

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління клієнтською базою банку

Студентки 2 курсу 7м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Мосієнко Тетяни
Юріївни

Науковий керівник
канд. екон. наук

Калита Оксана
Василівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	5
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ	
2.1. Загальна характеристика клієнтської бази банку.....	14
2.2. Оцінка ефективності процесу управління клієнтської бази банку.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ	
3.1. Розробка методики оцінювання рівня задоволеності клієнтів.....	28
3.2. Напрями удосконалення управління клієнтською базою банку.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Негативні процеси в банківській системі, такі як, неякісна структура активів, низька капіталізація, проблеми з ліквідністю, низька прибутковість, свідчать про незадовільний рівень ведення банківського бізнесу та початок структурних змін банківської системи. Суттєве скорочення кількості вітчизняних банківських установ призвело до перерозподілу споживачів банківських продуктів та ще більше загострило конкурентну боротьбу між банками. Наслідком цього стає перегляд традиційних підходів до обслуговування споживачів. Відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку. Ефективне задоволення потреб клієнтів цільового ринку сприяє залученню великої кількості нових клієнтів, утриманню існуючих, а отже, формуванню постійної клієнтської бази банку та, як наслідок, зростанню прибутковості банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі теоретичні та методологічні аспекти формування клієнтської бази банку відображені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Я. Гордона, К. Гренроос, Ф. Котлер, М. Стоуна, Т. Васильєвої [3], В. Коваленко [4], Н. Куршакової [5], В. Ларіонової [6], Р. Мунасіпова [7], В. Сурова [8], Н. Чижової [9], Л. Шульгіної та інших. Незважаючи на значну кількість публікацій, відсутні комплексні наукові розробки, недостатньо вивченими залишаються окремі аспекти ефективного управління клієнтською базою банку в сучасних умовах функціонування банків.

Мета дослідження полягає у розкритті теоретичних та практичних положень щодо управління клієнтською базою банку та розробці пропозиції щодо її удосконалення.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі завдання:

- ✓ провести огляд літературних джерел та визначити теоретичні аспекти щодо управління клієнтської бази банку;
- ✓ провести загальний аналіз клієнтської бази банку

- ✓ дослідити основні фінансові показники діяльності банків в розрізі клієнтської бази;
- ✓ розробити методику оцінювання рівня задоволеності клієнтів;
- ✓ запропонувати напрями удосконалення управління клієнтською базою банку.

Об'єкт дослідження є управління клієнтською базою банку, а **предметом** дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до управління клієнтської бази банку.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності клієнтської бази банку та напрямків її розширення; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження аналізу клієнтської бази банку та основних фінансових показників діяльності банків в розрізі клієнтської бази.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання діяльності банків; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк»; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна. *Удосконалено* напрями управління клієнтською базою банку.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані бути використані Національним банком України при внесенні змін та доповнень до о порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України. Практичні рекомендації стосовно удосконалення методики оцінювання рівня задоволеності клієнтів.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Мосієнко Т. Теоретичні аспекти управління клієнтською базою банку //Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 160-164 с.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 43 сторінки. В роботі представлено 18 таблиць, 1 рисунок, 3 додатка та використано 56 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

Необхідною передумовою ведення банківського бізнесу є наявність клієнтської бази. Розвинута клієнтська база формує основу універсальної банківської установи. Більша кількість банків виявляють особливу увагу розширенню кола своїх клієнтів і зміцненню відносин з ними. Виходячи з цього, всі аспекти банківського бізнесу повинні бути орієнтовані на формування клієнтської бази банку, достатньої для забезпечення прибутку як основного результату функціонування банку.

На думку Чижова Н.А. поняття клієнтська база - це група клієнтів, які неодноразово купують товари або послуги бізнесу. Ці клієнти є основним джерелом доходу для компанії. Клієнтська база може вважатися цільовим ринком бізнесу, де поведінка клієнтів добре розуміється через дослідження ринку або минулий досвід. Покладання на клієнтську базу може ускладнити зростання та інновації [34, с. 284].

Ми вважаємо, що клієнт банку – будь-яка юридична чи фізична особа, яка має рахунок в банку, або користується послугами банку.

У науковій літературі існують різні методи до розуміння змісту поняття «клієнтська база банку» (дод. А). Це значимо тим, що окремі автори при розкритті даного терміну звертають увагу на певних її якостях, які визначають структуру, склад учасників, процес руху клієнтської бази банку[14].

Клієнтська база банку складається з різних груп клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими продуктами, а також з потенційних клієнтів банківської установи.

Ми погоджуємось з авторами Мардановим А.Н. та Мунасіповим Р.П, тому що одним з основних факторів, що відрізняють лідера ринку від послідовника ринку, є розмір клієнтської бази. Клієнтська база не розширюється лише через одну або дві успішні стратегії. Банки повинні реалізувати дієві стратегії, боротися з

конкурентами і підвищувати вартість клієнта, щоб мати велику базу клієнтів. Також потрібно постійно стежити за залученням нових клієнтів[8].

Підходи до формування та розвитку клієнтської бази банку представлено на рис.1.1.



Рис. 1.1 . Підходи до формування та розвитку клієнтської бази банку [32]

Формування клієнтської бази має системний характер. На думку науковців, вся сукупність способів залучення та форм впливу на клієнтів повинні максимально ефективно діяти саме на цільових клієнтів, які мають становити близько 70-80% від загальної клієнтської бази банку. Суров В.Д. вважає, що процес формування клієнтської бази повинен бути осмисленим, цілеспрямованим, впорядкованим, послідовним, відповідати стратегічним орієнтирам і можливостям банку. Окрім цього, сегментація клієнтів банку має відповідати спеціалізації банку та враховувати потреби та запити щодо особливостей обслуговування окремих груп клієнтів [25].

Окрім цього, сегментація клієнтів банку має відповідати спеціалізації банку та враховувати потреби та запити щодо особливостей обслуговування окремих груп клієнтів.

На думку автора Бондаренко А. Ф. якість клієнтської бази впливають на обсяг та якість додатково залучених ресурсів, на можливість зростання кредитного та

інвестиційного портфелів, а також на обсяг платежів, які проводяться через банк партнерами-кореспондентами [2].

Процес управління клієнтською базою банку є комплексною діяльністю та передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління, інструментів управління, системи цілей, на досягнення яких орієнтується менеджмент банку тощо.

Іншими словами, управління клієнтською базою банку розглядається з погляду системного підходу як система економічного управління, що нерозривно пов'язана з оточуючим середовищем і представлена комплексом взаємодіючих елементів та зв'язків між ними[34].

Розглянемо основні складові системи управління клієнтською базою банку на думку О.В. Яценко:

- організаційно-структурна – складається з суб'єкту і об'єкту управління. Основним об'єктом управління в рамках системи управління клієнтською базою є клієнтська база банку;

- функціональна – складається з механізму та інструментарію щодо формування чи розвитку клієнтської бази банку, управління процесом сегментації клієнтів;

- цільова – визначення банком системи цілей для управління клієнтською базою;

- підсистема забезпечення – внутрішнє нормативне забезпечення; інформаційно-технологічне забезпечення; кадрове забезпечення [3, с.17].

Також зазначимо, що підсистема забезпечення системи управління клієнтською базою банку складає фундамент її ефективного функціонування і передбачає наявність таких компонентів, як: внутрішнє нормативне забезпечення; інформаційно-технологічне забезпечення; кадрове забезпечення [21].

Коваленко В.В розуміє під управлінням клієнтською базою банку сукупність взаємопов'язаних підходів цілеспрямованого та скоординованого впливу керівництва банку й структурних підрозділів, які спрямовані на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної величини і структури клієнтської бази

банку та на її ефективне використання у процесі здійснення банківської діяльності відповідно до пріоритетних цілей банку [15].

Ми погоджуємось з думкою Коваленко В.В, тому що управління клієнтською базою залежить тільки від роботи всіх підрозділів банку та ефективність її використання.

Опираючись на думку Міщенко В.І., який вважає, що важливим процесом у функціонуванні банку є управління його клієнтською базою, тому пропонуємо вирізнити такі рівні управління:

1. Рівень управління клієнтською базою банку;
2. Рівень управління взаємодією банку зі споживачами [29].

Управління клієнтською базою банку, на наше переконання, є найвищим рівнем управління банку в розрізі клієнтів, відмінним від управління лояльністю і взаємодією зі споживачами банку. Це перший базовий рівень управління, що виконує власні функції, а саме: планування, аналіз, регулювання і контроль за станом клієнтської бази, її формування за певними принципами та цільовими установками, групування та розвиток, детальний аналіз сформованих сегментів клієнтської бази, досягнення її оптимальної величини та ін. Результати зазначених дій і становитимуть фундамент для побудови цілей і визначення ефективних методів управління взаємодією зі споживачами [29].

Другим рівнем управління є управління взаємодією банку зі споживачами, що передбачає управління процесами залучення потенційних споживачів, їх закріплення, обслуговування та утримання реальних споживачів банку. Як показало проведене нами дослідження, основними заходами в рамках управління взаємодією зі споживачами банку в загальному вигляді є:

- планування контактів з клієнтами;
- формування статистики успішних фактів залучення осіб на обслуговування до банку; підготовка персоналу, зайнятого пошуком клієнтів і його мотивація;
- розробка та удосконалення банківських послуг;
- планування та організація ефективних продажів банківських послуг, створення та підтримання комфортних умов банківського обслуговування

споживачів, забезпечення високої якості роботи з клієнтами та управління якістю обслуговування тощо [25].

Погоджуємось з думкою Маслової Н.О, що цінність клієнта для банку – один із головних чинників стабільності та прибутковості його діяльності. Вона повинна визначатися не лише стосовно наявних (існуючих) клієнтів, а і для потенційно можливих, оскільки такий підхід допоможе банку сконцентрувати зусилля залежно від його економічних інтересів та підвищити ефективність діяльності.

Базуючись на наукових дослідженнях фахівців банківської справи, пропонуємо класифікацію клієнтів банків за ознакою “цінність клієнта”:

- існуючі (“VIP”, “прибуткові”, “пересічні”, “збиткові”);
- потенційні (“пріоритетні”; “нейтральні”; “незнайомі”; “небажані”).

За характером наданих послуг визначають наступні групи клієнтів:

- які стабільно користуються окремими видами “масових” послуг;
- користуються широким спектром “масових” послуг;
- користуються пакетами послуг, тобто є оптовими покупцями;
- користуються персоніфікованими послугами [27].

На думку Міщенко В.І., сегментування є основою процесу, який має назву “управління взаємовідносинами з клієнтами” та міцно пов’язана із створенням баз даних, від повноти та ретельності розробки яких в першу чергу залежатиме ефективність діяльності банку [29].

Формування клієнтської бази є важливою передумовою досягнення банками своєї кінцевої цілі – отримання прибутку. Крім того, розширення клієнтської бази сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності банків, а також зміцненню їх позицій на освоєних сегментах ринку банківських послуг для залучення нових клієнтів.

Відтак, клієнтську базу банку слід розглядати як обов’язковий нематеріальний елемент його ресурсів на рівні з капітальною базою, людськими ресурсами, матеріально-технічною базою, фінансовими ресурсами, інформацією тощо, без якого банківська установа не може існувати та розвиватися.

Федірко В. вважає, що сегментація ринку - це метод маркетингу, за допомогою якого комерційний банк поділяє ринок банківських продуктів і послуг, на основі результатів попереднього дослідження, за визначеними критеріями на сегменти клієнтів. Метою є вибір цільових сегментів, які вимагають різних підходів до розробки маркетингових стратегій [33].

Розглянемо принципи сегментації на думку Міщенко В.І. :

1. Принцип відмінності між сегментами означає, що в результаті проведення сегментації мають бути отримані розрізняються один від одного групи споживачів. В іншому випадку, сегментація неявно буде підмінена масовим маркетингом.

2. Принцип подібності споживачів у сегменті передбачає однорідність потенційних покупців з точки зору купівельного ставлення до конкретного товару. Подібність споживачів необхідно для того, щоб можна було розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегмента.

3. Вимога великий величини сегмента означає, що цільові сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення продажу та покриття витрат підприємства.

4. Вимірність характеристик споживачів необхідна для цілеспрямованих польових маркетингових досліджень, в результаті яких можна виявляти потреби потенційних покупців, а також вивчати реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства.

5. Принцип досяжності споживачів означає вимогу наявності каналів комунікації фірми-продавця з потенційними споживачами. Такими каналами комунікації можуть бути газети, журнали, радіо, телебачення, засоби зовнішньої реклами і т.п [29].

Розглянемо детальніше сегментацію ринку. Стратегія сегментації ринку дозволяє банку забезпечити концентрацію ресурсів на тих сферах діяльності, де є максимальні переваги або, принаймні, мінімальні недоліки. При виокремленні сегментів і виборі цільового з них варто враховувати масштаб ринку та тенденції його розвитку.

Розглянемо найбільш популярні види сегментації ринку.

Географічна сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за географічною ознакою.

Демографічна сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за ознаками статі, віку, складу родини, річного доходу, віросповідання тощо.

Геодемографічна сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи, виходячи зі статистичних даних щодо чисельності населення в регіональному розрізі.

Психографічна сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх приналежності до суспільного класу, способу життя і характеристик особистості[3].

Поведінкова сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від мотивів використання певних банківських продуктів і послуг, від інтенсивності споживання, від ставлення до продуктів і послуг. При цьому традиційно виокремлюють клієнтів за двома граничними типами поведінки:

- суперконсерватори - клієнти, які заперечують будь-які зміни у продуктовому портфелі банку, зберігають прихильність своїм звичкам і перевагам. Вони можуть належати до різних соціальних прошарків. У них майже відсутня творча уява та естетичне сприйняття;

- суперноватори - клієнти, схильні до ризику та експерименту. Це, зазвичай, категорія клієнтів із високим рівнем доходів.

Продуктова сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи залежно від їх прихильності визначеним функціональним і технічним параметрам продуктів і послуг. Цей вид сегментації є похідним від поведінкової сегментації, яка передбачає урахування у тій або іншій формі запитів і переваг клієнтів[36].

Типова клієнтська сегментація - спосіб розподілу існуючих і потенційних клієнтів на групи за критерієм належності до фізичних або юридичних осіб.

Сегментування клієнтів у банківських установах ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін, можливостей, загроз і небезпек кредитування окремих

груп суб'єктів підприємницької діяльності, що згруповуються у матрицю SWOT-аналізу[22].

Щодо основних суб'єктів управління, що мають забезпечувати управління клієнтською базою банку, то до них відносять: службу маркетингу банку, зокрема відділи з координації роботи з існуючими клієнтами банку й відділ клієнтських відносин, члени правління та ради директорів банку, керівники філій, тобто представники команди вищого менеджменту, що здійснюють загальне стратегічне управління банком [34].

Серед загальних цілей банку в рамках системи управління клієнтською базою, на наш погляд, є такі: формування оптимальної клієнтської бази за обсягами та структурою; ефективне використання такого виду ресурсів банку як клієнтська база банку в розрізі максимально повного використання інформації про споживачів, їх запити та побажання, потенціал та перспективи росту; створення позитивного іміджу клієнтоорієнтованого банку; збільшення частки банку на пріоритетних сегментах ринку; отримання широкого аналітичного матеріалу, який може стати базою для складання стратегії і плану розвитку банку в розрізі клієнтської політики тощо [30].

Висновок. Отже, визначені у першому розділі аспекти формування та розвитку клієнтської бази банку дають змогу встановлювати та зберігати тривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, знаходити оптимальні рішення для задоволення потреб клієнтів банку та підвищувати ефективність взаємодії банків з клієнтами з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку.

Розглянувши поняття сегментації ринку, ми визначили підходи до розробки стратегії сегментування, які базуються на результатах дослідження ринку банківських послуг та на формулювання гіпотези з подальшими дослідженням ринку банківських продуктів і послуг. Розглянули мету та найбільш популярні види сегментації ринку.

Та також сформувавши загальні цілі банку в рамках системи управління клієнтською базою.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ

2.1. Загальна характеристика клієнтської бази АТ КБ «ПриватБанк»

Розглянемо основних суб'єктів управління, які забезпечують управління клієнтською базою АК КБ «ПриватБанк» (табл 2.1)

Таблиця 2.1

Завдання суб'єктів управління клієнтською базою АК КБ «ПриватБанк»*

Суб'єкти управління	Завдання
Служба маркетингу банку	Накопичує, систематизує, здійснює обробку інформації інших структурних підрозділів банку про результати їх діяльності та надає їм, зважаючи на стан і потреби ринку, певні рекомендації стосовно їх дій у перспективі.
Відділ з координації роботи з існуючими клієнтами банку	Відповідає за координацію і контроль роботи, оцінює ефективність та якість роботи робітників.
Відділ клієнтських відносин	Відповідає за рівень задоволеності клієнтів лояльністю, довіру.
Члени правління	Організаційне забезпечення діяльності банку.
Рада директорів банку	Представляє на затвердження Загальним зборам річний звіт, розглядає скарги на адресу усього керівництва організації, включаючи топ-менеджмент
Керівники філій	Управління філіями здійснюють контроль за правильністю проведення депозитної та кредитної політики, банківських операцій, допомагає впровадженню нових форм і методів роботи в філіях банку.

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [30]

Далі, коли ми розуміємо, за що відповідає кожен суб'єкти управління, проаналізуємо, які послуги АТ КБ «ПриватБанк» надає своїм клієнтам у розрізі фізичних та юридичних осіб.

Розглянемо, які послуги надає банк для фізичних осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Послуги банку АТ КБ «ПриватБанк» для фізичних осіб*

Послуги	Детальніше про послуги
Поточні рахунки та операції з електронними платіжними засобами	Кредитні картки, поточні рахунки, карта для виплат, послуга "Стандарт безподатковий для пенсіонерів, одержувачів зарплати і соціальних виплат", інтернет-картка
Депозити	Розміщення депозитних вкладів у Банку, послуга накопичення «Скарбничка»
Віддалені канали обслуговування	Система Приват24 та sms-банкінг
Грошові перекази	Система переказів PrivatMoney
Операції у відділеннях	Касове обслуговування
Платежі	Регулярні платежі, платежі по телефону, переказ коштів з використанням iPay, сервіс «ФотоКасса»,
Кредити	Надання кредиту «Швидкий кредит», кредит під депозит, застава депозиту, «Оплата частинами» та «Миттєва розстрочка»
Інші банківські послуги	Банківські сейфові скриньки, фінансовий лізинг, послуга «Скарбничка Wargaming»

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [30]

Асортимент послуг для фізичних осіб банку достатньо широкий. І в загалом є всі послуги, які потрібно, кожній особі, щоб просто контролювати і розпоряджатися своїми коштами.

Найбільшим попитом користується послуга Приват24, це справді дуже зручно робити платежі не виходячи з дому. Але не проаналізувавши на яких клієнтів найбільше орієнтується банк – ми не можемо, зробити висновок чи достатньо цих послуг для них.

Розглянемо, які послуги пропонує АТ КБ «ПриватБанк» для юридичних осіб в сучасних умовах та порівняємо їх (табл. 2.3).

Для юридичних осіб банк надає велику кількість послуг, а саме платіжних: можливість надавати послуги в системі LiqPay, комплекс самообслуговування, еквайринг. Досить гарні умови для депозиту розміщення коштів на депозитному

рахунку в тому числі з використанням технології дистанційного відкриття рахунків депозиту через Приват24.

Таблиця 2.3

Послуги банку АТ КБ «ПриватБанк» для юридичних осіб*

Послуги	Детальніше про послуги
Розрахунково-касового обслуговування	Дистанційне управління рахунками, гарантовані платежі, обслуговування міжнародних розрахунків та валютних операцій
Кредити	Кредит за послугою «Гарантовані платежі», овердрафтовий кредит, кредит під вхідні гарантовані платежі
Платежі	Платіж телефоном, надання послуги розміщення програмно-технічного комплексу самообслуговування (платіжний термінал), надання послуг в системі LiqPay
Картки	Відкриття та обслуговування пластикових платіжних карток для корпоративних Клієнтів ПриватБанку: Корпоративна картка та картка «Ключ до рахунку»
Депозити	Нарахування відсотків на кошти незнижувального залишку поточного рахунку, розміщення коштів на депозитному рахунку в тому числі з використанням технології дистанційного відкриття рахунків депозиту через Приват24
Еквайринг	Еквайринг, інтернет- еквайринг
Документарні операції	Надання документарних операцій
Інкасація	Користування послугою інкасації
Інші банківські послуги	Валютні операції, банківські сейфові комірки, застава майнових прав на отримання грошових коштів по депозитному договору

*Примітка: * розроблено автором на основі джерела [30]*

Для підвищення ефективності комунікаційної діяльності банку, велику увагу потребує підхід до сегментації клієнтів банку._

На основі проведеної сегментації ринку банки отримують можливість регулювати ринкову пропозицію послуг і продуктів відповідно до потреб кожного конкретного сегмента, розробляючи довгострокові ринкові стратегії.

Зробимо сегментацію клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за різними ознаками. Розглянемо сегментацію клієнтів банку за географічною ознакою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Сегментація клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за географічною ознакою*

За географічним охопленням	Опис	% дорослих
Сільські	Клієнти, які проживають в селі.	15
Районні	Клієнти, які проживають не далеко за межами міста	32
Міські	Клієнти, які проживають у межах міста.	38
Міжнародні	Клієнти, які знаходяться за кордоном України	15

Примітка: * розроблено автором

За географічною ознакою АТ КБ «ПриватБанк» більше орієнтується на клієнтів, які проживають у межах міста та не далеко за його межами. Та за допомогою послуги Приват24 кожен клієнт може контролювати свої кошти дистанційно, не зважаючи на місцезнаходження. Зробимо висновки, які потреби банківських послуг у клієнтів за географічним охопленням (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Потреба в банківських послугах залежно від географічного охоплення*

Банківські послуги	Сільські	Районні	Міські	Міжнародні
Чековий рахунок				
Перша іпотека				
Позичка				
Інвестиції, заощадження				
Пенсії				

Примітка: * розроблено автором

То ж за географічним охопленням для банку АТ КБ «ПриватБанк» потрібно більше орієнтуватися на міські та районне охоплення.

Розглянемо сегментацію клієнтів за демографічною ознакою (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Сегментація клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за демографічною ознакою*

Період життєвого циклу	Опис	% дорослих
Залежний	Живуть у батьків чи студенти	10
Досімейний	До 35 років, мають сім'ю, але не мають на утриманні дітей	25
Сімейний	До 65 років, які мають у сім'ї одну дитину чи більше	30
Люди з «порожнім гніздом»	До 65 років, діти яких покинули дім, чи старші 35 років без дітей	12
Пенсіонери	Старші 65 років	8

Примітка: * розроблено автором

Проаналізувавши сегментацію клієнтів банку за демографічною ознакою, можемо сказати, що більшість потенційних клієнтів будуть сімейні та досімейні люди, яким потрібні кошти на їхнє майбутнє, на майбутнє їхніх дітей, на придбання власної оселі, на відкриття власного бізнесу.

Малий відсоток того, що студенти чи ті хто живуть у батьків, будуть активно користуватися послугами банку: отримувати заробітню платню, брати кредит та інше. Тому потрібно сконцентрувати увагу банку саме на цю сегментацію клієнтів. Проаналізуємо, яка потреба кожної стадії життєвого циклу в банківських послугах (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Потреба в банківських послугах залежно від стадії життєвого циклу*

Банківські послуги	Залежні	Досімейні	Сімейні	Люди з «порожнім гніздом»	Пенсіонери
Чековий рахунок					
Перша іпотека					
Позичка					
Інвестиції, заощадження					
Пенсії					

Примітка: * розроблено автором

Стає зрозуміло, як потреба в банківських послугах залежить від життєвого циклу клієнта. Найбільш вигідним для банку є досімейні та сімейні клієнти та вони можуть бути зацікавлені в більшості банківських послугах.

Розглянемо сегментацію клієнтів за параметрами поведінки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Сегментація клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за параметрами поведінки*

Статус користувача	Опис	% дорослих
Не був користувачем	Люди, які ще не були клієнтами банку	30
Користувався у минулому	Не користуються послугами банку, чи перейшли до іншого банку	26
Потенційний користувач	Активний користувач послуг	44

Примітка: * розроблено автором

Розглянувши сегментацію клієнтів за параметрами поведінки в статусі користувача, то більшу частину уваги банк повинен приділяти потенційним користувачам, тому що йому можна продавати все нові і нові послуги, тому працювати з такими клієнтами завжди вигідно. Потрібно максимізувати цінності споживача у часі, тому що чим довше клієнт з банком, тим більший дохід він приносить.

Розглянемо потребу в банківських послугах за статусом користувача (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Потреба в банківських послугах залежно від статусу користувача*

Банківські послуги	Не був користувачем	Потенційний користувач	Користувався у минулому
Чековий рахунок			
Перша іпотека			
Позичка			
Інвестиції, заощадження			
Пенсії			

Примітка: * розроблено автором

Розглянувши потреби в банківських послугах залежно від статусу користувача, прийшли до висновку, що необхідно звернути увагу на тих, хто не був користувачем банківських послуг, можливо це майбутні потенційні клієнти банку. Тому треба заохочувати нових користувачів, робити вигідні пропозиції та акції.

Щодо користувачів, які вже не є клієнтами банку, то треба проаналізувати і дізнатись причину, чому клієнти переходять до іншого банку. Потрібно змушувати клієнтів повертатися до банку, позитивно оцінювати дії банку по відношенню до себе і рекомендувати її своїм друзям. Банку потрібно стати більше клієнтоорієнтованим.

У межах розвитку клієнтоорієнтованості банку часто виникає необхідність формування портрета типового клієнта. За допомогою портрета клієнта можна займатися залученням клієнтів і продажу послуг. Без портрета цільового клієнта маркетингова активність банку може звестися до низьких показників.

Тому розглянемо портрет ідеального клієнта для АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Портрет ідеального клієнта для АТ КБ «ПриватБанк»*

Віковий період	Від 25 до 45 років, люди, які мають великий особистісний ріст, що прагнуть досягти успіху в бізнесі
Стать	Чоловіків і жінок - майже однакова кількість
Положення в суспільстві - соціальне	Клас середній і трохи вище.
Фінансове становище	Середнє або вище середнього
Положення в сім'ї	65% - сімейних пар, інші 35% - неодружені, або незаміжні жінки
Освіта	Середня або вища освіта
Географічне місце проживання	Міських жителів-85%, сільських-15%.
Проблема клієнта	Недостатньо коштів та вільні кошти, які потребують надійного місця зберігання

Примітка: * розробка автора

Склали портрет ідеального клієнта, стало розуміло які клієнти для нас є потенційними, кого зацікавлять наші послуги. І стає зрозуміло яких клієнтів

необхідно залучати. Чітке визначення портрета клієнта має вагоме значення успішного маркетингу, продажів, розвитку продукту та надання послуг.

Коли знаєти потреби і проблеми клієнтів, є можливість надавати товари та послуги більш високої якості та розвивати їх.

Отже, було досліджено, які суб'єкти управляють клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк» та які їх завдання, проаналізували послуги які вони надають для фізичних та юридичних осіб.

Поділили клієнтів банку на окремі сегменти та визначили залежність сегментації клієнтів від їхніх потреб в банківських послугах. Та склали портрет ідеального клієнта для АТ КБ «ПриватБанк». То ж тепер потрібно оцінити ефективність управління клієнтською базою банку.

2.2 Оцінка ефективності процесу управління клієнтською базою банку

Наявність клієнтської бази – один з необхідних елементів ведення банківського бізнесу. Тому всі його аспекти повинні орієнтуватися на створення достатньої для забезпечення прибутку клієнтської бази та на збереження її стійкості в процесі розвитку банку».

Склад та якість клієнтської бази впливають на обсяг та якість додатково залучених ресурсів, на можливість збільшення та розширення кредитного та інвестиційного портфелів, а також на обсяг платежів, які проводяться через банк партнерами-кореспондентами.

Формування клієнтської бази є важливою передумовою досягнення банками своєї кінцевої цілі – отримання прибутку. Крім того, розширення клієнтської бази сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності банків, а також зміцненню їх позицій на освоєних сегментах ринку банківських послуг для залучення нових клієнтів.

Проаналізуємо основні операції банків в розрізі фізичних і юридичних осіб. Розглянемо спочатку депозитний портфель (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз депозитного портфеля фізичних осіб АТ КБ «Правтбанка»
у 2017 – 2019 рр., станом на 01.01.***

Найменування статті	Сума, в млн. грн			Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2018 - 2019	2017 - 2018	2018 - 2019
Строкові депозити	119 519	119 476	109 778	99,96	91,88	-0,04	-8,12
Поточні рахунки до запитання	31 207	51 535	72 892	165,14	141,44	65,14	41,44

Примітка: * розраховано автором на основі джерела [35]

Проаналізувавши депозитний портфель фізичних осіб, ми бачимо, що кількість строкових депозитів щороку зменшується. У 2018 році кількість зменшилась на 8,12% в порівнянні з попередніми роками. Щодо аналізу поточних рахунків до запитання то тут навпаки, з кожним роком кількість зростає і збільшилась на 41,44% у 2018 році.

Розглянемо депозитний портфель юридичних осіб та порівняємо їх (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз депозитного портфеля юридичних осіб у 2017 – 2019 рр.,
станом на 01.01. ***

Найменування статті	Сума, в млн. грн			Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2018 - 2019	2017 - 2018	2018 - 2019
Строкові депозити	14 677	12 798	11 422	87,20	89,25	-12,80	-10,75
Поточні рахунки до запитання	15 253	28 318	36 785	185,66	129,90	85,66	29,90

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [35]

З результатів аналізу ми бачимо, що кількість строкових депозитів також зменшується щороку, у 2018 році знизилася на 10,75%. А кількість поточних рахунків до запитання зросла на 29,9% порівняно з минулими роками.

В порівнянні аналізу депозитного портфелю фізичних та юридичних осіб, ми бачимо, що переважну кількість клієнтів займають фізичні особи. Тому банку портібно більше орієнтуватися на фізичних осіб та вжити міри щодо покращення умов для строкових депозитів.

Проаналізуємо кредитний портфель в розрізі фізичних і юридичних осіб (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз кредитного портфеля фізичних осіб у 2017 – 2019 рр.,
станом на 01.01***

Найменування статті	Сума, в млн. грн			Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2018 - 2019	2017 - 2018	2018 - 2019
Кредитні картки	19 749	30 354	45 314	153,70	149,29	53,70	49,29
Іпотечні кредити	9 045	9 130	12 923	100,94	141,54	0,94	41,54
Споживчі кредити	1 069	3 144	4 193	294,11	133,37	194,11	33,37
Кредити на придбання автомобіля	264	264	332	100,00	125,76	0,00	25,76
Інші кредити	1 054	660	672	62,62	101,82	-37,38	1,82

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [35]

Проаналізувавши кредитний портфель фізичних осіб, ми бачимо, що найбільшим попитом являються кредитні картки, які зростають по своїй кількості з року в рік. У 2018 році вони зросли на 49,29%, це майже в два рази за два роки, на нашу думку це дуже гарний результат та пояснює правильну клієнтоорієнтованість банку. Також зросла кількість іпотечних кредитів в 2018 році на 41,54% та споживчих кредитів на 33,37%.

В співвідношенні з усіма кредитами, кредити на придбання автомобіля займають найменший відсоток. На нашу думку, потрібно змінити умови на більш

вигідні для клієнта, щоб покращити кількість цих кредитів. Щодо інших кредитів вони збільшились лише на 1,82%.

Зробимо аналіз кредитного портфелю юридичних осіб (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

**Аналіз кредитного портфеля юридичних осіб за 2017 – 2019 роки,
станом на 01.01**

Найменування статті	Сума, в млн. грн			Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016 - 2017	2017 - 2018	2016 - 2017	2017 - 2018
Кредити юридичним особам	2 639	3 330	5 648	126,18	169,61	26,18	69,61

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [35]

Кількість кредитів для юридичних осіб з кожним роком зростає, і в 2018 році вона зросла на 69,61% порівняно з минулими роками. Порівнявши кредитні портфелі фізичних та юридичних осіб, ми бачимо що більшу кількість переважають фізичні особи. Зробимо висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» орієнтується більше на фізичних осіб.

Щоб розуміти ефективність банку, проаналізуємо скільки коштів припадає на одного клієнта з депозитного рахунку банку.

$$\frac{\text{Загальна сума коштів депозитного портфелю}}{\text{Кількість клієнтів банку}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо за показниками банку АТ КБ «ПриватБанк».

$$\frac{230\,877}{22\,462} = 10,27 \text{ млн. грн.}$$

Слід зауважити, що з депозитного рахунку на кожного клієнта АТ КБ «ПриватБанка» в середньому приходиться 10,27 млн.грн.

Розрахуємо середню кількість коштів на кредитному рахунку

$$\frac{69\,082}{22\,462} = 3,07 \text{ млн. грн}$$

Порівняно з депозитним рахунком, то середня кількість коштів з кредитного рахунку значно більша.

Для аналізу розвитку клієнтської бази використовуються такі коефіцієнти:

- a) Коефіцієнт плинності клієнтів банку:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{з}}}{P_{\text{к}}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де $P_{\text{з}}$ – кількість закритих рахунків за аналізований період; $P_{\text{к}}$ – загальна кількість клієнтів.

Розглянемо коефіцієнт плинності клієнтів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 рік за даними офіційного сайту банку (млн.грн) :

$$K_{\text{п}} = \frac{1,05}{14,6} \times 100\% = 7,2\%$$

- b) Коефіцієнт плинності рахунків:

$$K_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{з}}}{P_{\text{р}}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де, $P_{\text{з}}$ – кількість закритих рахунків за аналізований період; $P_{\text{р}}$ – загальна кількість рахунків.

Розглянемо коефіцієнт плинності рахунків на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 рік за даними офіційного сайту банку (млн.грн) :

$$K_{\text{пр}} = \frac{1,05}{21,8} \times 100\% = 4,81\%$$

- c) Коефіцієнт залучення клієнтів ($K_{\text{з}}$):

$$K_{\text{з}} = \frac{P_{\text{в}}}{P} \times 100\% \quad (2.3)$$

як відношення кількості відкритих рахунків ($P_{\text{в}}$) до загальної кількості рахунків (P).

Розглянемо коефіцієнт залучення клієнтів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 рік за даними офіційного сайту банку (млн.грн) :

$$K_{\text{з}} = \frac{0,85}{21,8} \times 100 = 3,9\%$$

- d) Коефіцієнт надійності клієнтів ($K_{\text{н}}$):

$$K_{\text{н}} = \frac{P_{\text{п}}}{P_{\text{к}}} \times 100\% \quad (2.4)$$

де, $P_{\text{п}}$ – кількість постійних клієнтів банку; $P_{\text{к}}$ – загальна кількість клієнтів банку.

Розглянемо коефіцієнт надійності клієнтів на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 рік за даними офіційного сайту банку (млн.грн) :

$$K_n = \frac{7,4}{14,6} \times 100 = 50,7\%$$

е) Коефіцієнт сталості клієнтської бази (K_c):

$$K_c = (1 - K_n) \quad (2.5)$$

де, K_n – коефіцієнт надійності клієнтів банку.

Розглянемо коефіцієнт сталості клієнтської бази банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 рік за даними офіційного сайту банку (млн.грн) :

$$K_c = (1 - 50,7) = -49,7\%$$

Прорахувавши ці коефіцієнти, ми можемо зробити висновки, що коефіцієнт плинності рахунків досить низький, потрібно стимулювати клієнтів відкривати все більше рахунків. Але щодо коефіцієнту надійності клієнтів, який дорівнює 50,7%, то він досить відсотків, це означає, що половина клієнтів банку є постійними клієнтами банку і активно користуються його послугами кожен день. Кажучи про коефіцієнт плинності клієнтів – 7,2 %, то це помірний показник для банку.

Як ми вже знаємо, дохід банками формується клієнтами, тому для оцінки ефективності процесу управління клієнтською базою АТ КБ «ПриватБанк» потрібно проаналізувати фінансові результати за останні роки (табл 2.15).

На основі даного аналізу, можемо зробити висновки, що дохід банку з кожним роком зростає. Чистий процентний дохід банку зріс на 259,58% у 2018 році, порівняно з попередніми роками і становить 16 767 млн. грн. Зменшилась кількість процентних витрат на 23,79% і становить 14 002 млн. грн, при цьому що процентний дохід зріс на 33,56 % у 2018 році і дорівнює 30 769 млн.грн.

Комісійні витрати щороку зростають, у 2018 році зросли на 45,92% в два рази порівняно з 2016 роком, потрібно зменшити кількість цих витрат. Прибуток збільшився на 150,81% і становить 11 668 млн. грн.

Отже зробимо висновки, ми проаналізували депозитний та кредитний портфель банку АТ КБ «ПриватБанк» в розрізі фізичних та юридичних осіб, тепер можемо сказати, що по кількості депозитів та кредитів банк орієнтується більше

на фізичних осіб. З кожним роком дохід від банківських послуг росте, та з'являються все нові послуги.

Таблиця 2.15

**Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанка» у 2017 – 2019 роки,
станом на 01.01***

Найменування статті	Сума, в млн. грн			Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016 - 2017	2017 - 2018	2016 - 2017	2017 - 2018
Процентні доходи	31 358	23 036	30 769	73,46	133,56	-26,54	33,56
Процентні витрати	-29364	-18373	-14 002	62,57	76,21	37,43	23,79
Чистий процентний дохід	1 994	4663	16 767	233,85	359,58	133,85	259,58
Комісійні доходи	10 365	14 609	19 590	140,95	134,10	40,95	34,10
Комісійні витрати	-2 205	-3 016	-4401	136,78	145,92	36,78	-45,92
Прибуток/ (збиток)	- 176 849	-22 965	11 668	12,99	-50,81	-87,01	150,81

Примітка: * розроблено автором на основі джерела [35]

Прорахували коефіцієнти, по яким дізнались, що потенційні клієнти – це більша частина клієнтів банку, які активно користуються його послугами кожен день. Порівняно з минулим роком кількість клієнтів зросла на 7,2%. Але як говорить нам коефіцієнт плинності рахунків то він дорівнює лише 3,9%. Це може бути причиною поганого обслуговування, не донесеної достатньої інформації до клієнта працівником банку.

Завданням управління клієнтською базою банку полягає не тільки в тому, щоб залучити нових клієнтів, а й в довготривалому втриманні цих клієнтів. Скорочення відтоку клієнтів на 5-10 % забезпечує банку до 75 % додаткового прибутку. З підвищенням насичення ринку витрати на залучення кожного нового клієнта зростають, а витрати на утримання зберігаються на відносно стабільному невисокому рівні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

3.1 Розробка методики оцінювання рівня задоволеності клієнтів

Якість обслуговування є одним з факторів конкурентоспроможності банківського сектора. Тому посилення конкуренції, розширення переліку банківських продуктів та послуг, а також каналів доступу до них призводять до необхідності стрімкого реагування на зміни запитів і потреб клієнтів, виявлення існуючих проблем в сфері банківського обслуговування та негайної їх ліквідації [41].

Для досягнення високої якості послуги необхідно побудувати організаційну модель, що включає не тільки ефективне виробництво самої послуги, а й високий рівень обслуговування. Причому в умовах ринку організація обслуговування стає ключовим елементом, оскільки саме вона є основним об'єктом конкурентоспроможності кредитного установи. Однак для того, щоб впливати на якість обслуговування, необхідно ідентифікувати елементи, які є його складовою частиною.

Якщо визначити «систему якості банківського обслуговування фізичних осіб» як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів», то якість обслуговування буде обумовлено наступними факторами (табл. 3.1).

Перераховані фактори повинні з'являться Відправним точками для кожної кредитної організації, яка прагне забезпечити високу якість обслуговування і задоволеність клієнтів.

Ситуація, що склалася на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку банківських послуг, дозволяє виділити наступні проблеми в системі організації банківського обслуговування фізичних осіб [50]:

- низька якість обслуговування, однією з причин якого є недостатня відповідальність співробітників за підсумковий результат роботи банку;

- відсутність або недостатня опрацьованість внутрішніх документів і нормативів, що регламентують тривалість і етапи надання конкретної банківської послуги;
- неефективність взаємодії клієнта з банком з точки зору швидкості прийняття рішень і складності внутрішньобанківських процесів;
- збої в системі передачі даних, що збільшують тривалість процедури роботи з окремим клієнтом;
- недостатня підготовленість співробітників, нерозвиненість навичок роботи з клієнтами;
- низький рівень довіри населення до вітчизняної банківської системи;
- низький рівень фінансової культури населення.

Таблиця 3.1

Фактори для забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів банку*

Фактори	Характеристика
Доступність	це діапазон часу, протягом якого цей сервіс перебуває за межами покриття
Втрати	ставлення потенційних клієнтів до загальної кількості обслуговуваних клієнтів
Затримка обслуговування	час, що перевищує середній час, який потрібен на обслуговування одного клієнта
Надійність	здатність вчасно виконати обіцяні послуги
Компетентність	знання і рівень компетентності персоналу, його здатність вселити клієнтам довіру
Матеріальні елементи	зовнішній вигляд співробітників, приміщень, інформаційних матеріалів
Емпатія	забезпечення індивідуального і щирої уваги до кожному покупцеві
Реактивність	прагнення персоналу допомогти клієнтам і забезпечити швидке обслуговування

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [39]

Для вимірювання п'яти критеріїв якості банківської послуги може бути успішно використана адаптована методика «Service quality». service quality. Суть найпростішого підходу до дослідження якості банківської послуги складається з

двох частин. Спочатку споживачів за допомогою п'яти або семибальною шкали Лайкерта (повністю не згоден - повністю згоден) просять висловити свої загальні очікування щодо п'яти перерахованих вище критеріїв якості банківської послуги. Потім, за допомогою аналогічної шкали, споживачів просять висловити свої специфічні сприйняття тих же п'яти критеріїв якості послуги, але вже в конкретному обстежуваному банку. Результати анкетування порівнюються з метою обчислення п'яти коефіцієнтів якості «Q»:

1. Q - матеріальність;
2. Q - надійність;
3. Q - чуйність;
4. Q - переконаність;
5. Q - співчуття.

П'ять коефіцієнтів якості «Q» є цифровим виразом стану якості. Кожен з п'яти коефіцієнтів якості «Q» вимірюється 4-5 підкритеріям. Таким чином, п'ять критеріїв якості «Q» розбиті в цілому на 22 підкритеріям. Ці 22 підкритеріям розраховуються шляхом вирахування 22 отриманих рейтингів очікування з 22 отриманих рейтингів сприйняття. Потім вони з допомогою методу середніх значень групуються в п'ять коефіцієнтів якості «Q». За тим же принципом п'ять коефіцієнтів якості «Q» за допомогою методу середніх значень групуються в глобальний коефіцієнт якості послуги в обстежуваному банку (табл. 3.2).

Результати дослідження якості за допомогою методики «Service quality» інтерпретуються наступним чином. Нульове значення будь-якого з коефіцієнтів якості означає збіг рівня очікування якості і рівня сприйняття якості за цим критерієм або підкритеріям. Негативні значення вказують на те, що рівень очікувань перевищує рівень сприйняття. нарешті, позитивні значення вказують на те, що сприйняття якості вище рівня очікувань. Успішним результатом вважаються позитивні і нульові значення коефіцієнтів якості.

Задовільним результатом вважаються негативні коефіцієнти якості, максимальнонаближаються до нульового значення. Незадовільним результатом вважаються негативні коефіцієнти якості, віддаляються від нульового значення.

Таблиця 3.2

**Результати дослідження якості банківських послуг АТ КБ
«ПриватБанк»***

Критерій якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікування	Коефіцієнт якості
Банк має сучасне обладнання	4,2	4,3	-0,1
Інтер'єри приміщень в банку в відмінному стану	4,0	4,4	-0,4
Персонал банку приємної зовнішності	3,9	4,0	-0,1
Q - матеріальність	4,0	4,2	-0,2
Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів в банку привабливий	4,6	4,3	-0,3
Виконує свої обіцянки надати послугу до призначеного часу	4,5	4,6	-0,1
Якщо у клієнтів трапляються проблеми, то банк щиро намагався їх вирішити	3,8	4,3	-0,5
Q - надійність;	4,3	4,4	-0,1
Надійна репутація	4,0	4,4	-0,4
Послуги надають надійно і в строк	3,7	4,5	-0,8
Уникає помилок і неточностей в операціях	3,8	4,7	-0,9
Q - чуйність	3,8	4,5	-0,7
Персонал дисциплінований	3,5	3,7	-0,2
Персонал надає послуги швидко та оперативно	3,4	4,6	-1,2
Персонал завжди допомагає у вирішенні проблем	3,2	4,7	-1,5
Q - переконаність	3,4	4,3	-0,9
Персонал банку знає потреби клієнтів	3,3	4,6	-1,3
Персонал банку проявляє індивідуальний підхід	3,5	4,6	-1,1
Години роботи персоналу зручні для клієнтів	3,4	4,4	-0,9
Q - співчуття	3,4	4,5	-1,1

*Примітка: розроблено автором

У даній таблиці наведені результати одного з досліджень подібного роду. За результатами дослідження виявилось, що найбільш низький коефіцієнт якості був отриманий за критерієм «Співчуття» (Q = -1,1). Найбільш високий коефіцієнт

якості був отриманий за критерієм «Надійність» ($Q = -0,1$). Ці результати можна охарактеризувати як задовільний результат.

На наш погляд а описана методика «Service quality» має істотний потенціал для вимірювання якості банківських послуг. Читацькій увазі була запропонована найбільш проста і практична процедура дослідження якості банківських послуг. Таке дослідження під силу провести одному з співробітників банку, обробити отримані дані на персональному комп'ютері за допомогою програми Microsoft Excel і представити результати керівництву банку для прийняття рішень по вдосконаленню якості обслуговування в банку.

Більш складне і ретельне дослідження якості обслуговування включає в себе третій етап - вимір важливості або значимості коефіцієнтів якості для споживачів. Крім того, існують більш складні варіанти аналізу отриманих результатів і більш ефективні способи презентації даних. Який з цих підходів вибрати залежить від керівництва банку і, очевидно, від ступеня зацікавленості в забезпеченні високої якості обслуговування своїх клієнтів [39].

Також у оцінюванні якості обслуговування клієнтів банків запропонуємо метод точок зіткнення.

Процес взаємодії між персоналом банку і клієнтами у момент надання послуги маркетологи інколи концептуалізують як «точку зіткнення» (service encounter). Саме в точках зіткнення трапляються так звані «моменти істини», тобто коли підтверджуються або не підтверджуються чекання клієнтів[52].

За допомогою методу точок зіткнення можливо моделювати якість процесу обслуговування. Завдяки своїй систематичності метод точок зіткнення добре личить для розробки концепцій роботи банку з клієнтами і реалізації нових послуг (табл. 3.3).

У табл. 3.3., що приводиться найпростіший приклад того, як метод може бути застосований до послуг в комерційному банку. Недоліком описуваного методу можна вважати те, що в деякі точки зіткнення залучені не лише маркетингові, але і робочі процеси, а значить, і відповідальні особи з різних структурних підрозділів банку.

Таблиця 3.3

Контроль зіткнення клієнта з персоналом банку *

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

*Примітка: розроблено на основі [45]

Вивчення методів аналізу визначення реакції клієнта на якість обслуговування, відношення його до банку, використовуваних зарубіжними фахівцями з маркетингу послуг, дозволяє зробити висновок, що всі вище перелічені

методи мають приблизно одну і ту ж логічну основу. Використовуючи різні підходи, всі вони намагаються зробити процес обслуговування максимально видимим для аналізу.

Видимість процесу обслуговування, задокументована в різних формах, дозволяє проводити ретельний маркетинговий аналіз як самого процесу обслуговування так і тих завдань, які залучені в цей процес. Такий аналіз забезпечує не лише вдосконалення, модифікацію або реорганізацію процесу обслуговування, але і стратегічну можливість для розробки нових концепцій послуг. Практикам, що працюють у сфері банківських послуг, належить самим вирішити, який метод найбільш застосовний до умов їх роботи в Україні [39].

Проте цілком імовірно, що існує деякий потенціал для появи такого методу аналізу і розробки процесу обслуговування, який би сполучав в собі кращі частинки кожного з перерахованих методів. Так, сповна можлива комбінація методу точок зіткнення з методом споживчого протоколу, та іншими методами. Наочна увага до запитів споживачів є філософською основою концепції ефективного обслуговування. Не дивлячись на деякі методичні відтінки, ця філософія залишається універсальною для банківського середовища.

Найбільш ефективним методом дослідження оцінювання обслуговування та ефективності задоволеності потреб банківської сфери послуг є «Service quality». Завдання цього методу – виміряти міру розриву між очікуванням клієнтів і сприйняттям клієнтів (тобто фактичним положенням).

Причиною вибору саме цієї методики послужили ті можливості аналізу діяльності клієнтської служби, які вона надає маркетологам [46]:

- можливість отримати цілісне уявлення про існуючі очікування клієнтів щодо процесу взаємодії з клієнтською службою компанії;
- можливість виділити пріоритетні для клієнта параметри оцінки якості роботи клієнтської служби;
- можливість оцінити фактичний рівень сприйняття клієнтами роботи клієнтської служби компанії і виявити «дефіцит» (незадоволені потреби клієнтів);

- можливість ідентифікувати «розриви» в діяльності клієнтської служби, що обумовлюють виявлений «дефіцит»;
- можливість задати систему координат для ефективного управління діяльністю клієнтської служби з урахуванням клієнтських очікувань і переваг

3.2 Напрями удосконалення управління клієнтською базою банку

Динамічний розвиток банківських систем все дедалі частіше спрямовує роботу банків в клієнтоорієнтовану область. Українські банки не стали виключенням із даної аксіоми, оскільки саме клієнти є основними споживачами послуг банків. У зв'язку з цим все на більшу увагу заслуговує питання про розробку удосконалення управління клієнтської бази банку.

Реалізація стратегії і тактики формування та розвитку клієнтської бази в більшості вітчизняних банків проводиться на основі застосування клієнтоорієнтованого маркетингового підходу. У межах цього підходу ефективність роботи банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази[46].

В сучасних умовах функціонування банківської установи змушені розробляти індивідуальний підхід до кожного клієнту, який користується банківськими продуктами або послугами. Потрібно вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами:

- проводити систематичний фінансовий аналіз клієнтів банку;
- аналізувати та систематизувати клієнтську базу банку (оцінка кредитоспроможності позичальників, проведення оперативного моніторингу рівня та якості попиту на послуги банку);
- виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів;
- розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів [52].

В великих банках створюються спеціальні департаменти для роботи з клієнтами. Так, наприклад, ПАТ КБ «Приватбанк» створено Департамент багатоканального контактного центру, до основних цілей якого відносяться: покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; збільшення обсягу реалізації товарів і послуг; покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком.

Централізована організація контакт-служби роботи із клієнтами банку дозволяє істотно підвищити ефективність банківського маркетингу за рахунок зростання координованості дій фахівців, а також впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами, в тому числі із застосуванням автоматизованого устаткування. Однак невеликі банківські установи не мають можливості впровадити такі підрозділи через брак ресурсів[43].

Працівники служби обслуговування клієнтів - це передова лінія. Таким чином, вони повинні мати належні ресурси для надання виняткового обслуговування клієнтів. Але багато разів цього не роблять. Занадто багато банків та кредитних спілок відстають, коли справа стосується надання своїм працівникам інструментів, необхідних для найбільш ефективної роботи. Не тільки якість обслуговування клієнтів страждає, але й моральний стан працівників.

Неефективні та неорганізовані рішення бази знань призводять до плутанини для персоналу. Вони не можуть знайти потрібну інформацію, яка впливає на їхню впевненість та довіру клієнтів. Щоб змінити це, банки та кредитні спілки повинні забезпечити, щоб кожен працівник мав:

- точну, актуальну та послідовну інформацію;
- негайні відповіді на їх запитання;
- простий спосіб пошуку інформації[53].

Занадто часто найважливіша інформація, яка потрібна працівникам, щоб ефективно відповідати на запитання клієнтів, міститься в довгій політичній документації або доступній лише у запитах "ключових людей", тобто кредитування та менеджерів. У недавньому опитуванні SilverCloud більшість банків та кредитних

спілок повідомили, що щодня витрачається 30% чи більше ключових працівників, що працюють на підтримку персональних питань. Ця неефективна система залишає клієнтів в очікуванні, а співробітників шукають інформацію[55].

Надання можливості працівникам швидкого доступу до інформації та спрощених процесів - це перший крок до підвищення продуктивності та задоволеності працівників

Окрім інформації про товар та можливості здійснювати транзакції, споживачі хочуть легкого доступу до питань, пов'язаних із підтримкою, наприклад, як я можу перерахувати гроші. Надання вмісту підтримки самообслуговування на платформах веб-, мобільних та Інтернет-банківських мереж банківських та кредитних спілок підвищує рівень задоволеності споживачів, покращує утримання клієнтів та збільшує конверсію - особливо коли служби управління клієнтами перебувають у режимі офлайн.

Чому банки та кредитні спілки потребують вмісту підтримки самообслуговування на своїх цифрових платформах:

- 83% клієнтів повідомляють, що друга найпоширеніша причина, за якою споживачі відвідують банківський веб-сайт або мобільний додаток, - це знайти номер служби підтримки;

- 54% усіх запитів щодо підтримки надходять у ніч і вихідні. Наявність у центрі підтримки самообслуговування гарантій, що ці повсякденні запити не стануть пропущеними можливостями [47].

Підхід до самообслуговування збільшує залучення, покращує споживчу практику та зменшує виклики підтримки.

Дотримуючись суворих норм та задовольняючи попит клієнтів на негайну послугу - це питання, з якими банки та кредитні спілки постійно борються. Однак, оскільки банки та фінансовий сектор в цілому наздоганяють прогрес у галузі технологій, вони знаходять великі можливості покращити свій підсумок та підвищити задоволеність клієнтів.

Деякі із способів інноваторів у банківському секторі використовують фінансові технології для покращення свого бізнесу:

1. Вивчення авансів варіантів мобільних платежів
2. Використання біометричних даних, таких як голосова ідентифікація та сканування очей, для підвищення безпеки
3. Інтеграція систем та перетворення старих даних у нові формати
4. Встановлення провідних пристроїв відеокамери
5. Скориставшись даними клієнтів та соціальними медіа (що банки мають, але не використовують у повному обсязі) для покращення банківського маркетингу та географічно орієнтованих пропозицій клієнтів[56].

Це лише деякі з багатьох можливостей, які надає банкам фінансова технологія. Завдяки великій кількості компаній-початківців фінансових технологій, банки та кредитні спілки можуть отримати величезну кількість знань та інтегрувати системи та стратегії, які найкраще працюють для їх клієнтської бази.

Малі підприємства, що перебувають у спаді, шукають більше, ніж просто кредитора. Вони шукають ділового партнера. Для банків громади ця потреба клієнта створила унікальну можливість. Однак багато банків та кредитних спілок не зрозуміли, як вийти за рамки традиційної ролі кредитора, яку вони виконували так довго[38].

Підсумовуючи нещодавнє дослідження McKinsey & Co., американський банкір сказав: «Обслуговування клієнтів малого бізнесу більш цілісно - це мета, до якої прагнуть багато банків громад. Але мало хто справді робить перехід від ролі кредитора до радника, і для тих, хто це робить, є великий дохід.»

Виступаючи консультантом для клієнтів малого бізнесу, банки отримують додатковий потік доходу за рахунок послуг, заснованих на оплаті. Наприклад, провідний банк у Гарден-Сіті, штат Міссурі, почав пропонувати такі послуги, як стратегічне планування, залучення капіталу та бухгалтерія, щоб доповнити їх традиційні пропозиції щодо позик та депозитів. Перший фінансовий банк у Цинциннаті пропонує своїм клієнтам мінімальну послугу управління готівкою, яка переводить готівку на більш високу дохідну інвестицію, коли рахунок перейде на певний рівень[52].

У Нідерландах SNS Bank реорганізував свої філії в мережу безготівкових банківських магазинів, орієнтованих на консультації, які служать фізичним розширенням мережі Інтернет. Відділення - це магазини, схожі на магазини, мають відкриті простори, планшети, якими можуть користуватися клієнти, та розширене відкриття.

За даними McKinsey and Company. «Первісна функція відділення банку - депонування та зняття готівки - зникла. Натомість акцент робиться на "консультантському" ринку мобільних продажів, який спеціалізується на продажі складних продуктів як від самого банку, так і від інших постачальників» [39].

Пропонування додаткових послуг поза традиційним кредитуванням приносить користь банку за рахунок додаткових доходів та клієнтів малого бізнесу, які отримують надійного фінансового партнера.

При такій конкуренції у сфері роздрібного банківського та кредитного союзу клієнти мають вибір. Більше того, довіра споживачів впала після того, як почався спад у 2008 році. Для установ, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та розвивати довіру клієнтів, персоналізація та сегментація як повідомлень, так і послуг є вирішальним[41].

Згідно з опитуванням Ernst & Young і дослідницьким звітом Forrester Inc., фінансовим брендам не вдалося заробити справжню споживчу довіру, «Бренди фінансових послуг давно страждають від відсутності довіри споживачів, але фінансовий крах 2008 року підірвав відносини до бренда. Один з ключових факторів повернення довіри клієнтів - це чудові персоналізовані пропозиції товарів. Високоякісна продукція, що відповідає потребам клієнтів, є ключовим рушієм довіри до фінансових послуг».

І маючи у своєму розпорядженні величезну кількість даних про клієнтів, невикористані можливості для персоналізації майже нескінченні.

Кредитні спілки дотримуються цієї ідеї роками. Взаємини членів та громада є основою цих інститутів. Тож це може не стати сюрпризом, що задоволеність членів серед кредитних спілок вище, ніж у банків[55].

Згідно з дослідженням First Data, "Навіть незважаючи на те, що кредитні спілки використовуються менш широко, ніж національні та місцеві банки, вони мають найвищу задоволеність клієнтів: 92 відсотки клієнтів кредитних спілок дуже задоволені, порівняно з 84 відсотками для регіональних / місцевих банків та 75 відсотків для національних банків. Більш персоналізований характер досвіду членства в кредитній спілці може пояснювати це більш високим задоволенням". Але це не означає, що кредитні спілки не можуть зробити більше для вдосконалення своїх стратегій персоналізації.

Персоналізуюючи обмін повідомленнями та послугами, клієнти мають більше шансів почувати себе цінуваними, і їхня взаємодія з банком або кредитною спілкою, ймовірно, зросте. Сьогодні існує безліч технологій персоналізації, доступних для банків та кредитних спілок, які дозволяють:

1. Автоматизацію маркетингу, що включає CRM, підрахунок потенційних клієнтів, надійні маркетингові можливості електронної пошти та звітність за рентабельність інвестицій
2. Пріоритетність високомобільних клієнтів та членів
3. Індивідуалізована взаємодія на основі переваг спілкування з клієнтами
4. Інформація, що постачається спеціально клієнту на основі попередньої поведінки та останніх транзакцій[56].

Завдяки технології персоналізації клієнти також можуть отримати доступ до потрібної інформації негайно, без необхідності дзвонити в службу обслуговування клієнтів. А банки можуть активно переглядати та керувати поїздками клієнтів, щоб краще орієнтуватися на кожного клієнта на індивідуальному рівні з продуктами та послугами, які їм потрібні та хочуть на той момент.

Таким чином, сучасні банки постійно працюють як над залученням нових, так і збереженням постійних клієнтів. Необхідність формування, утримання та розвитку клієнтської бази формує окремий напрямок роботи банку – управління відносинами з клієнтами, який включає комплексну систему взаємодії банку з клієнтами на основі клієнтоорієнтованого банківського маркетингу[55].

Розвиток клієнтської бази банку в контексті реалізації клієнт-орієнтованої стратегії вітчизняними установами, доцільно здійснювати враховуючі такі аспекти:

- впроваджувати інструменти автоматизації CRM-стратегії для удосконалення роботи з клієнтами та збільшення обсягу продажів банківських продуктів;

- удосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку, виділення найбільш цінних та проблемних клієнтів;

- систематично аналізувати та прогнозувати обсяги потенційних продажів банківських продуктів із врахуванням потреб клієнтів та на основі цього розробляти нові банківські продукти для різних категорій клієнтів;

- підтримувати та розвивати лояльність клієнтів, через встановлення з ними довірчих стосунків за різними каналами взаємодії з урахуванням їх потреб на основі застосування комплексу підходів залучення клієнтів;

- удосконалювати побудову організаційної структури маркетингу, координованість та узгодженість дій її окремих ланок для ефективнішого досягнення стратегічних завдань;

- оптимізувати роботу структурних підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку, впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами на основі критеріїв перспективності роботи з клієнтською базою та, відповідно, доцільності вкладення ресурсів[56].

Отже, можна зробити висновок, про те, що у найближчому майбутньому кожна банківська установа буде переважно орієнтуватися на такий умовний перелік клієнтів, який забезпечує для неї максимальний прибуток (успішно потенційні клієнти, великі юридичні особи).

Однак при роботі з непосредньо сформованою клієнтською базою він буде коректуватися, доповнюватися та змінюватися задля забезпечення виконання банком поставлених завдань та інтересів акціонерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Отже, ми визначили сутність поняття «клієнтська база банку», «клієнт банку». Ми розглянули та опрацювали підходи до формування та розвитку клієнтської бази банку та основні складові системи управління клієнтською базою банку. Узагальнено підходи до залучення клієнтів банку на стратегічному та тактичному рівнях та досліджено особливості процесу формування та розвитку клієнтської бази банку.

2. Визначили такі рівні управління як рівень управління клієнтською базою банку та рівень управління взаємодією банку зі споживачами. Розглянули їх функції, завдання та заходи управління.

3. Ознайомились з поняттям сегментація ринку, продуктова сегментація, типова клієнтська сегментація. Та розглянули принципи, мету, підходи до розробки стратегії сегментування.

4. Розглянули суб'єктів управління клієнтською базою ПАТ «ПриватБанк».

5. Ми зробили аналіз депозитного портфеля ПАТ «ПриватБанк», та порівняли його з банками конкурентами. Та аналіз показав, що в розрізі категорії вкладників депозитний портфель банку формується в основному за рахунок вкладів фізичних осіб.

6. Розрахували коефіцієнт плинності клієнтської бази банку та клієнтів, коефіцієнт залучення клієнтів, коефіцієнт сталості клієнтів та провели динаміку зміни кількості клієнтів банку.

7. Розглянули методики оцінювання рівня задоволеності клієнтів. Запропонували власний метод дихотомій, за яким діє повсякденне мислення людини. На основі проведених досліджень зазначили, що політика у сфері банківських послуг повинна забезпечувати пропозиції клієнтам нових послуг, які сприяли б виникненню в них нових потреб та здійснювати взаємозв'язок системи якості послуг з маркетингом.

8. Розглянули напрями удосконалення управління клієнтською базою банку.

Управління відносинами з клієнтами – це необхідність банку формувати окремий напрямок роботи, який включає комплексну систему взаємодії банку з клієнтами на основі клієнтоорієнтованого банківського маркетингу.

З метою удосконалення процесу управління клієнтською базою банку АТ КБ «ПриватБанк» були розроблені наступні пропозиції:

- 1) Удосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку, виділення найбільш цінних та проблемних клієнтів.
- 2) Впровадити нові методи оцінювання задоволеності клієнтів, на прикладі запропонованого нами методу «Service quality». Це дозволить покращити обслуговування клієнтів, дисциплінувати персонал банку та знати потреби клієнтів.
- 3) Аналізувати та прогнозувати обсяги потенційних продажів банківських продуктів із врахуванням потреб клієнтів та на основі цього розробляти нові банківські продукти для різних категорій клієнтів.
- 4) Оптимізувати роботу структурних підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку, впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами на основі критеріїв перспективності роботи з клієнтською базою та, відповідно, доцільності вкладення ресурсів.
- 5) Удосконалювати побудову організаційної структури маркетингу, координованість та узгодженість дій її окремих ланок для ефективнішого досягнення стратегічних завдань.
- 6) Підтримувати та розвивати лояльність клієнтів, через встановлення з ними довірчих стосунків за різними каналами взаємодії з урахуванням їх потреб на основі застосування комплексу підходів залучення клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бартош О. Депозитна політика як складова управління діяльністю банку: *Фінансовий простір*. 2015. № 49. С. 19–24.
2. Бондаренко А. Ф. Управління якістю банківських послуг: *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. 55-60 с.
3. В. Завадська, О.В. Яценко. Управління взаємовідносинами банку з клієнтами: Одеса: ОНЕУ, ротاپронт: 2016 р. 47 с.
4. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку : навчальний посібник Державний вищий навчальний заклад: Українська академія банківської справи Національного банку України: Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». 2016. 353 с.
5. Васюренко О.В. Управління залученням ресурсів у комерційних банках: 2009. № 11. С. 88—92.
6. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику: К.: ДЕМІУР. 2016. — 212 с.
7. Вітлінський В.В. Концепція стратегії кредитного ризику: 2015. № 1. 45 с.
8. Вітлінський В.В. Кредитний ризик комерційних банків: *Навч. Посіб.*: К.:Т-во "Знання", КОО. 2013. 258 с.
9. Внукова Н.Н., Ольховиков О.В. Мирлизинга. Х.: Основа, 2014. С 138.
10. Волохата К.О., Чуніховська Л.В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: ХБК, 2015. 379 с.
11. Волошин І.В. Визначення лімітів у операціях кредитування за допомогою коефіцієнтного аналізу і повної моделі випадкового функціонуючого аналізу: *Банківська справа*. 2010. № 4. С. 36 - 41.
12. Волошин І.В. Консервативний підхід до формування резервів для малих кредитних портфелів: *Вісник НБУ*. 2010. № 7. С. 13 -15.
13. Волошин І.В. Часова структура кредитних ризиків: *Вісник НБУ*. 2008. № 12. С 25—28.

14. Квасницька Р.С. Управління клієнтською базою банку. *Електронний журнал*. 2017. С. 35-38. URL: <http://intkonf.org/kvasnitska-rs-ratich-av-upravlinnya-klientskoju-bazoyu-banku/> (дата звернення 15.08.2017).
15. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 188-193.
16. Котлер Ф. Основи маркетинга. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. К.; М.: *Вільямс*. 2017. 1056 с.
17. Кузнєцова К. О., Храмцова М. В. Особливості пошуку зарубіжних партнерів для здійснення міжнародної діяльності підприємств інформаційно-комунікаційної галузі. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. № 13. С. 45.
18. Кулюк СИ. Анализ деятельности коммерческих банков. М.: ИНФРАМ, 2015.
19. Курілін Б.І. Безпека банківських операцій. К.: *Ін-т банкірів України*, 2015. 184 с.
20. Куршакова Н. Банковский маркетинг: учеб. пособие. Н. Куршакова. Питер, 2015. 192 с.
21. Лаврушин О.И. Банковское дело. Банковский и биржевой научноконсультативный центр. 2012. 365 с.
22. Лаврушин О.И. Основы банковского менеджмента: учеб. пособие. 2015. — 144 с
23. Ларионова В.А. Мониторинг корпоративных клиентов коммерческого банка. Управление в кредитной организации. 2016. № 6. С. 43-44.
24. Ларионова В.А. Мониторинг корпоративных клиентов коммерческого банка: Управление в кредитной организации. 2016. № 6. С. 92 -94.
25. Марданов А. Клиент-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности. Одесса, 2017. № 4. С. 46-48
26. Марданов А. Клиент-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности. Банки и технологии. 2017. № 4. С. 68-71.
27. Маслова Н. О. Маркетинг у банку: навч. посібник. 2016, №12. С.79 -80

28. Матлага Л. О. Проблеми та тенденції розвитку депозитної політики банківських установ. 2015. Том 15. № 1. URL: [file:///C:/Users/73/ZVIT_ARC/Downloads/339-2604-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/73/ZVIT_ARC/Downloads/339-2604-1-PB%20(1).pdf)
29. Міщенко В.І. Банківські операції. Підручник: Управління взаємовідносинами банку з клієнтами. Одеса: ОНЕУ, ротапінт, 2016р. 53 с.
30. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ru>
31. Ольшевський І. Як знайти «свого» бізнес-партнера. Інтерфакс-Україна. 20 липня 2017.
32. Суров В.Д. Формування клієнтської бази банківських установ України. Молодий вчений. 2017. № 1(01). С. 43-46.
33. Федірко В. Маркетинг відносин як сучасна концепція банківського маркетингу. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2018. Вип. 237. Т. IV. С. 861-868.
34. Чижов Н.А. Управление клиентской базой банка : практическое пособие: *Издательство «Альфа-Пресс»*, 2016. 284 с.
35. Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанку» за 2016 – 2018 роки. URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf
36. Яценко О.В. Взаємовідносини з клієнтами як нематеріальний актив банку/ *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 6 . Частина 5. 2015. С. 110-113.
37. Ambodo B. S., Suryanto R., Sofyani H. Testing of Technology Acceptance Model on Core Banking System: A Perspective on Mandatory Use. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. 2018. Vol. 9, No. 1. P. 11–22.
38. Apostu A., Rednic E., Puican F. Modeling Cloud Architecture in Banking Systems. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 3. P. 543–548.
39. Business. Online (2017), “CRM: managing clients”, available at:
40. Carrillat, F.A., Jaramillo, F. and Mulki, J.P. (2017) The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A Meta- Analytic View of 17 Years of Research across Five Continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18, 472-490.

41. Dominici, G. and Guzzo, R. (2017) Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2, 3-12
42. Gordon J. *Relationship marketing: New Strategies, Techniques to Win the Customers You Want and Keep Forever* / J. Gordon. – John Wiley and Sons Canada Ltd., 2016. –315 p.
43. Grivas S., Schurch R., Giovanoli C. *How Cloud Will Transform the Retail Banking Industry // Proceedings of the 6th International Conference on Cloud Computing and Services Science*. 2016. Vol. 1. P. 302–309
44. Jones, T.O. and Sasser, W.E. (2015) Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73, 88-99.
45. Ladhari, R. (2018) Alternative Measures of Service Quality: A Review. *Managing Service Quality*, 18, 65-86.
46. Lee, Y.C., Cheng, C.C. and Yen, T.M. (2019) Integrate Kano's Model and IPA to Improve Order-Winner Criteria: A Study of Computer Industry. *Journal of Applied Sciences*, 9, 38-48
47. Lee, Y.C., Yen, T.M. and Tsai, C.H. (2018) Modify IPA for Quality Improvement: Taguchi's Signal-to-Noise Ratio Approach. *The TQM Journal*, 20, 488-501
48. Nagaty K. *A Framework for Secure Online Bank System Based on Hybrid Cloud Architecture // Journal of Electronic Banking Systems*. 2016. Vol. 1–13.
49. Naik, C.N.K., Gantasala, S.B. and Prabhakar, G.V. (2018) Service Quality and Its Effect on Customer Satisfaction in Retailing. *European Journal of Social Sciences*, 16, сt. 239-251.
50. Proven 6 Methods for Measuring Customer Satisfaction – 2019. URL: <https://www.userlike.com/en/blog/6-proven-methods-for-measuring-your-customer-satisfaction>
51. Ramanathan, U. and Ramanathan, R. (2016) Guest's Perceptions on Factors Influencing Customer Loyalty an Analysis for UK Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 7-25.
52. Reeshma K. *Challenges of Core Banking Systems // Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6, No. 5. P. 24–27

53. Shahin, A. and Janatyan, N. (2017) Estimation of Customer Dissatisfaction Based on Service Quality Gap by Correlation and Regression Analysis in Travel Agency. *International Journal of Business Management*, 6, 99-108
54. Ways to Improve Your Bank or Credit Union's Customer Service – 2019. URL:
55. William, P. and Naumann, E. (2015) Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis. *Journal of Services Marketing*, 25, 20-32
56. Zissis D., Lekkas D. Addressing cloud computing security issues // *Future Generation Computer Systems*. 2012. Vol. 28, No. 3. P. 583–592

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «клієнтська база банку» різними авторами*

№ з/п	Поняття	Автор
1	Визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як не випадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами	Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник [3]
2	База даних, що містить відомості про всіх клієнтів банків, які коли-небудь здійснювали з нею угоди. Крім того, іноді до клієнтської бази відносять і відомості про потенційних клієнтів банку	В.В. Коваленко [4]
3	Фактична клієнтура банку та частина потенційних споживачів банківських послуг, яка перебуває в межах можливих контактів з даним банком і яку задовольняє набір послуг банку й умови їх надання	Н.Б. Куршакова [5]
4	Сукупність клієнтів банку (фізичних і юридичних осіб), які мають рахунки в банку і користуються банківськими послугами чи продуктами	В.А. Ларіонова [6]
5	Невипадкова сукупність реальних і потенційних споживачів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи взаємин банку з клієнтами	А.Н. Марданов, Р.П. Мунасіпов [7]
6	Опосередкована ринком кількість клієнтів банку, що забезпечує споживання його продуктів і послуг	В.Д. Суров [8]
7	Сукупність реальних і потенціальних клієнтів банку	Н.О. Чижов [9]
8	Безперервний процес визначення і створення нових цінностей при безпосередній участі індивідуального споживача, а потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності	Гордон Я.Х. [10]
9	Практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими споживачами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин на підставі надання їм додаткової цінності	Котлер Ф. [11]

Додаток Б

Кошти клієнтів в «ПАТ ПриватБанк» за 2016 – 2018 роки

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2017 р. (перераховано)	31 грудня 2016 р. (перераховано)
Фізичні особи			
- Строкові депозити	109 778	119 476	119 519
- Поточні рахунки/рахунки до запитання	72 892	51 535	31 207
Юридичні особи			
- Строкові депозити	11 422	12 798	14 677
- Поточні/розрахункові рахунки	36 785	28 318	15 253
Державні організації			
- Поточні/розрахункові рахунки	178	40	-
Всього коштів клієнтів	231 055	212 167	180 656

Розподіл коштів клієнтів за галузями економіки наведено нижче:

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2018 р.		31 грудня 2017 р. (перераховано)		31 грудня 2016 р. (перераховано)	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%
Фізичні особи	182 670	80	171 011	81	150 726	84
Сфера послуг	11 129	5	7 517	3	6 620	4
Торгівля	7 533	3	9 952	5	9 133	5
Виробництво	3 303	1	2 571	1	2 203	1
Сільське господарство	1 105	1	1 365	1	1 612	1
Транспорт та зв'язок	732	-	1 208	1	2 471	1
Підприємства державної власності	178	-	40	-	-	-
Машинобудування	174	-	319	-	308	-
Інше	24 231	10	18 184	8	7 583	4
Всього коштів клієнтів	231 055	100	212 167	100	180 656	100

Звіт про фінансовий стан ПАТ «ПриватБанк» за 2018-2016 роки

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2018	31 грудня 2017 (перераховано)	31 грудня 2016 (перераховано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	7	27 360	25 296	30 159
Заборгованість банків		-	2 903	-
Кредити та аванси клієнтам	8	50 140	38 335	32 616
Інвестиційні цінні папери:				
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	86 244	-	-
- наявні для продажу	9	-	90 354	64 409
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	79 299	-	-
- утримуються до погашення	9	-	36 322	-
- за амортизованою собівартістю	9	14 538	-	-
Вбудовані похідні фінансові активи	9	-	34 336	27 044
Передплата з поточного податку на прибуток	24	184	184	181
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	30	246
Інвестиційна нерухомість	10	3 340	3 648	691
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	11	3 793	3 326	3 409
Інші фінансові активи	12	2 743	2 940	2 639
Інші активи	13	8 899	8 815	9 585
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 361	7 069	8 782
Активи, утримувані для продажу		117	117	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		278 048	253 675	179 761
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Заборгованість перед НБУ	14	9 817	12 394	18 047
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	15	195	234	2 667
Кошти клієнтів	16	231 055	212 167	180 656
Випущені боргові цінні папери		2	2	2
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	24	136	150	138
Інші фінансові зобов'язання	17	2 247	1 688	1 932
Резерви та нефінансові зобов'язання	18	3 132	3 292	2 545
Субординований борг		-	129	122
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		246 584	230 056	206 109

