

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління взаємовідносинами з клієнтами банку»
(за матеріалами АТ «ОТП БАНК» м. Київ)**

Студента 2 курсу 5м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Цанько Іван
Володимирович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ.....	6
1.1. Сутність та роль управління взаємовідносинами з клієнтами у діяльності банку	6
1.2. Методи та засади формування клієнтської бази для забезпечення ефективного управління взаємовідносин з клієнтами	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ АТ «ОТП БАНК» З КЛІЄНТАМИ	14
2.1. Аналіз банківського ринку України.....	14
2.2. Оцінка ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами в банку.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ АТ «ОТП БАНК»	30
3.1 Програма заходів щодо удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами.....	30
3.2. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності АТ «ОТП Банк».....	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація світової економіки, уніфікація товарів компаній та послуг, а також функціональна індивідуалізація запитів споживачів формують тенденції до зниження рівня ефективності та конкурентоздатності консервативних або ж традиційних засобів маркетингу, фундаментом яких є цінова конкуренція. На зміну агресивному залученню нових споживачів цілеспрямованню маркетингових стратегій зміщується в сторону формування довготривалих взаємозв'язків з існуючою базою клієнтів через формування споживчої лояльності, індивідуальної «прив'язаності» до послуг що надаються або безпосередньо до методу створення цінності для клієнта.

В рамках цих змін особливої уваги потребує український ринок банківських послуг. В умовах, коли на ринку пропонується безліч однотипних продуктів, послуг та сервісів практично за однаковими цінами, формування довгострокових відносин та лояльності клієнтів є одним з головних факторів та перевагою в конкурентній боротьбі.

Відповідно до зміни кон'юнктури ринку та потреб споживачів все більшої популярності набувають методи управління лояльністю споживачів, засновані на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами. Концепція передбачає використання інформаційних технологій для збору та аналізу інформації з баз даних по клієнтам для подальшого використання з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління. Найбільш поширеними перешкодами для отримання високих результаті супроджуються наступними факторами: відсутністю єдиного методологічного підходу, єдиного алгоритму управління споживчою лояльністю.

Значний внесок у розробку теорії і практики управління споживчою лояльністю внесли зарубіжні вчені, серед яких Д. Аакер, Д. Белл, І. Бюшкен, Т. Глов, Дж. Дей, Д. Кінер, В. Кумар, С. Лаусон, Р. Парк, Е. Сессер, Б. Харді, Р. Честнут, Дж. Шет, Дж. Якобі, а також вітчизняні дослідники, Т.І. Глушакова, М. Н. Димшиц, А.Длігач, К.В. Бажеріна, О.В. Зозульов, З.В. Куликова, І.В. Лопатинська,

А.М. Макаров, І.І. Скоробогатий, С.О. Солнцев, А.В. Цисар, П.А. Черкашин, І.П. Широченська та інші. Однак, огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що незважаючи на значну кількість наукових праць питання управління взаємовідносинами з клієнтами є недостатньо розвиненим у банківській сфері та потребує подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є формування шляхів удосконалення управління взаємовідносин з клієнтами АТ «ОТП Банк».

Завдання:

1. Проаналізувати сутність та роль управління взаємовідносинами з клієнтами у діяльності АТ «ОТП Банк».
2. Провести аналіз існуючих методів та засад формування клієнтської бази для забезпечення ефективного управління взаємовідносин з клієнтами.
3. Проаналізувати ринок банківських послуг України.
4. Оцінити ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами банку.
5. Сформувати програму заходів щодо удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами АТ «ОТП Банк»
6. Провести аналіз впливу запропонованих заходів на результати діяльності АТ «ОТП Банк».

Об'єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами з клієнтами у банківській сфері.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і науково-практичні засади управління взаємовідносинами з клієнтами АТ «ОТП Банку» на ринку банківських послуг України.

Методологія дослідження. У роботі використаний системно-структурний аналіз (при дослідженні особливостей українського ринку банківських послуг та діяльності на ньому підприємств, метод порівняльного аналізу (при проведенні ситуаційного аналізу АТ «ОТП Банк»), методи математичної статистики та графічного зображення (при проведенні дослідження) тощо.

Інформаційною базою дослідження були діючі законодавчі та нормативні документи, що регулюють ринок банківських послуг в Україні, статистичні дані про об'єми ринку, кредитні та депозитні портфелі вітчизняних банків, а також дані отримані під час проведення маркетингових досліджень через опитування експертів та кінцевих споживачів. Обробка даних проводилася за допомогою табличного редактору Microsoft Office Excel.

Новизна отриманих результатів. Дипломна робота магістра містить наступні елементи наукової новизни:

- Запропоновано запровадження нового для ринку України засобу взаємодії з клієнтами та нової програми лояльності.
- Сформовано напрямки покращення одного з ключових для банку показника, а саме збільшення рівня клієнтоорієнтованості та лояльності клієнтів.

Дістали подальшого розвитку:

Систематизація підходів до визначення поняття лояльність та уточнено сутність поняття лояльність, що враховує емоційну та поведінкову складову.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані компанією АТ «ОТП Банк» у вирішенні проблеми, пов'язаних з взаємовідносинами з клієнтами, слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень, щодо подальшого удосконалення системи управління лояльністю клієнтів та виміру її ефективності за допомогою системи моніторингу.

Публікації. Основні положення та основні результати дослідження у наукових тезах конференції опубліковано у Віснику (Додаток А).

Структура і обсяг робота. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Загальний обсяг роботи складає сторінок; основний зміст викладений на сторінках (зокрема таблиці, рисунків). Список використаних джерел містить джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

1.1. Сутність та роль управління взаємовідносинами з клієнтами у діяльності банку

В XXI ст. на зміну масовому та універсальному банківському сервісу прийшло цільове персоніфіковане обслуговування, що базується на загальній стратегії банківської установи. Разом з упровадженням новітніх механізмів залучення, кваліфікованого обслуговування й утримання споживачів, банки прагнуть управляти їх сукупністю та будувати власну ефективну клієнтську базу, а також формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Гайдунько Д. В. вважає, що клієнтура банку – це проста сукупність його клієнтів – юридичних і/або фізичних осіб, яка відповідає запропонованому вище критерію споживання послуг банку [24]. Іншими словами, клієнтура банку має лише кількісні характеристики. Натомість, термін «клієнтська база банку», на думку автора, 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. Тобто, це опосередкований ринком стан клієнтів банку, що забезпечує необхідність споживання його послуг.

Романов В. В. дещо по-іншому інтерпретує категорію «клієнтська база банку» та визначає її як не випадкову сукупність реальних та потенційних споживачів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи взаємовідносин комерційного банку з клієнтами [2].

Важливо зазначити, що на практиці працівники банківських установ під поняттям «клієнтська база» зазвичай розуміють сукупність показників, що характеризують кількісний та якісний стан клієнтів банку, залежність рівня прибутковості банку від ефективності обслуговування його споживачів.

Поняття «клієнтська база 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. Тому пропонується виокремлювати клієнтську базу банку в якості додаткової окремої складової ресурсного потенціалу банку, головними елементами якого традиційно вважають фінансові, матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси [22].

На думку науковців Міщенко В. І. та Слав'янська Н. Г., «в умовах ринку банк і клієнт обирають один одного, а тому, на думку провідних банкірів, найважливішим активом, який не відображається в балансі банку, є довіра з боку його клієнтів. Вступаючи у взаємовідносини з банком, клієнт надає йому своєрідний «аванс» довіри, який банк повинен виправдати». З іншого боку, клієнти також є споживачами фінансових ресурсів банку або, іншими словами, його позичальниками; при цьому вони стають головним джерелом доходів і прибутку банку.

Для того, щоб розширити клієнтську базу, а також сформувати довготривалі взаємовідносини з клієнтами компанії, а саме банківські установи, продовжують шукати різні методи та засоби виділити свою систему лояльності, використовуючи поєднання винагород і витрат, спрощення системи конвертації балів у винагороду, миттєвого обміну балів на продукцію партнерів, а також спільні та ко-брендингові програми для досягнення максимальної ефективності та лояльності клієнтів.

Більш цілісного бачення системи та програми лояльності набувають і серед самих покупців і клієнтів. Останні починають зосереджуватися на побудові неформальних стосунків з іншими учасниками, обмінюючись інформацією про отриманні ними винагороди та заохочення за поглиблення вже існуючої їх прихильності до компаній.

Як результат, організація, облік та контроль взаємовідносин з клієнтами через впровадження систем лояльності є новою та відносно самостійною частиною загальної системи управління, має свою специфічну мету, завдання і функції, свої закономірності, правила і норми, їх подальший розвиток та впровадження нових ефективних форм вимагає чіткого визначення поняття «система лояльності».

В кожній системі можна виділити наступні складові: вхід, процесор (процес перетворення), вихід, управління за допомогою зворотного зв'язку та обмеження та складається з певних елементів. Ключовими елементами систем лояльності компаній виступає [13]:

1. База клієнтів та покупців (ідентифікація клієнта в точках продажу, інтерфейсах користувачів, сегментація клієнтів та покупців).
2. Комплекс комунікацій з клієнтами та зворотного зв'язку (маркетинг із залучення та утримання клієнта, з'ясування реакції клієнтів та покупців на пропозицію і корегування інформації в базі даних).
3. Програма лояльності (пакет заохочень та привілеїв, методика надання знижок, пропозицій, нарахування та списання бонусів).
4. Технологічно-аналітична платформа (CRM, платформа винагород, процесінг або програмне забезпечення, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра та яким чином його поведінка позначиться на показниках бізнесу).
5. Менеджмент системи лояльності (персонал компанії з супроводження та адміністрування системи).
6. Показники ефективності системи лояльності (KPI менеджменту системи, прибутковість ключових сегментів покупців, числа їх повторних покупок, збільшення обсягу цих покупок, формування звітності).

Комунікаційна стратегія банку розробляється з метою просування банку в суспільній свідомості як організації в цілому, тому повинна будуватися на принципах соціально-етичного маркетингу. Поняття соціально-етичного маркетингу було запропоновано в 1971 р. Котлером Ф. і Залтманом Дж. у статті – «Соціальний маркетинг»: Підхід до запланованих соціальних змін у журналі – «Маркетинг» [19]. Головна ідея соціально-етичного маркетингу полягає в досягненні балансу інтересів бізнесу, громадян і суспільства в цілому.

Розвиток економіки на основі соціально-етичного маркетингу передбачає врахування принципів, які відповідають даній концепції [10]:

1. принцип соціальної справедливості;

2. принцип соціальної відповідальності: перед споживачем, перед співробітниками компанії;
3. принцип екологічної безпеки виробництва;
4. принцип попередження соціальних конфліктів;
5. принцип участі бізнесу в соціально-економічному розвитку тієї чи іншої території.

Як будь-яка стратегія, стратегія комунікації з клієнтами, тобто процес формування клієнтської бази передбачає проходження певних етапів, розглянутих в додатку Б.

Наступним чином складається картотека цих клієнтів та розробляється сценарій комунікації з потенційним колом клієнтів (зустрічі, телефонні дзвінки, поштове інформування тощо). Безпосередній процес комунікації з клієнтом є завершальною стадією залучення клієнтів в цілому. Результат проведення цієї політики банку є наслідком активності, обґрунтованості та відповідальності його роботи на всіх стадіях процесу формування клієнтської бази.

1.2. Методи та засади формування клієнтської бази для забезпечення ефективного управління взаємовідносин з клієнтами

Революція у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернет, відкрила перед сучасними підприємствами нові можливості у сфері формування і підтримання зв'язків з клієнтами та призвела до розвитку нового напрямку маркетингових знань – управління стосунками з клієнтами, яке скорочено називається CRM (англ. – customer relationship management) [5].

Беручи до уваги те, що сьогодні клієнт стає все вимогливішим і має більший вибір, а ключові клієнти є особливо цінними, обслуговування клієнта мусить отримати ранг найвищого пріоритету в діях фірми. Адже йдеться про те, що кожний контакт або точка стикання клієнта з представником фірми дає потенційну можливість повторного контакту або знищує її.

На практиці, існує три підходи до трактування обслуговування споживача [17]. Трактуючи обслуговування як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів, підприємство концентрує свою увагу на обробленні замовлень, укладанні транспортних накладних та рахунків-фактур, поверненні товару і розгляді скарг. Обслуговування споживача як критерій якості роботи розглядає обслуговування споживача як характерний критерій якості роботи, наприклад, процент замовлень, виконаних повністю і в межах допустимого періоду часу. Хоча цей рівень посилює перший, підприємство повинно самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатись, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

Сучасний клієнт часто називається «багатовимірним» споживачем, особою, важко передбачуваною в своїй поведінці. Нерідко на практиці, той самий клієнт товари щоденного вжитку купує в мережі дешевих магазинів, звертаючи особливу увагу на ціну, з іншого боку, купує блага розкоші марок, які мають реноме, не надаючи жодного значення їх ціні. На думку Крейцера Р.Т.[20, с. 256–263], класичний підхід до сегментування призводить до багатьох суперечностей. Винятково суспільно-демографічні критерії вже не є достатніми для класифікації вибраного споживача до цього сегменту покупців.

Здебільшого доцільним є проведення сегментування за критерієм лояльності клієнтів. Спостереження і результати досліджень доводять, що у більшості фірм маркетингові дії концентруються передовсім на отриманні нових покупців. І хоча таке скерування дій може бути обґрунтоване планами, наприклад, розвитком діяльності, що проводиться, однак поточна маркетингова активність повинна концентруватися насамперед на покращанні обслуговування актуальних клієнтів. У протилежному випадку з'явиться ефект так званого «дирявого відра», який полягає у постійній втраті клієнтів, спричиненій переважно недостатнім ступенем уваги існуючим клієнтам [2].

Найціннішими для кожного підприємства є постійні клієнти. Їх значення виникає з двох причин. Згідно з Крейцером Р.Т., клієнтів, котрі мають намір привабити, можна класифікувати згідно з привабливістю з погляду потенційної

вартості їх закупівель, а також труднощів потрапляння з певною пропозицією [20, с. 256–263]. В додатку В зазначені чотири площини, які відображають різні типи клієнтів.

Особлива увага звертається однак на клієнтів, котрі приймають рішення скоріше спонтанно. Вони є особливо привабливими і, щоб здобути їх зацікавлення, до них скеровуються короткострокові, але активні маркетингові заходи. Стосовно випадкових клієнтів, що є зрозумілим, періодично проводяться заходи стимулювання збуту. Четверту групу становлять клієнти, якими можна знехтувати. Однак основною умовою виключення їх з аналізу є чітка ідентифікація тих осіб, хто належить до цієї групи [15].

Основні інструменти управління клієнтами. Далі, на основі даного дослідження та існуючих наукових досягнень, було виведено три основних інструменти, які використовуються для управління клієнтами, а саме: CRM; ABC аналіз; воронка продаж. Такі інструменти широко використовуються в процесі управління клієнтами та створення лояльності (Додаток Г).

Як видно з додатку В найбільші можливості мають CRM-системи. Разом з ERP-продуктами вони можуть бути єдиними програмними продуктами для ведення обліку та аналізу операцій в банку. Проте їхні можливості щодо проведення значних досліджень та прогнозування обмежені. Тому вважаємо за доцільне побудову інформаційної системи на базі CRM-систем, які будуть інтегровані з ERP та спеціальними програмами маркетингових досліджень. Були виділені найбільш важливі функції CRM систем, які автоматизують окремі операції та дозволять швидко отримати ефект [7].

CRM програми є інформаційним забезпеченням системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами, оскільки вирішують низку завдань для розуміння та задоволення потреб клієнтів банку, а саме:

1. формування карти контактів клієнтів;
2. аналіз поведінки споживачів послуг;
3. прогнозування потенційних потреб та відповідних продуктів;

4. формування планів розвитку клієнтів на основі ретроспективного аналізу та Big Data;
5. зниження витрат за рахунок автоматизації процесів по взаємодії з клієнтами.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Це дозволяє використовувати максимум доступної інформації для оптимізації взаємостосунків з клієнтами [10].

Другим методом є ABC-аналіз. Модель ABC-аналізу використовують єдину ознаку для розподілу клієнтів на групи. Цей метод відзначається очевидною простотою, однак у багатьох випадках вимагає додаткового розгляду причин, за якими компанія працює з клієнтами груп В і С. Наприклад, клієнт може займати невелику частку в обороті, однак він знаходиться на початковому етапі співпраці з компанією і має великий потенціал зростання. Клієнт може показати успішні результати в цілому за звітний період, проте в останні місяці він може припинити закупівлі, опинившись неплатоспроможним і близьким до банкрутства. ABC-аналіз цього «не уловлює» [23].

Класичний ABC-аналіз по обороту включає наступні етапи:

1. визначення надходжень від кожного з клієнтів за звітний період;
2. визначення частки кожного клієнта в загальній сумі надходжень;
3. розподіл клієнтів у порядку убутання за часткою фінансових надходжень;
4. визначення компаній, які потрапляють в категорію А, В і С. Наприклад, у співвідношенні 50:30:20;
5. угруповання клієнтів по групах;
6. аналіз причин, за якими компанія працює з клієнтами групи В і С;
7. розробка пропозицій та рекомендацій.

Доволі поширеним методом управління клієнтами, який безпосередньо пов'язаний з процесом їх прийняття рішень є воронка продаж. Воронка продаж представляє собою шлях, за яким проходять покупці від елементарного ознайомлення з продуктом до його покупки. Тобто це схема розподілу споживачів

по фазам процесу продаж. Найчастіше, для опису воронки продаж використовують так звану модель споживчої поведінки AIDA. Наочно дана модель зображена в Рис.1.1.

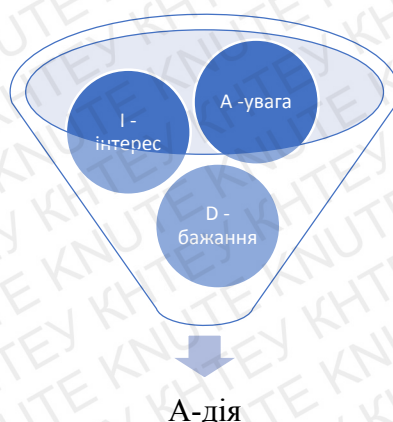


Рис.1.1.Воронка продажів за моделлю AIDA

Джерело: побудовано на основі опрацювання [10 ст.32]

Кінцевим результатом дослідження інструментів управління клієнтами стала модель, що пов'язує базові методи управління клієнтами з інструментами (Додаток Д)

Отже, такий розподіл інструментів, дозволяє побачити, що усі з перелічених інструментів є необхідними для застосування та успішної реалізації цілей компанії. Комбінація даних інструментів дозволяє чітко та в максимально повній мірі створити та проаналізувати споживче середовище, яке в кінцевому результаті може стати лояльною аудиторією компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ АТ «ОТП БАНК» З КЛІЄНТАМИ

2.1. Аналіз банківського ринку України.

Станом на 2019 рік банківська система продовжувала зміцнювати фінансовий стан. Чистий прибуток за рік становив 59,6 млрд грн, що в 2,7 рази більше, ніж у 2018 році. Ефективна діяльність банків призвела до того, що 11 банків за результатами своєї діяльності підвищили прибутковість капіталу (ROE), на період оцінки, до 30% і більше.

Уперше з моменту запровадження реальної оцінки кредитного ризику в лютому 2017 року частка непрацюючих кредитів була нижчою за 50%. Вони практично повністю зарезервовані, не створюють ризиків для банківської системи та не є суттєвою перешкодою для активізації кредитування [17].

Споживче кредитування в 2018 році зросло головним чином завдяки зростанню реальних доходів населення та високій маржинальності таких продуктів для банків.

Ліквідність банків упродовж року була високою, а новий норматив ліквідності LCR більшість банків, зокрема банки з європейським капіталом, виконували зі значним запасом [19].

Відповідно до банківського ринку, станом на початок 2019 року соформувалась наступна тенденція в структурі банківської системи, яка зображена в додатку Е.

Проаналізувавши структуру банківської системи України можна зробити висновок, що на даний момент ключові роли відведені провідним державним банкам при цьому значну долю ринку складають банки з іноземним капіталом, решта ринку складають невеликі банки сформовані під конкретні цілі, наприклад вони можуть виступати однією зі сторін у формуванні закритих недиверсифікованих венчурних корпоративних інвестиційних фондів.

Доларизація активів та зобов'язань скоротилася переважно через укріплення обмінного курсу гривні. Для зниження частки іноземної валюти в зобов'язаннях Національний банк установив обов'язкову ставку резервування валютних вкладень на рівні 10% [8].

У липні 2019 року Національний банк розширив перелік системно важливих банків із трьох до чотирнадцяти установ. Такі банки підлягатимуть жорсткішому макропруденційному регулюванню, а також складатимуть план відновлення та примусової реструктуризації. Результати аналізу банківського ринку у розрізі загальних активів відображений на рисунку 2.1.

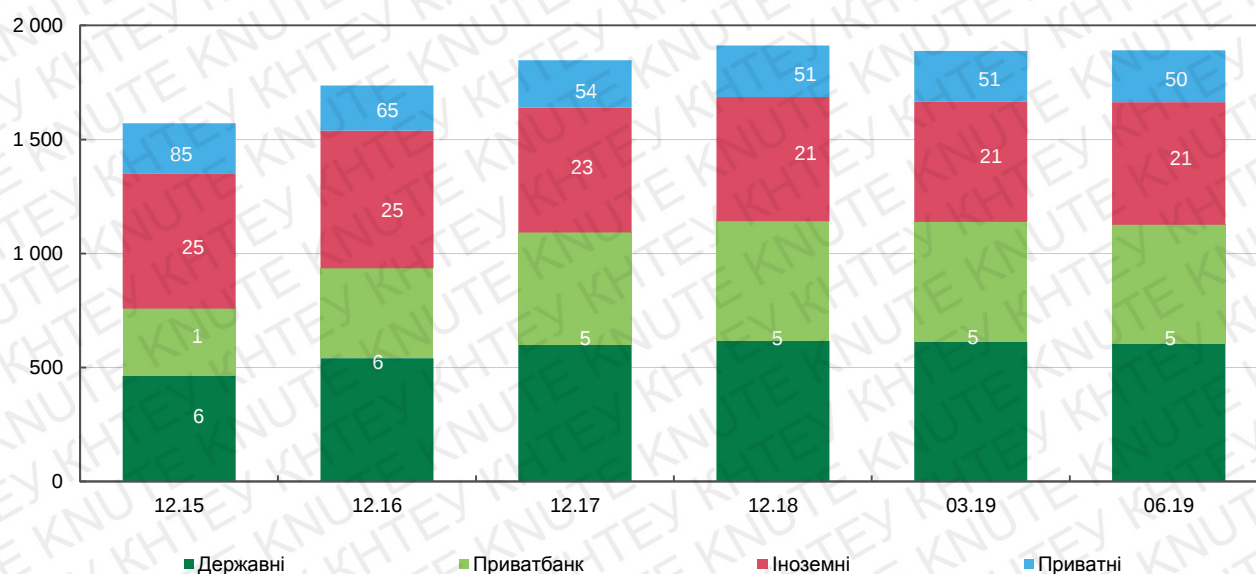


Рис 2.1. Загальні активи банків, млрд грн

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [8]

За 2019 рік кількість платоспроможних банків скоротилася на дві установи: Акціонерне товариство «Вернум Банк» здало ліцензію та стало фінансовою компанією, а Акціонерне товариство «Укрсоцбанк» приєдналося до Акціонерного товариства «Альфа-Банк» за спрощеною процедурою (Додаток Ж).

Частка чистих активів державних банків (включно з ПриватБанком) збільшилася і на кінець року становила 55,2%. Чисті активи зростали в усіх груп банків темпами понад 10%, крім банків з іноземним капіталом [7].

Загальна статистика за кількістю банків відображена в таблиці 2.1 (Додаток 3).

Таблиця 2.1

Зведена статистика по кількості банків України 2015-2019 рр.

	2015	2016	2017	2018	Бер.19	Чер.19
Платоспроможні	117	96	82	77	77	76
- зміна	-30	-21	-14	-5	0	-1
Державні	7	6	5	5	5	5
- зміна	0	-1	-1	0	0	0
Іноземні	25	25	23	21	21	21
- зміна	0	0	-2	-2	0	0
Приватні	85	65	54	51	51	50
- зміна	-30	-20	-11	-3	0	-1
Неплатоспроможні	3	4	2	1	1	1
- зміна	-13	1	-2	-1	0	0

Джерело: побудовано на основі опрацювання [4]

Проаналізувавши дані з таблиці 2.1 можна зробити висновок загальна кількість банків скоротилась як серед державних так і серед банків іноземним капіталом, що відбулося в результаті проведення Національним банком України ряду стрес тестів на банківському ринку України. Дані заходи призвели до виходу з ринку неплатоспроможних та неліквідних банків та дозволили стабілізувати банківську систему України (Додаток И).

Рівень концентрації банківського сектору залишається порівняно низьким. На найбільші 20 банків припадає 92,2% усіх чистих активів сектор (Додаток К). Дана тенденція відображена на рисунку 2.2.

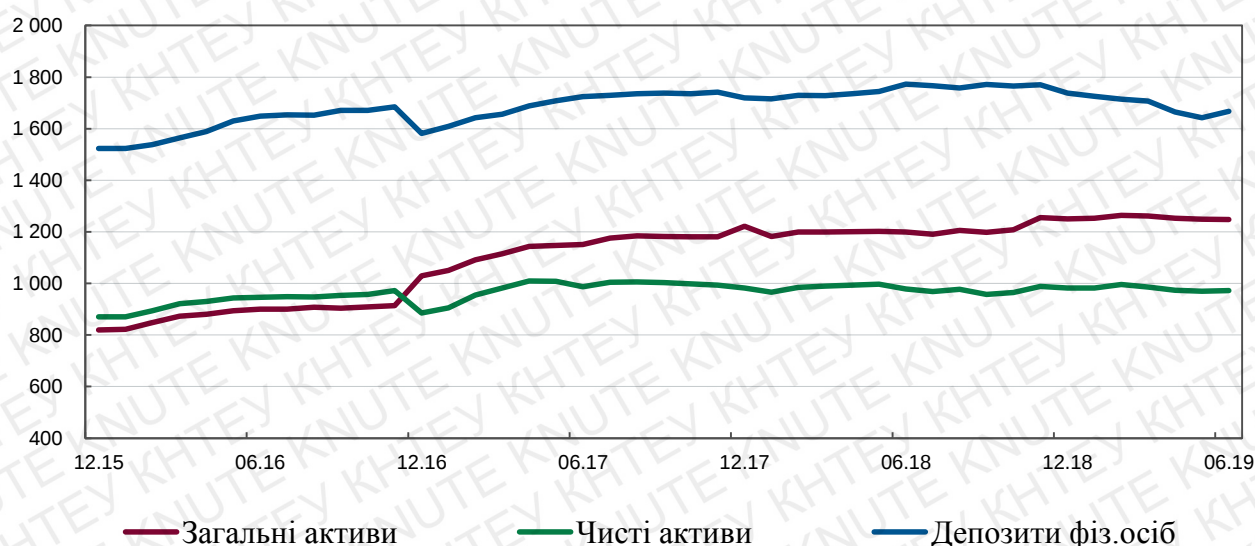


Рис 2.2. Рівень концентрації банківського сектору України за показником ННІ 2015-2019 рр.(Індекс Херфіндаля-Хіршмана)

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [8]

Рівень концентрації сектору за показником ННІ показує, що основна частина загальних активів, чистих активів та депозитів фізичних осіб сконцентровані в руках декількох ключових банків це свідчить про велику залежність від структурно важливих банків (Додаток Л).

У 2019-му активи АТ «ОТП Банку» суттєво прискорили зростання і досягли рівня 44,8 млрд грн, що на 36,7% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів продовжила зростати до рівня 6,54% у річному вираженні. Результати діяльності у вигляді росту рівня рентабельності та активів відображені в додатку М.

За підсумками 2019 року «ОТП Банк» увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів, посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку. Ринкова частка чистих активів на кінець 2019-го досягла 2,94% (порівняно з 2018 роком - 2,4%).

Збільшення рівня прибутковості вдалося досягти завдяки зростанню долі споживчих кредитів у структурі робочого кредитного портфеля, підвищенні ефективності операційних процесів та виважених підходах щодо політики управління кредитними ризиками.

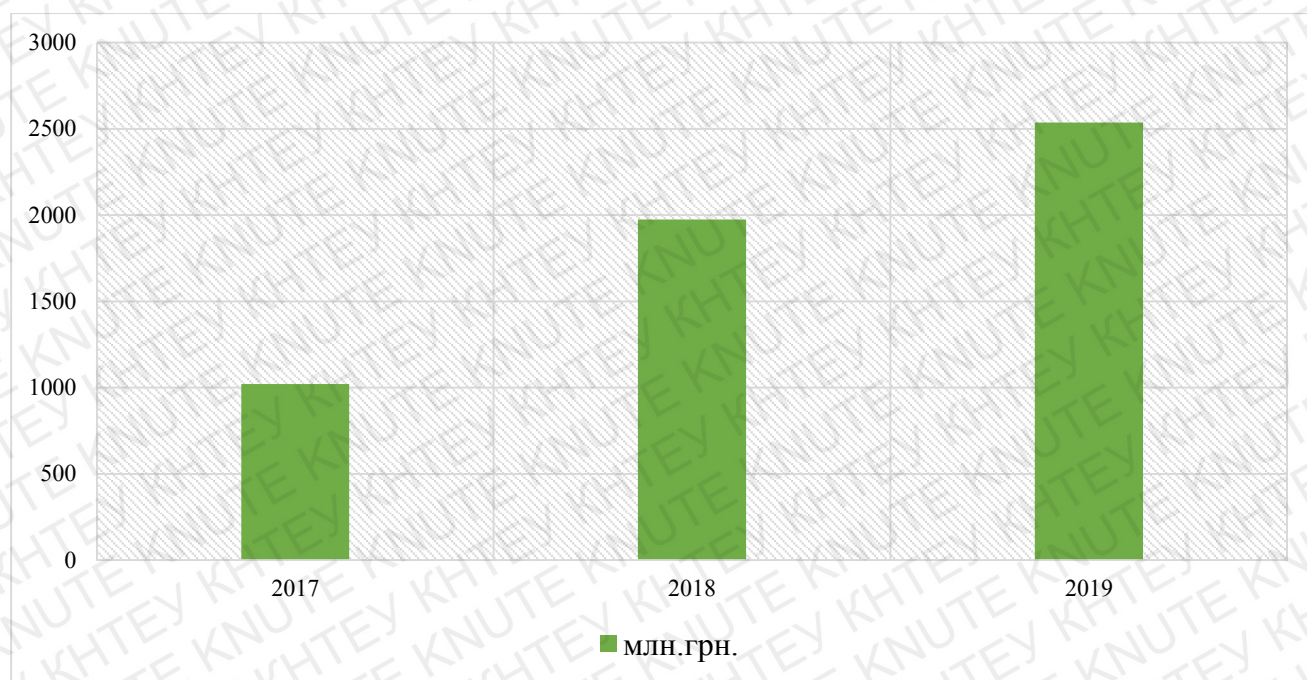


Рис 2.3. Чистий прибуток АТ ОТП Банк 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [12]

На рисунку 2.3 можна прослідковувати тенденцію до росту чистого прибутку АТ «ОТП Банк» починаючи з 2017 року від 938 млн. грн до 1 303 млн. грн. станом на 2019 рік. Це свідчить про ефективну антикризову політику банку, результатом якої є збільшення рівня прибутку. Активне розширення клієнтської бази як юридичних, так і фізичних осіб призвело до зростання чистого комісійного доходу на 13,9% – до рівня 1,3 млрд грн у 2019 році.

Протягом 2019 року працюючий кредитний портфель збільшився на 19,3% і досяг 24,4 млрд грн. Таке значне зростання було зумовлене збільшенням продажів споживчих кредитів, збільшенням портфеля кредитних карток та активізацією кредитування юридичних осіб в іноземній валюті. Результат зображений на рисунку 2.4.



Рис 2.4. Працюючий кредитний портфель АТ ОТП Банк 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [12]

В результаті проведення ефективної політики в розрізі продажу кредитних продуктів прослідковується чітка тенденція до росту кредитного портфелю, зокрема завдяки жорсткій політиці видачі кредитних продуктів, що передбачає кредитування тільки офіційно працевлаштованих та при умові надання певного пакету документів. Дана стратегія в сфері кредитування надає можливість створення більшого обсягу працюючого кредитного портфелю.

Завдяки збільшенню довіри до ОТП Банку, привабливості депозитних продуктів та програм лояльності у 2019 році кошти юридичних та фізичних осіб зросли на 31,8% і досягли рекордного рівня – 35,4 млрд грн. Дані зображені на рисунку 2.5.

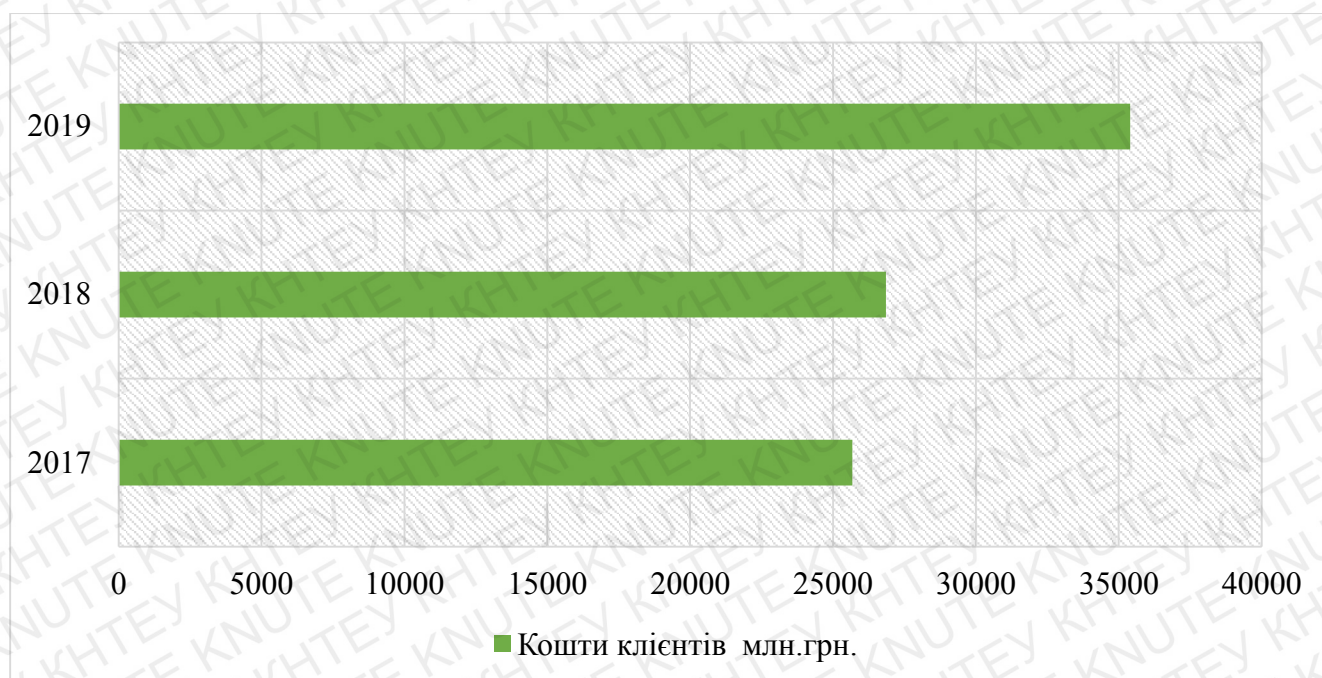


Рис 2.5. Кошти клієнтів АТ ОТП Банк 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [12]

Суттєве зростання капіталу шляхом капіталізації прибутків протягом трьох останніх років дозволяє Банку бути готовим до будь-яких стресових ситуацій. Станом на кінець 2019-го норматив достатності капіталу перевищується більш ніж удвічі (нормативне значення 10%).

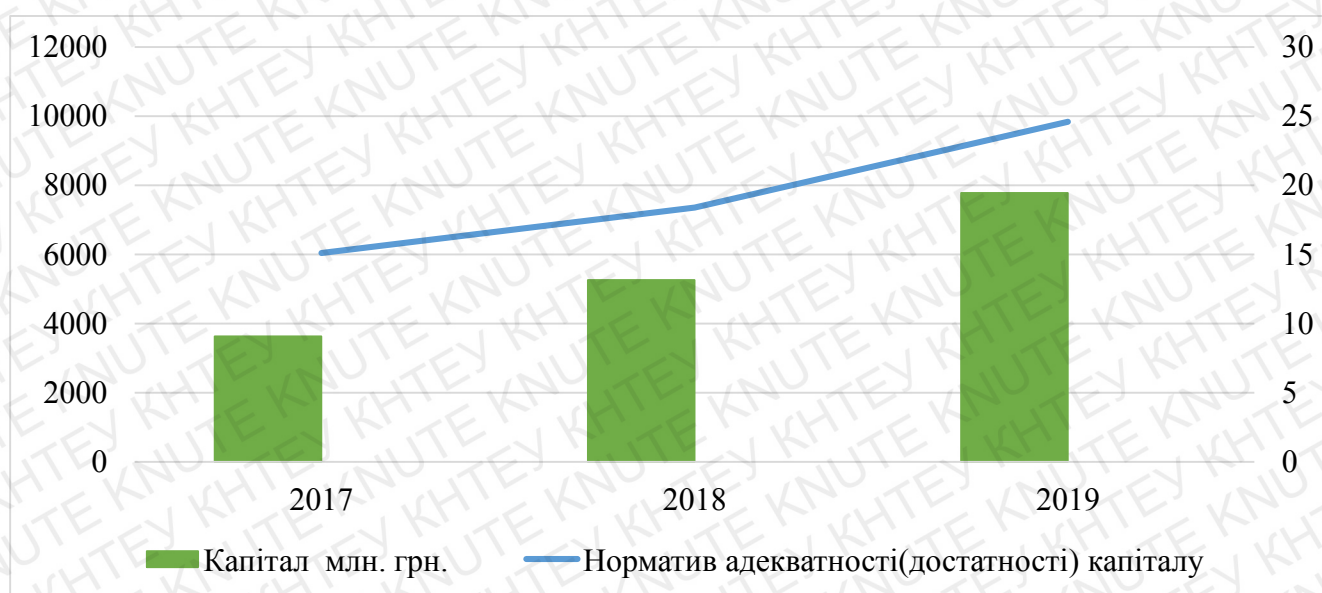


Рис 2.6 Показники капіталізації АТ ОТП Банк 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [12]

Протягом проаналізованого періоду 2017-2019 рр. АТ «ОТП Банк» нарощував як показники капіталізації на ринку так і норматив достатності капіталу, починаючи з 3 630 млн. грн в 2017 році при адекватності капіталу 15,1 % закінчуючи 7 774 млн. грн в 2019 році при адекватності капіталу 24,6 %.



Рис 2.7 Грошові кошти та еквіваленти та Ліквідні активи/Зобов'язання АТ ОТП Банк 2012-2019 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [9]

Управління ліквідністю полягає у підтриманні мінімально необхідного запасу високоліквідних активів; контролі за величиною розривів між строками погашення активів та зобов'язань, як міри ризику, на який наражається Банк, шляхом обмеження їх величини; диверсифікації зовнішніх джерел фінансування; планування фінансування кредитно-інвестиційної стратегії Банку (Рис. 2.7).

Значна увага приділяється концентраціям кредитного та депозитного портфелів, а також ступеню ліквідності існуючих активів. На випадок кризи

ліквідності Комітет з управління активами і пасивами щорічно поновлює план антикризових заходів після проведення комплексного стрес-тестування.

Починаючи з 2016 року, коли банк вдосконалив бізнес-стратегію свого розвитку, результати роботи постійно покращуються. 2019 рік знову став винятковим роком з високими досягненнями: банк отримує все більший прибуток, показує зростання активів, підвищуючи їх рентабельність. Загальна статистика відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зведена статистика за фінансовими показниками 2018-2019 рр.

Рентабельність (%)	2 квартал 2019	1 квартал 2019	4 квартал 2018	3 квартал 2018	2 квартал 2018	1 квартал 2018
ROA	6,9	6,6	6,3	6,1	5,6	4,4
ROE	42,2	43,7	45	44,4	42,7	37,4
Чиста % маржа	11,8	11,3	10,4	10	9,8	8,2
Витрати /Доходи	29,5	29,1	29,7	30,4	31,7	-32,6

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Аналізуючи дані з таблиці 2.2 можна зробити висновок, що АТ «ОТП Банк» має тенденцію до росту як основних показників рентабельності так і доходності. Починаючи з 2018 року банк збільшив показник ROA на 2,2 %, станом на 2019 рік він становить 6,9%. Показник ROE також зріс на 4,8 % і станом на 2019 рік становить 42,2 %. Збільшення даних показників свідчить про активне розширення впливу АТ «ОТП Банк» на ринку України що призводить як до покращення фінансових показників так і до збільшення ринкової частки на ринку України (табл. 2.3.)

Протягом 2019 року АТ «ОТП Банк» продовжував утримувати достатній запас перевищення короткострокових активів над зобов'язаннями Банку, забезпечивши досягнення показника LCR на рівні понад 175% у всіх валютах та більш як 140% в іноземних валютах.

**Зведена статистика за часткою на ринку України АТ «ОТП Банк» 2018-2019
рр.**

Ринкова частка (%)	2 квартал 2019	1 квартал 2019	4 квартал 2018	3 квартал 2018	2 квартал 2018
Частка в активах	2,7	2,6	2,4	2,4	2,3
Частка в капіталі БСУ	3,9	3,5	3,4	3,3	3
Частка в депозитах	2,9	2,8	2,7	2,7	2,6
Частка в депозитах фіз. осіб	2,4	2,3	2,2	2,2	2,2
Частка в депозитах юр. осіб	3,7	3,7	3,5	3,5	3,3
Частка в кредитах	4,2	4	3,7	3,6	3,7
Частка в кредитах фіз. осіб	5,2	5,2	5,3	5,2	4,9
Частка в кредитах юр. осіб	3,9	3,7	3,3	3,3	3,4
Частка в статутному капіталі	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3
Мережа					
Кількість підрозділів	88	88	86	84	85

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Тестові розрахунки нового показника достатності структурної ліквідності NSFR дають Банку очікування на виконання цього показника з достатнім рівнем запасу. Портфель депозитів Банку залишається достатньо диверсифікованим, частка 20 найбільших вкладників (груп пов'язаних вкладників) Банку знаходиться на рівні близько 21%, з концентрацією вище середнього лише по залишкам коштів клієнтів в євро [18].

Отже, за результатом показників 2019 року в банківській сфері значну роль відіграють банки з іноземним капіталом. Національний банк України виділяє 14 структурно важливих банків серед яких відзначають АТ «ОТП Банк». Системні банки мають виконувати посилений норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) - не більше ніж 20% (для банків, що не є системно важливими його встановлено на рівні 25%). Як результат АТ «ОТП Банк» є одним з ключових гравців банківської сфери України.

2.2. Оцінка ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами в банку.

Головним принципом роботи з клієнтами виступає клієнтоорієнтований підхід. Робота по втриманню клієнтів у банку повинна бути спрямована на створення продуктів, що відповідають профілю споживання та заощадження клієнта [14]. Однак розробка стратегій і тактик роботи з клієнтами недоцільна, поки не будуть вивчені поточні та потенційні потреби споживачів банківських послуг. При проведенні політики втримання та заохочення важливим є принцип сегментації, що спрямований на розвиток клієнтської бази та її капіталізацію. Основна мета сегментації — це точкові адресні пропозиції для клієнтів (Додаток Н). Організаційна структура управління клієнтською базою банку, наведена на рис. 2.8, налічує два рівні — загальнобанківська система роботи з клієнтами та система роботи з клієнтами професійних клієнтських підрозділів.

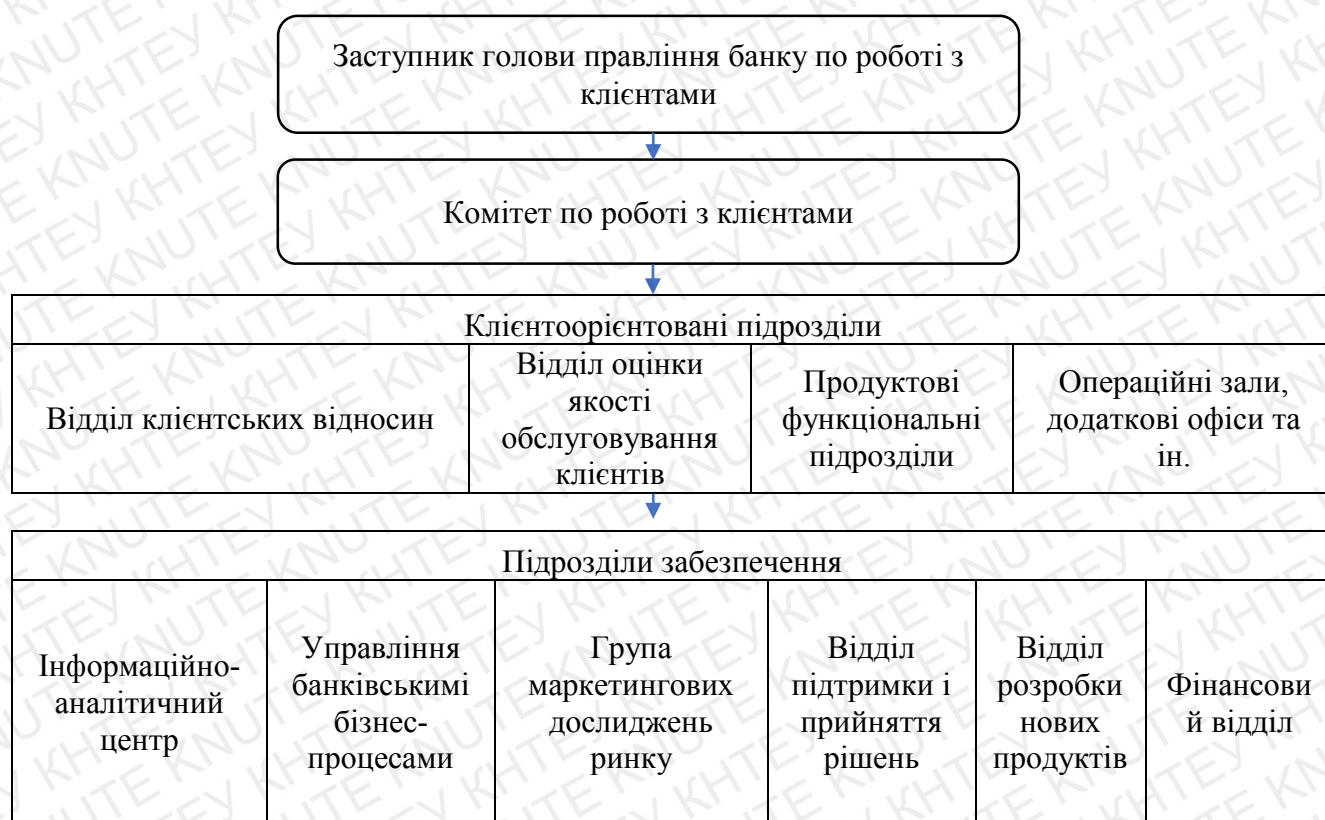


Рис 2.8 Організаційна структура управління АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано на основі опрацювання матеріалів [3]

Вважаємо, що при сегментації важливо визначати: принципи та критерії, за якими клієнтів відносять до того чи іншого сегменту; пріоритетні сегменти для банку; стратегії співробітництва з різними групами клієнтів. На думку [16], чим більшою є сегментація клієнтської бази та вищими професійні вміння працювати з кожною категорією клієнтів, тим ефективнішими є взаємовідносини банку з клієнтами.

Нами було запропоновано здійснювати впровадження методики з формування клієнтоорієнтованості персоналу слідуючи наступним етапам :

1. аналіз ситуації, дослідження поведінки працівників і клієнтів. Цей аналіз пропонуємо здійснювати за допомогою анкети клієнтоорієнтованості компанії, що відображена в таблиці 2.4. Дана анкета була сформована на основі відповідей отриманих від співробітників відділення. Бали виставлялись від 1 до 10 де 1 – це відсутність клієнтоорієнтованості в компанії, а 10 – це максимальна спрямованість компанії на клієнтів та задоволення їх потреб. Відповіді співробітників відділення в середньому були однакові та сформували середнє бальне значення, що відображене в таблиці 2.4 ;
2. спілкування з керівництвом. Необхідно надати керівництву аналіз ситуації, та надати персоналу ширші повноваження, запровадити розроблені заходи і рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованості персоналу, що підвищить клієнтоорієнтованість компанії загалом;
3. навчання (тренінг) співробітників. Співробітникам необхідно роз'яснити взаємозв'язок між їх інтересами та інтересами компанії та сформувати певний ряд навчальних програм та методик, що дозволять співробітникам відділень бути спеціалістами своєї справи;
4. оцінка ефективності методики щодо формування клієнтоорієнтованості персоналу компанії.

Анкета клієнтоорієнтованості компанії АТ «ОТП Банк»

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на продукт (товар чи послугу)	Бали (0-10)	Клієнтоорієнтоване підприємство
1. Стратегія	Створення кращого товару (послуги)	8	Створення кращого вирішення потреб, запитів споживачів
2. Корпоративна культура	Розроблення нових продуктів для розвитку (продуктова культура)	8	Пошук нових потреб для задоволення (клієнтська культура)
3. Бізнес-процеси	Розвиток нового продукту	7	Розвиток нового вирішення потреб
4. Мотивація	Винагорода персоналу за розроблення нових продуктів	7	Винагорода персоналу за глибоке розуміння потреб клієнтів
5. Організаційна структура	З товарною орієнтацією	6	З орієнтацією на сегменти споживачів
6. Філософія бізнесу	Продаж товарів (послуг)	6	Обслуговування клієнтів (ідентифікація потреб та пропонування їх вирішення)
7. Критерії управління	Формування товарного портфеля	7	Формування портфеля клієнтів
8. Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	8	Підвищення користі, лояльності клієнтів
9. Підхід до реалізації продукції	Скільком клієнтам ми зможемо продати конкретний товар?	6	Скільки товарів ми зможемо продати конкретному клієнту?
10. Стратегічний результат	Максимізація продаж	8	Зростання вартості життя клієнта
Всього:		71	

Джерело: побудовано на основі опрацювання [16]

З отриманих результатів можна зробити висновок, що загалом досліджувана компанія отримала бал вище середнього (71 бали зі 100 можливих), тобто прослідковується спрямованість на клієнтоорієнтований підхід, хоча є й певні не доопрацювання у цьому напрямі.

У результаті анкетування та тестування працівників та взаємодії з клієнтами у вигляді усного їх опитування та обговорення, дані наведені в таблиці 2.4, були зроблені такі висновки:

1. маркетингова стратегія фірми не розрахована на довгострокові відносини з клієнтами;
2. співробітники не завжди розуміють усієї важливості роботи з клієнтами;

3. повноваження працівників занадто обмежені, вони не мають достатнього для самореалізації рівня прийняття рішень;
4. високий рівень бюрократизованості системи взаємодії з клієнтами та тривалий процес надання зворотнього відгуку клієнту;

Таблиця 2.5

**Анкета для визначення оцінки ефективності навчання персоналу АТ
«ОТП Банк»**

Питання	Оцінка (від 1 до 10 балів)
1. Чи чітко Ви визначаєте клієнтів компанії, їх потреби та цінності?	7
2. Чи вважаєте Ви, що Ваші манери і поведінка під час спілкування з клієнтами є бездоганними?	6
3. Чи подобаюся Вам клієнти компанії?	6
4. Чи подобається Вам працювати з клієнтами?	7
5. Як Ви оцінюєте свої знання щодо банківських продуктів, які ви реалізовуєте?	9
6. Чи вмієте Ви спілкуватися з незадоволеними клієнтами?	5
7. Чи вмієте Ви компетентно спілкуватися по телефону?	7
8. Чи вважаєте Ви, що взаємодії з клієнтами приділяється достатньо уваги?	9
9. Чи виникають у Вас труднощі у спілкуванні з клієнтами (у розмові, у поведінці, під час реалізації банківських послуг)?	5
10. Яку оцінку, на Вашу думку, поставить Вам клієнт після спілкування?	8
Загальна кількість балів:	69

Джерело: побудовано на основі опрацювання [21]

Дана анкета була сформована на основі відповідей отриманих від співробітників відділення. Бали виставлялись від 1 до 10 де 1 – це відсутність ефективності навчання персоналу в компанії, а 10 – це навчання персоналу фомує максимально можливу ефективність для компанії. Відповіді співробітників відділення в середньому були однакові та сформували середнє бальне значення, що відображене в таблиці 2.5.

З отриманих результатів можна зробити висновок, що реалізація запропонованого аналізу щодо рівня клієнтоорієнтованості персоналу дає змогу підприємству сформулювати такі конкурентні переваги, що важко копіюються

конкурентами, приносять стійкий довготривалий прибуток, створюють позитивний імідж та лояльність споживачів.

Рівень лояльності клієнтів, а значить і ступінь клієнтоорієнтованості компанії, необхідно регулярно вимірювати і контролювати. Одним з найпоширеніших методів є – систематичне вимірювання рівня NPS (Net Promoter Score). Це своєрідний спосіб визначення лояльності клієнтів. Суть методу полягає в співвідношенні результатів опитування клієнтів із запитання: «Наскільки ви готові порекомендувати нашу компанію своїм друзям?».

Нами було проведено опитування в якому взяло участь близько 4000 клієнтів (середня кількість клієнтів, що обслуговуються в місяць). За результатами даного дослідження клієнтів можна поділити на наступні групи:

1. «Критики» – люди, які в жодному разі не порекомендують компанію своїм друзям.
2. «Нейтралі» – це «випадкові» клієнти, або клієнти, байдужі до бренду;
3. «Промоутери» – ці клієнти будуть рекомендувати компанію друзям, а, значить, забезпечать стабільний приплив нових покупців.

Переважну кількість становить група «промоутерів» - 55,5% (2219 клієнтів), «критики» - 28,8% (1153 клієнтів), «нейтралі» - 15,7% (628 клієнтів).

Далі розраховуємо NPS за формулою [11]:

$$NPS = (П - К) \times 100\% \quad 2.1$$

П – кількість промоутерів;

К – кількість критиків.

$$NPS = 55,5\% - 28,8\% = 26,7\%$$

Найнижчий показник — -100, коли у компанії є тільки критики, найвищий - 100, коли всі клієнти компанії стають її прихильниками. Хороший показник – цифра вище нуля. Шкала оцінювання виглядає наступним чином:

1. показник від 100 до 0: більшість людей мають негативний досвід взаємодії з вашою компанією і радять іншим ніколи не звертатися до вас;
2. 1-30: нормальна оцінка, але є можливість поліпшення;

3. 31-50: тут знаходиться більшість. Компанії з цього прошарку піклуються про клієнтському досвіді і найчастіше роблять його таким, що запам'ятовується;
4. 50-70: ці компанії ще сильніше дбають про клієнтському сервісі, і вони одні з найулюбленіших у клієнтів;
5. 71-100: Священний грааль - практично недосяжний ідеал, зарезервований за кращими компаніями світу.

Відповідно можна зробити висновок, що АТ «ОТП Банк» веде успішну політику клієнтоорієнтованості хоча і є певні недоліки, які необхідно проаналізувати та виправити [6].

Отже, специфіка клієнтоорієнтованості банківських установ обумовлена параметрами послуг, а реакція клієнтів на спонукальні чинники є індикатором такої клієнтоорієнтованості та розділяється на: пізнавальну, емоційну, поведінкову. Цінність банківських послуг для клієнта визначається як різниця між сумою сукупних вигід і витратами на користування конкретної банківської послуги. Зі зростанням цінності клієнта для банку повинна відповідно здійснюватись переоцінка споживчої цінності банківських послуг, що йому пропонуються. Зазначимо, що сучасні CRM-системи дозволяють відстежувати поточний стан та історію взаємовідносин з клієнтами, що дає можливість визначити набір засобів маркетингового впливу на клієнта залежно від стадії взаємодії з ним.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ АТ «ОТП БАНК»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами.

Забезпечення досвіду, що перевищує очікування клієнтів, важливо для будь-якої компанії, але це має вирішальне значення у галузі фінансових послуг. Сьогодні клієнти мають доступ до сотень варіантів, коли вирішують, хто піклуватиметься про їхні гроші, а заклади конкурують за клієнтів, пропонуючи нижчі збори, вищу віддачу та нові цифрові послуги.

Якість взаємодії з клієнтами стала головним фактором вибору та постійного збереження, і якщо споживачі незадоволені, вони змінять постачальника.

Методи покращення рівня лояльності клієнтів та клієнтоорієнтованості в АТ «ОТП Банк»:

1. Залучити та утримати молодшу аудиторію, покоління Z

Майбутнє тепер диктується молодим поколінням розумних клієнтів – покоління Z. Незалежно від галузі, бренд програє в грі, якщо не буде пристосовувати свою традиційну систему до інновацій, що задовольняють потреби покоління Z. Фінансовий сектор не є винятком.

Для зменшення ризику втрати цих клієнтів, що зростають, АТ «ОТП Банк» необхідно створити програму «Pays for A», щоб нагородити студентів, які особливо старанно навчались та підтримували освіту. Система буде спрямована на залучення студентів та мотивацію до використання більшої кількості фінансових послуг у майбутньому.

Програма «Pays for A» дозволяє студентам заробляти грошовий еквівалент за кожну оцінку «А» на студентській заліковій книжці, яка зберігається прямо на депозитному рахунку банку. Крім того, можливо організувати лотерею для студентів. Це дає можливість кожному учаснику заробити бонус у певному

грошовому розмірі або навіть оплати навчання зі сторони банківської установи. Це звучить як неймовірна можливість для студентів і може суттєво сприяти лояльності цієї демографічної групи.

Крім того, ця програма лояльності допомагає збирати дані про цих студентів та створювати нову цільову аудиторію для їх майбутніх маркетингових кампаній.

2. Зробити контекстні дані основним компонентом стратегії обслуговування клієнтів АТ «ОТП Банк».

Контекстуальні дані стосуються будь-якої інформації, яка забезпечує цінний контекст людині чи події.

Контекстуальні дані можна використовувати для виявлення поведінкових зразків та причинно-наслідкових зв'язків, які банк може потім використовувати для інформування та збагачення досвіду клієнтів. Насправді, контекстні дані можуть бути використані для поліпшення обслуговування клієнтів АТ «ОТП Банку», та дозволить розробляти специфічні продукти та послуги з урахуванням потреб кожного окремого клієнта або ж сегменту клієнтів.

Найцінніше джерело контекстних даних – це клієнтська база АТ «ОТП Банку». Необхідно використовувати технологію управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для збору інформації про майже все, що стосується клієнтів, включаючи: географічне розташування, основні етапи (наприклад, закінчення коледжу, одруження), преференції придбання, витратні звички, історія обслуговування клієнтів, діяльність у соціальних мережах.

Кожну інформацію можна використовувати для створення детального профілю, що забезпечує 360-градусний огляд клієнта. Ці профілі можна зберігати в центральному сховищі CRM, тому співробітники можуть легко отримати до них доступ для прийняття більш обґрунтованих рішень під час надсилання запитів на обслуговування клієнтів, розробки цілеспрямованих маркетингових кампаній, продажу консультування та перехресного продажу продуктів.

3. Створіть справжній досвід роботи з клієнтами Omnichannel.

Необхідні умови для створення омніканального банкінгу складаються з декількох складових:

1. Інтеграція каналів дистрибуції - організація взаємодії та обміну даними між каналами дистрибуції, бажано, в режимі реального часу. Тільки в цьому випадку клієнт зможе почати вирішувати своє завдання через один канал, зупинитися і продовжити в іншому без нагадування і введення заново інформації, яка була вже надана банку.
2. Орієнтація на клієнта і на поліпшення його клієнтського досвіду. Клієнти очікують стабільного взаємодії як з фізичними, так і з цифровими каналами, з простим клієнтським досвідом, схожими інтуїтивними інтерфейсами незалежно від того, який канал вони використовують для своїх банківських операцій. Омніканальність призводить до підвищення емоційного комфорту клієнта при поводженні з грошима і взаємодією з банком. Найкращий результат досягається, коли емоційний аспект взаємодії перевищить раціональний, і поведінку клієнта буде в малому ступені залежати від ціни на послуги.
3. Гнучкість і наявність Open banking. Такі якості омніканальності як клієнтоцентричність і інтеграція каналів дистрибуції, призводить до необхідності подальшої інтеграції банківських послуг із зовнішніми сервісами, з якими взаємодіє клієнт.
4. Використання детальної маркетингової сегментації і big data. Технології big data дозволяють обробляти будь-які види даних в режимі онлайн, використовувати великий математичний апарат для прогнозування і аналізу. Детальна маркетингова сегментація клієнтів дозволить визначити поведінкові патерни поведінки і забезпечити максимальне рішення завдань клієнта і розвиток відносин з ним.

Хоча було б легко припустити, що з огляду на те, наскільки люди прив'язані до своїх мобільних пристроїв, банківська справа рухається до того, щоб стати повністю цифровою – але цифри говорять про інше. За даними «Reuters», 60% клієнтів все одно вважають за краще відкривати новий рахунок у відділенні банку, а не за допомогою цифрових каналів; можливо, ще більш обнадійливим є те, що

Accenture повідомляє, що 86% споживачів мають намір відвідати філії в майбутньому і бажають віч-на-віч взаємодії людей.

4. Надання клієнтам можливості самообслуговування.

Споживче самообслуговування стало бурхливою тенденцією у всіх галузях, і 74% клієнтів повідомили, що раніше користувалися порталом підтримки самообслуговування; ще 81% повідомили, що вони намагались вирішити проблеми самостійно, перш ніж зв'язатися з представником сервісної служби.

При вдосконаленні додатку «OTP Smart» необхідно враховувати наступні основні пункти, що потребують вдосконалення :

1. Загальна стабільність інтернет-банкінгу. Мається на увазі безвідмовне виконання додатком ряду функцій (надсилання смс-повідомлень, верифікація та ідентифікація клієнтів, обробка платежів та інше)
2. Проведення редизайну та створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу. Інтернет-банкінг АТ «ОТП Банк» вимагає високого рівня фінансової грамотності та необхідно детального аналізу функцій та алгоритму дій. Простими словами для нового клієнта він важкий в освоєнні але вже після певного часу користування інтернет-банкінгу «OTP Smart», для клієнта він стає незамінним помічником та альтернативою відвідування звичайного відділення.
3. Здійснити персоналізацію досвіду цифрового банкінгу. Чудовим прикладом персоналізації банківського досвіду є інновація, надана S&T Bank. Ця фінансова установа створила програму My Reward для своїх клієнтів, які часто використовують дебетові картки. Система пропонує персоналізовані картки винагород, розроблені відповідно до певних уподобань користувачів в Інтернеті. Програма "Моя винагорода" показує найулюбленіші магазини користувача з повним набором пропозицій та знижок у магазинах та в Інтернеті. Цей підхід до лояльності клієнтів в електронному банкінгу враховує смаки та уподобання клієнта, надаючи ще більше шансів на постійну взаємодію з банком та збільшення утримання клієнтів. АТ «ОТП Банк» створює

партнерські програми з такими компаніями як «Master Card» (програма – Master Card Rewards), «Vodafone», сайт «Tickets UA» та багато інших. При аналізі даних програм лояльності можна виділити відсутність програм що здійснюють нарахування балів безпосередньо в грошовому еквіваленті (тільки бали, які в подальшому можуть бути трансформовані в подарунки) та програм лояльності від самого банку (мається на увазі відсутність бонусного рахунку безпосередньо від банку). В даному випадку є можливим впровадження програми лояльності або рахунку для нарахування бонусів що є безпосереднім еквівалентом грошової одиниці та можуть бути конвертовані миттєво в інтернет-банкінгу «OTP Smart».

5. Програма лояльності Gamify

Гейміфікація часто використовується в мобільних додатках та на веб-сайтах як інструмент залучення користувачів та лояльності клієнтів у банківському секторі. Застосовуючи елементи гейміфікації в програмах лояльності клієнтів, ви можете значно підвищити популярність цих програм серед цільової аудиторії. Уявіть, миле та смішне спливаюче повідомлення, що вітає користувачів із отриманням бонусів за збереження бажаного порогового балансу грошей на певний період.

При аналізі діяльності АТ «ОТП Банку» необхідно відзначити відкриття – Future Branch (Відділення майбутнього) за адресою: вул. Михайлівська, 2.

У відділенні відвідувачі можуть здійснювати операції самостійно за допомогою ноутбука, депозитних боксів і сучасних банкоматів. Клієнти можуть самостійно відкривати депозити, оформлювати кредити, оплачувати рахунки, вносити кредитні платежі, купувати валюту. У новому відділенні доступні всі функції звичайного банку й кас. А після всіх банківських операцій гості можуть самостійно приготувати і пригоститися кавою. У відділенні майбутнього працює три співробітники – New digital Managers, які зустрічають клієнтів, координують і допомагають здійснити операції.

Відділення – це симбіоз трьох складових: банку, кафе й середовища атмосфери Apple Store – інноваційності, технологічності, модернізації.

Основною причиною для створення відділення нового формату став тренд діджиталізації. Сьогодні значна частина транзакцій – платежі, грошові перекази, консультації переходять до цифрового простору. Це знімає навантаження з банківських відділень, а також вирішує питання паперової рутини, що дозволяє більше часу приділяти спілкуванню з клієнтом. Однак у користувачів ще є бар'єри під час використання дистанційних каналів: страх і невпевненість, недостатня фінансова грамотність. ОТП Банк змінює роль банківського відділення: від транзакційної – до навчальної та забезпечує міграцію в канали digital-взаємодії.

6. Відстеження наскрізних подорожей клієнтів, щоб створити огляд кожного клієнта на 360.

Склавши карту своїх подорожей клієнтів, АТ «ОТП Банк» може визначити всі точки дотику на всіх каналах, де банк взаємодіє з клієнтами.

Звичайна подорож клієнта банківської справи може включати перевірку бізнес-балансу свого рахунку в Інтернеті, внесення зарплати у відділення та перевірку внесених коштів на смартфон. Банк повинен мати досвід зворотного зв'язку на всіх трьох точках дотику.

Створюючи програму взаємодії з клієнтами, банк отримує можливість додавати додаткові подорожі для клієнтів з подальшим описом шляху до взаємодії кожного типу клієнтів. Карту подорожі можна розпочати з першої точки зв'язку з клієнтом (перевірка балансу рахунку в Інтернеті у прикладі вище). Необхідно відслідковувати кожен наступний крок та всі потенційні кроки, поки подорож не завершиться.

На ринку фінансових послуг подорож клієнта (і кожен крок у подорожі) може відбуватися протягом декількох років, тобто необхідно вимірювати досвід клієнтів не раз у кожній точці дотику.

Якщо АТ «ОТП Банк» може навчитися виявляти клієнтів, що перебувають у групі ризику, активно діяти на особистому рівні та визначати, що спричиняє

поведінку клієнта, у компаній є набагато більші шанси зберегти клієнта лояльним, можливо, навіть на все життя.

Мета полягає в тому, щоб за допомогою управління досвідом перейти від реактивного до прогнозуючого, і врешті-решт, до стану надання надзвичайних вражень у всіх точках дотику.

7. Розширити можливості співробітників front-офісу.

Співробітники служби обслуговування клієнтів - це перший план. Таким чином, вони повинні мати належні ресурси для надання виняткових послуг клієнтам.

Для того, щоб це організувати даний процес, АТ «ОТП Банк» повинен забезпечити, щоб кожен працівник мав:

1. Доступ до точної, актуальної та послідовної інформації;
2. Негайні відповіді на їх запитання (без необхідності спиратися на інших працівників);
3. Простий спосіб пошуку інформації.

Дуже часто критично важлива інформація, необхідна співробітникам для ефективної відповіді на запитання клієнтів, занурена у довгу політичну документацію або доступна лише за допомогою запиту до головного офісу або певних спеціалістів. В недавньому опитуванні SilverCloud більшість банків повідомили, що 30% або більше ключових штатних працівників щодня витрачається на підтримку питань, що стосуються персоналу. Ця неефективна система залишає клієнтів в очікуванні, а працівники шукають інформацію.

8. Здійснення сегментації клієнтської бази та створення персоналізованого профілю клієнтів.

Для установ, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та розвивати довіру споживачів, персоналізація та сегментація як обміну повідомленнями, так і сервісами є вирішальним. Як би не було складно на шляху, бренди фінансових послуг повинні прагнути забезпечити довіру до бренду для побудови свого бренду. Одним із ключових факторів повернення довіри споживачів є чудові

персоналізовані пропозиції продуктів. Високоякісні продукти, що відповідають потребам клієнтів, є ключовим фактором довіри до фінансових послуг.

9. Оптимізація операційних процесів на відділеннях.

Ефективне управління операційною діяльністю на відділеннях є невід'ємною складовою їх повсякденної діяльності, одним із важливих аспектів конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки.

Операційна діяльність на відділеннях АТ «ОТП Банку» займає значну частину часу, який в свою чергу може бути приділений обслуговуванню клієнтів та продажу продуктів банку. Вдосконалення потребує сам процес взаємодії з документами. На даний момент на відділеннях знаходяться власні архіви, які займають значну частину орендованих приміщень. Процес роботи з документацією побудований наступним чином :

1. Оформлення клієнту продуктів банку або ж заведення потенційного клієнта в базу даних.
2. Створення індивідуальної справи клієнта з повним пакетом документів.
3. Сканування документів та завантаження в електронний архів.
4. Направлення індивідуальної справи клієнта в локальний архів, що знаходиться на відділенні.
5. По закінченню регламентованого терміну зберігання документів на відділенні (5-10 років), закриті справи направляються в загальний архів банку.

Необхідно відзначити, що дана процедура взаємодії з документацією на відділеннях займає багато часу та є малоефективною. Як результат обслуговуванню клієнтів приділяється менше часу, очікування в черзі займає більше ніж необхідно що на пряму впливає на лояльність клієнтів.

Процедуру документообігу необхідно спростити шляхом централізації даних клієнтів та спрощенню процедури.

Спрощена процедура виглядає наступним чином :

1. Оформлення клієнту продуктів банку або ж заведення потенційного клієнта в базу даних.
2. Створення індивідуальної справи клієнта з повним пакетом документів.
3. Сканування документів та загрузка в електронний архів.
4. Відправлення індивідуальної справи клієнт в центральний архів.

Дана процедура дозволить мінімізувати зберігання архівних справ на відділенні та зменшити час на обробку запитів по ідентифікації та уточнення інформації по справам клієнтів, що надходять з головного офісу АТ «ОТП Банку».

В результаті проведення досліджень можна зробити висновок, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу є нагальною необхідністю успішного існування сучасного банку, оскільки саме клієнти є його основною цінністю та джерелом прибуткової діяльності. Можна стверджувати, що при побудові відносин з клієнтами всі аспекти діяльності банку об'єднуються в загальному прагненні досягнення їх лояльності, водночас, банк отримує можливість передбачати бажання клієнтів, тобто сама формує попит, що є її значною конкурентною перевагою.

Клієнтоорієнтованість - це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів підвищує їх лояльність і створює стійкі конкурентні переваги на ринку. В сучасних умовах клієнтоорієнтований підхід є необхідним атрибутом успішного бізнесу.

3.2. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності АТ «ОТП Банк».

У даному питанні спочатку визначимо програму заходів щодо удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами які є пріоритетними для впровадження.

Отже, першочергово, на нашу думку, необхідно впровадити такі заходи :

1. Створить справжній досвід роботи з клієнтами Omnichannel.

2. Залучити та утримати молодшу аудиторію, покоління Z.

3. Програма лояльності Gamify

Для вибору проекту, який слід впровадити першочергово АТ «ОТП Банк» складемо та розглянемо табл.3.1. З таблиці 3.1 можна побачити, що найменше інвестицій потребує проект зі створення програми лояльності Gamify в той самий час, тривалість цього проекту є найменшою. Це означає, що результат саме цього проекту можна буде побачити швидше за інші. Окрім цього, проект має найменшу ризикованість. Слід відзначити, що даний проект є менш масштабним та орієнтований на швидкий ефект від впровадження в той час, як проекти зі створення взаємодії з клієнтами каналом Omnichannel та залучення нової аудиторії покоління Z є більш масштабними та затратними але в довгостроковій перспективі можуть мати більший ефект.

Таблиця 3.1

Порівняння запропонованих проектів для АТ «ОТП Банк»

Проект	Інвестиції, Тис.грн	Тривалість	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Програма лояльності Gamify	347	1 рік	Помилкова оцінка ринку та позиціонування нового продукту	0,23
Залучити та утримати молодшу аудиторію, покоління Z.	670	2 роки	Неефективність проекту; постійні зміни запитів та потреб нової аудиторії; специфіка роботи з поколінням Z	0,47
Роботи з клієнтами за допомогою Omnichannel.	926	1, 5 рік	Масштаб проекту; великі обсяги інформації; складна процедура організації та ведення нової системи роботи з клієнтами	0,30

Джерело: складено автором за допомогою експертних оцінок, наданих АТ «ОТП Банк»

Проект з впровадження програми лояльності Gamify буде сприяти збільшенню кількості лояльних клієнтів за рахунок створення нових банківських продуктів для цільової аудиторії. Отже, враховуючи все вищезазначене, до впровадження рекомендуємо проект з програма лояльності Gamify.

В основі планування змісту і способу виконання проекту повинен бути SWOT-аналіз.

Кожен проект має певні переваги і недоліки. SWOT-аналіз (Додаток П) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства під час прийняття рішення та реалізації проекту, а також виявити загрози і можливості, що постають перед підприємством. Мета його проведення - оцінити потенціал і оточення проекту і діяти відповідно до них.

На основі SWOT-аналізу нами було проведено оцінка вагомості впливу кожного з факторів. Виділені групи були оцінені відповідно до коефіцієнтів важливості (сума яких дорівнює 1). Вагомість кожного з показників визначено на основі даних отриманих від аналітичного відділу банку. Найвагомішою можливістю проекту вважаємо зростаючий ринок ігрової індустрії у світі та Україні (0,5 - коефіцієнт), а головною загрозою - несприйняття продукту потенційними клієнтами (0,4 - коефіцієнт). Для того, щоб зменшити цю загрозу слід пильно працювати над маркетинговою стратегією компанії з просування нової лінійки банківських послуг.

Реалізації робіт за проектом введення нової для України, програми лояльності Gamify АТ «ОТП Банк» понесе такі витрати як заробітна плата, витрати на проектування, маркетинг та інше. Розгорнута структура витрат на виконання проекту представлена в додатку Р.

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що АТ «ОТП Банк» вкладає інвестиції сумою 347 тис. грн. строком на 1 рік. Ставка дисконтування -10%. Вона включає в себе: мінімальний гарантований рівень прибутковості; темп інфляції; коефіцієнт, що враховує ступінь ризику конкретного інвестування. Така низька ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором

проекту виступає сам банк. Ставка дисконтування для схожих проектів, які були раніше реалізовані АТ «ОТП Банк» та фінансувались ним, була незмінною і складала орієнтовно 10%. При здійсненні оцінки ефективності проекту необхідно врахувати наступні вихідні дані :

1. В першу чергу впровадження нової системи лояльності передбачає створення карткового продукту з унікальними бонусами.
2. Аналізуючи середній темп росту ми спрогнозуємо середню кількість карткових продуктів, що будуть реалізовані в наступний звітний період. Враховуючи загальну кількість відділень (88 – відділень в Україні) та середню норму КРІ по оформленню нових продуктів (1 новий картковий продукт в день оформлений на відділенні) то можна спрогнозувати, середня кількість продуктів в рік буде становити 20 500 карткових продуктів при середній вартості пакету послуг 25 грн/міс.

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI).

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^N \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де NPV - чистий дисконтований дохід;

B_t – вигоди проекту у міс. Т;

C_t - витрати проекту у міс. Т;

i- ставка дисконту ;

n – тривалість проекту.

Оцінка ефективності проекту

Рік	Дохід проекту, грн.	Інвестиції, грн.	Чистий потік платежів, грн.	Дисконтовані платежі, грн.
0	0	347 000	-347 000	-347 000
1	512 500	347 000	165 500	150454, 55
2	512 500	347 000	165 500	136776, 86
3	512 500	347 000	165 500	124342, 6
Всього	1 537 500	1 388 000	149 500	

Джерело: складено та розраховано автором

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз (Додаток С1-С4). В нашому випадку, значення NPV за норми дисконту 10% складає 64574, 01 грн. і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right)}{I_0} \quad (3.2)$$

де PI – індекс прибутковості;

IC - початковий витрачений інвестиційний капітал.

PI= 1,17 > 1, отже проект приймається.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.3)$$

де DROI - дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій; PV – дисконтована вартість.

Таким чином, аналізуючи розраховані показники робимо висновок, що проект є ефективним і може бути профінансованим.

Для оцінки запропонованого методу підвищення клієнтоорієнтованості та лояльності клієнтів, було залучено експертів-співробітників АТ «ОТП Банк».

Для ефективного застосування важлива достатня обізнаність експерта з досліджуваної проблеми, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Оцінки важливості критеріїв для досягнення основної мети, а також оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв представлена у табл. 3.4 та 3.5 відповідно [5, с.284]

Таблиця 3.3

**Оцінка важливості критеріїв для збільшення рівня
клієнтоорієнтованості АТ «ОТП Банк»**

Експерт №	Критерії		
	Вартість банківських послуг	Маркетингова активність	Обіг послуг
1	8	9	9
2	8	8	10
3	9	9	8
4	8	9	10
5	9	10	10
6	9	10	10
Всього	51	55	57
Сер. Значення	8,5	9,2	9,5

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Примітка: Оцінка відбувається за шкалою від 1 до 10, де 1- зовсім не важливо, 10- дуже важливо.

За результатами оцінок експертів слід зробити висновок, що всі 3 критерії мають дуже вагомий вплив на рівень клієнтоорієнтованості, проте найвагомішим є обіг послуг. Тобто для збільшення рівня клієнтоорієнтованості та лояльності клієнтів необхідно значну увагу приділити маркетинговій активності.

Для підтвердження думки експертів, а також для визначення ефективності та економічної доцільності проекту нами було застосовано метод авторегресійної залежності, завдячуючи якому можна розрахувати прогнозовані значення чистого прибутку до (табл. 3.4 – 3.6) і після реалізації проекту (табл. 3.7, 3.8).

Розрахунки за даним методом будуть проводитись на основі щорічних показників значення чистого прибутку АТ «ОТП Банк».

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для визначення прогнозного значення чистого прибутку на наступний період АТ «ОТП Банк»

Період	2017	2018	2019
Чистий прибуток млн. грн.	1021	1974	2537

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» [23]

Рівняння авторегресійної залежності має вигляд:

$$Y_t = A_0 + A_1 \times Y_{t-1} + A_2 \times t \quad (3.4)$$

де A_0 , A_1 , A_2 – розраховані значення параметрів,

Y_t – чистий прибуток періоду t .

Для визначення параметрів рівняння використовують метод найменших квадратів та систему нормальних рівнянь:

$$1) A_0 \times n + A_1 \times \sum Y_{t-1} + A_2 \times \sum t = \sum Y_t \quad (3.5)$$

$$2) A_0 \times \sum Y_{t-1} + A_1 \times \sum Y_{t-1}^2 + A_2 \times \sum t \times Y_{t-1} = \sum Y_t \times Y_{t-1} \quad (3.6)$$

$$3) A_0 \times \sum t + A_1 \times \sum t \times Y_{t-1} + A_2 \times \sum t^2 = \sum t \times Y_t \quad (3.7)$$

Таблиця 3.5.

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \times Y_{t-1}$	$t \times Y_t$	$Y_t \times Y_{t-1}$
	1021	1	1974	1 042 441	1	1021	1974	2 015 454
	1974	2	2537	3 896 676	4	3948	5074	5 008 038
	2537	3	2421	6 436 369	9	7611	7872	6 657 088
Всього	5532	6	6932	11 375 486	14	12 580	14 920	13 680 580

Джерело: розраховано на автором на основі звітності АТ «ОТП Банк» [23]

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.5 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів:

$$A_0 = 2310,4 ; A_1 = 0,0007 ; A_2 = 0,065.$$

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

$$Y_t = 2310,4 + 0,0007 \times Y_{t-1} + 0,065 \times t$$

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для визначення прогнозного значення чистого прибутку на наступний період АТ «ОТП Банк»

Період	2021	2022	2023
Чистий прибуток млн. грн.	2421	2397	2444

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.6.

Як видно з таблиці 3.6 прогнозні значення чистого прибутку в період 2021-2023 роки будуть поступово зростати, але дана темпи та суми росту незначні, що свідчить про необхідність впровадження додаткових заходів стимулювання росту рівня прибутку.

Таблиця 3.7.

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \times Y_{t-1}$	$t \times Y_t$	$Y_t \times Y_{t-1}$
	1021	1	1974	1 042 441	1	1021	1974	2 015 454
	1974	2	2537	3 896 676	4	3948	5074	5 008 038
	2537	3	2634	6 436 369	9	7611	7902	6 682 458
Всього	5532	6	7145	11 375 486	14	12 580	14 950	13 705 950

Джерело: розраховано на автором на основі табл. 3.5.

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.7 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів:

$$A_0 = 2390; A_1 = 0,005; A_2 = 0,5.$$

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд :

$$Y_t = 2390 + 0,005 \times Y_{t-1} + 0,5 \times t$$

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.8

Таблиця 3.8.

Прогнозні значення чистого прибутку, 2021-2023 роки

Період	2021	2022	2023
Чистий прибуток млн. грн.	2634	3410	3421

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.8.

Порівняння прогнозованих значень чистого прибутку АТ «ОТП Банк» з та без урахуванням реалізації проекту рис. 3.1.

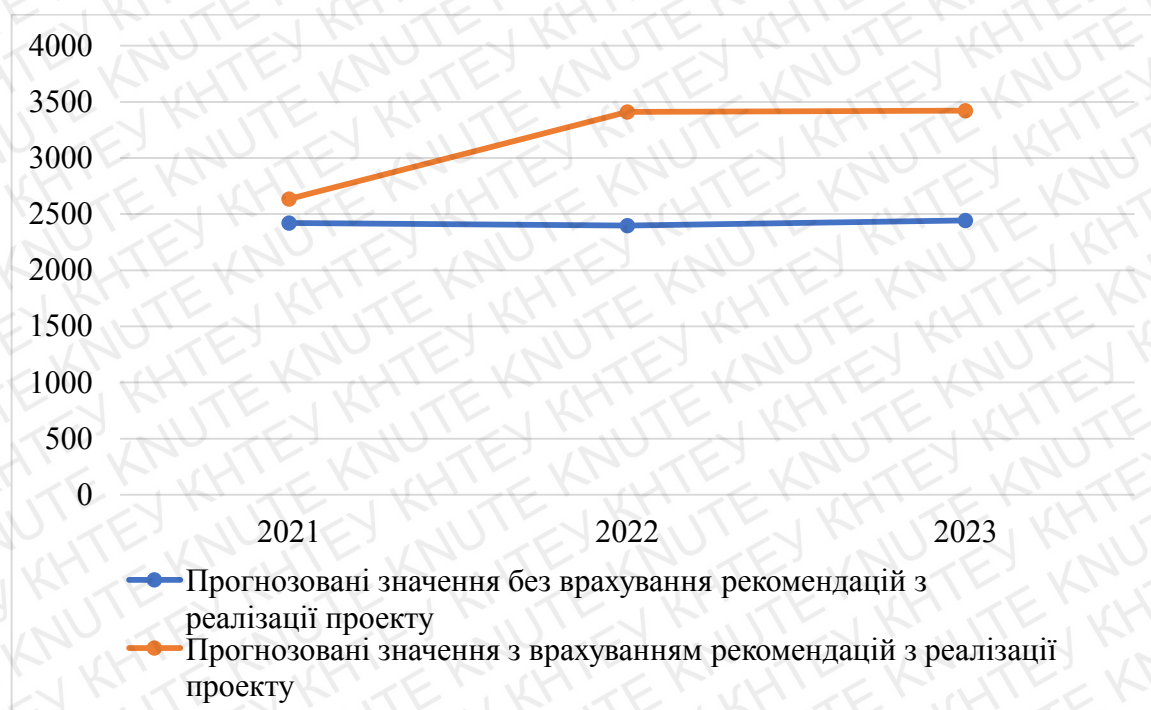


Рис. 3.1. Прогнозовані значення чистого прибутку АТ «ОТП Банк» з та без урахуванням реалізації проекту

Джерело: складено автором на основі табл. 3.6 та 3.8.

Таким чином, застосування методу авторегресійної залежності свідчить, що за незмінних умов діяльності АТ «ОТП Банк» на підприємстві з кожним роком буде зменшуватись дохід від ведення діяльності.

Аналізуючи прогнози, можна виділити, що після реалізації проекту в 2023 році чистий прибуток є одним з найвищих за останні 5 років і складає 3421 млн.грн, проте для того, щоб досягти такого показника, власникам доведеться вкласти гроші у реалізацію проекту.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Рівень концентрації банківського сектору за показниками свідчить, що основна частина загальних активів, чистих активів та депозитів фізичних осіб сконцентровані в руках декількох ключових банків це свідчить про велику залежність від структурно важливих банків.

У 2019-му активи АТ «ОТП Банку» суттєво прискорили зростання і досягли рівня 44,8 млрд грн, що на 36,7% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів продовжила зростати до рівня 6,54% у річному вираженні.

Протягом проаналізованого періоду 2017-2019 рр. АТ «ОТП Банк» нарощував як показники капіталізації на ринку так і норматив достатності капіталу, починаючи з 3 630 млн. грн в 2017 році при адекватності капіталу 15,1 % закінчуючи 7 774 млн. грн в 2019 році при адекватності капіталу 24.6 %.

Як висновок, треба зазначити, що CRM – це не технологія. Упровадження цього продукту без відповідної маркетингової стратегії не дає жодного результату, що підтверджують дані досліджень таких міжнародних компаній, як Gartner Group та Forrester Research [7], згідно з якими майже половина впроваджень CRM програм є провальними, тобто не окупаються.

CRM програми є інформаційним забезпеченням системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами, оскільки вирішують низку завдань для розуміння та задоволення потреб клієнтів банку, а саме:

1. формування карти контактів клієнтів;
2. аналіз поведінки споживачів послуг;
3. прогнозування потенційних потреб та відповідних продуктів;
4. формування планів розвитку клієнтів на основі ретроспективного аналізу та Big Data;
5. зниження витрат за рахунок автоматизації процесів по взаємодії з клієнтами.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Це дозволяє використовувати максимум доступної інформації для оптимізації взаємостосунків з клієнтами.

Рівень концентрації сектору за показником ННІ показує, що основна частина загальних активів, чистих активів та депозитів фізичних осіб сконцентровані в руках декількох ключових банків це свідчить про велику залежність від структурно важливих банків (Додаток Д).

У 2019-му активи АТ «ОТП Банку» суттєво прискорили зростання і досягли рівня 44,8 млрд грн, що на 36,7% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів продовжила зростати до рівня 6,54% у річному вираженні.

Завдяки збільшенню довіри до ОТП Банку, привабливості депозитних продуктів та програм лояльності у 2019 році кошти юридичних та фізичних осіб зросли на 31,8% і досягли рекордного рівня – 35,4 млрд грн.

Починаючи з 2018 року банк збільшив показник ROA на 2,2 %, станом на 2019 рік він становить 6,9%. Показник ROE також зріс на 4,8 % і станом на 2019 рік становить 42,2 %. Збільшення даних показників свідчить про активне розширення впливу АТ «ОТП Банк» на ринку України що призводить як до покращення фінансових показників так і до збільшення ринкової частки на ринку України (табл. 2.3.)

Протягом 2019 року АТ «ОТП Банк» продовжував утримувати достатній запас перевищення короткострокових активів над зобов'язаннями Банку, забезпечивши досягнення показника LCR на рівні понад 175% у всіх валютах та більш як 140% в іноземних валютах.

Проект з впровадження програми лояльності Gamify буде сприяти збільшенню кількості лояльних клієнтів за рахунок створення нових банківських продуктів для цільової аудиторії.

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI).

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз (Додаток Ж). В нашому випадку, значення NPV за норми дисконту 10% складає 64574, 01 грн. і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації. $PI = 1,17 > 1$, отже проект приймається.

Таким чином, аналізуючи розраховані показники робимо висновок, що проект є ефективним і може бути профінансованим.

Для оцінки запропонованого методу підвищення клієнтоорієнтованості та лояльності клієнтів, було залучено експертів-співробітників АТ «ОТП Банк». Таким чином, застосування методу авторегресійної залежності свідчить, що за незмінних умов діяльності АТ «ОТП Банк» на підприємстві з кожним роком буде зменшуватись дохід від ведення діяльності.

Аналізуючи прогнози, можна виділити, що після реалізації проекту в 2023 році чистий прибуток є одним з найвищих за останні 5 років і складає 3421 млн.грн, проте для того, щоб досягти такого показника, власникам доведеться вкласти гроші у реалізацію проекту.

Прогнозний обсяг прибутку підприємства з урахуванням заходів з впровадження нової програми лояльності за рахунок введення нової лінійки продуктів 2021 році – 2634 млн.грн, у 2022 році – 3410 млн.грн, у 2023 році – 3421 млн.грн. У 2021 році приріст чистого прибутку (ефект) внаслідок впровадження цих заходів становитиме 97 млн.грн, у 2022 році – 776 млн.грн, у 2023 році – 11 млн.грн.

В результаті проведення досліджень можна зробити висновок, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу є нагальною необхідністю успішного існування сучасного банку, оскільки саме клієнти є його основною цінністю та джерелом прибуткової діяльності. Можна стверджувати, що при побудові відносин з клієнтами всі аспекти діяльності банку об'єднуються в загальному прагненні досягнення їх лояльності, водночас, банк отримує можливість передбачати бажання клієнтів, тобто сама формує попит, що є її значною конкурентною перевагою

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК» Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/8f4/2019ua.pdf>.
2. Д'яконов К. М. Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку [Електронний ресурс] / К. М. Д'яконов, В. В. Федірко. — Режим доступу: [http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/662/1/ Statya_1.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/662/1/Statya_1.pdf)
3. Ілона СЕМЕНЧА кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара Євгенія СКВОРЦОВА Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД БАНКУ ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ**
4. **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ БАНКУ З КЛІЄНТАМИ** [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/147039908.pdf>.
5. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ.: Знання, 2008. 639 с.
6. Миттал В. Маркетинговые исследования увеличивают доходы компаний тремя путями / В. Миттал // Маркетинг в Україні. – 2017. – No 4. – С. 59- 62.
7. Офіційний сайт дослідницької компанії Forrester [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forrester.com/>.
8. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2020 roku](https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2020-roku).

9. Офіційний сайт Bankografo+ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
http://www.plus.bankografo.com/?fbclid=IwAR3ODI3vUIF2Y95j60FODpDFaI2Z8kitNIQx6YirWw_RDmml_NX8GdAOuHc.
10. Павленко, А. Ф. Маркетинг: Підручник [Текст] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
11. Поминова Н. NPS: считаем с умом, применяем результаты [Електронний ресурс] / Н. Поминова. — Режим доступу:
<http://clientomannia.ru/blog/nps-calculating-using/>
12. Річний звіт за 2019 рік АТ «ОТП Банк» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/ede/2019.pdf>.
13. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ ЛОЯЛЬНОСТІ СОБОЛЄВА-ТЕРЕЩЕНКО О.А., кандидат економічних наук, ст. викладач, Київський університет ім. Бориса Грінченка ЖАРНІКОВА В.В., аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет
14. Ткач А. Ю. Экономико-организационные основы и технология создания и управления клиентской базой банка [Електронний ресурс] / А. Ю. Ткач. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvek/2008_4/index.html
15. УДК 336. 71 Ілона СЕМЕНЧА кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара Євгенія СКВОРЦОВА Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД БАНКУ ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ
16. Шкаровский С. Изучение клиентуры как этап маркетингового анализа банковского филиала / С. Шкаровский // Банковский менеджмент. — 2008. — No4 — С. 42-48.
17. Burnett K. Relacje z kluczowymi klientami. — Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002.

18. Doyle P. Marketing Management and Strategy / Peter Doyle., 2006. – 464 с.
19. Kotler, Philip. Socialmarketing: anapproachtoplannedsocialchange [Text] / PhilipKotler, GeraldZaltman // JournalofMarketing. – 1971. – No 35. – P. 3-12.
20. Kreutzer R.T., Marketing wykorzystujący bazy danych, w: D. Castenow, Nowy marketing w praktyce. – Warszawa: PWE, 1996.
21. Povyshenie klientoorientirovannosti: 10 shagov dlya vnedreniya novogo podkhoda v rabote s klientami [Increase client-orientation: 10 steps to introduce a new approach to working with clients] Available at: [https:// www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov](https://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov)
22. SUPERIOR HOSTING TECHNOLOGIES LLC.UA. Что такое воронка продаж и как её создать [Электронный ресурс] / SUPERIOR HOSTING TECHNOLOGIES LLC.UA. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://hostiq.ua/blog/sales-funnel/>.
23. Ultsch Alfred. Computed ABC analysis for rational selection of most informative variables in multivariate data [Электронный ресурс] / Ultsch Alfred, Jörn Lötsch. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26061064>.
24. Winer R. Zarządzanie relacjami z klientami // A Framework for Customer Relationship Management, “California Management Review” 2001, Summer. – Marketing a rynek, 4/2002.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б**Етапи формування клієнтської бази банку**

Додаток В

Матриця «привабливість клієнтів – потреби клієнтів щодо довгострокових маркетингових програм»



Додаток Г

Основні інструменти управління клієнтами АТ «ОТП Банк»

Тип системи	Системи класу ERP	CRM-системи	Програми маркетингового аналізу
Призначення	Ведення обліку операцій, фінансів, активів, персоналу.	Агрегування та аналіз інформації зі всіх каналів (ERP, call-центр, корпоративний сайт, e-mail-розсилки).	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
Функції	Ведення первинного обліку операцій. Формування звітів щодо руху коштів, активів. Базовий аналіз динаміки показників.	Ведення обліку не лише операцій, руху активів, а і контактів з клієнтами, які не спричиняють рух коштів. Збір та аналіз якісної інформації. Прогнозування змін. Деякі продукти включають повнофункціональні модулі для маркетингового аналізу.	Аналіз кількісних та якісних факторів, у т.ч. по конкурентам, суміжним ринкам. Моделювання багатофакторних моделей та оцінка впливу окремих з них.
Обмеження	Інформація фіксується лише у випадку руху активів.	У низці випадків є інтегруючим елементом, не функціонують самостійно.	Мають вузьке призначення. Не можуть бути використані для внутрішнього обліку.
Переваги	Відповідають вимогам національного та міжнародного законодавства щодо ведення обліку. Сучасні продукти можуть містити окремі модулі аналізу.	Мають можливості до інтеграції з окремими системами, формують єдиний інтерфейс для доступу к різним базам даних.	Використовують складні методики економіко-математичного моделювання, можуть надавати прогнози та враховувати значну

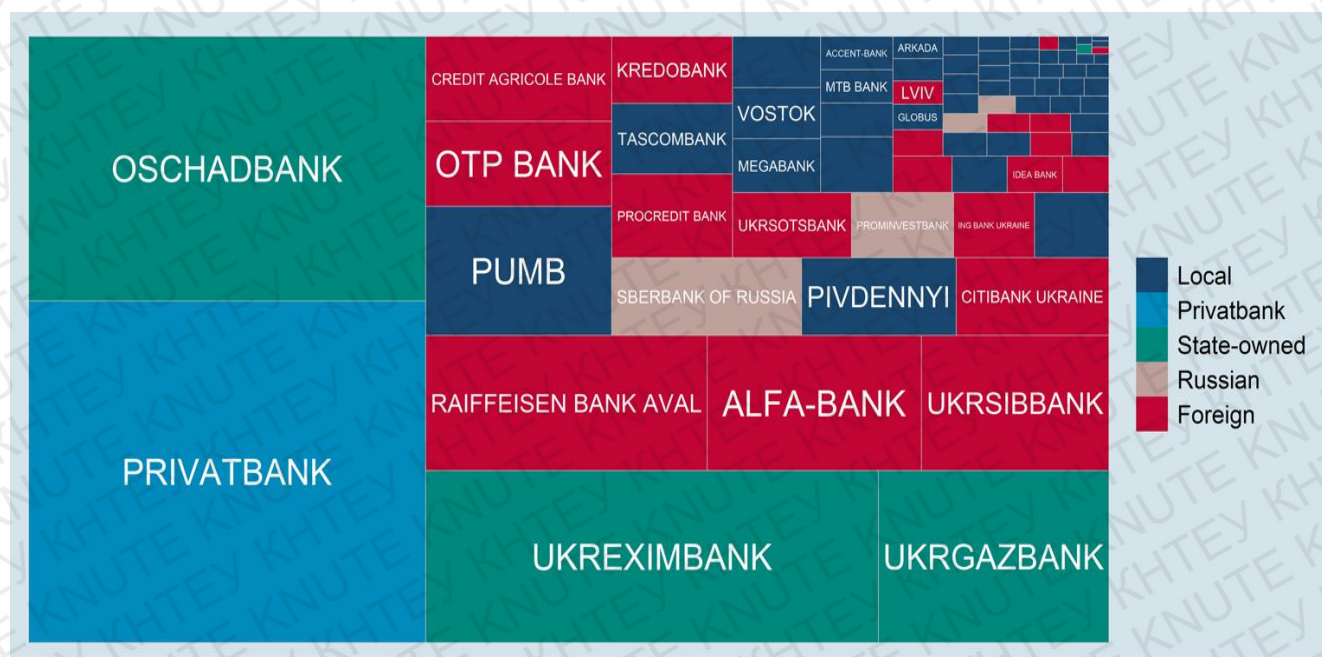
Додаток Д

Методи та інструменти управління клієнтами



Додаток Е

Структура банківської системи на початку 2019 року



Додаток Ж

Список найбільших діючих банків станом на 2019 рік

	Назва	Стан банку	Зведений рейтинг
	Приватбанк	діючий	uaAA
	Ощадбанк	діючий	uaBBB
	Укрексімбанк	діючий	uaAA
	Укргазбанк	діючий	uaAA
	Райффайзен Банк Аваль	діючий	uaAA
	Альфа-банк	діючий	uaAAA
	Укрсиббанк	діючий	uaAAA
	ПУМБ	діючий	uaAA
	ОТП Банк	діючий	uaA

Додаток 3

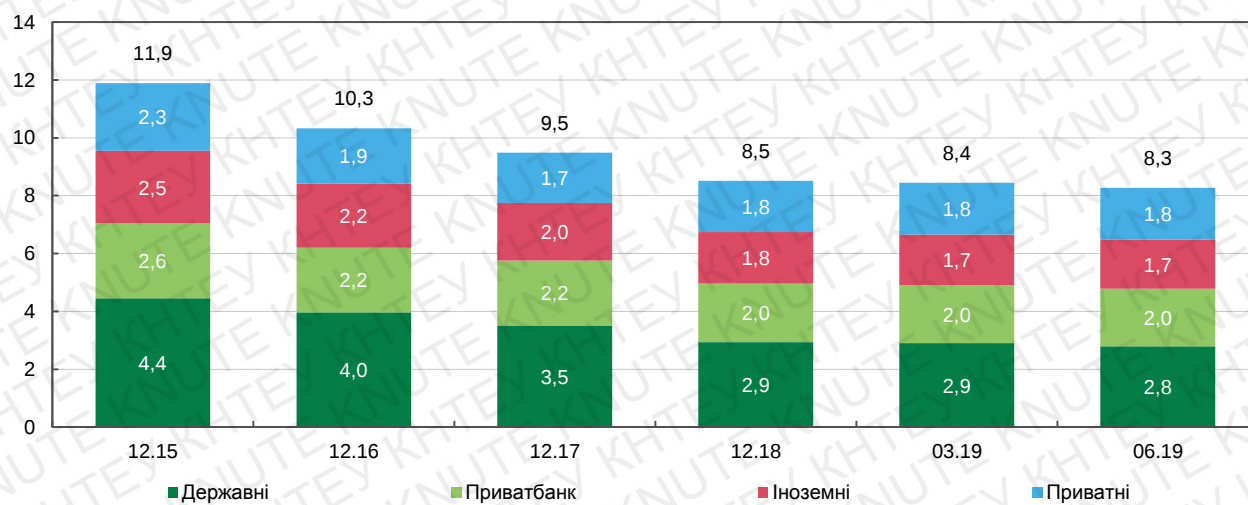
Діючі структурні підрозділи банків в окремих регіонах на 01.07.2019, од./од.
на 100 тис. населення

слабка	16
середня	20
значна	22
найбільша	37
Україна	8269/20



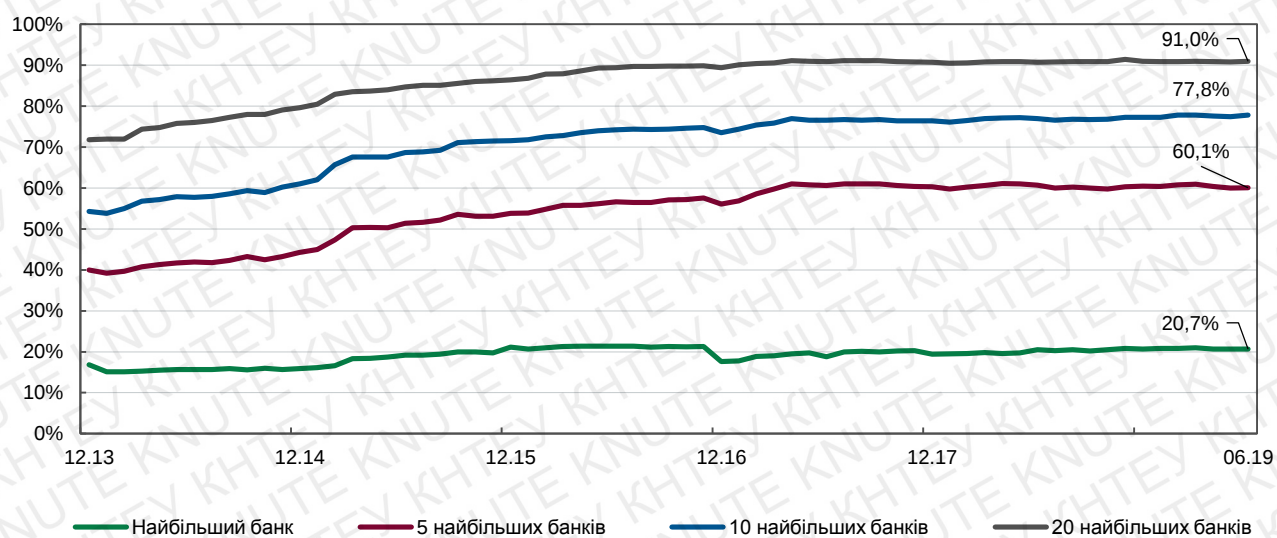
Додаток II

Кількість структурних підрозділів банків*, тис. од.



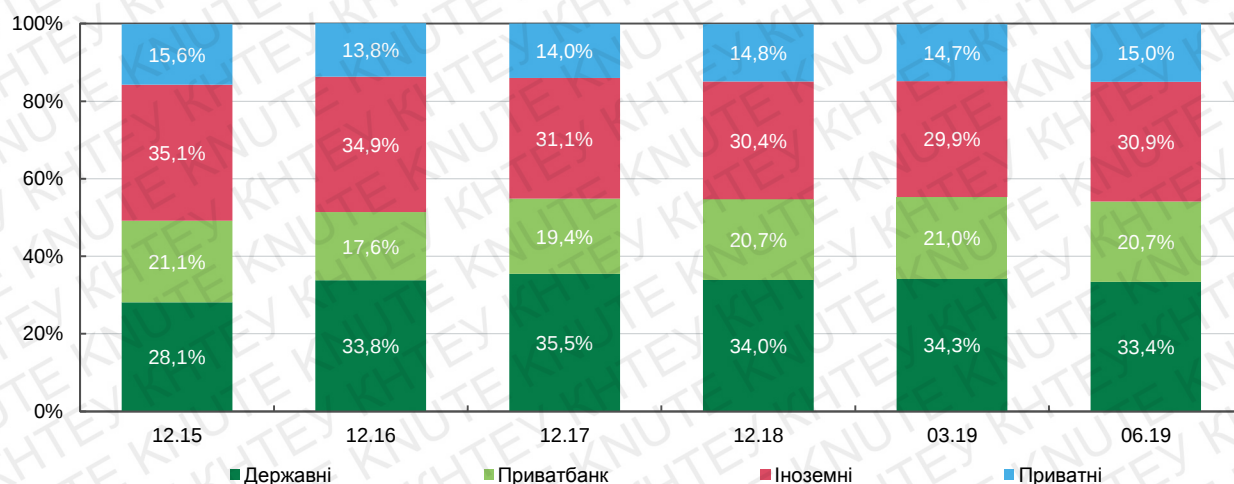
Додаток К

Частка найбільших банків в чистих активах сектору



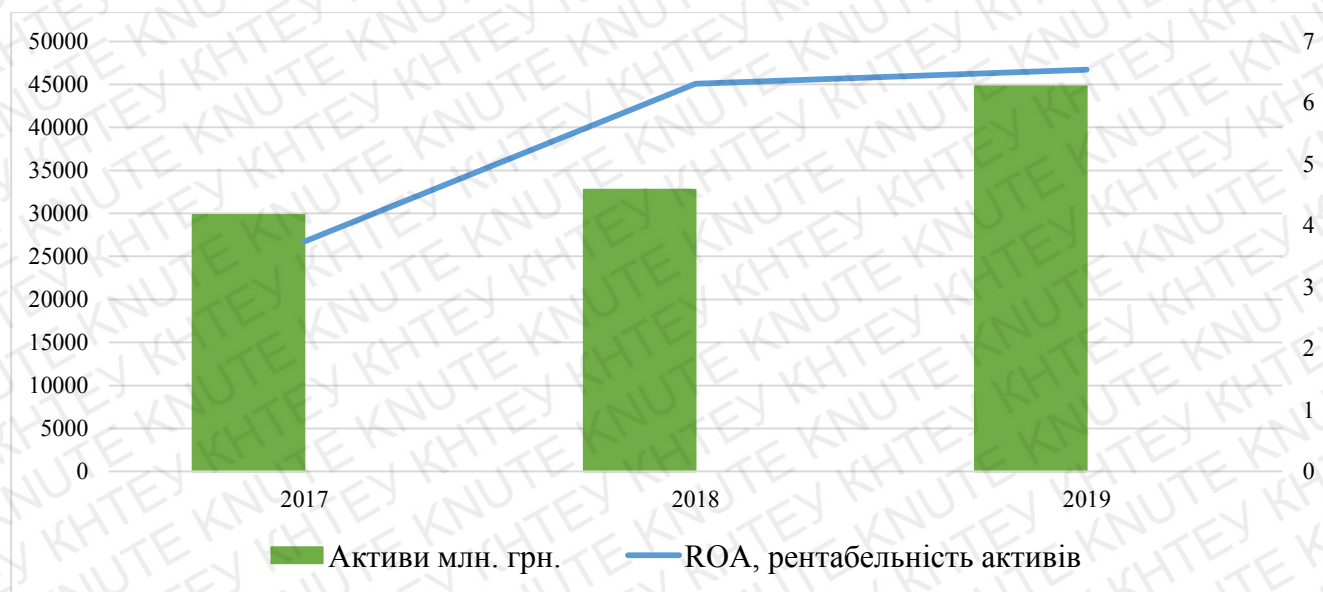
Додаток Л

Розподіл чистих активів за групами банків



Додаток М

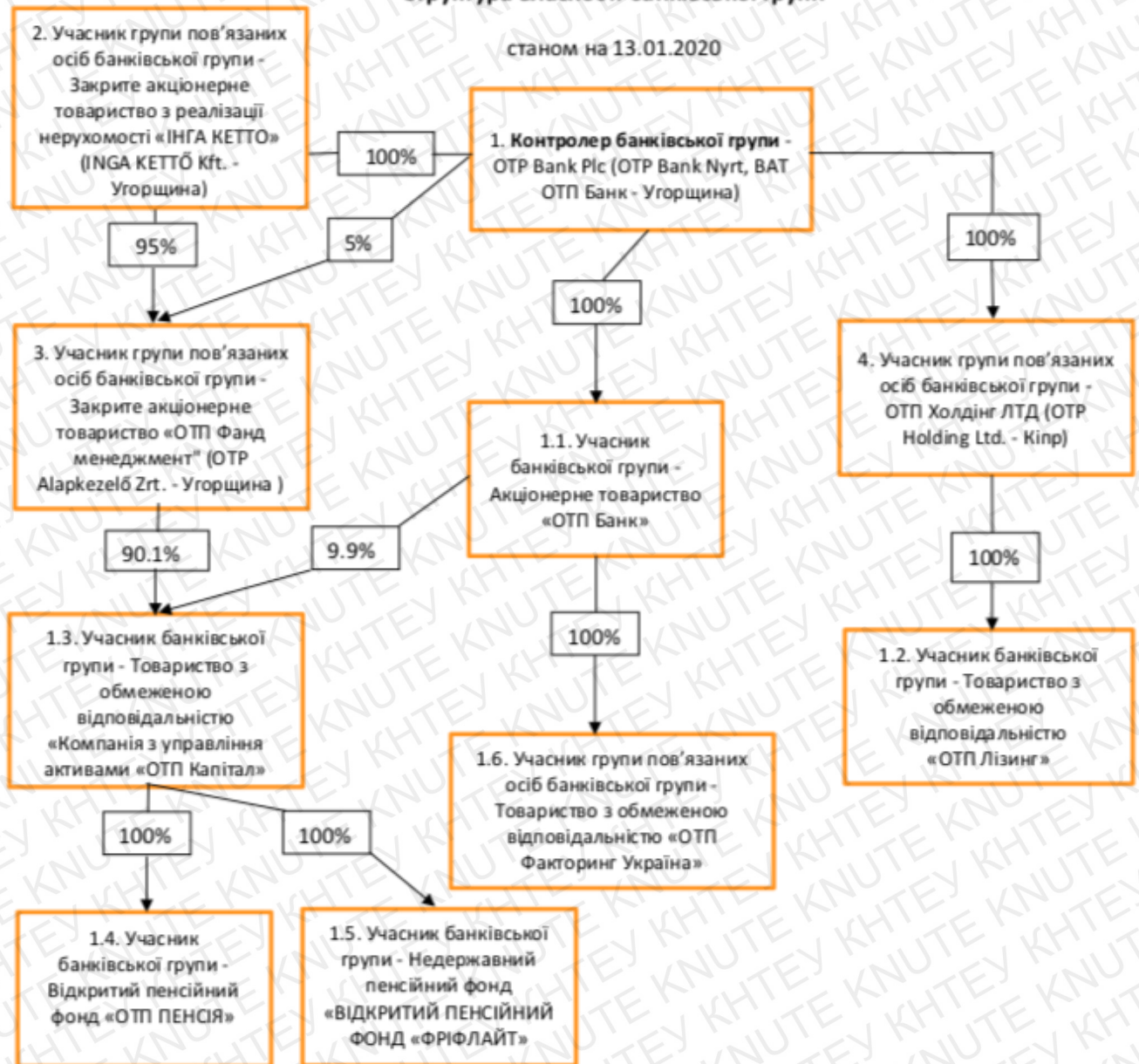
Активи та рентабельність ОТП Банк 2017-2019 рр.



Додаток Н

Структура власності банківської групи

станом на 13.01.2020



Додаток П

SWOT-аналіз проекту з впровадження програми лояльності Gamify

	Сильні сторони (Коефіцієнт)	Слабкі сторони (Коефіцієнт)
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішнє середовище	1. Маркетингова підтримка нового продукту банку. (0,3) 2. Кваліфікований персонал. (0,4) 3. Продовження підтримки клієнта після оформлення нового продукту. (0,2) 4. Широкий спектр банківських послуг. (0,1)	1. Недовірливе ставлення клієнтів до банківського сектору України. (0,3) 2. Відсутність досвіду реалізації проектів в даному сегменті клієнтів. (0,3) 3. Незацікавленість співробітників front-офісу в продажі послуг та продуктів нового напрямку. (0,1) 4. Помилки в позиціонуванні нових продуктів банку. (0,3)
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Зростаючий ринок ігрової індустрії. (0,5) 2. Новий тренд що формує потребу у створенні специфічних. (0,2) банківських продуктів. 3. Вихід на ринок «блакитного океану». (0,2) 4. Вплив COVID-19 на ріст попиту в даному сегменті. (0,1)	1. Несприйняття продукту потенційними клієнтами. (0,4) 2. Політична нестабільність. (0,2) 3. Можливі помилки в просуванні і позиціонуванні нового продукту на ринку. (0,2) 4. Зменшення потоку клієнтів за рахунок вплив пандемії. (0,2)

Джерело: складено автором

Додаток Р
Зміст та витрати проекту з формування нової програми лояльності
Gamify для АТ «ОТП Банк»

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати, грн.
CO1	Затвердження проекту	30	-	10 000
CO2	Аналіз ринку	40	CO1	67 000
CO3	Формування та опис основних пунктів програми лояльності	50	CO2	60 000
CO4	Створення програми та інтеграція нових даних в системи банку	57	CO3	100 000
CO5	Маркетингова активність щодо просування товарів	50	CO3	80 000
CO6	Оцінка результатів проекту	25	CO 4,5	30 000
Всього				347 000

Джерело: складено автором на основі даних АТ «ОТП Банк»

Додаток С 1

Комбінована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,139,593	2,320,458
Кошти в банках	10, 25	4,315,031	2,509,984
Кредити клієнтам	11, 25	32,068,799	27,762,231
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	3,623,425	1,112,963
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	7,212,296	3,677,428
Інвестиції в дочірні компанії	14	139,143	-
Основні засоби та нематеріальні активи	15	669,232	506,109
Активи з права користування	16	202,636	-
Поточні активи з податку на прибуток		64	129,692
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	38,747	177,315
Інвестиційна нерухомість		28,152	39,381
Інші активи	17, 25	545,463	451,244
ВСЬОГО АКТИВІВ		51,982,581	38,686,805
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 25	6,433,103	4,802,234
Рахунки клієнтів	19, 25	35,111,458	26,750,669
Орендні зобов'язання	20	184,078	-
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		84,827	-
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	8	-	53,565
Субординований борг	21	433,816	483,579
Інші зобов'язання	22, 25	1,086,061	856,321
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		43,333,343	32,946,368
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	23	6,240,528	6,240,528
Емісійний дохід	23	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	23	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		51,216	68,994
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		716,125	(2,210,454)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		8,649,238	5,740,437
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		51,982,581	38,686,805

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

27 травня 2020 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

27 травня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.

Додаток С 2

Комбінована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про зміни у капіталі
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Інший додатковий капітал	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(Накопи- чений дефіцит)/ Нерозпо- ділений прибуток	Всього капіталу
1 січня 2018 року	6,240,528	405,075	1,236,294	30,324	(4,437,630)	3,474,591
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	-	-	38,670	-	38,670
Чистий прибуток	-	-	-	-	2,227,176	2,227,176
31 грудня 2018 року	6,240,528	405,075	1,236,294	68,994	(2,210,454)	5,740,437
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	-	-	(17,778)	-	(17,778)
Чистий прибуток	-	-	-	-	2,926,579	2,926,579
31 грудня 2019 року	6,240,528	405,075	1,236,294	51,216	716,125	8,649,238

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

27 травня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.

Наталя Дюба
Головний бухгалтер
27 травня 2020 року

Додаток С 3

Комбінована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані		5,529,662	4,730,818
Проценти сплачені		(1,939,390)	(1,526,909)
Комісійні доходи отримані		1,723,100	1,502,042
Комісійні витрати сплачені		(397,051)	(293,888)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами		235,180	219,057
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами		167,162	166,613
Інші доходи отримані		232,870	35,636
Операційні витрати сплачені		(1,805,349)	(1,535,321)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін операційних активів та зобов'язань		3,746,184	3,298,048
Зміни операційних активів та зобов'язань:			
Збільшення коштів в банках		(483,557)	-
Збільшення кредитів клієнтам		(6,078,036)	(7,465,042)
Збільшення інших активів		(190,437)	(30,003)
Збільшення коштів банків		187,026	4,139
Збільшення рахунків клієнтів		10,248,507	1,205,671
Збільшення інших зобов'язань		190,996	40,390
Грошові кошти отримані/(використані) від операційної діяльності до оподаткування		7,620,683	(2,946,797)
Податок на прибуток сплачений		(316,404)	(38,686)
Чисті грошові кошти від операційної діяльності		7,304,279	(2,985,483)
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання основних засобів, нематеріальних активів		(216,939)	(175,775)
Надходження від реалізації основних засобів та нематеріальних активів та інвестиційної нерухомості		11,931	4,891
Придбання інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(36,892,685)	(23,182,763)
Надходження від реалізації та погашення інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		34,384,496	22,805,069
Придбання інвестицій, що оцінюються за амортизованою собівартістю		(112,055,300)	(98,270,000)
Надходження від погашення інвестицій, що оцінюються за амортизованою собівартістю		108,521,000	99,050,003
Придбання підприємства	14	(139,143)	-
Чисті грошові кошти (використані)/отримані в інвестиційній діяльності		(6,386,640)	231,425

Додаток С 4

Комбінована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року (продовження)
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження позикових коштів від міжнародних фінансових організацій та інших фінансових установ		3,820,996	1,685,356
Погашення позик, отриманих від інших фінансових установ		(1,582,788)	(235,505)
Надходження від субординованого боргу		-	443,487
Погашення орендних зобов'язань		(161,349)	-
Чисті грошові кошти отримані в фінансової діяльності		2,076,859	1,893,338
Вплив змін курсів іноземних валют на грошові кошти та їх еквіваленти		(844,189)	(206,305)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		2,150,309	(1,067,025)
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на початок року	9	4,828,242	5,895,267
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на кінець року	9	6,978,551	4,828,242

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

27 травня 2020 року



Наталя Дюба
Головний бухгалтер

27 травня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.