є мотивація клієнтів. Зрозуміло, що більш ретельне сегментування за мотивами доцільно здійснювати для фізичних осіб, а мотивація юридичних осіб дуже міцно пов'язана з їх економічними інтересами.

Разом з тим, такий підхід, на нашу думку, не надає повної відповіді для ефективного розподілу клієнтів у клієнтській базі. На нашу думку, найбільш інноваційний підхід продемонструвала Федірко В. у роботі [41, с. 39], де було здійснено критичний аналіз існуючого досвіду сегментації клієнтів у банках України, який показав, що більшість банків сегментують лише потенційних споживачів, до сегментації клієнтів ставляться занадто формально, не враховують ступінь вигідності та перспективність співпраці банку з клієнтами в процесі сегментації.

Вона визначила, що застосування системного підходу до управління клієнтською базою банку вимагає удосконалення існуючих технологій сегментації клієнтів як інструмента формування клієнтської бази, виходячи з чого в роботі розроблено механізм дворівневої сегментації споживачів банку та обґрунтовано, що найбільш релевантними (з точки зору оцінки вигідності та перспективності співпраці) критеріями сегментації клієнтів є: рівень

прибутковості (Profitability), маржинальний прибуток (Profit) і потенціал клієнта для банку (Potential) (рис. 1.1).



- 1 – споживачі (реальні та потенційні) задовольняють вимогам банку, які він висуває до оцінки ступеня вигідності та перспективності їх співпраці;
- 2 – банк задовольняє вимогам як реальних, так і потенціальних споживачів завдяки розробці комплексу маркетингу, що максимально відповідає їх потребам.

Рис. 1.1. Механізм дворівневої сегментації споживачів банку [41, с. 40].

З огляду на вище зазначені результати теоретичних досліджень ми можемо стверджувати, що підходи до сегментації банки можуть обирати на свій розсуд та, враховуючи стратегічні задачі, власний досвід та особливості цільового ринку. Разом з тим, ефективність управління в багато чому залежить від довіри у відносинах, які йому вдалося встановити з клієнтом на етапі ухвалення рішення про обслуговування.

Тому, для побудови клієнтської бази необхідно враховувати всі джерела інформації та враховувати результат всіх контактів з клієнтами. Джерела

можуть бути різними: маркетингова інформаційна система банку, інформація, що накопичується в процесі взаємодії з клієнтом, проведення маркетингових досліджень, але у будь-якому випадку методи збору інформації повинні забезпечувати її якість.

Для створення клієнтської 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.

Управління клієнтською базою передбачає такі складові (на рис. 1.2).

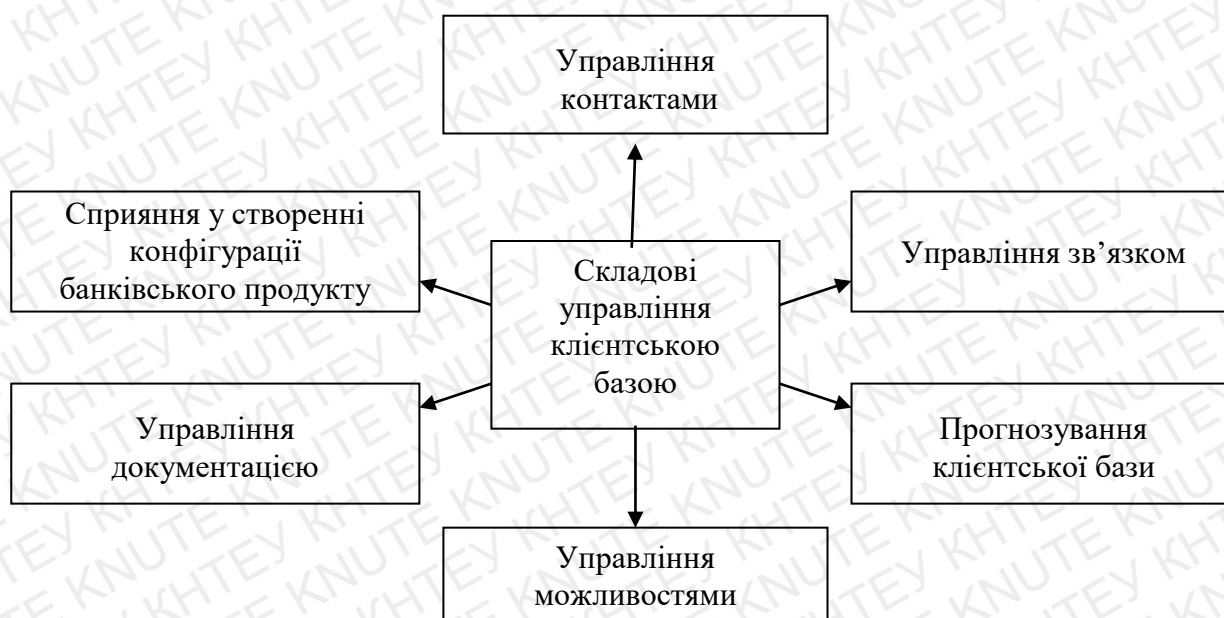


Рис. 1.2. Складові управління клієнтською базою [36, с.29]

Розробка та запровадження системи управління клієнтською базою притаманна всім клієнтоорієнтованим банкам.

Структурно клієнтська база, на нашу думку, повинна включати не менше трьох блоків (рис. 1.2). 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.

Таблиця 1.1

**Запропонована структура клієнтської бази банку
(на прикладі юридичних осіб)***

Назва розділу	Структура розділу
Коротка характеристика клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Відображає результати зустрічей персонального менеджера з клієнтом:</p> <p>які домовленості були прийняті і як вони виконуються;</p> <p>які питання були поставлені клієнтом на зустрічах, і які рішення по ним були прийняті;</p> <p>які питання залишилися недозволеними і що необхідно зробити для їх вирішення, як з боку банку, так і з боку клієнта;</p> <p>на які банківські продукти формується попит клієнта, яка робота проводилася і які заперечення є з боку клієнта.</p>
Перспективи співпраці банку і клієнта» містить наміри і пропозиції відношенні	<p>Подальший розвиток взаємин з клієнтом, зміцнення співпраці, переорієнтації його на роботу з обслуговуючим банком;</p> <p>просування банківських продуктів, формування попиту на послуги;</p> <p>складання планів взаємодії;</p> <p>розробки індивідуальних схем обслуговування.</p>

*Примітка: розроблено автором на основі [2], [3], [14], [42]

Сфера використання такої моделі клієнтської бази, на нашу думку, 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.

Клієнтська база потребує постійного аналізу та дій щодо її оптимізації та удосконалення. Стратегічний аналіз клієнтської бази - це інструмент, що дозволяє не тільки оцінити поточний стан клієнтської бази, а й зробити прогнозу оцінку майбутнього її стану. І робиться така оцінка не стільки з використанням кількісних показників продажів минулих періодів (категорії ABC), скільки на основі якісних характеристик пріоритетності клієнтів для майбутнього компанії [14, с.50].

Основна мета стратегічного аналізу клієнтської бази - виділити групи клієнтів, найбільш перспективні з точки зору потенційних майбутніх продажів, використавши для виділення не тільки кількісні показники продажів минулих періодів (ABC-аналіз), а й якісну оцінку стратегічної важливості пріоритетних клієнтів. А потім, на основі результатів аналізу створити для найбільш пріоритетних клієнтів таку ціннісну пропозицію, яка стане конкурентною перевагою компанії в майбутньому.

Процес проведення стратегічного аналізу клієнтської бази використовує елементи методу консенсус топ-фасилітації та складається з наступних кроків (рисунок 1.3). Результат процесу стратегічного аналізу клієнтської бази дає банку структуроване розуміння, які групи клієнтів є для неї стратегічно найціннішими з точки зору довгострокової стратегічної прибутковості, - хто гарантує прибутковість компанії не тільки зараз, але і буде залишатися з компанією в майбутньому і приносити ще більшу прибутковість в майбутньому.

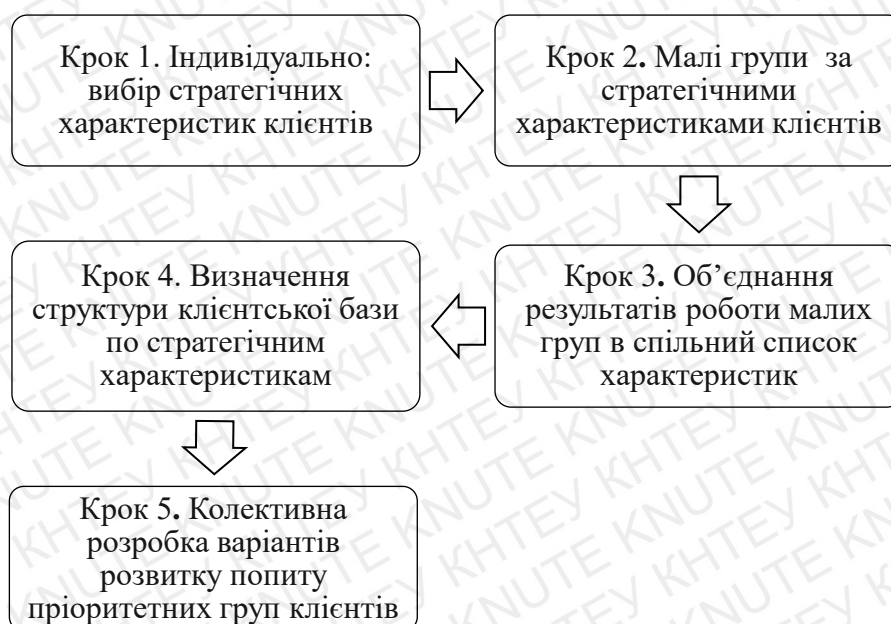


Рис. 1.3 Процес проведення стратегічного аналізу існуючої клієнтської бази банку*

*Примітка: розроблено автором на основі проведених досліджень

Як видно з рис. 1.3, в результаті стратегічного аналізу, банк отримує цілісну всебічну картину своїх найцінніших клієнтів, що дає можливість сфокусовано підходити до заходів, які забезпечують зростання і розвиток груп найцінніших клієнтів. Для успішності реалізації даного процесу, на думку вчених, найбільш вдалим є застосування АВС- аналізу [48, с.210].

В науковій літературі висвітлено, що АВС- аналіз - це метод, що дозволяє класифікувати ресурси компанії (база клієнтів є ресурсом) за ступенем їх важливості. Цей аналіз є одним з методів раціоналізації і може застосовуватися для будь-якого банку і в будь-якій сфері його діяльності.

Основна мета АВС- аналізу бази клієнтів - виділити в сегментах клієнтів групи клієнтів, які забезпечують найбільший внесок (80%) в результати роботи компанії, з тим, щоб сфокусуватися на найкращому задоволенні потреб саме цієї групи.

Для структуризації можна використовувати наступну схему (таблиця 1.2), в якій по вертикалі вказуються категорії АВС-аналізу, а по горизонталі - стратегічні ознаки.

Таблиця 1.2

Матриця стратегічного аналізу клієнтської бази банку [48, с.211]

		Категорії ABC (показники продажів)		
		Категорія А	Категорія В	Категорія С
Стратегічні показники	Ознака 1			
	Ознака 2			
	Ознака 3			
	...			
	...			
	Ознака N			

Як видно з табл. 1.2, в клітини таблиці заносимо данні клієнтів і в результаті в кожній клітинці таблиці утворюється група клієнтів із загальними ознаками. Кожній клієнтській групі необхідно дати назву. У підсумку, в лівій верхній частині таблиці отримуємо пріоритетні групи клієнти - ті, які можуть дати нам найбільший стратегічний дохід.

В додатку А наведено приклад використання ABC аналізу для сегментації клієнтів банку. Так у таблиці А1 наведено розрахунки внеску сегментів в загальний результат банку, у таблиці А2 - результати ABC аналізу клієнтської бази банку, у таблиці А3 - зведена оцінка клієнтів банку по сукупності показників продажів послуг, а у таблиці А4 - зведена оцінка клієнтів по сукупності категорій ABC.

Структура клієнтської бази банку в результаті ABC аналізу може графічно виглядати наступним чином (рис.1.4). Вгорі піраміди знаходяться найцінніші клієнти компанії, у верхівці знаходяться групи клієнтів категорії А згруповані по стратегічним ознаками. У середній частині - групи клієнтів категорії В, асоційовані зі стратегічних ознаками.

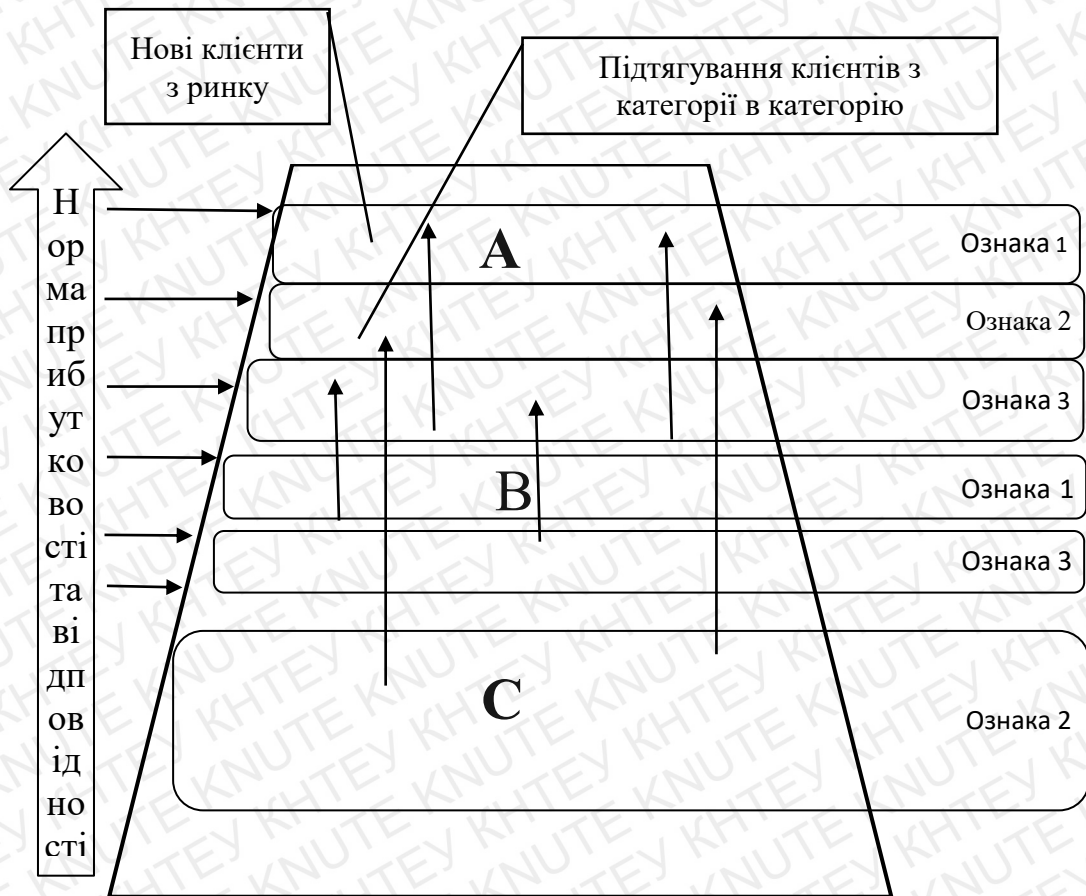


Рис. 1.4 Розвиток та розширення клієнтської бази банку в процесі набуття клієнтами більшої прибутковості для банку *

*Примітка: Розроблено автором на основі джерела [52]

Стратегічне завдання банку, що саме й є основним завданням процесу управління клієнтською базою, збільшити кількість найцінніших клієнтів, поступово переводячи клієнтів з категорії в категорію вгору по піраміді, а також нарощуючи це кількість за рахунок залучення аналогічних зі стратегічних ознаками клієнтів з ринку. І в нижній частині групи клієнтів категорії С. Тобто, умовно стратегічне завдання полягає в тому, щоб з піраміді отримати трапецію, підтягуючи клієнтів знизу-вгору і з ринку за рахунок маркетингових інструментів.

Отже, розглянувши теоретичні підходи до сутності та методів управління клієнтською базою банку, необхідно здійснити ґрунтовний аналіз практичних аспектів в банках України та визначити його ефективність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

2.1. Аналіз клієнтської бази банків України та факторів, що на неї впливають

Кожний банк, який працює на території України й надає певний перелік банківських послуг, має клієнтську базу, яка є джерелом його прибутків.

З кожним роком, удосконалюючи свою систему обслуговування, розширюючи свій перелік послуг та мережу нових відділень, банки здійснюють заходи щодо розширення бази нових клієнтів та застосовують важелі впливу на підвищення лояльності постійних клієнтів.

Завдяки правильно розробленій стратегії та політиці банку, вміло проведеній рекламній кампанії, спрямованій на впізнаваність бренду, банк отримує постійних клієнтів, які планують своє майбутнє паралельно з цим банком. Результатом всіх дій банків є стан клієнтської бази (кількість та якість клієнтів), а також обсяг коштів на рахунках, розмір та якість різних продуктивних портфелів тощо.

Стан клієнтської бази банківської системи України за даними НБУ [25] охоплює всіх суб'єктів господарювання та населення України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стан клієнтської бази банків України за 2018-2019 рр. (станом на 01.01)*

Клієнти	Період, рік		Відхилення 2019/2018	Темп приросту,%
	2018	2019		
Суб'єкти господарської діяльності, млн. установ в т.ч. ФОП	2,1	2,3	0,2	9,52
	1,1	1,3	0,2	18,18
Фізичні особи, млн.осіб	61,3	54,4	-6,9	-11,25
Разом	63,4	56,7	-6,7	-10,57

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [25]

Як видно з таблиці 2.1, банки мають найбільшу клієнтську базу на відміну від інших суб'єктів ринку (100% компаній та ФОП; практично все населення України), що вимагає від них велику відповідальність за свою діяльність, яка може вплинути на всі сфери економіки.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, ми бачимо, що всього за 1 рік (з початку 2018 р. до початку 2019 р.) клієнтська база скоротилась на 10,57%. Це відбулось за рахунок скорочення фізичних осіб на 6,9 млн. (-11.25%), разом з тим кількість суб'єкти господарської діяльності зросло на 0,2 млн. установ (9,52%), в основному за рахунок ФОП.

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

Таблиця 2.2

**Динаміка коштів на рахунках клієнтів банків України за 2018-2019 рр.
(станом на 01.01.)***

Рахунки	Період, рік		Відхилення, млн. грн.	Темп приросту ,%
	2018	2019		
Кошти суб'єктів господарювання млн.грн. в т.ч.	403 955	406 367	2 412	0,59
<i>з них: строкові кошти</i>		110 359		
<i>з них: нерезиденти</i>		22 513		
<i>з них: нараховані витрати до сплати</i>		1 580		
<i>з них: дисконт/премія</i>		-8		
Кошти фізичних осіб млн. грн. в т.ч.	478 100	508 457	30 357	6,3
<i>з них: строкові кошти</i>		327 615		
<i>з них: нерезиденти</i>		5 532		
<i>з них: нараховані витрати до сплати</i>		2 771		
<i>з них: дисконт/премія</i>		-46		
Разом	882 055	914 824	32 769	3,7

* Примітка: розроблено автором на основі джерел [25], [28]

Як видно з таблиці 2.2, основними користувачами банківських послуг за кількістю грошей на рахунках є населення (478 100 млн. грн. станом на початок 2018 р. та 508 457 млн. грн. на початок 2019 р.). Якщо віднести суми на рахунках між різними категоріями клієнтів, то у населення станом на 01.01.2019 р. знаходиться у 5,71 разів більше грошей ніж у суб'єктів

господарювання, на 01.01.2018 р. дана перевага була нижче, що пов'язано із скороченням населення.

Також, за 2018-2019рр. різко (на 6,3%) збільшились вкладні рахунки фізичних осіб, а також на 4,4% їх поточні рахунки. На відміну від населення, компанії наростили поточні рахунки на 0,59%, але зовсім не вирости їхні строкові кошти, що впливає на скорочення кредитних ресурсів банків.

Порахуємо, скільки у середньому вкладено у банківську систему України кожним фізичним та юридичним клієнтом за два роки та порівняємо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середній розмір коштів на рахунках в розрахунку на 1 клієнта банків України за 2018-2019 рр. (станом на 01.01.)*

Рахунки	Період, рік		Відхилення, млн.грн.	Темп приросту,%
	2018	2019		
Суб'єкти господарської діяльності, грн. в т.ч.	192 359	176 681	-15 678	-8,1
Фізичні особи, грн. в т.ч.	7 799	9 346	1547	19,8
Разом	200 158	186 027	-14 131	-7

*Примітка: розроблено автором на основі джерел [28], [43]

Як видно з таблиці 2.3, в середньому на 1 компанію у 2018 р. приходиться 192 359 грн., але у 2019 р. відбулось зменшення на 8,1% та склало 176 681 грн. Щодо фізичних осіб, то є збільшення середньої кількості грошей на рахунках за 2018-2019 рр. на 19,8%, що особливо відбулось на вкладних (збільшення середньої суми на 37,74%), що свідчить про високу ефективність роботи з даною категорією клієнтів у банках України.

Саме фізичні особи є основними користувачами банківських послуг за кількістю грошей на рахунках є населення (478 100 грн. станом на початок 2018 р. та 508 457 грн. на початок 2019 р.), тому саме на цьому сегменті банки повинні створювати умови для їх якісного обслуговування в банках.

На нашу думку, результати роботи з клієнтами банків України мають сильний вплив на такі показники банківської системи як обсяг активів, розмір продуктивних портфелів, фінансовий результат, а також показники, що визначають ефективність діяльності (данні наведені у табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати аналізу показників діяльності та ефективності банківської системи України за 2016-2019рр. (станом на 01.01.)*

Показники	2016	2017	Темп зрост.,%	2018	Темп зрост.,%	2019	Темп зрост.,%
Активи	1254385	1279438	1,02	1256843	0,98	1336732	1,06
Кредити юридичним особам	830632	851204	1,02	847092	1,00	939037	1,11
Кредити фізичним особам	159798	157385	0,98	179452	1,14	203231	1,13
Кошти юридичних осіб	318568	337631	1,06	349654	1,04	392304	1,12
Кошти фізичних осіб	402137	434852	1,08	475664	1,09	504894	1,06
Капітал	151085	168731	1,12	170389	1,01	149400	0,88
Чистий прибуток (збиток)	-66600	-159388	2,39	-26491	0,17	22339	-0,84
Операційні витрати	102938	107524	1,04	108937	1,01	110276	1,01
Резерви за кред. опер.	421303	534837	1,27	576572	1,08	598450	1,04
Операційні витрати до активів	7,75	8,33	1,07	8,54	1,03	9,31	1,09
Резерви до кредитів	21,97	23,31	1,06	22,77	0,98	23,65	1,04
ROA	-4,07	-5,46	1,34	0,15	-0,03	-1,94	-12,93
ROE	-30,46	-51,91	1,70	1,28	-0,02	-15,96	-12,47

*Примітка: розроблено автором на основі джерел [28], [43]

Як видно з табл. 2.4, за 3 роки відбулись значні зміни і за підсумком 2018 року чистий прибуток банків України, у порівнянні з результатом минулого року, зменшилися на 0,84 % і становили 178,23 млрд. грн. Водночас, витрати скоротилися на 42,1% – до 202,59 млрд. грн. Фінансовий результат діяльності

банківської системи України за підсумком 2017 року був негативним та становив -24,36 млрд. грн.

Отже, в результаті аналізу виявлено, що саме фізичні особи є основними користувачами банківських послуг за кількістю грошей на рахунках є населення (так у 2018 р. на рахунках у населення 96,25% всього депозитного портфеля банків, а у 2019 р. - 94,80 %), тому саме даний сегмент є найбільш важливим як джерело ресурсів банків. На рівень депозитного портфеля фізичних осіб впливає рівень заощаджень, які, в свою чергу формуються під впливом багатьох факторів. Отже, визначимо вплив на формування клієнтського портфелю факторів, серед яких є макроекономічних фактори та ринкові фактори.

Спочатку проаналізуємо вплив основних макроекономічних факторів. Нами висунуто гіпотезу, що на формування заощаджень населення мають сильний вплив такі показники як ВВП, рівень безробіття, валютний курс, індекс інфляції, індекс промисловості, індекс сільських господарств, індекс будівельних робіт, облікова ставка, обсяг ОВДП та середньозважена ставка дохідності ОВДП. Далі визначимо вплив факторів мікросередовища, що також сприятиме розумінню, що саме є стимулом для збільшення обсягів коштів клієнтів банків.

Для того щоб визначити на скільки сильним є зв'язок між ними було розраховано кореляційну та побудовано авторегресійну дистрибутивно-лагову моделі (у додатку Ж наведені вихідні дані для побудови авторегресійної дистрибутивно-лагової моделі та нормалізовані показники).

Результати проведеного дослідження у пакеті економетричного моделювання Gretl полягають у побудові авторегресійної дистрибутивно-лагової моделі та знаходженні критеріїв, що характеризують достовірність даної моделі. Авторегресійна дистрибутивно-лагова модель дозволяє визначити залежність досліджуваного показника від його попередніх значень та поточних і попередніх значень пояснюючих факторів.

Модель 1: МНК, на базі спостережень 2005:2-2019:2 (T = 57)				
Залежна змінна: y				
	Коефіцієнт	Ст.похибка	t-статистика	P-значення
const	0,0982056	0,0788621	1,245	0,2188
X2	0,115925	0,0614263	1,887	0,0649 *
X4_1	0,308711	0,160691	1,921	0,0604 *
X6	-0,143074	0,0602582	-2,374	0,0215 **
X7	0,56342	0,276034	2,041	0,0465 **
X7_1	-0,502683	0,236303	-2,127	0,0384 **
X8_1	-0,343328	0,119651	-2,869	0,006 ***
Середнє зал. змін	0,082801	Ст. відх. Зал. Змін.		0,129166
Сума кв. залишків	0,446352	Стат. похибка регресії		0,094483
R-квадрат	0,522255	Скориг. R-квадрат		0,864925
F (2, 15)	1,90841	P-значення (F)		9,77E-02
Лог. правдоподібн.	57,3369	Крит. Акайке		-100,6738
Крит. Шварца	-86,37245	Крит. Хеннана Куїна		-95,11581
Параметр rho	-0,168905	Стат. Дурбіна-Уотсона		2,332058

Рис.2.1. Авторегресійна дистрибутивно-лагова модель*

*Примітка: розраховано автором за допомогою пакету економетричного моделювання

Gretl

Дані рисунку 2.1 показують, що індекс с/г, індекс будівельних робіт та облікова ставка мають досить сильний вплив. Коефіцієнт детермінації R-квадрат дорівнює 86,5%. Це означає, що на 86,5% варіація факторів залежить від варіації заощаджень домогосподарств. Така ситуація свідчить про дуже тісний зв'язок між значенням заощаджень домогосподарств та факторами впливу і високу якість моделі.

Розрахунки, проведені в авторегресійній дистрибутивно-лаговій моделі наочно демонструють те, що на рішення населення мають сильний вплив цінові фактори (облікова ставка, яка є основою ставок за кредитно-депозитними операціями на ринку), а також рівень забезпечення поточних потреб (індекс с/г) та майбутніх стратегічних рішень стосовно великих

покупок, наприклад квартири (індекс будівельних робіт). Загалом на заощадження населення чимало впливають зовнішні фактори, тому що, за критерієм Дарбіна-Уотсона, побудована регресійна модель не має автокореляції (адже значення DW наближається до 2).

Далі визначимо вплив факторів, які, на нашу думку, є значимими на ринку банківських послуг для фізичних осіб. Висуваємо гіпотезу, що одним з важливіших факторів, який має суттєвий вплив на обсяг кредитного та депозитного портфелів банків України для фізичних осіб є процентна ставка на відповідних ринках. На рис. 2.2 та 2.3 нами здійснений регресійно-кореляційний аналіз залежності кредитного та депозитного портфелів від процентної ставки на ринку банківських послуг.



Рис. 2.2. Залежність обсягу кредитних портфелів банків України для фізичних осіб від процентної ставки за період за 2005 - 1 кв. 2019 рр.*

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі даних джерел [10], [25]

На рис. 2.2 видно, що виявлена низька залежність ($R^2=0,2509$) кредитів фізичних осіб від процентної ставки. Причому, динаміка кредитів з 2005 по 2008 року має тенденцію до збільшення, після кризи 2008 р., у 2009 р. виявилось різке зниження портфеля. За період 2010-2016 рр. маємо стабільне

зростання, але за 2017-2018 рр. виявилась тенденція до уповільнення, що може наслідком зниження рівня платоспроможності населення.

Далі розглянемо вплив процентної ставки на величину депозитного портфеля банків України фізичних осіб (рис. 2.3).

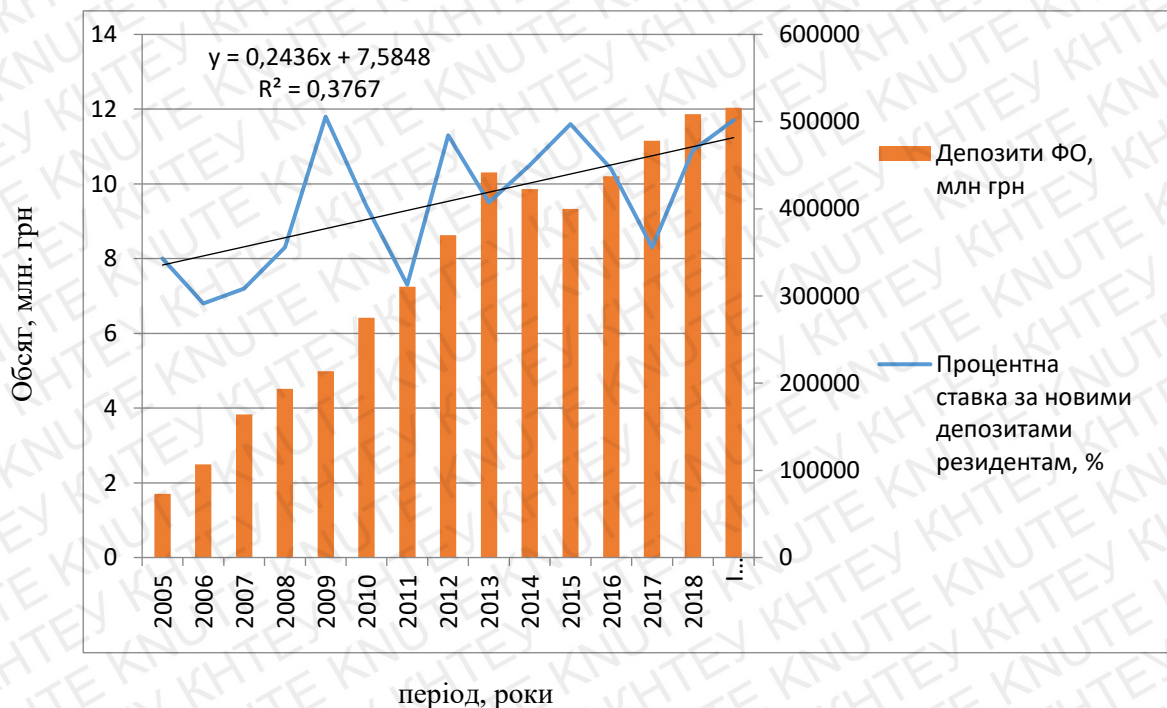


Рис. 2.3. Залежність обсягу депозитів банків України від процентної ставки фізичних осіб за період 2005-2018 рр.(станом на 31.12)*

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі даних джерел [10], [25]

З рис. 2.3 видно, що виявлено низький рівень залежності депозитів фізичних осіб від процентної ставки $R^2=0,3767$, що також не підтверджує гіпотезу про те, що цінові фактори інструменти мають визначальний вплив на прийняття рішення клієнтами про купівлю тих чи інших банківських послуг.

Тому наступним кроком є визначення впливу нецінових інструментів на рішення клієнтів щодо банківського обслуговування, а значить і на розмір їх портфелів. Для цього визначимо кореляційно-регресійний зв'язок заощаджень населення з витратами на маркетинг та рекламу, який розрахований за 2016-2018 рр. щоквартально за даними Національного банку [25] та Міністерства фінансів України [8]. На рис. 2.4 представлено цей зв'язок.

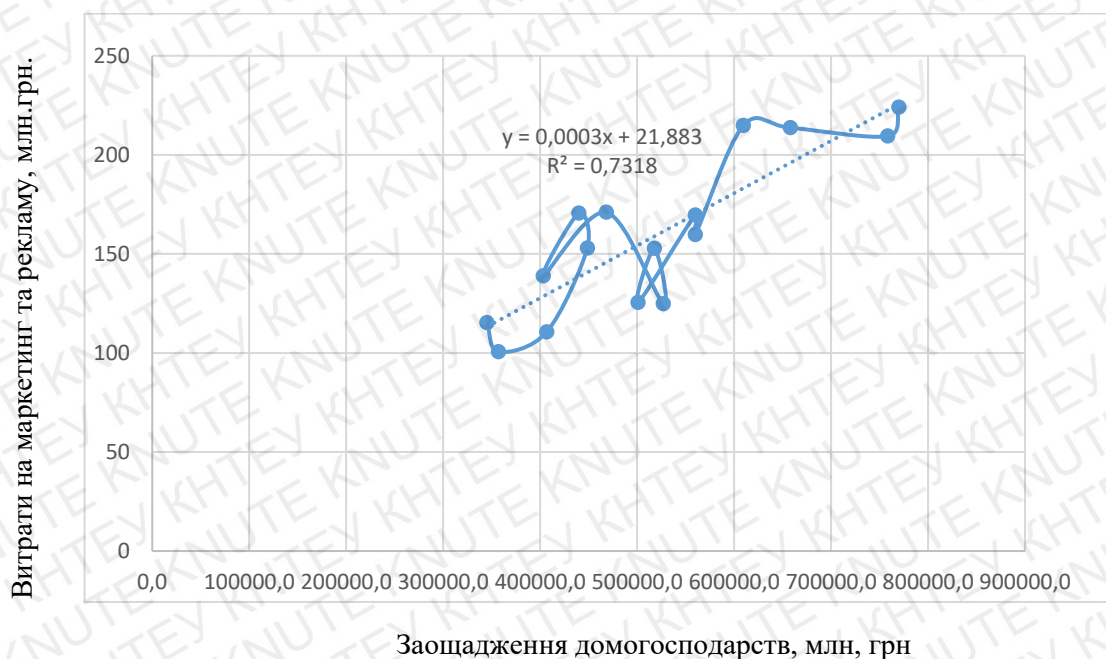


Рис 2.4. Залежність між заощадженнями населення та витратами банків України на маркетинг та рекламу за 2016-2018 рр. (щоквартально)*

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі даних джерел [25],[39]

Як видно з рис. 2.4, є високий зв'язок між зусиллями банків щодо залучення та утримання клієнтів. А, це значить, між діями щодо управління клієнтською базою (залученням та утриманням), а також витратами, які банки України несуть на втілення власних маркетингових стратегій, є досить сильний зв'язок $R^2=0,7318$.

Саме це дає нам підстави більш глибоко проаналізувати діяльність досліджуваного банку саме з боку впливу його маркетингових дій та заходів на формування клієнтської бази та показники діяльності, які формуються завдяки процесам залученню та утриманню клієнтів. Також, важливо проаналізувати вплив клієнтської бази на якісне формування банківських портфелів, а також на основне джерело доходів банку.

2.2. Оцінка управління клієнтською базою АБ «Укргазбанк»

АБ «Укргазбанк» сьогодні - надійний та динамічний банк, який вже понад 25 років успішно функціонує на ринку фінансових послуг.

Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках забезпечили АБ «Укргазбанк» зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази. Банк активно нарощує масштаби діяльності як шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку, так і шляхом територіальної експансії.

АБ «Укргазбанк» на сьогодні є драйвером еко-банкінгу в Україні. Пріоритетний напрям роботи – фінансування проектів, що пов'язані з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням негативного впливу на довкілля (Стратегія «Green banking»).

Управління клієнтською базою та формування прибутку в банку відбувається у розрізі наступних клієнтських сегментів (бізнесів):

- юридичні особи (переважно надання кредитів, обслуговування депозитів та поточних рахунків юридичних осіб та клієнтів-установ);
- клієнти малого та середнього бізнесу (переважно обслуговування клієнтів за цільовими програмами кредитування, депозитів та поточних рахунків клієнтів, діяльність яких відповідає певним критеріям та межам);
- фізичні особи (переважно обслуговування депозитів фізичних осіб, надання споживчих кредитів, овердрафтів, обслуговування кредитних карт та здійснення грошових переказів);
- фінансові установи (переважно розміщення та залучення коштів від інших фінансових установ);
- управління активами та інше (фінансові та інші центральні функції).

Для оцінки ефективності процесу управління клієнтською базою банку проаналізуємо портфелі банку, його доходи, витрати, а також прибуток.

Таблиця 2.5

Стан та структура кредитного портфеля АТ «Укргазбанк» у період з 2017-2019 роки (станом на 01.01)*

Клієнти	Кредитний портфель(млн.грн)			Абс відхилення (млн.грн.)		Відносне відхилення(%)	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Юридичні особи	34 097	42 268	48 549	8 171	6281	19,33	14,85
МСБ	2 048	4 929	5 201	2 881	272	58,45	5,23
Фізичні особи	5 907	6 443	6 043	536	-400	8,32	-6,62
Всього кредити клієнтам та фінансова оренда	42 053	53 642	49 794	11 589	-3 848	21,60	-7,73
Мінус - очікувані кредитні збитки/резерв	-8 406	-8 405	-8 481	1	-76	-0,01	0,90
Кредити клієнтам та фінансова оренда	33 646	45 236	41 313	11 590	-3 923	25,62	-9,50

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [46]

Як видно з табл. 2.5, кредитний портфель АТ «Укргазбанк» станом на 01.01.2018 р. зріс в основному за рахунок кредитів юридичних осіб на 19,33% (тобто на 8 171 млн) та за рахунок збільшення кредитного портфеля малого та середнього бізнесу в на 58,45%, а також кредитний портфель фізичних осіб зріс на 8,32%. Разом з тим станом на 01.01.2019 кредитний портфель фізичних осіб зменшився на 6,62%, а юридичних осіб зріс на 14,85%.

Таблиця 2.6

Стан та структура депозитного портфеля АТ «Укргазбанк» у період з 2017-2019 роки (станом на 01.01)*

Показники	Депозити(млн.грн)			Абс.відх(млн.грн.)		Відн відх(%)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	10182/2017	2019/2018
Юридичні особи	31 638	28 763	32 674	-2 875	-3911	-10,00	13,59
МСБ	16 048	19 431	18 937	3 383	-15 494	17,41	-3,93
Фізичні особи	12 959	16 927	18 382	3 968	1 455	23,44	7,92
Бюджетні організації	29 007	36 358	39 994	7 351	3 636	20,22	9,09

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [46]

Як видно з табл. 2.6, з станом на 01.01.2019 р. у банку знизився обсяг депозитів МСБ (-3,93%) та значно впав темп прироста депозитів фізичних осіб (з 17,41 до 7,92). Мають дійсно позитивну динаміку лише депозити компаній.

Таблиця 2.7

Динаміка прибутку АТ «Укргазбанк» за 2017-2019 рр.(станом на 01.01)*

№ п/п	Показник	Обсяг (тис. грн.)			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2018/17	2019/18
1	Чистий процентний дохід	1 291 211	1 665 388	2 409 100	29,0	44,7
1.1	Процентні доходи	5 470 069	6 874 920	8 366 826	25,7	21,7
1.1.1	Кредити клієнтам	2 644 388	4 145 881	5 148 673	56,8	24,2
1.1.2	Інвестиції, які обліковуються	x	x	2 243 828	x	x
1.1.3	Інвестиції, наявні для продажу	1 840 611	2 089 753	X	13,5	X
1.1.4	Депозитні сертифікати НБУ	878 266	531 359	796 914	-39,5	50,0
1.1.5	Кошти у кредитних установах	106 804	84 311	118 671	-21,1	40,8
1.1.6	Інший процентний дохід	7 354	23 616	58 740	221,1	148,7
1.2.	Процентні витрати	-4 186 212	-5 209 532	-5 957 726	24,4	14,4
1.2.1	Кошти Національного банку України	-183 215	-73 803	-185 256	-59,7	151,0
1.2.2	Кошти клієнтів	-4 435 057	-4 419 920	-4 888 782	-0,3	10,6
1.2.3	Кошти кредитних установ	-135 303	-22 916	-81 866	-83,1	257,2
1.2.4	Витрати за кредитними збитками	567 363	-692 893	-801 822	-222,1	15,7
2	Непроцентні доходи	329 871	1 013 356	1 245 635	207,2	22,9
2.1	Збиток від первісного визнання фінансових активів	-775 604	-6 706	-2 605	-99,1	-61,2
2.2	Результат від операцій за наданими кредитами, які обліковуються	-	-	2	-	-
2.3	Чисті комісійні доходи	342 720	551 700	760 891	61,0	37,9
2.4	Чисті збитки в результаті припинення визнання фінансових активів	-	-	-3 309	-	-
2.5	(Збитки)/прибутки від торгових цінних паперів	-406	5 116	-3 277	-1360,1	-164,1
2.6	Чисті прибутки від інвестицій	X	X	19 496	X	X
2.7	Чисті прибутки від інвестицій, наявних для продажу	82 686	51 602	X	-37,6	X
2.8	Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами та банківськими металами	326 465	71 558	115 286	-78,1	61,1
2.9	Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами	207 870	153 560	177 604	-26,1	15,7
2.10	Чисті прибутки від інвестиційної нерухомості	9 255	14 705	19 712	58,9	34,0
2.11	Інші доходи	136 885	171 821	161 835	25,5	-5,8
3	Непроцентні витрати	-1 355 202	-2 154 347	-2 773 013	59,0	28,7
3.1	Витрати на персонал	-581 076	-912 733	-1 202 617	57,1	31,8
3.2	Інші операційні витрати	-631 815	-858 037	-934 431	35,8	8,9
3.3	Знос та амортизація	-106 915	-178 460	-297 129	66,9	66,5
3.4	Витрати за очікуваними кредитними збитками за іншими активами	x	x	-338 836	x	x
3.5	Зміна резерву під зменшення корисності інших активів	-35 396	-205 117	x	479,5	x
4	Прибуток до оподаткування	265 880	524 397	881 722	97,2	68,1
5	(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	23 115	103 415	-113 024	347,4	-209,3
6	Чистий прибуток	288 995	627 812	768 698	117,2	22,4

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [46]

Дані стосовно динаміки доходів і витрат АТ «Укргазбанк» свідчать про загальне зростання чистого прибутку Банку протягом усього досліджуваного періоду від 288 995 тис. грн. у 2016 році до 768 698 тис. грн. станом на 2019 рік, причому найбільший приріст чистого прибутку відбувся протягом 2017 року, коли значення приросту склало 338 817 тис. грн. у абсолютному вираженні або на 117,2%.

Основними групами статей доходів і витрат, що формують прибуток даного банку є процентні і непроцентні доходи та витрати. Відповідно ми можемо спостерігати, що суттєвий вплив мало зростання саме непроцентних доходів Банку — на 207,2% (+683 485 тис. грн.) та 22,9% (+232 279 тис. грн.) у 2017 та 2018 роках відповідно.

Меншим є відносний приріст процентних доходів — 29% та 44,7% за аналогічні періоди, проте в абсолютному вимірі зростання є вищим і складає +374 177 тис. грн. та +743 712 тис. грн. відповідно, а сама тенденція, на відміну від непроцентних, є висхідною.

Разом із зростанням процентних та непроцентних доходів Банку одночасно нарощувалися і непроцентні витрати фінансово-кредитної установи. Так, станом на 2016 рік такі витрати склали 1 355 202 тис. грн., а вже на 01.01. 2019 року — 2 773 013 тис. грн., тобто зросли на 1 417 811 тис. грн протягом двох років (відносні темпи приросту 59% та 28,7%). Пікові значення нарощення обсягів непроцентних витрат припадають на 2017 рік і складають +799 145 тис. грн.

Отже, протягом досліджуваного періоду у Банку зростали як процентні та непроцентні доходи, так і витрати, однак темпи зростання дохідної частини були більшими за темпи зростання витрат, що і спричинило формування позитивної різниці між ними — прибутку установи.

З метою визначення факторів, що спричинили такі зміни, було розглянуто зосереджено увагу на динаміці складових елементів таких процентних та непроцентних доходів і витрат Банку, що є третім рівнем аналізу динаміки прибутку АТ «Укргазбанк» за 2016-2018 роки

Зважаючи на склад непроцентних витрат банку, а саме: витрати на персонал, на знос та амортизацію, інші витрати даної групи – це операційні витрати банку. Розмір таких витрат багато в чому залежить від розгалуженості мережі філій, чисельності персоналу тощо. За даними НБУ щодо кількості структурних підрозділів банк за цей період наростив кількість відділень із 179 у 2016 році до 246 станом на 01.01.2019, чим і обумовлено зростання витрат, тобто є природнім і не є негативним явищем діяльності установи.

У складі непроцентних доходів банку чільне місце займають чисті комісійні доходи із позитивним приростом у 61% та 37,9% або на 208 980 тис. грн. і 209 191 тис. грн. у абсолютному вимірі. Зросли значення статті «інші доходи» на +24 950 тис грн. Однак поряд із цим спостерігається скорочення доходів від операцій з іноземною валютою та банківськими металами на -78,1% (-254 907 тис. грн.) та +61.1% (+43 728 тис. грн.) та похідними фінансовими інструментами на -26,1% (-54 310 тис. грн.) і 15,7% (+24 044 тис. грн.) за 2016-2018 роки.

Основним елементом процентних доходів банку є кредити клієнтам, збільшення доходів від яких сталося майже удвічі — +2 504 285 тис. грн., що пов'язано із збільшенням активних операцій кредитного характеру. Іншою складовою розділу є доходи від депозитних сертифікатів НБУ, які впали на -81 352 тис. грн., що можна пов'язати як із скороченням портфелю даних цінних паперів так і зі зменшенням процентної ставки по даному інструменту. Новою стаття доходів від інвестицій Банку, яка з'явилася лише станом на 01.01.2019р. і складає 2 243 828 тис. грн. Серед процентних витрат найбільшими є кошти клієнтів, тобто кошти до запитання та строкові вклади фізичних і юридичних осіб, витрати на які залишаються на відносно сталому рівні — збільшення на 453 725 тис. грн. Іншою значною складовою є витрати за кредитними збитками, у яких спостерігається стійка тенденція до їхнього нарощення (темпи приросту 222.1% та 15,7% у 2017-2018 роках). Першочергово це резерви під зменшення корисності коштів у кредитних установах.

Таблиця 2.8

**Структура доходів, витрат та прибутку АТ «Укргазбанк» у розрізі
бізнесів АТ «Укргазбанк» за 2017-2019 рр. (станом на 01.01)***

Сегмент	Обсяг (тис. грн)			Частка, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Структура процентних доходів						
Юридичні особи	2 295 011	3 700 687	4 380 881	41,9	53,8	52,4
МСБ	101 914	191 816	381 414	1,9	2,8	4,6
Фізичні особи	244 738	253 973	430 137	4,5	3,7	41,6
Фінансові установи	106 804	84 311	118 671	1,9	1,2	1,4
Всього	5 477 423	6 874 920	8 366 826	100	100	100
Структура комісійних доходів						
Юридичні особи	118 165	210 418	295 034	26,2	29,2	30,6
МСБ	73 373	108 627	156 578	16,3	15,1	16,2
Фізичні особи	237 701	363 115	469 595	52,8	50,4	48,7
Фінансові установи	10 391	23 153	28 139	2,3	3,2	1,6
Всього	450 433	719 868	965 192	100	100	100
Структура процентних витрат						
	Обсяг (тис. грн)			Частка, %		
Юридичні особи	-2 953 905	-2 854 908	-3 147 432	62,1	63,2	61,1
МСБ	-116 171	-203 000	-396 006	2,4	4,5	7,7
Фізичні особи	-1 366 949	-1 370 085	-1 363 204	28,8	30,3	26,4
Фінансові установи	-316 156	-88 646	-249 262	6,7	2,0	4,8
Всього	-4 753 575	-4 516 639	-5 155 904	100	100	100
Структура комісійних витрат						
Юридичні особи	-2 343	-9 005	-5 636	2,2	5,4	2,8
МСБ	0	-9	-2 264	0,0	0,0	1,1
Фізичні особи	-83 592	-119 775	-165 887	77,6	71,2	81,2
Фінансові установи	-16 938	-39 379	-22 460	15,7	23,4	11,0
Всього	-107 713	-168 168	-204 301	100	100	100
Структура операційних витрат						
Юридичні особи	-437724	-502 503	-692 541	32,3	25,8	24,9
МСБ	-125054	-206 603	-346 397	9,2	10,6	12,5
Фізичні особи	-760881	-1120518	-1467089	56,1	57,5	52,7
Фінансові установи	-19065	-29049	-21800	1,4	1,5	0,8
Всього	-1355608	-1949230	-2782204	100	100	100

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [46]

З наведених даних щодо діяльності сегментів бізнесу АТ «Укргазбанк», можна зробити побачити, що центрами формування доходів банку є сегменти юридичних осіб, малого та середнього бізнесу та фізичних осіб.

Основним центром процентних доходів є саме юридичні осіб (52,4%), а комісійних – фізичні особи (48,7). Разом з тим, саме юридичні потребують великих процентних витрат (61,1), а операційні витрати (в т.ч. й на маркетинг) більш притаманні фізичним особам (52,7%). Визначимо, що ключовим сегментом для банку є сектор юридичних осіб, як вагоме джерело прибутку.

Для визначення взаємозв'язку між клієнтськими портфелями (депозитними та кредитними) у розрізі фізичних та юридичних осіб та витратами на маркетинг та рекламу, здійсненими АТ «Укргазбанк» за 2016-2018 рр. (поквартально) було визначено регресійно-кореляційні зв'язки.

У табл. 2.9 наведено відповідні рівняння, які описують залежність між факторною та результуючою ознаками з найбільш високим ступенем апроксимації, значення коефіцієнтів та індексів детермінації.

Таблиця 2.9.

Результати регресійно-кореляційного аналізу залежності клієнтських портфелів від витрат на маркетинг АТ «Укргазбанк» за 2016–2019 рр. (щоквартально)*

Клієнтський портфель	Рівняння регресії	R ²	R	Щільність зв'язку
Депозити фізичних осіб	$y = 2E-19x^6 - 2E-15x^5 + 6E-12x^4 - 5E-09x^3 - 2E-06x^2 + 0,0059x - 2,4253$	0,7547	0,8687	висока
Кредити фізичних осіб	$y = -8E-15x^6 + 4E-11x^5 - 9E-08x^4 + 0,0001x^3 - 0,0678x^2 + 23,245x - 3296,4$	0,5982	0,7798	середня
Депозити юридичних осіб	$y = 2E-16x^6 - 1E-12x^5 + 3E-09x^4 - 3E-06x^3 + 0,0019x^2 - 0,6106x + 80,74$	0,3544	0,5953	помірна
Кредити юридичних осіб	$y = 3E-13x^6 - 8E-10x^5 + 8E-07x^4 - 0,0004x^3 + 0,1361x^2 - 22,022x + 1477,5$	0,2398	0,4896	помірна

* Примітка. Таблицю складено на підставі даних [46],[55]

З даних табл. 2.9 видно, що клієнтські портфелі банку мають «реакцію» на витрати на маркетинг, а самі «чутливі» з них - це портфелі фізичних осіб, які також довели високий зв'язок в Україні (див. рис. 2.4). До того ж рішення юридичних осіб щодо розміщення своїх коштів та обслуговування у банку менше пов'язували з маркетинговими діями, що потребує звернення уваги банку на підвищення якості обслуговування та роботи з цими клієнтами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

3.1. Напрями формування клієнтської стратегії АТ «Укргазбанк» на 2020 рр.

Стратегія розвитку та процес управління клієнтською базою АТ «Укргазбанк» як державного банку, напряму залежить від задач уряду та Національного банку щодо стратегічного реформування державного банківського сектору

Проект Стратегії розвитку банківської системи [34], [35] розроблений для стимулювання широких національних консультацій, консолідації інтелектуального капіталу суспільства, науково-експертних і банківських кіл, Національного банку, Уряду, Верховної Ради і Президента України навколо завдань щодо виходу із кризи, формування нового економічного курсу, спрямованого на зміну типу розвитку, а також відбудову банківської системи, спроможної фінансувати економіку на стабільній прибутковій основі.

Головними цілями реалізації Стратегії розвитку банківської системи є:

- 1) розбудова фінансово потужної і стабільної банківської системи, яка буде ефективно виконувати свою основну функцію – оптимальний перерозподіл капіталу для фінансового забезпечення прискореного розвитку економіки через індустріалізацію, інновації, створення кластерів високотехнологічних галузей виробництва товарів і послуг, розвиток науки, освіти і добробуту населення в цілому;
- 2) забезпечення стабільності національної грошової одиниці і у зовнішньому вимірі (валютний курс), і у внутрішньому (рівень інфляції), що є Конституційною функцією Національного банку України.

Дана стратегія має безпосередній вплив на формування стійкої клієнтської бази лояльних та надійних клієнтів, які довіряють банку та системі.

Згідно даної стратегії, чотири державних банка країни, АТ «Укргазбанк» та його три прямі конкуренти на ринку банківських послуг України мають стратегії, щодо зменшення державної частки держави з 2017 по 2022 рр. (додаток). Стратегія розвитку АТ «Укргазбанку» ґрунтується на 3 ключових компонентах (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку АТ «Укргазбанк» з 2017 по 2022 рр.*

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
Стати провідним «еко-банком» в Україні та забезпечити фінансування проектів у сфері енергоефективності до 30% від попиту	<p>Використання концепції еко-банкінгу як конкурентної переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> розвивати концепцію еко-банкінгу та використовувати її для підвищення інвестиційної привабливості зайняти провідну позицію на ринку у сфері фінансування проектів з енергоефективності до 2022 року
Підготуватися до приватизації у 2018-19 роках.	<p>Зосередженість на конкретних галузях сфері кредитуванні корпоративного сектору та МСБ:</p> <ul style="list-style-type: none"> банк зосередить свою діяльність на кредитуванні корпоративного сектору та мсб основними галузями, на яких буде зосереджено діяльність стануть виробництво продовольчих товарів, сільськогосподарське виробництво, енергія, отримана із екологічно чистих джерел, інфраструктура та транспорт, враховуючи попит в цих секторах на енергоефективні та фінансово стабільні проекти
	<p>Вузькоспеціалізований роздрібний сегмент:</p> <ul style="list-style-type: none"> Укргазбанк прагне підвищити маржинальність та якість діяльності блоку роздрібногo бізнесу шляхом запровадження ряду продуктів, розроблених спеціально з метою поширення ефективного використання енергії в особистих цілях (кредити для підвищення ефективності використання енергоресурсів домогосподарствами, екологічно чистих автомобілів, тощо)

*Примітка: складено автором на основі джерел [34],[35]

Як видно з табл. 3.1, кожний пункт стратегії містить завдання для клієнтської політики банку та не може бути виконаний без чіткого налагодження процесу управління клієнтською базою. Ключовими напрямками стратегії є: використання концепції еко-банкінгу як конкурентної переваги для

для підвищення інвестиційної привабливості та зайняття провідної позиції на ринку у сфері фінансування проектів з енергоефективності до 2022 року.

Основним напрямом управління клієнтською базою банку є зосередженість на конкретних галузях сфері кредитуванні корпоративного сектору та МСБ: основними галузями, на яких буде зосереджено діяльність стануть виробництво продовольчих товарів, сільськогосподарське виробництво, енергія, отримана із екологічно чистих джерел, інфраструктура та транспорт, враховуючи попит в цих секторах на енергоефективні та фінансово стабільні результати впровадження стратегії до 2022 року.

В результаті впровадження стратегії очікуються наступні результати:

- прибуток до оподаткування \approx 38 млрд. грн.,
- рентабельності капіталу \approx 18%;
- додаткові 440 млрд. грн. доступні для фінансування корпоративного сегменту, з яких 160 млрд. грн. для малого та середнього бізнесу;
- додаткові 240 млрд. грн. на роздрібне кредитування для підтримки споживчих потреб українських домогосподарств;
- відсоткові ставки для кредитування в українській гривні зменшаться на 7-12 в.п., що стане можливим завдяки більш низькій вартості фінансування та покращенням управління ризиками.

Довіра до процесу реструктуризації сектору (у тому числі зменшення частки банків державного сектору) та відновлення прибутковості буде приваблювати все більше інвесторів до банківського сектору, сприяючи тим самим ефективності та доступності кредитів

У цілому, реструктуризація банків державного сектору згенерує до 160 млрд. грн. доходу для держави у вигляді дивідендів, податків та надходжень від продажу акцій (не враховуючи надходження від реструктуризації проблемних кредитів)

У таблиці 3.2 наведені основні кроки, що було здійснено для реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського, в т.ч. по реалізації стратегії АТ «Укргазбанк» та основних його конкурентів. На основі

даних таблиці 3.2. та додатку видно, що у процесі реформування АТ «Укргазбанк» займає лідируючі позиції, що укріплює довіру клієнтів.

Таблиця 3.2

Основні кроки, що було здійснено для реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору*

Стратегічні цілі	Результат
Управління банками	1. Урядом затвержено та подано до Парламенту проект ЗУ №7180 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками» 2. У ПАТ «ПриватБанк» та АТ «Укргазбанк» створено наглядові ради, що складаються з більшості незалежних членів.
Підвищення вартості банків	1. Банки докапіталізовано у відповідності до регуляторних вимог (у 2016-2017 роках на докапіталізацію банків (без врахування ПриватБанку) витрачено 36,6 млрд. грн. Ощадбанк – 19,6 млрд. грн., Укрексімбанк – 17 млрд. грн.) 2. Банками виконуються усі нормативи НБУ 3. Розпочато оптимізацію операційних моделей банків у відповідності до індивідуальних стратегій 4. У 2017 році прибуток Ощадбанк – 558,5 млн. грн., Укрексімбанк – 929,0 млн. грн., в Укргазбанк – 624 млн. грн.
Фокусування на цільових сегментах бізнесу	1. Ощадбанк: зростання кредитного портфелю корпоративного та роздрібного бізнесу – 6% та 10% щорічно, зростання портфелю пасивів роздрібного та корпоративного бізнесу – 27% щорічно кожен, зростання карткового бізнесу (доля ринку з 6% до 17%) 2. Укрексімбанк: поетапна відмова від клієнтів з пасивами до 100 тис. грн., зменшення кількості відділень з 75 до 57, зниження долі пасивів фізичних осіб з 23% до 16%. 3. Укргазбанк: обрано стратегію фокусування на фінансуванні енерго- та ресурсозберігаючих проектів, профінансовано «зелених» проектів на 7,2 млрд. грн., підписано Меморандум з ІФС щодо підтримки процесу залучення стратегічного фінансового інвестора.
Вихід з несистемоутворюючих банків	Держава здійснила вихід з капіталу несистемоутворюючих банків («Родовід банк», «Український банк реконструкції та розвитку», «Державний земельний банк»)

*Примітка: складено автором на основі джерел [34], [35]

Разом з діями Уряду щодо розробки і впровадження нового економічного курсу реалізація цієї Стратегії Національним банком дозволить отримати енергетичні ефекти – потужну вітчизняну банківську систему та високотехнологічну промислову економіку з розвиненою наукою, освітою,

сектором послуг й ефективною агропромисловою галуззю; стійке прискорене зростання економічної могутності країни на основі інклюзивного розвитку (inclusive development), кардинального підвищення зайнятості населення і добробуту всього суспільства. Для визначення потенціалу банку у банківській системі та у сегменті державних банків, проаналізуємо його частки у розрізі трьох основних продуктів (депозитний, кредитний, картковий) на роздрібному та корпоративному ринках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Частка АТ «Укргазбанк» на ринках банківських послуг фізичних та юридичних осіб за 2017-2019 рр. (станом на 01.01), %*

Показник		Значення			Абсолютне Відхилення		Відносне Відхилення	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Частка банку на ринку депозитних послуг фізичних осіб, %	до загального портфелю	2,16	4,13	4,42	1,98	0,29	1,92	1,07
	до портфелю по групі	5,65	6,59	7,13	0,95	0,54	1,17	1,08
Частка банку на ринку кредитних послуг фізичних осіб, %	до загального портфелю	1,34	2,43	2,14	1,09	-0,29	1,81	0,88
	до портфелю по групі	4,70	5,85	5,18	1,15	-0,67	1,24	0,89
Частка банку на ринку карткових послуг фізичних осіб, %	до загального портфелю	1,61	2,28	2,32	0,68	0,03	1,42	1,01
	до портфелю по групі	4,64	4,14	4,11	-0,50	-0,03	0,89	0,99
Частка банку на ринку депозитних послуг юридичних осіб, %	до загального портфелю	7,13	10,20	16,67	3,08	6,47	1,43	1,63
	до портфелю по групі	23,35	24,39	36,65	1,04	12,26	1,04	1,50
Частка банку на ринку кредитних послуг юридичних осіб, %	до загальн. портфелю	4,93	8,85	8,73	3,91	-0,12	1,79	0,99
	до портфелю по групі	18,00	22,36	21,86	4,35	-0,50	1,24	0,98
Частка банку на ринку карткових послуг юридичних осіб, %	до загального портфелю	9,14	8,04	17,43	-1,10	9,39	0,88	2,17
	до портфелю по групі	21,13	19,97	38,05	-1,15	18,07	0,95	1,90

* Примітка: розраховано автором на основі джерел [25], [28], [46]

В результаті аналізу місця АТ «Укргазбанк» за 2017-2019 рр. на різних сегментах ринку банківських послуг було виявлено, що банк в основному домінує та займає потужні позиції у корпоративному сегменті(по усім послугам).

Якщо проаналізувати обсяги кредитування корпоративних клієнтів банку, то можна побачити, що з 2017 по 2018 рік частка банку на ринку по цьому сегменту зросла на 24 в.п. (відсоткових пункти) по групі (державні банки) та на 79 в.п. по банківській системі взагалі. У цей же період частка банку на ринку кредитування фізичних осіб зросла на 18 в.п., але у 2019 зменшилась на 12 в.п. (по групі) У той же час, частка банку на ринку депозитних послуг продовжує зростати по юридичним особам, а ось по фізичним особам темпи приросту зменшились у 2019 році (з 91 до 6 в.п. по групі).

Якщо ж говорити про ринок карткових послуг, то варто зазначити, що темпи приросту частки банку на ринку карткових послуг значно підвищились за останні роки, з 2018 по 2019 рік частка банку по групі підвищилась на 116 в.п., по загальному банківському портфелю України – на 90 в.п., ситуація на ринку карткових послуг фізичних осіб абсолютно протилежна, тут спостерігається зменшення приросту частки банку на ринку з 42 в.п. до 1 в.п т.приросту з 2017 по 2018 та з 2018 по 2019 роки відповідно, можливо банк вирішив, що банку вигідніше співпрацювати з юридичними особами по цій групі послуг, або це може пояснюватись збільшенням впливу банків-конкурентів на даному ринку,

Враховуючи те, що клієнтська база банку є найціннішим його активом та важливою конкурентною перевагою, а також потенціалом розвитку, для посилення стратегії збільшення ринкової частки, варто зробити аналіз основних конкурентів з всього кола банків у розрізі кредитних та депозитних послуг для клієнтів банку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Конкуренти АТ «Укргазбанк» на ринку кредитному та депозитному
ринках станом на 01.09.2019 р.***

Клієнтські портфелі	Банки– основні стратегічні конкуренти	Місце банка конкурента	Обсяг наданих послуг, млн	Частка на ринку %
Кредитний портфель	АТ КБ "Приватбанк"	1	59528	10,35
	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	2	46468	8,08
	АТ "Альфа-Банк"	4	32749	5,69
	АТ "ПУМБ"	5	32020	5,57
Депозитний портфель	АТ КБ "Приватбанк"	1	219051	21,81
	АТ "Ощадбанк"	2	167587	16,69
	АТ "Укрексімбанк"	4	74960	7,46
	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	5	6099	0,61

*Примітка: розроблено автором на основі джерел [28], [44], [45], [46], [47]

У таблиці 3.4 виділено 6 основних конкурентів АТ «Укргазбанк». Не всі конкуренти є державними банками, але обсяги діяльності, сегменти клієнтів, банківські продукти та умови обслуговування є схожими на ці характеристики АТ «Укргазбанк». Для досліджуваного банку характерна значна частка на ринку, як кредитів так і депозитів. Він складає конкуренцію таким банкам на кредитному ринку, як АТ КБ "Приватбанк", АТ "Райффайзен Банк Аваль". На ринку депозитів основними конкурентами є АТ КБ "Приватбанк", АТ "Ощадбанк".

Також, враховуючи, що основний інструмент конкуренції на ринку банківських послуг – це сам банківський продукт, по проаналізуємо продукти-конкуренти на найбільш активному для АТ «Укргазбанк» ринку (додаток В).

За даними стратегії розвитку банку до 2022 року, пріоритетним напрямом є саме корпоративний сектор. У додатку В, нами порівняні продукти (депозити) банків-конкурентів та зроблені висновки щодо необхідності трансформування продуктового ряду. Так, стратегічними конкурентами для Укргазбанку на ринку короткострокових депозитів юридичних осіб є Приватбанк та Райффайзен Банк Аваль. За даними І кварталу 2019 року обсяг

Райффайзен Банк Аваль депозитів юридичних осіб в Укргазбанку становив - 27 789 689 тис. грн., Приватбанку - 27 768 376 тис. грн., Райффайзен Банку Аваль - 26 278 328 тис. грн.

Проаналізувавши дані про продуктиві портфелі бачимо, що банки пропонують своїм клієнтам різну кількість депозитних продуктів. Умови розміщення коштів у всіх трьох банках є різними. Проте депозити «Стандарт» (АТ «Укргазбанк»), «Строковий депозит із щомісячною виплатою відсотків» (АТ КБ «Приватбанк») та «Найкраща ринкова ставка» (АТ «Райффайзен Банк Аваль») мають схожі умови: валюта депозиту - гривня, долар США, Євро; плата процентів - щомісячно або в кінці строку договору; максимальна сума депозиту - не обмежена; поповнення депозитів - не дозволяється; зняття частини депозиту - не дозволяється.

Також, дослідження зв'язку витрат на маркетинг і рекламу та потенціалу залучення клієнтів-юридичних осіб (рис. 3.1).

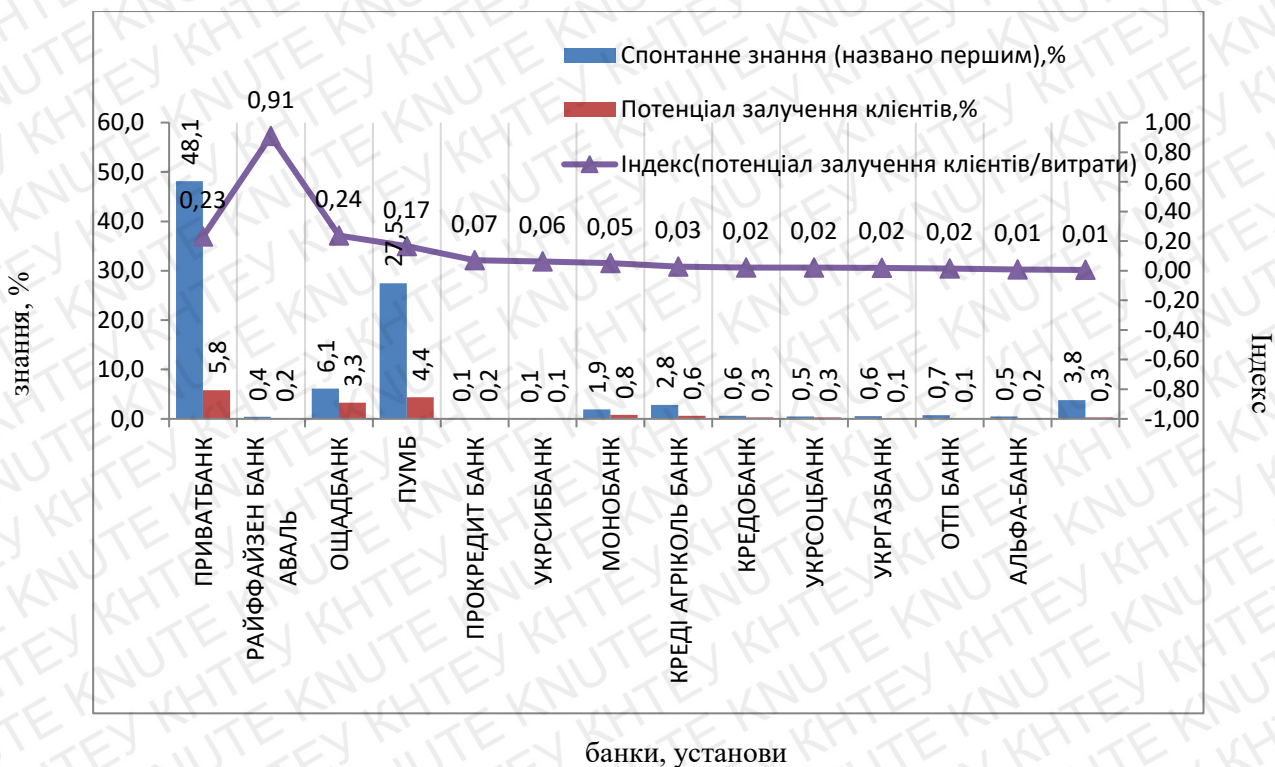


Рис. 3.1. Зв'язок витрат на маркетинг і рекламу та потенціалу залучення клієнтів банків України станом на 01.01.2019 р.*

*Примітка: складено автором на основі джерела [55]

Як бачимо з рис. 3.1, АТ «Укргазбанк» має невисокий потенціал щодо залучення клієнтів, оскільки, порівняно з конкурентами, не витрачає великих грошей на рекламу, а також, не має високого ступеню пригадуваності клієнтами. Саме це, а також ще ряд слабких сторін було виявлено у ході SWOT-аналізу банку, в результаті якого підтверджено напрямки стратегій на 2020 р.

SWOT-аналіз АТ «Укргазбанк» станом на 01.10.2019 р.*

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Налагодженість електронних каналів взаємодії з приватними клієнтами(електронний банкінг “екобанк”)	9	Негативна динаміка обсягів кредитування за останні роки	10
Невелика кількість відділень(в порівнянні з конкурентами)	10	Низька довіра до державних інституцій в Україні	9
Входить до переліку системно важливих банків	9	Низькі депозитні ставки(в порівнянні з банками конкурентами)	6
Збалансованість між кредитами, що надаються державним підприємства та кредитами, що надаються корпоративним клієнтам(диверсифікація)	9	Низька інклюзивність електронного банкінгу(так само в Укрексімбанку)	7
Позитивна динаміка прибутковості банку	10	Доволі низькі ринкові позиції на роздрібному ринку	8
Висока прибутковість та частка інвестиційного портфелю у загальному портфелі банку(диверсифікація)	8	Низький рівень маркетингових витрат на просування імені банку у суспільстві	9
Середня оцінка	9,2	Середня оцінка	8
Можливості		Загрози	
Подальший розвиток відносин з корпоративними клієнтами	10	Чутки про приватизацію можуть злякати деяку частину клієнтів	10
Подальше скорочення відділень, при цьому розроблення послуг, які можуть надаватись корпоративним клієнтам в режимі online	9	Зростання недовіри до державного банку у порівнянні з приватними та іноземними банками	9
Створення вигідних умов по депозитам для фізичних осіб	7	Подальше зменшення кількості корпоративних клієнтів	8
Збільшення ефективності та прибутковості після приватизації банку	8	Негативна репутація экс-керівників банку (заарештовані за привласнення 39млн. державних коштів)	9
Середня оцінка	8,5	Середня оцінка	9

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [21]

Отже, ми ще раз наголошуємо на те, що тільки концентрація зусиль банку на певних сегментах ринку, визначених у державній «Стратегії розвитку АТ «Укргазбанк» з 2017 по 2022 рр.» (див. табл. 3.1), може дати йому конкурентні переваги перед більш відомими лідерами ринку.

3.2. Розробка підходів до управління клієнтською базою банку в контексті теорії поколінь

Стрімкий розвиток та розповсюдження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій набуває сьогодні характеру глобальної інформаційної революції, що значно впливає на політику, економіку, управління, фінанси, науку, культуру та інші сфери життєдіяльності суспільства в межах національних кордонів та у світі загалом. Під впливом цих факторів відбувається зміна свідомості клієнта, що впливає на його потреби не тільки у банківських послугах, а й у формі сприйняття інформації про них.

Для розуміння поведінкових закономірностей та змін цінностей у користувачів різних послуг застосовується теорія поколінь, розроблена у 1991 році Вільямом Штраусом та Ніл Хоув [38]. Ці вчені довели, що кожні 20 років у людей, народжених у новому поколінні, формуються нові системи цінностей, характерних для усього покоління, які впливають на прийняття рішень у всіх сферах життя. Основою цієї моделі є цінності людей. Так, на думку сучасних учених, саме цінності і їх схожість, а не вік, формують і визначають покоління як групу людей, народжених у певний віковий період, що випробували вплив одних і тих же подій і особливостей виховання, зі схожими цінностями. Теорію поколінь сьогодні широко використовують маркетологи, соціологи та економісти, психологи, управлінці. Адже, розгадавши таємницю відмінностей поколінь, можна знайти ключик до представників різного віку [52].

Саме ці особливості та цінності, на нашу думку, є визначальними при прийнятті рішення про вибір банку та користування банківськими послугами, а також при формуванні стійких емоційних зв'язків з його діяльністю.

На основі проведених досліджень всіх публікацій про особливості кожного з поколінь, ми визначаємо пропозиції щодо організації роботи банку з клієнтами-представниками різних поколінь (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо організації роботи банку з клієнтами-представниками різних поколінь*

Користувачі банківських послуг	Цінності поколінь, які можуть бути покладені в основу бренд-ідеї для подальшого позиціонування	Як працювати з даними клієнтами
Бebібумери 1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на команду • Для них важливе визнання та статус (грамоти, нагородні листи тощо) • Високий рівень залученості • Люблять стабільність • Задають багато запитань 	<p>Вислуховувати до кінця їхні пропозиції, висновки тощо</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мати терпіння, оскільки вони люблять говорити довго й не люблять, коли їх перебивають • Щоб переконати їх, потрібно наводити аргументи
Покоління X (1961-1980)	<p>Сподіваються на власні сили</p> <ul style="list-style-type: none"> • Індивідуалісти • Навчаються протягом усього життя (більшість з них має кілька вищих освіт, MBA, безліч курсів тощо) • Виступають за рівноправність • Їх не просто обдурити • Звикли до авторитаризму, поважають авторитетів • Люблять дисципліну 	<ul style="list-style-type: none"> • Не перебивати • Спілкуватися з ними нейтральною інтонацією • Ставити чіткі й конкретні питання, без «води» • Погано сприймають «ні», «неможливо», «не можна» • Якщо виникають складні ситуації, важливо пропонувати їм конкретні рішення
Покоління Y (1981-2000)	<p>Комунікабельні</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впевнені в собі • Люблять різноманіття • Вимагають негайної винагороди за результат • Профі в техніці • В роботі для них важливі не лише гроші, але й корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу • Прагнуть працювати за гнучким графіком • Швидко вчаться • Не визнають авторитетів • Імпульсивні • Оптимістичні й прогресивні • Прагнуть усього й одразу • Цінують власний час та простір 	<p>Запитання потрібно ставити швидко та чітко</p> <ul style="list-style-type: none"> • Давати чіткі установки, де знайти потрібну інформацію • Спілкуватися з ними потрібно доброзичливо • Почуття гумору в спілкуванні вітається • Їх мають любити та їм мають бути раді • Все має бути по-чесному • Впроваджувати в робочий процес елементи гейміфікації
Покоління Z (2001-...)	<ul style="list-style-type: none"> • Здатні аналізувати великі обсяги інформації • Фокусуються лише на тому, що їх цікавить • Поважають закон і порядок • Виявляють повагу до посади та статусу • Терпеливі • Живуть в гаджетах та інтернеті • Індивідуалісти 	<ul style="list-style-type: none"> • Використовуйте в комунікаціях зображення (смайлики) • Говоріть з ними як з дорослими, навіть на глобальні теми • Долучайте до вирішення соціальних проблем • Розвивайте їхню зацікавленість <p>Ці клієнти схильні до створення спільнот, тому важливо створити відкриту корпоративну культуру, що базується на повазі один до одного.</p>

*Примітка: авторська розробка на основі проведених досліджень

Все це вимагає від банків кардинально переглянути власні підходи не тільки до обслуговування, а й для сегментації клієнтів, розробки для них нових продуктових пропозицій, каналів збуту та комунікацій. Особливо важливо працювати на перспективу, тому пропонуємо банкам звернути увагу на покоління Z, яке через декілька років вже буде ініціатором великих змін у економіці країни. Це покоління є інформаційним та має низку відмінностей від інших щодо прийняття рішення про важливі аспекти свого життя.

Нами проведено пілотне анкетне дослідження дітей 14-17 років (62 учня київських шкіл), які вже скоро стануть самостійними у прийнятті рішень та зможуть користуватись банківськими послугами. Питання було присвячені: цінностям, які є визначальними для прийняття рішень; тим, хто впливає на прийняття ними важливих рішень; джерелам інформації, яким вони довіряють. Все це потрібно використовувати при організації роботи з ними та при формуванні пакетів банківських послуг (рис. 3.2, 3.3, 3.4).

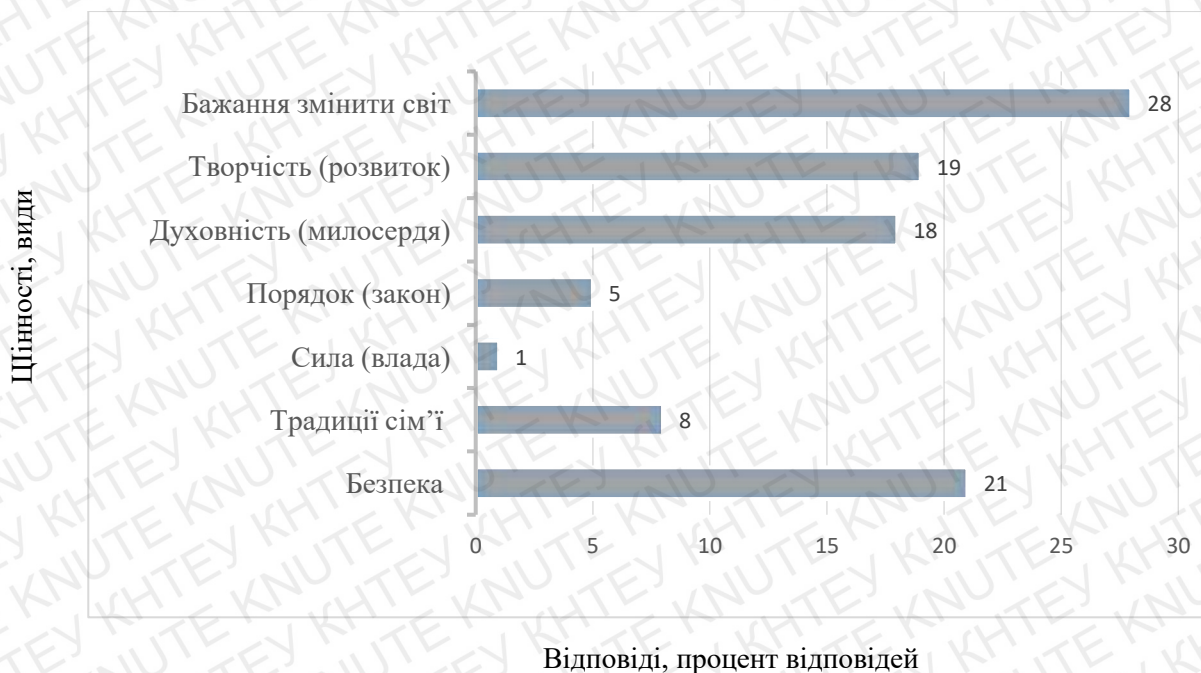


Рис. 3.2. Результати власного анкетування покоління Z, щодо головних цінностей, які є визначальними при прийнятті важливих рішень, % респондентів*

* Примітка: розраховано та побудовано на основі власного анкетного дослідження

Як видно з рисунку 3.2, домінуючими цінністю є бажання змінити світ та безпека, що повністю відповідає основним положенням теорії поколінь.

Наступне питання стосувалось питання «Якому основному джерелу отримання інформації про компанії та банки Ви надаєте перевагу при прийнятті важливих рішень щодо користування послугами?» (рис.3.3).

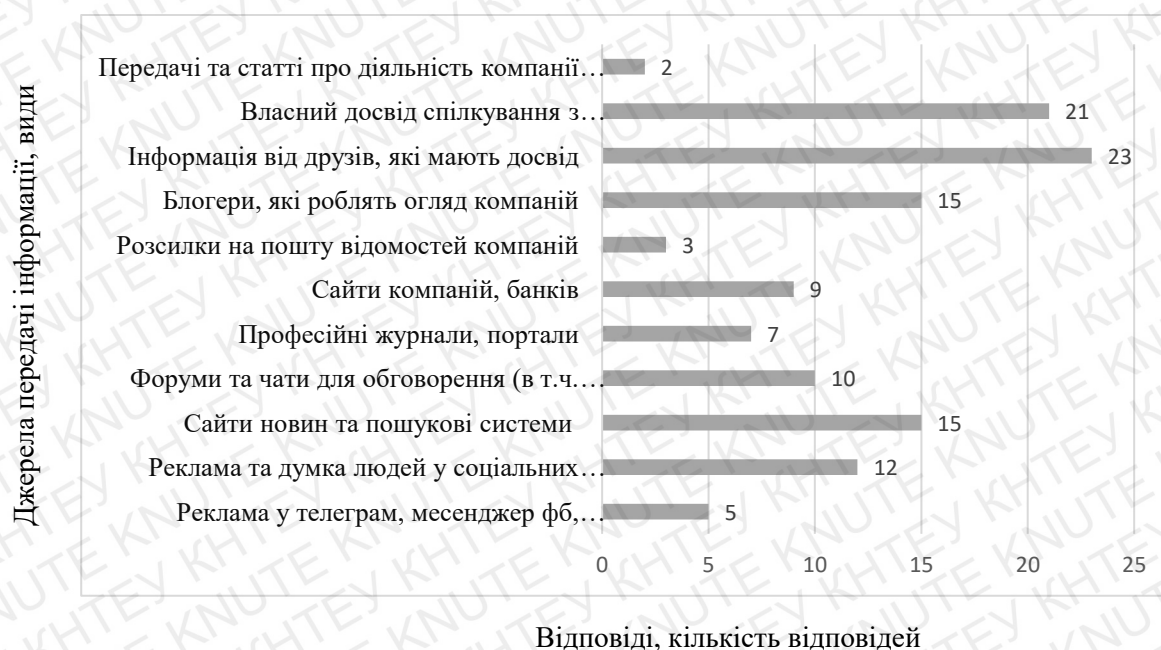


Рис. 3.3. Відповіді респондентів про джерела інформації, яким вони в довіряють при прийнятті важливих рішень щодо користування послугами банків та інших компаній (станом на 01.11.2019), кількість відповідей*

* Примітка: розраховано та побудовано на основі власного анкетного дослідження

На нашу думку для реалізації, розроблених у підрозділі 3.1, стратегій АТ «Укргазбанк» необхідно спочатку провести ґрунтовний аналіз клієнтів, враховуючи такі стратегічні інструменти: стратегічний аналіз клієнтської бази, анкетування, аналіз портретів клієнтів, аналіз потреб і поведінки клієнтів. Створення для клієнтів нового покоління унікальних ціннісних пропозицій вимагає глибокого розуміння потреб, проблем, середовища, щоденної діяльності споживача, його турбот і джерел радості. Це, в першу чергу,

фокусування не на продукті, не на тому, як ми можемо краще продавати наш продукт, а на проблемах клієнта, на те, як ми, як компанія, може допомогти клієнту вирішити його проблеми.

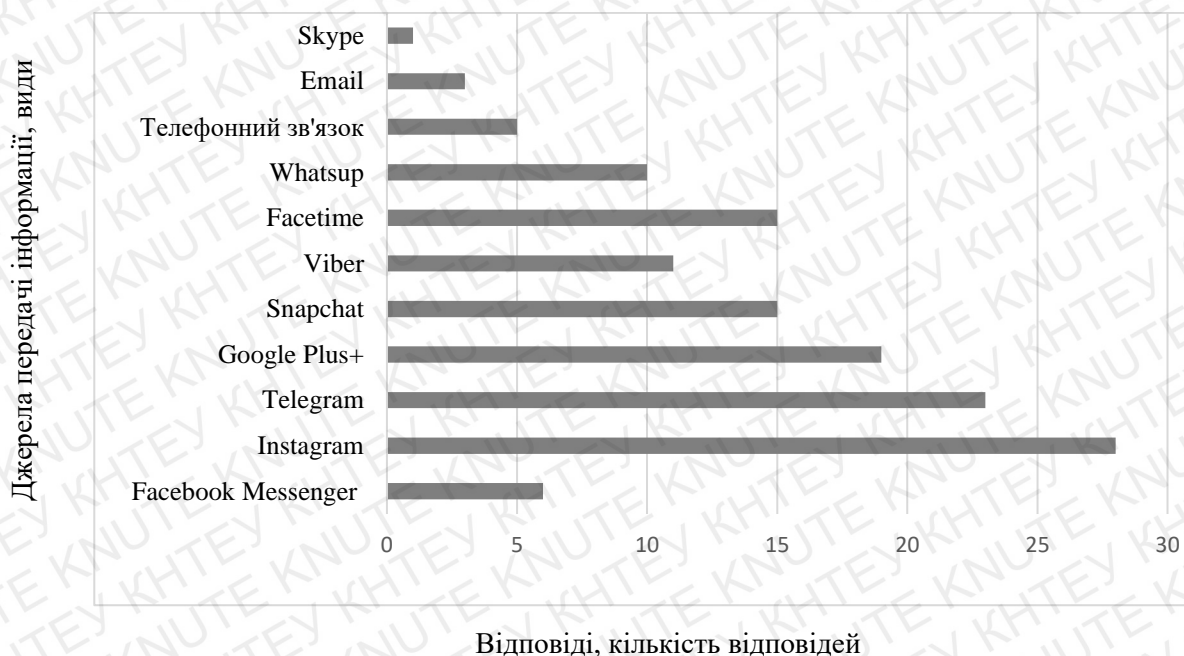


Рис. 3.4. Відповіді респондентів на питання, стосовно основних джерел передачі інформації про подій, цікаві новини та пропозиції різних послуг (станом на 01.11.2019 р.), кількість відповідей*

* Примітка: розраховано та побудовано на основі власного анкетного дослідження

Як бачимо, основні канали передачі інформації, це – Instagram, Telegram, GooglePlus+, де найвища присутність представників молодого покоління. Також, треба відмітити нові канали як Snapchat та Facetime, які майже не застосовуються банкам для інформації, а також підкреслимо, що саме ті канали, на які банки роблять ставки, практично не працюють у покоління Z (телефонний зв'язок, E-mail, Viber, Facebook, Messenger). Все це потребує більш ґрунтовних досліджень та формування нових каналів та принципів роботи.

Таким інструментом, який дозволить оперативно робити висновки про нових клієнтів та розробляти для них пропозиції, на нашу думку є Канва

«Карта Емпатії». Це інструмент візуалізації потреб, поведінки споживачів, його способу мислення і прийняття рішень, розроблений компанією XPLANE

Канва «Карта Емпатії» (наведена у додатку I) допомагає вийти за межі суто демографічних характеристик споживача і краще зрозуміти споживача, його середу, поведінку, проблеми і радості.

Весь процес опису та обговорення «Карти Емпатії» будується навколо того, як продукти або послуги компанії можуть полегшити виконання роботи і поліпшити результати роботи клієнта, і як вони впливають на його почуття, сприйняття, висновки. Канва «Карта Емпатії» допомагає побачити існуючий або майбутній продукт / послугу компанії очима клієнта і створити на цій основі краще ціннісне пропозицію, більш зручні та найбільш підходящі для клієнтів канали взаємодії, кращі відносини. У підсумку ви зможете краще зрозуміти, за що споживач дійсно готовий платити.

Канва «Карта Емпатії» складається з двох блоків:

- Тема Карти. Містить загальні дані про об'єкті дослідження (описуваний персонаж) і про саму Карти Емпатії;
- Власне «Карта Емпатії». Містить поля, в яких в структурованому вигляді збирається інформація по описуваному персонажа і його ставлення до своєї потреби і проблеми, до продукту / послуги компанії.

Враховуючи те, що саме поведінка нових клієнтів банку, серед яких скоро буде масове представлено саме представники покоління Z, ще не вивчена, саме такі інструменти дозволять оперативно збирати інформацію про них. Карта Емпатії – сучасний візуальний, наочний інструмент, який допомагає компаніям зрозуміти потреб клієнтів, їх відношення до товарів і послуг компанії, їх поведінки, і процесу прийняття рішень, також вона полегшує процес, який називається «надіти туфлі клієнта і пройти по тих місцях, де ходить клієнт». Саме цей інструмент, поряд з аналізом клієнтської бази та проведення маркетингових досліджень, пропонуємо до застосування всім банкам України.

Отже, в результаті здійснених пропозицій банкам України нами визначені напрямки формування клієнтської стратегії АТ «Укргазбанк» на 2020-2022 рр., а також здійснено розробка підходів до управління клієнтською базою банку в контексті теорії поколінь, що надає можливість «тонко реагувати» на зміни свідомості споживача в контексті інформаційно-технологічної революції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В результаті проведених теоретичних досліджень удосконалено визначення клієнтська база банку як систематизована сукупність клієнтів, сегментованих за різними критеріями, основою взаємодії з якими є персональні взаємовідносини з банком з приводу користування його послугами.

В результаті дослідження системи управління клієнтською базою сегментації виявлено що, ключовим в ньому є процес сегментації, який вимагає удосконалення існуючих технологій щодо оцінки інформації про клієнта. Визначено найбільш вдалою моделлю - механізм дворівневої сегментації споживачів банку за критеріями: рівень прибутковості (Profitability), маржинального прибутку (Profit) і потенціалу клієнта (Potential).

2. Структурно клієнтська база, на нашу думку, повинна включати блоки: коротка характеристика клієнта, співпраця банку з клієнтом, взаємодія клієнта з іншими банками, питання, що вирішуються в процесі обслуговування.

Доведено, що клієнтська база потребує постійного аналізу та дій щодо її оптимізації та удосконалення, тому ми наголошуємо на важливості її стратегічного аналізу, як це інструменту, що дозволяє не тільки оцінити поточний стан, а й зробити прогнозну оцінку майбутнього її стану.

Пропонуємо здійснювати процес стратегічного аналізу клієнтської бази на основі методу консенсус топ-фасилітації, а для його проведення застосовувати матрицю ABC аналізу (за якої розроблено ряд розрахунків).

3. В результаті досліджень даних НБУ визначено, що, банки мають найбільшу клієнтську базу на відміну від інших суб'єктів ринку (100% компаній та ФОП; практично все населення України).

За 2018-2019 рр. клієнтська база фізичних осіб скоротилась на 10,57%, а кількість суб'єкти господарської діяльності зросло на 9,52%), в основному за рахунок ФОП. Все це відбилось на стані їхніх рахунків.

Доведено, що результати роботи з клієнтами банків України мають сильний вплив на такі показники банківської системи як обсяг активів, розмір

продуктових портфелів, фінансовий результат, а також показники, що визначають ефективність діяльності. (так за 2017-2019 рр. чистий прибуток банків України, у порівнянні з результатом минулого року, зменшилися на 0,84 % і становили 178,23 млрд. грн.)

Виявлено, що саме фізичні особи є вкладниками банків (так у 2018 р. на рахунках у населення 96,25% депозитного портфеля банків, а у 2019 р. - 94,80 %), тому даний сегмент є найбільш важливим як джерело ресурсів банків.

4. З метою виявлення впливу зовнішніх факторів на формування клієнтського портфелю нами побудована авторегресійна дистрибутивно-лагова модель пакеті економетричного моделювання Gretl, а факторами визначені: ВВП, рівень безробіття, валютний курс, індекс інфляції, індекс промисловості, індекс сільських господарств, індекс будівельних робіт, облікова ставка, обсяг ОВДП та середньозважена ставка дохідності ОВДП.

В результаті доведено, що на рішення населення щодо заощаджень у банках мало впливають зовнішні фактори, тому що, за критерієм Дарбіна-Уотсона, побудована регресійна модель не має автокореляції (адже значення DW наближається до 2), разом з тим знайдено міцний зв'язок між ціновими факторами (облікова ставка, яка є основою ставок за кредитно-депозитними операціями на ринку).

5. Для визначення впливу нецінових інструментів на рішення клієнтів щодо банківського обслуговування, розраховано кореляційно-регресійний зв'язок заощаджень населення з витратами на маркетинг та рекламу банків, в результаті якого знайдено високий зв'язок ($R^2=0,731$) між зусиллями банків щодо залучення та утримання клієнтів.

6. Для більш глибокого аналізу процесів управління клієнтською базою та факторів, що на нього впливають, нами проаналізована діяльність АБ «Укргазбанк», який є драйвером еко-банкінгу в Україні. Для оцінки ефективності процесу управління клієнтською базою банку нами проаналізовані клієнтські портфелі банку, його доходи, витрати, а також

прибуток, в результаті чого було , що за 20017-20019 рр. відбувається уповільнення у зростанні його клієнтської бази та портфелів.

7. Проведений аналіз доходів та витрат в розрізі клієнтських бізнесів виявив, що центрами формування доходів є юридичні особи (52,4%), а комісійних – фізичні особи (48,7). Разом з тим, саме юридичні потребують великих процентних витрат (61,1), а операційні витрати (в т.ч. й на маркетинг) більш притаманні фізичним особам (52,7%). Визначимо, що ключовим сегментом для банку є сектор юридичних осіб, як вагоме джерело прибутку.

Для визначення взаємозв'язку між клієнтськими портфелями (депозитними та кредитними) у розрізі фізичних та юридичних осіб та витратами на маркетинг та рекламу, здійсненими АТ «Укргазбанк» за 2016-2018 рр. (поквартально) було визначено регресійно-кореляційні зв'язки., які виявили, що самі «чутливі» до маркетингових дій є портфелі фізичних осіб, що потребує звернення уваги банку на підвищення якості обслуговування та роботи з цими клієнтами.

8. Треба зазначити, що процес управління клієнтською базою АТ «Укргазбанк» як державного банку, напряду залежить від задач уряду та Національного банку щодо стратегічного реформування державного банківського сектору, визначених у Стратегії розвитку банківської системи розроблений у 2017 р., згідно якої банк має стати провідним «еко-банком» в Україні та забезпечити фінансування проєктів у сфері енергоефективності до 30% від попиту, а також, підготуватися до приватизації у 2019-2020 роках

Основним напрямом управління клієнтською базою банку визначено, зосередженість на конкретних галузях сфері кредитуванні корпоративного сектору та МСБ: основними галузями, на яких буде зосереджено діяльність стануть виробництво продовольчих товарів, сільськогосподарське виробництво, енергія, отримана із екологічно чистих джерел, інфраструктура та транспорт, враховуючи попит в цих секторах на енергоефективні та фінансово стабільні результати впровадження стратегії до 2022 року.

9. Для визначення потенціалу банку у банківській системі та у сегменті державних банків, було проаналізовано його частки у розрізі трьох основних продуктів на роздрібному та корпоративному ринках, в результаті якого підтверджено його потужні позиції у корпоративному сегменті. Це підтверджено результатами конкурентного аналізу, який виявив стратегічними конкурентами АТ КБ "Приватбанк" та АТ "Райффайзен Банк Аваль". Нами проаналізовані продуктивні пропозиції та витрати на маркетинг всіх конкурентів, які вивили їх сильну перевагу над АТ «Укргазбанк».

Проведений SWOT-аналіз банку виявив ще низку сильних і слабких сторін, а також загрози і можливості для реалізації державної «Стратегії розвитку АТ «Укргазбанк» з 2017 по 2022 рр.»

10. Доведено, що чинники інформаційно-технологічної революції впливають на свідомість клієнтів та їх поведінкових мотивів, тому нами здійснені пропозиції щодо організації роботи банку з клієнтами-представниками різних поколінь в сучасних умовах зовнішнього середовища.

В результаті власного пілотного анкетного дослідження дітей покоління Z (62 учня 14-17 років), нами визначено, що основними цінностями, що впливають на прийняття важливих рішень даного покоління є бажання змінити світ та безпека. Виявлено, що основними джерелами інформації про важливі для них компанії та банки є власний досвід та досвід друзів, а також думка значимих для них людей з соціальних мереж і блогерів. Основними каналами передачі інформації для них є Instagram, Telegram, GooglePlus+, а такі традиційні банківські канали інформації як телефонний зв'язок, E-mail, Viber, Facebook та Messenger, не практично не використовуються поколінням Z.

11. З метою оперативного збору інформації про нове покоління клієнтів та вже існуючих важливих клієнтів пропонуємо банку застосовувати Канву «Карта Емпатії», яка є інструментом візуалізації потреб, поведінки споживачів, його способу мислення і прийняття рішень, розроблений компанією XPLANE та допомагає зрозуміти мотиви їх поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку : навчальний посібник / [Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.]; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 353
2. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні / І.В. Грановська // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – 2017. – № 17/2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum.
3. Далгич К.В. Інституційний розвиток банківської системи в контексті підвищення її конкурентоспроможності / К.В. Далгич // Вісник інституту банківської справи. – 2015 - № 3 (24). – С. 18-26. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/view/97539/93128>
4. Дандюк І.М. Основні тенденції розвитку банківської системи України / І.М. Дандюк // Інноваційна Економіка. – 2013. №3[41]– С. 262-268. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20(2).pdf)
5. Доходи та витрати населення України [Електронний ресурс] - Режим доступу:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/gdn/dvn/dvn_u/dvn_u_119_u.htm.
6. Дзюблюк О.В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів [Текст] : монографія / [О.В. Дзюблюк та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.В. Дзюблюка ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : Астон, 2012. – 357 с.
7. Індеси споживчих цін [Електронний ресурс] - Режим доступу:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn_rik/isc/isc_u

/isc_m_u.htm.

8. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru>.
9. Звіт про фінансову стабільність НБУ [Електронний ресурс] / Національний банк України. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі. — Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>.
10. Інфляційний звіт» Національного банку України за 2019 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=63442010>.
11. Колісник М.Б. Банківська система України як учасник глобалізаційних процесів / Колісник М.Б. // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. — 2011. — № 21.2. — С. 226-230.
12. Комплексная программа развития банковской системы Украины на 2015 - 2020 годы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/NT1327.html.
13. Корецька Н.І. Процес концентрації ринку банківських послуг України: оцінка та стратегії позиціонування /Н.І. Корецька // Економічний форум. — 2014. — № 1. — С. 196-204.
14. Карчева Г. Т Сучасний стан взаємовідносин банків з клієнтами / Г. Т Карчева— Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. — 276 с.
15. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія / Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. Наук, 2016 . - 233
16. Карчева Г. Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Е. Карчева. — Київ : Інститут економіки

- та прогнозування НАН України, 2012. – 520 с.
17. Карчева Г. Т. Європейський досвід впровадження механізму bail-in та перспективи його використання в Україні / Г. Т. Карчева, Д. В. Булиндін // Банківська справа. – 2017. – № 4. – С. 53–60.
 18. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин / В.В. Коваленко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 188-193.
 19. Макроекономічні показники [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/macro-indicators#1>.
 20. Масленніков В.В. Зарубіжні банківські системи / В.В. Масленніков. – К.: Економіка, фінанси, право. – 2016. – № 10. – С. 15-20.
 21. Маслова Н.О. Маркетинг у банках: Навч. посіб.- К.: Вид. КНТЕУ, 2012.- 319 с.
 22. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-----pdf>.
 23. Онищенко Ю.І. Етапи трансформації банківської системи України / Ю.І. Онищенко // Економіка і суспільство. – 2016. - Випуск # 7. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/135.pdf
 24. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/sadovnychy/ss-88586732>
 25. Офіційний сайт Національного банку України «Динаміка кількості банків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442.
 26. Патиківський Ю. Усі – в приватні руки: Мінфін планує до 2022 року позбутися державних банків [Електронний ресурс] / Ю. Патиківський // Україна молода. – 2018. – Вип. № 024. – Режим доступу :

- <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280/159/121014>.
27. Показники економіки України // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Офіційний сайт – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
28. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
29. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
30. Рентабельность активов и капитала [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.banki.ru/wikibank/rentabelnost_aktivov_i_kapitala/
31. Роль, функції, пріоритетні завдання та напрями розвитку НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=60027585>.
32. Роль, функції, пріоритетні завдання та напрями розвитку НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=60027585>.
33. Сталф Валентин: Мир, в котором не будет наличности, – лишь вопрос времени / Валентин Сталф // Власть денег. – 2016. – № 5 (442) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/future/valentin-stalf-mir-v-kotorom-ne-budet-nalichnostilish-04052016150500>
34. Стратегія реформування державних банків [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.
35. Стратегія розвитку банківської системи 2016—2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс] / Комітет Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності. — Режим доступу : <https://kneu.edu.ua/userfi>

- les/Credit_Economics_Department afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf.
36. Суров В.Д. Формування клієнтської бази банківських установ України / В.Д. Суров // Молодий вчений. – 2013. – № 1(01). – С. 43-46.
37. Тараненко І. В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст. Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право. – Вип. 2. Том 2. – 2015. – С. 422-430.
38. Тарковська В.Н. Теорія поколінь Н. Хоува та В. Штрауса // Економічний форум. - Луцьк. - 2018. - Вип.3 // http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/20181.pdf.
39. Тиківський Ю. Рекламні витрати банків України [Електронний ресурс] / Ю. А.Тиківський // Україна молода. – 2018. – Вип. № 024. – Режим доступу : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280/159/121014>.
40. 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.
41. Федірко В.В. Методичні основи побудови комплексної системи сегментації клієнтів банку. / Федірко В.В. // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011 - №34. – С. 35-39
42. Федірко В.В. Банківська система України в умовах глобалізації світової економіки // Економічний форум. - Луцьк. - 2011. - Вип.2 // http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/62.pdf.
43. Фінансова звітність банків // Сайт Національного банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
44. Фінансова звітність// Офіційний веб-сайт Ощадбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua>

45. Фінансова звітність // Офіційний веб-сайт ПриватБанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru>
46. Фінансова звітність // Офіційний веб-сайт Укргазбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com/ru/>
47. Фінансова звітність // Офіційний веб-сайт Укрексімбанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.eximb.com/>
48. Шаповал А. Модель сегментації клієнтів банку / Андрій Шаповал // Комп'ютерні науки та інженерія : матеріали V Міжнародної конференції молодих вчених CSE-2011, 24–26 листопада 2011 р., Україна, Львів / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 210–213.
49. Швайка М. А. Стан та шляхи реформування банківської системи України / М. А. Швайка // Економічний часопис ХХІ. – 2017. – №163. – С. 67-71.
50. Chizh, N.M. and Dzyamulich, M.I. (2012) “Bank innovations: problems and prospects”, *Ekonomichni nauky*, vol. 9 (33), pp. 404–411.
51. Krivich, Ja. M. (2010) “ Management of innovative potential of the bank” Abstract of Ph.D. dissertation, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine, Sumi, Ukraine.
52. Moshenez', O. (2011) “Innovations and technologies at the market of bank services”, *Finansovyj ry`nok Ukrayiny*, [Online], available at: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/168.htm (Accessed 30 Nov 2015).
53. Banking innovations (2015) “ English banks are testing the authentication of clients on selfies”, available at: http://prodengi.kz/innovacii_v_bankah/anglijskie_banki_testiruyut_identifikaciyu_klientov_po_selfi/ (Accessed 01 Dec 2015).
54. Banking innovations (2015) “The Kenyan Bank will work through Telegram and Whatsapp”, available at: http://prodengi.kz/innovacii_v_bankah/kenijskij_bank_budet_rabotat_cherez

telegram_i_whatsapp/ (Accessed 01 Dec 2015)

55.GFK Ukraine. Дослідження кількості користувачів смартфонів.

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk-ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Внесок сегментів в загальний результат банку*

Клієнт	Виручка	Собівартість послуг	Прямі витрати	Маржинальний дохід	Рентабельність, %	Частка у виручці, %	Частка в маржинальному прибутку, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Сегмент 1	37200000,00	30600000,00	2340000,00	4260000,00	11,45	27,64	21,76
Сегмент 2	32190000,00	25500000,00	456000,00	6234000,00	19,37	23,92	31,85
Сегмент 3	22356000,00	17718000,00	64200,00	4573800,00	20,46	16,61	23,37
Сегмент 4	30600000,00	26910000,00	1464000,00	2226000,00	7,27	22,74	11,37
Сегмент 5	12230400,00	9456000,00	494400,00	2280000,00	18,64	9,09	11,65
РАЗОМ	134576400,00	110184000,00	4818600,00	19573800,00	11,54	100,00	100,00

*Примітка: розраховано автором на основі умовних даних

Таблиця А2

Результати ABC аналізу клієнтської бази банку

Рядки починаючи з 8 до останнього що містять категорію сортувати по стовбцю "С" за зменшенням	A	0,00%	80,00%	
	B	80,00%	95,00%	
	C	95,00%	100,00%	
Найменування	Виручка, грн	Частка, %	Накоп. підсумок, %	ABC
	11 998 648,90	100,0		
Клієнт 14	3 553 619,15	29,62	29,62	A
Клієнт 10	3 156 970,80	26,31	55,93	A
Клієнт 13	724 193,45	6,04	61,96	A
Клієнт 8	674 111,80	5,62	67,58	A
Клієнт 2	581 000,10	4,84	72,42	A
Клієнт 4	654 222,00	5,45	77,88	A
Клієнт 9	490 000,00	4,08	81,96	B
Клієнт 15	406 670,05	3,39	85,35	B
Клієнт 1	389 237,60	3,24	88,59	B
Клієнт 16	293 431,35	2,45	91,04	B
Клієнт 3	230 000,10	1,92	92,96	B
Клієнт 19	145 626,00	1,21	94,17	B
Клієнт 6	131 264,50	1,09	95,26	C
Клієнт 5	125 722,85	1,05	96,31	C
Клієнт 7	124 200,00	1,04	97,35	C
Клієнт 12	123 525,00	1,03	98,38	C
Клієнт 18	109 242,50	0,91	99,29	C
Клієнт 20	46 125,05	0,38	99,67	C

Продовження табл. А2

Клієнт 17	23 757,50	0,20	99,87	С
Клієнт 11	15 729,10	0,13	100,00	С

*Примітка: розраховано автором на основі умовних даних

Таблиця А3

Зведена оцінка клієнтів банку по сукупності показників продажів послуг

Найменування	Показники по продажам:					По виручці на 1 замовлення			По прибутку			
	По виручці					А В С	Част-ка %	Накопичений підсумок, %	А В С	Частка, %	Накопичений підсумок, %	А В С
	Виручка, грн	Середній прибуток на 1 замовлення грн	Прибуток, грн	Част-ка, %	Накопичений підсумок, %							
	11998648,90	65210,05	2231531,90	100,00%			100,00%			100,00%		
Клієнт 14	3553619,15	1184539,72	744295,15	29,62	29,62	А	44,67	44,67	А	33,37	33,37	А
Клієнт 10	3156970,80	32213,99	555,940,95	26,31	26,31	А	1,21	96,22	С	24,91	58,28	А
Клієнт 13	724193,45	40232,97	125132,05	6,04	6,04	А	1,52	93,63	В	5,61	88,09	В
Клієнт 8	674111,80	224703,93	232624,65	5,62	5,62	А	8,47	62,39	А	10,42	68,71	А
Клієнт 2	581000,10	64555,57	35362,25	4,84	4,84	А	2,43	88,20	В	1,58	93,07	В
Клієнт 4	654222,00	130844,40	75711,05	5,45	5,45	А	4,93	79,33	А	3,39	91,49	В
Клієнт 9	490000,00	245000,00	6576,10	4,08	4,08	В	9,24	53,91	А	0,29	100,00	С
Клієнт 15	406670,05	203335,03	117655,95	3,39	3,39	В	7,67	70,06	А	7,96	76,67	А
Клієнт 1	389237,60	97309,40	129790,05	3,24	3,24	В	3,67	83,00	В	5,82	82,49	В
Клієнт 16	293431,35	73357,84	26444,85	2,45	2,45	В	2,77	85,77	В	1,19	94,26	В
Клієнт 3	230000,10	115000,05	22626,35	1,92	1,92	В	4,34	74,40	А	1,01	96,45	С
Клієнт 19	145626,00	36406,50	1561,00	1,21	1,21	В	1,37	95,00	С	0,52	99,06	С
Клієнт 6	131264,50	18752,07	26264,50	1,09	1,09	С	0,71	98,92	С	1,18	95,43	С
Клієнт 5	125722,85	41907,62	2340,65	1,05	1,05	С	1,58	92,11	В	0,10	99,60	С
Клієнт 7	124200,00	31050,00	20571,60	1,04	1,04	С	1,17	97,39	С	0,92	97,37	С
Клієнт 12	123525,00	61762,50	5202,50	1,03	1,03	С	2,33	90,53	В	0,23	99,29	С
Клієнт 18	109242,50	21848,50	11893,90	0,91	0,91	С	0,82	98,21	С	0,53	98,54	С
Клієнт 20	46125,05	11531,26	14180,95	0,38	0,38	С	0,43	99,80	С	0,64	98,00	С
Клієнт 17	23757,50	11878,75	2310,75	0,20	0,2	С	0,45	99,37	С	0,10	99,71	С
Клієнт 11	15729,10	5243,03	4646,65	0,13	0,13	С	0,2	100,00	С	0,21	99,50	С

*Примітка: розраховано автором на основі умовних даних

Зведена оцінка клієнтів по сукупності категорій АВС

A	0,00%	80,00%	
B	80,00%	95,00%	
C	95,00%	100,00%	
ЗВЕДЕНА МАТРИЦЯ			
По виручці	По виручці на замовлення	По прибутку	
A	A	A	Клієнт 14
A	C	A	Клієнт 10
A	B	B	Клієнт 13
A	A	A	Клієнт 8
A	B	B	Клієнт 2
A	A	B	Клієнт 4
B	A	C	Клієнт 9
B	A	A	Клієнт 15
B	B	B	Клієнт 1
B	B	B	Клієнт 16
B	A	C	Клієнт 3
B	C	C	Клієнт 19
C	C	C	Клієнт 6
C	B	C	Клієнт 5
C	C	C	Клієнт 7
C	B	C	Клієнт 12
C	C	C	Клієнт 18
C	C	C	Клієнт 20
C	C	C	Клієнт 17
C	C	C	Клієнт 11

*Примітка: розраховано автором на основі умовних даних

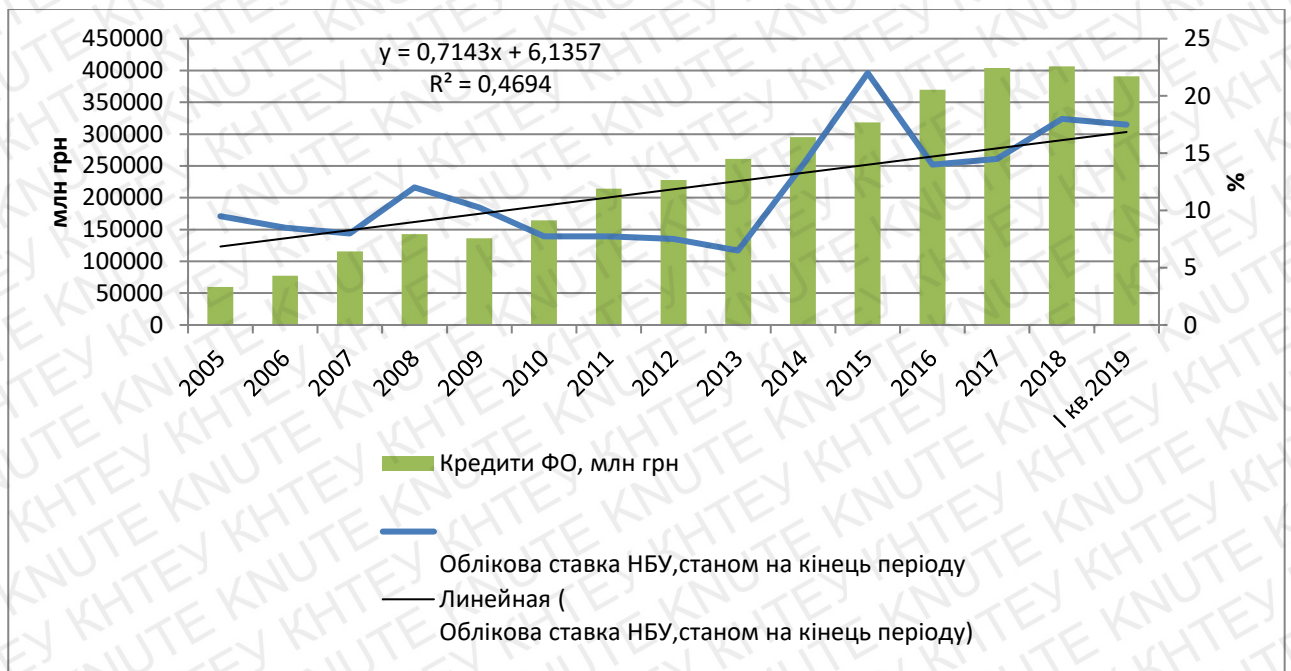


Рис. Б 1 Вплив облікової ставки НБУ на кредити фізичних осіб*

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [25], [28]

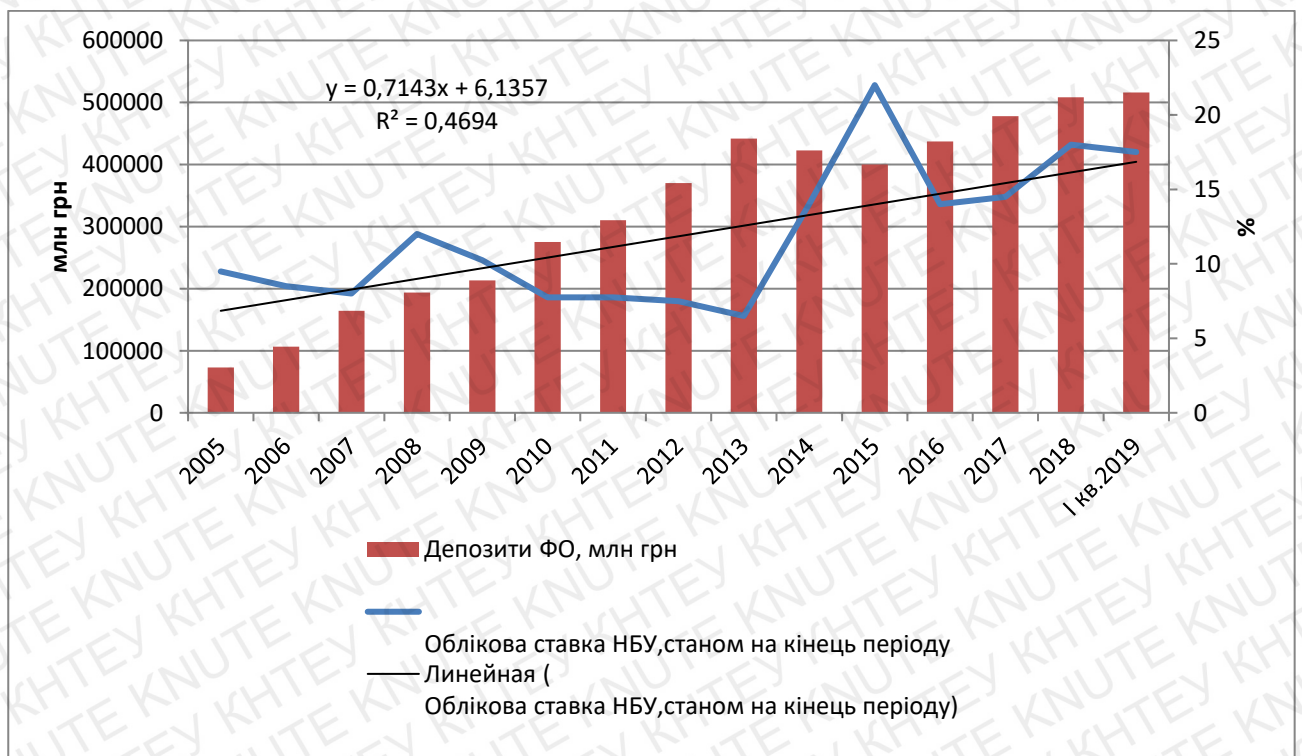


Рис. Б 2. Вплив облікової ставки НБУ на депозити фізичних осіб

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [25], [28]

Порівняння депозитних продуктів АТ «Укргазбанк» та його конкурентів на рингу депозитів для юридичних осіб*

Банк	Назва продукту	Умови
Укр-газ-банк	«Генеральний депозитний договір» гнучкий депозит, що дозволяє розміщувати необмежену кількість строкових депозитів (траншів) з різними умовами (сума, строк, процентна ставка, інше) в рамках одного Генерального депозитного договору, що дає можливість клієнту здійснювати планування власних фінансових потоків.	Строк розміщення траншу: на будь-який строк, але не менше 3-х календарних днів (включно), на вибір вкладника в межах строку дії Генерального депозитного договору. Мін. Сума 1000 грн, 200 доларів США, 200 Євро. Максимальна сума депозиту - не обмежена Розмір процентної ставки встановлюється за кожним траншем окремо. Капіталізація процентів при умові капіталізації процентів за окремим траншем процентні ставки знижуються на 1% річних. Поповнення окремого траншу - не дозволяється (за винятком капіталізації). Пролонгація Генерального депозитного договору - дозволяється шляхом укладання додаткової угоди на умовах, що діють на момент її укладання. Умови пролонгації: - строк пролонгації дорівнює попередньому строку дії Генерального депозитного договору. Пролонгація окремого траншу - не дозволяється
	«Золотий Стандарт» депозит в банківському золоті для юридичних осіб сегменту корпоративного бізнесу з правом поповнення.	Строк депозиту - 6, 12, 18, 24 місяців Валюта депозиту - Банківське золото (ХАУ) Маса мінімального початкового внеску - 3,215 тройських унцій (100 грам) Сплата процентів - В кінці строку розміщення депозиту, шляхом перерахування на поточний рахунок вкладника в банківських металах в АБ «УКРГАЗБАНК» Капіталізація процентів - Не передбачено Мінімальна маса депозиту - Дорівнює масі мінімального початкового внеску Максимальна маса депозиту - 5 000 тройських унцій Поповнення депозиту - Дозволяється Процентна ставка, яка встановлюється на масу поповнення - Процентна ставка на додаткові внески встановлюється в такому ж розмірі, як і початкова маса депозиту Мінімальна маса поповнення - Дорівнює масі мінімального початкового внеску Максимальна маса поповнення - В межах максимальної маси депозиту
	«Стандарт» розрахований на юридичних осіб сегменту корпоративного бізнесу. Користується великою популярністю у зв'язку з конкурентною відсотковою ставкою та можливістю капіталізації відсотків.	Строк депозиту - Від 3 днів до 24 місяців – для гривні, доларів США, євро Валюта депозиту - Гривня, Долар США, Євро Мінімальна сума початкового внеску - 1 000 гривень, 200 доларів США, 200 євро Сплата процентів - Щомісячно або в кінці строку договору Капіталізація процентів - Можливо за бажанням клієнта при умові зниження базових відсоткових ставок на 1% Мінімальна сума депозиту - Дорівнює мінімальній сумі початкового внеску Максимальна сума депозиту - Не обмежена Поповнення депозиту - Не дозволяється Зняття частини депозиту без застосування штрафних санкцій - Не дозволяється

Продовження дод. В

	<p>Депозит «Швидкий рух» передбачає розміщення тимчасово вільних коштів клієнтів сегменту корпоративного бізнесу на умовах банківського вкладу на вимогу.</p>	<p>Строк вкладу - Від 31 по 183 дні включно Валюта вкладу - Гривня, Долар США, Євро Мінімальна сума початкового внеску - 20 000,00 грн., 5 000 доларів США, 5 000 євро Сплата процентів - Щомісячно або в кінці строку розміщення вкладу Капіталізація процентів - Не дозволяється Мінімальна сума вкладу (сума незнижувального залишку) - 20 000,00 грн, 5 000,00 доларів США, 5 000,00 євро Максимальна сума вкладу - Не обмежена Поповнення вкладу - Вкладник має право на поповнення, але не пізніше ніж за 3 календарних дні до закінчення строку розміщення вкладу. Поповнення здійснюється на підставі письмової заяви протягом банківського дня, в якому надано заяву до Банку. Процентна ставка, яка встановлюється на суму поповнення - Процентна ставка на додаткові внески встановлюється в такому ж розмірі, як і на початкову суму вкладу. Мінімальна сума поповнення - Не встановлюється</p>
	<p>«Корпоративний овернайт»</p>	<p>Строк розміщення депозиту - На строк, що не перевищує 1 (один) банківський день (без урахування неробочих (вихідних або святкових днів) Валюта депозиту –Гривня, Долар США, Євро Мін. сума депозиту 1 000 000 гривень, 50 000 доларів США, 50 000 євро Максимальна сума депозиту - Необмежена. Розмір процентної ставки - Встановлюється щоденно (кожного банківського дня) до 10:00 годин департаментом казначейських операцій та залежить від ціни ресурсів на міжбанківському ринку України на день залучення коштів на депозит. Сплата процентів - В кінці строку розміщення депозиту не пізніше 11-00 (одиннадцять годин 00 хвилин) за київським часом наступного банківського дня за днем розміщення депозиту шляхом перерахування на поточний рахунок Вкладника без надання Вкладником відповідного платіжного доручення на перерахування грошових коштів. Капіталізація процентів - Не дозволяється. Поповнення депозиту - Не дозволяється. Дострокове розірвання Генерального договору про розміщення грошових коштів на строковий депозит «Корпоративний овернайт» - Дозволяється виключно при відсутності активного (діючого) траншу.</p>
<p>Приват банк</p>	<p>«Тижневий плюс» короткостроковий депозит з можливістю поповнення, пролонгацією та диференційованою ставкою</p> <p>«Строковий депозит із щомісячною виплатою відсотків»</p>	<p>Термін вкладу – 7 днів, Ставка за вкладом (% річних) – 5% Мінімальна сума вкладу – 1 грн, Можливість поповнення - так Виплата процентів – щомісяця, можливість часткового зняття – ні У разі пролонгації депозиту «Тижневий Плюс» кожні 7 днів ставка зростає на 1% річних, після закінчення строку 30 днів – на 2% річних (з дати пролонгації).</p> <p>Оформлюється з фіксованою сумою на визначений строк. Без можливості докладень і часткового зняття. Щомісячна виплата процентів на рахунок підприємства. Після закінчення строку можливе автоматичне повернення коштів на поточний рахунок або продовження строку депозиту. Мінімальна сума вкладу- 1грн, 200 USD, 200 EUR. Процентні ставки закладами, % річних: 30–60 днів - 10% грн., 1% долар, 61–90 днів - 11% грн. 2,50% долар, 91–180 днів - 13,20% грн. 2,75% долар 1,50% євро 181–270 днів - 14% грн. 3% долар, 1,50% євро, 271–366 днів - 13% грн. 3,25% долар, 1,50%євро.</p>

Продовження дод. В

	«Поточний депозит» можливість вільно розпоряджатися коштами на своєму рахунку.	Можливість поповнювати чи знімати частину вкладу до суми незнижувального залишку необмежену кількість разів. Щомісячна виплата процентів на поточний рахунок підприємства. Після закінчення строку автоматично продовжується на аналогічний строк. Можливість часткового зняття – так Мін.термін 3 дні – ставка грн. 5% Мін. термін 8 днів – ставка грн. 7%, долар 0,10% Мін.термін 15 днів- ставка грн. 9%, долар 0,50%. Незнижуваний залишок – 10 грн,20 доларів
Райф- файзен Банк Аваль	«Класичний накопичувальний»	сплата процентів у день закінчення строку вкладу, передбачено можливість поповнення депозиту. Мінімальний строк вкладу (календарні дні)- 62 дні
	«Класичний накопичувальний достроковий»	плата процентів відбувається у день закінчення вкладу, передбачена можливість поповнення депозиту та повернення всієї розміщеної на ньому суми до дати закінчення договору. Мінімальний строк вкладу (календарні дні)- 62 дні
	«Щомісячний накопичувальний»	проценти сплачуються щомісяця, передбачено можливість поповнення вкладу. Мінімальний строк вкладу (календарні дні)-62 дні
	«Щомісячний накопичувальний достроковий»	щомісячна сплата процентів, передбачена можливість поповнення вкладу та повернення усієї його суми до дати закінчення договору. Мінімальний строк вкладу (календарні дні)– 62 дні
	«Найкраща ринкова ставка» розміщення коштів згідно середньо-ринкових ставок. Діє мінімальна сума, яку можна розмістити на даному виді депозитного вкладу.	Мінімальний строк вкладу (календарні дні) – min. — 3 дні max. — 360 днів Виплата % в кінці терміну Дострокове розірвання – так Часткове зняття – ні Поповнення – ні Незнижувальний залишок - ні

*Примітка: складено автором на основі джерел [45], [46], [47], [48]

**Динаміка фінансових результатів у розрізі бізнесів АТ «Укргазбанк»
за 2017-2019 рр. (станом на 01.01)**

Сегмент	Показник	Обсяг (тис. грн)			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2017	2018
Юридичні особи	Процентний дохід	2 295 011	3 700 687	4 380 881	90,89	18,4
	Комісійні доходи	118 165	210 418	295 034	149,68	40,2
	Інші доходи	513688	18 635	31 977	-93,78	71,6
	Процентні витрати	-2 953 905	-2 854 908	-3 147 432	6,6	10,2
	Комісійні витрати	-2 343	-9 005	-5 636	140,5	-37,4
	Витрати за кредит. Збитк.	-763 828	-907 701	-974 425	27,6	7,4
	Операційні витрати	-437724	-502 503	-692 541	58,2	37,8
	Результати сегменту	-1 230 936	-344 377	-112 142	-90,9	-67,4
МСБ	Процентний дохід	101 914	191 816	381 414	274,3	98,8
	Комісійні доходи	73 373	108 627	156 578	113,4	44,1
	Інші доходи	2 548	24 614	16 019	528,69	-34,9
	Процентні витрати	-116 171	-203 000	-396 006	240,9	95,08
	Комісійні витрати	0	-9	-2 264	-	25055,6
	Витрати за кредит. Збитк.	-22461	29 646	-63 713	183,7	-314,9
	Операційні витрати	-125054	-206 603	-346 397	177,00	67,7
	Результати сегменту	-85 851	-54 909	-254 369	196,3	363,3
Фізичні особи	Процентний дохід	244 738	253 973	430 137	75,8	69,4
	Комісійні доходи	237 701	363 115	469 595	97,6	29,32
	Інші доходи	121261	123714	115464	-4,8	-6,7
	Процентні витрати	-1 366 949	-1 370 085	-1 363 204	-0,27	-0,5
	Комісійні витрати	-83 592	-119 775	-165 887	98,45	38,5
	Витрати за кредит. Збитк.	-11 776	34254	72 111	-712,4	110,5
	Операційні витрати	-760881	-1120518	-1467089	92,8	30,9
	Результати сегменту	-1 619 498	-1 835 322	-1 908 873	17,9	4
Фінансові установи	Процентний дохід	106 804	84 311	118 671	11,1	40,8
	Комісійні доходи	10 391	23 153	28 139	170,8	21,5
	Інші доходи	100	4 233	325	225	-92,3
	Процентні витрати	-316 156	-88 646	-249 262	-21,16	181,2
	Комісійні витрати	-16 938	-39 379	-22 460	32,6	-43,0
	Витрати за кредит. Збитк.	-13 208	14 335	7 195	-154,47	-49,8
	Операційні витрати	-19065	-29049	-21800	14,3	-25,0
	Результати сегменту	-248 072	-31 042	-139 192	-43,89	348,4
Всього	Процентний дохід	5 477 423	6 874 920	8 366 826	52,8	21,7
	Комісійні доходи	450 433	719 868	965 192	114,3	34,08
	Інші доходи	1330524	468362	493935	-62,9	5,5
	Процентні витрати	-4 753 575	-4 516 639	-5 155 904	8,5	14,2
	Комісійні витрати	-107 713	-168 168	-204 301	89,7	21,5
	Витрати за кредит. збитк.	-775 604	-904 716	-801 822	3,4	11,37
	Операційні витрати	-1355608	-1949230	-2782204	105,2	42,7
	Результати сегменту	265 880	524 397	881 722	231,6	68,1

Плани щодо зменшення частки держави на ринку – з 55% у 2017 до 24% у 2022 р.*

Банк	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ощадбанк	100	100	100	80	80	55
	17	18	17	16	16	16
Приват банк	100	100	100	100	100	0
	20	19	18	18	18	18
Укрексім банк	100	100	100	100	100-80	100-80
	13	12	10	8	8	7
Укргаз банк	95	75	75	0	0	0
	5	5	5	5	5	5
Частка ринку, підконтрольна державі	55	53	50	43	42	24

*Примітка: складено автором на основі джерела [34]

Для сприяння скороченню частки держави, плани банків мають включати наступні елементи*

Передумови успішного виходу із володіння		Ощадбанк	Приват-банк	Укрексім банк	Укргаз-банк
Корпоративне управління	<ul style="list-style-type: none"> •Наглядова рада із профільними комітетами, до складу якої входять незалежні директори •Сильна команда управлінців •Контракти, засновані на результативності (КПЕ) 	Запроваджено для ПриватБанку та Укргазбанку Планується до запровадження в інших банках у 2018 році			

Продовження табл. Д 2

Стабільна операційна платформа	<ul style="list-style-type: none"> •Наявність належних методів обліку та механізмів контролю •Надійна ІТ-інфраструктура для підтримки звітування та контролю •Належний рівень капіталу та зниження вартості ризику 	Буде досягнуто у термін до 2019-2020	Станом на 2019 рік Приват банк урегулює свої ризики та вирішить питання з ІТ	Залежно від стратегії	Вже запроваджено
Скорочення ризиків, пов'язаних з державою	<ul style="list-style-type: none"> •Зменшення частки державних облігацій України як відсотка банківських активів •Скорочення частки кредитів державним підприємствам в портфелі 	Позитивна динаміка, починаючи з 2018 року			
Урегулювання правових питань	Непрацюючі кредити погашені Судові позови урегульовані або на їх задоволення виділено належні асигнування	До 2019	До 2020 - 2021	Залежно від стратегії	до 2019
Привабливі показники рентабельності	Стойкий рівень рентабельності власного капіталу >10-12% Сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання	До 2021-22 продемонструє високу рент. за 2 роки	До 2020 продемонструє високу рент. за 2 роки		До 2018 продемонструє високу рент. за 2 роки
Рекомендований рік для виходу		2020 для мінор. пакету	Кінець 2022	2021 для мінор. пакету	Кінець 2019

*Примітка: складено автором на основі джерела [34]

Вихідні дані для побудови авторегресійної дистрибутивно-лагової моделі
за 1 квартал 2005 – 2 квартал 2019 рр.*

	Заощадження домогосподарств, млн, грн	ВВП, тис,грн	Рівень безробіття	Середньозважений валютний курс	Індекс інфляції	Індекс промисловості	Індекс с/г	Індекс будівельних робіт	Облікова ставка	Обсяг ОВДП, млн. грн	Середньозважена ставка дохідності ОВДП, %
	у	х1	х2	х3	х4	х5	х6	х7	х8	х9	х10
1 квартал 2005	95518	88104000	8,9	5,305	101,7	142,0	104,6	94,0	9,0	245,6	5,6
2 квартал 2005	186347	101707000	9	5,281	100,7	139,7	106,9	92,0	9,0	3740,3	7,5
3 квартал 2005	288521	122861000	9,2	5,05	100,3	157,2	101,4	93,0	9,0	312,8	7,0
4 квартал 2005	27153	128780000	7,8	5,05	100,9	95,7	103,3	94,6	9,5	333,1	7,4
1 квартал 2006	125694	106348000	9,1	5,05	101,2	104,6	104,1	106,4	9,5	435,3	8,1
2 квартал 2006	243089	126319000	9,2	5,05	99,6	112,6	98,1	106,9	8,5	352,0	8,2
3 квартал 2006	375380	152406000	9,1	5,05	100,9	120,6	98,9	108,4	8,5	30,0	9,3
4 квартал 2006	35294	159080000	7,4	5,05	102,6	106,9	102,5	127,3	8,5	339,7	9,3
1 квартал 2007	162882	139444000	7,8	5,05	100,5	114,2	101,0	115,3	8,5	801,2	7,1
2 квартал 2007	316506	166869000	7,7	5,05	100	118,9	97,5	114,5	8,0	1337,1	6,7
3 квартал 2007	491159	199535000	7,7	5,05	101,4	137,4	95,0	114,0	8,0	150,0	6,4
4 квартал 2007	52480	214883000	6,9	5,05	102,9	112,2	93,5	94,7	8,0	25,9	6,4
1 квартал 2008	237115	191459000	7,7	5,05	102,9	117,5	100,1	99,5	10,0	30,8	7,1
2 квартал 2008	451874	236033000	7,5	4,849	103,1	122,3	114,6	97,9	12,0	0,4	7,9
3 квартал 2008	684584	276451000	7,5	4,861	99,5	108,4	116,8	90,6	12,0	19,1	15,9
4 квартал 2008	5483632	244113000	6,9	7,7	101,7	77,6	117,1	43,6	12,0	27,9	15,6
1 квартал 2009	191392	189028000	8,6	7,7	102,9	83,9	103,5	44,6	12,0	0,1	7,1
2 квартал 2009	218312	214103000	8,6	7,641	100,9	91,3	104,1	45,8	11,0	0,0	11,0
3 квартал 2009	235345	250306000	8,6	8,004	99,9	99,5	105,1	48,5	10,3	0,2	23,9
4 квартал 2009	228665	259908000	9,6	7,985	100,9	89,2	105,5	74,3	10,3	0,1	22,3
1 квартал 2010	216498	217074000	9,3	7,925	101,8	97,5	105,0	78,7	10,3	0,2	13,4
2 квартал 2010	255633	255545000	9,6	7,905	99,7	101,3	99,3	83,2	8,5	0,2	9,8
3 квартал 2010	280565	300446000	9,7	7,91	99,8	106,3	98,7	90,8	7,8	0,1	7,9
4 квартал 2010	254537	306281000	8,8	7,962	100,5	87,1	105,3	117,9	7,8	0,1	7,9
1 квартал 2011	266807	258591000	9,5	7,96	101	94,6	104,1	121,4	7,8	0,2	9,2
2 квартал 2011	303623	310277000	9,3	7,972	101,3	102,6	108,8	121,9	7,8	0,0	10,0
3 квартал 2011	334486	368488000	9,3	7,973	98,7	105,7	116,6	121,5	7,8	0,1	8,7
4 квартал 2011	353256	362635000	8,6	7,99	100	86,2	100,1	118,6	7,8	0,1	13,0
1 квартал 2012	302678	292324000	8,1	7,988	100,2	95,6	101,2	109,5	7,8	0,1	13,7
2 квартал 2012	312734	346005000	8,2	7,993	100	104,3	96,7	103,6	7,5	0,0	9,3
3 квартал 2012	374962	387109000	8,2	7,993	99,8	107,1	95,4	97,3	7,5	0,2	13,9

Продовження табл. Ж1

4 квартал 2012	361823	379231000	8,1	7,993	100	88,9	107,4	83,7	7,5	0,1	13,8
1 квартал 2013	317251	303753000	8,6	7,993	100,2	98,5	106,1	85,4	7,5	0,3	14,3
2 квартал 2013	362511	354814000	8	7,993	100	105,1	115,8	84,8	7,0	0,3	14,3
3 квартал 2013	382124	398000000	7,6	7,993	99,9	107,4	110,3	86,4	6,5	0,1	14,3
4 квартал 2013	370212	408631000	7,7	7,993	100,4	84,6	105,2	103,4	6,5	0,3	12,2
1 квартал 2014	340783	316905000	9,4	10,998	100,2	98,9	105,0	98,4	6,5	0,3	14,2
2 квартал 2014	385347	382391000	9	11,786	103,3	97,8	103,4	88,9	9,5	0,2	12,5
3 квартал 2014	396760	440476000	9,3	12,955	100,4	107,3	107,5	82,1	12,5	0,4	15,1
4 квартал 2014	345124	447143000	9,7	15,769	102,4	81,6	97,6	67,6	14,0	0,3	17,0
1 квартал 2015	357068	375991000	10	23,451	103,1	97,9	95,2	69,7	14,0	0,6	12,8
2 квартал 2015	406858	456715000	9,6	21,005	114	103,5	96,5	75,0	30,0	0,1	11,4
3 квартал 2015	448645	566997000	9,4	21,296	99	107,0	95,6	81,1	22,0	0,1	11,2
4 квартал 2015	439867	588841000	9,5	23,784	98,7	81,4	97,5	96,5	22,0	0,6	6,3
1 квартал 2016	403194	455298000	10,3	26,218	100,9	96,6	98,3	113,0	22,0	0,3	18,4
2 квартал 2016	468415	535701000	9,8	24,828	103,5	107,0	100,5	114,4	22,0	0,1	16,5
3 квартал 2016	527073	671456000	9,6	25,937	99,9	105,7	102,8	117,0	16,5	0,0	15,6
4 квартал 2016	517654	722912000	9,7	26,692	102,8	82,5	97,6	146,5	14,0	0,0	15,7
1 квартал 2017	501112	591008000	10,5	27,022	101,1	93,1	99,7	122,9	14,0	0,1	14,9
2 квартал 2017	559916	664760000	10	26,023	100,9	100,3	98,0	129,1	12,5	1,0	10,0
3 квартал 2017	559916	833130000	9,7	26,579	100,2	106,9	97,7	127,5	12,5	0,0	14,9
4 квартал 2017	609456	894022000	9,9	28,067	101,2	86,1	101,1	99,0	14,5	0,3	16,1
1 квартал 2018	657928	700431000	9,7	26,307	101,5	95,0	99,5	99,2	17,0	0,1	16,9
2 квартал 2018	758578	807322000	8,9	26,327	100,8	101,4	99,0	106,3	17,0	0,2	17,5
3 квартал 2018	769832	832348980	9	28,27	99,3	110,0	109,0	106,4	18,0	0,1	19,0
4 квартал 2018	839886,7	841920000	9,1	27,7	100,8	109,2	101,5	100,4	18,0	0,6	20,0
1 квартал 2019	920515,8	807755000	9,6	27,2	100,9	105,3	97,8	101,0	17,5	1,0	18,8
2 квартал 2019	1001521,2	927773000	8,8	26,2	99,5	110,0	97,6	99,7	17,5	0,7	17,0
x (max)	5483632	927773000	10,5	28,27	114	157,2	117,1	146,5	30,0	3740,3	23,9
x (min)	27153	88104000	6,9	4,849	98,7	77,6	93,5	43,6	6,5	0,0	5,6
x (max) - x (min)	5456479	839669000	3,6	23,421	15,3	79,6	23,6	102,9	23,5	3740,3	18,4
x (min) - x (max)	-5456479	-839669000	-3,6	-23,421	-15,3	-79,6	-23,6	-102,9	-23,5	-3740,3	-18,4

*Примітка: розраховано та складено автором на основі джерел [5; 7; 10; 27]

Таблиця Ж 2

Нормалізовані дані для побудови авторегресійної дистрибутивно-лагової моделі за 1 квартал 2005 – 2 квартал 2019 рр.*

Період	Заощадження домогосподарств, млн, грн	ВВП, тис,грн	Рівень безробіття	Середньозважений валютний курс	Індекс інфляції	Індекс промисловості	Індекс с/г	Індекс будівельних робіт	Облікова ставка	Обсяг ОВДП, млн, грн	Середньозважена ставка дохідності ОВДП, %
	у	х1	х2	х3	х4	х5	х6	х7	х8	х9	х10
1 квартал 2005	0,013	0,000	0,444	0,981	0,804	0,191	0,530	0,510	0,894	0,066	1,000
2 квартал 2005	0,029	0,016	0,417	0,982	0,869	0,220	0,432	0,530	0,894	1,000	0,896
3 квартал 2005	0,048	0,041	0,361	0,991	0,895	0,000	0,665	0,520	0,894	0,084	0,921
4 квартал 2005	0,000	0,048	0,750	0,991	0,856	0,773	0,585	0,504	0,872	0,089	0,898
1 квартал 2006	0,018	0,022	0,389	0,991	0,837	0,661	0,551	0,390	0,872	0,116	0,860
2 квартал 2006	0,040	0,046	0,361	0,991	0,941	0,560	0,805	0,385	0,915	0,094	0,859
3 квартал 2006	0,064	0,077	0,389	0,991	0,856	0,460	0,771	0,370	0,915	0,008	0,797
4 квартал 2006	0,001	0,085	0,861	0,991	0,745	0,632	0,619	0,187	0,915	0,091	0,797
1 квартал 2007	0,025	0,061	0,750	0,991	0,882	0,540	0,682	0,303	0,915	0,214	0,915
2 квартал 2007	0,053	0,094	0,778	0,991	0,915	0,481	0,831	0,311	0,936	0,357	0,940
3 квартал 2007	0,085	0,133	0,778	0,991	0,824	0,249	0,936	0,316	0,936	0,040	0,954
4 квартал 2007	0,005	0,151	1,000	0,991	0,725	0,565	1,000	0,503	0,936	0,007	0,956
1 квартал 2008	0,038	0,123	0,778	0,991	0,725	0,499	0,720	0,457	0,851	0,008	0,917
2 квартал 2008	0,078	0,176	0,833	1,000	0,712	0,438	0,106	0,472	0,766	0,000	0,872
3 квартал 2008	0,120	0,224	0,833	0,999	0,948	0,613	0,013	0,543	0,766	0,005	0,440
4 квартал 2008	1,000	0,186	1,000	0,878	0,804	1,000	0,000	1,000	0,766	0,007	0,453
1 квартал 2009	0,030	0,120	0,528	0,878	0,725	0,921	0,576	0,990	0,766	0,000	0,918
2 квартал 2009	0,035	0,150	0,528	0,881	0,856	0,828	0,551	0,979	0,809	0,000	0,703
3 квартал 2009	0,038	0,193	0,528	0,865	0,922	0,725	0,508	0,952	0,840	0,000	0,000
4 квартал 2009	0,037	0,205	0,250	0,866	0,856	0,854	0,492	0,702	0,840	0,000	0,088
1 квартал 2010	0,035	0,154	0,333	0,869	0,797	0,750	0,513	0,659	0,840	0,000	0,571
2 квартал 2010	0,042	0,199	0,250	0,870	0,935	0,702	0,754	0,615	0,915	0,000	0,767
3 квартал 2010	0,046	0,253	0,222	0,869	0,928	0,639	0,780	0,541	0,947	0,000	0,872
4 квартал 2010	0,042	0,260	0,472	0,867	0,882	0,881	0,500	0,278	0,947	0,000	0,875
1 квартал 2011	0,044	0,203	0,278	0,867	0,850	0,786	0,551	0,244	0,947	0,000	0,801
2 квартал 2011	0,051	0,265	0,333	0,867	0,830	0,686	0,352	0,239	0,947	0,000	0,755
3 квартал 2011	0,056	0,334	0,333	0,867	1,000	0,647	0,021	0,243	0,947	0,000	0,830
4 квартал 2011	0,060	0,327	0,528	0,866	0,915	0,892	0,720	0,271	0,947	0,000	0,597

Продовження табл. Ж2

1 квартал 2012	0,050	0,243	0,667	0,866	0,902	0,774	0,674	0,360	0,947	0,000	0,557
2 квартал 2012	0,052	0,307	0,639	0,866	0,915	0,665	0,864	0,417	0,957	0,000	0,796
3 квартал 2012	0,064	0,356	0,639	0,866	0,928	0,629	0,919	0,478	0,957	0,000	0,546
4 квартал 2012	0,061	0,347	0,667	0,866	0,915	0,858	0,411	0,610	0,957	0,000	0,552
1 квартал 2013	0,053	0,257	0,528	0,866	0,902	0,737	0,466	0,594	0,957	0,000	0,524
2 квартал 2013	0,061	0,318	0,694	0,866	0,915	0,655	0,055	0,600	0,979	0,000	0,524
3 квартал 2013	0,065	0,369	0,806	0,866	0,922	0,626	0,288	0,584	1,000	0,000	0,524
4 квартал 2013	0,063	0,382	0,778	0,866	0,889	0,912	0,504	0,419	1,000	0,000	0,636
1 квартал 2014	0,057	0,272	0,306	0,737	0,902	0,732	0,513	0,467	1,000	0,000	0,532
2 квартал 2014	0,066	0,350	0,417	0,704	0,699	0,746	0,581	0,560	0,872	0,000	0,619
3 квартал 2014	0,068	0,420	0,333	0,654	0,889	0,627	0,407	0,626	0,745	0,000	0,482
4 квартал 2014	0,058	0,428	0,222	0,534	0,758	0,950	0,826	0,767	0,681	0,000	0,377
1 квартал 2015	0,060	0,343	0,139	0,206	0,712	0,745	0,928	0,746	0,681	0,000	0,603
2 квартал 2015	0,070	0,439	0,250	0,310	0,000	0,675	0,873	0,695	0,000	0,000	0,682
3 квартал 2015	0,077	0,570	0,306	0,298	0,980	0,631	0,911	0,636	0,340	0,000	0,690
4 квартал 2015	0,076	0,596	0,278	0,192	1,000	0,952	0,831	0,486	0,340	0,000	0,962
1 квартал 2016	0,069	0,437	0,056	0,088	0,856	0,761	0,797	0,326	0,340	0,000	0,302
2 квартал 2016	0,081	0,533	0,194	0,147	0,686	0,631	0,703	0,312	0,340	0,000	0,404
3 квартал 2016	0,092	0,695	0,250	0,100	0,922	0,647	0,606	0,287	0,574	0,000	0,453
4 квартал 2016	0,090	0,756	0,222	0,067	0,732	0,938	0,826	0,000	0,681	0,000	0,448
1 квартал 2017	0,087	0,599	0,000	0,053	0,843	0,805	0,737	0,229	0,681	0,000	0,490
2 квартал 2017	0,098	0,687	0,139	0,096	0,856	0,715	0,809	0,169	0,745	0,000	0,759
3 квартал 2017	0,098	0,887	0,222	0,072	0,902	0,632	0,822	0,185	0,745	0,000	0,490
4 квартал 2017	0,107	0,960	0,167	0,009	0,837	0,893	0,678	0,462	0,660	0,000	0,425
1 квартал 2018	0,116	0,729	0,222	0,084	0,817	0,781	0,746	0,460	0,553	0,000	0,384
2 квартал 2018	0,134	0,857	0,444	0,083	0,863	0,701	0,767	0,391	0,553	0,000	0,351
3 квартал 2018	0,136	0,886	0,417	0,000	0,961	0,593	0,343	0,390	0,511	0,000	0,271
4 квартал 2018	0,149	0,898	0,389	0,025	0,863	0,603	0,661	0,448	0,511	0,000	0,214
1 квартал 2019	0,164	0,857	0,250	0,044	0,856	0,652	0,818	0,442	0,532	0,000	0,281
2 квартал 2019	0,179	1,000	0,472	0,090	0,948	0,593	0,826	0,455	0,532	0,000	0,377

*Примітка: розраховано та складено автором на основі джерел [5; 7; 10; 27]