

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління взаємовідносинами з клієнтами банку»

(за матеріалами Територіально відокремлене безбалансове відділення філії
Житомирського обласного управління публічного акціонерного
товариства "Державний ощадний банк України", Житомирська обл.,
Народицький р-н, смт Народичі)

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Піддубної Тетяни
Сергіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ БАНКУ.....	6
1.1. Сутність управління взаємовідносинами з клієнтами банку	6
1.2. Методичні підходи до сегментації та оцінювання стану клієнтської бази банку.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ ЖИТОМИРСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	3
КЛІЄНТАМИ.....	17
2.1. Профіль діяльності банку та характеристика банківських продуктів.....	17
2.2. Аналіз управління взаємовідносинами клієнтами банку в розрізі основних сегментів.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ ЖИТОМИРСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	36
3.1. Пропозиції щодо розробки комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів банку.....	36
3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

За сучасних умов загострення конкурентної боротьби на ринках банківських послуг вагому роль починають відігравати новітні підходи у сфері банківського маркетингу, метою яких є утримання вже залучених клієнтів та розширення клієнтської бази. Водночас, існуюча практика продажів банківських послуг і продуктів більшої частини банків в нашій країні базується на їх доволі обмеженому асортименті і не враховує таких чинників, як поведінка і потреби клієнта, наявність попиту на супутні банківські послуги тощо. Крім того, фрагментарно й повільно поширюються нові та інноваційні банківські технології. При цьому у значної частини населення України відсутній доступ до базових банківських послуг, а механізм їх надання є недостатньо зрозумілим для клієнтів, що знижує довіру до банківських установ.

Разом з тим, провідний досвід іноземних банків свідчить про активне застосування різних інструментів клієнт-орієнтованого обслуговування, що ставить вітчизняні банківські структури перед необхідністю їх дослідження та впровадження у власній практиці. Враховуючи той факт, що резерви зниження вартості банківських продуктів і послуг у значній мірі вже вичерпано, необхідно використовувати інші підходи, що передбачали б: розширення спектру банківських послуг, а також надання нових, в тому числі небанківських, послуг; розвиток сучасних каналів і технологій продажу, що були б орієнтовані на більш повне врахування клієнтських потреб і створення для них додаткових зручностей.

Питання теорії та практики клієнтоорієнтованого банківського маркетингу висвітлено у працях окремих українських авторів, зокрема, Т. Вантух, Ю. Воржакової, М. Диби, А. Длігача, Г. Карчевої, С. Ковальчук, І. Лютого, О. Моргулець, М. Окландера, Л. Романенко, О. Солодкої, О. Сохацької, В. Ткачука, Д. Штефанича та ін. Зважаючи на наявність певного наукового доробку, проблематика формування у банківських установ клієнт-орієнтованого підходу потребує подальшого дослідження й розробки низки науково-практичних

рекомендацій, які були б адаптовані до зростаючої конкуренції на ринках банківських продуктів і послуг, активного розвитку банківських технологій, спрощення забезпечення доступу до банківських послуг для населення. Зазначені факти обумовлюють актуальність теми, її мету і завдання дослідження.

Метою роботи є поглиблення теоретичних підходів до формування системи управління взаємовідносинами банківських структур з їх клієнтами та також розробка прикладних рекомендацій щодо комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів банку. Реалізація мети зумовила такі **завдання дослідження**:

- висвітлити сутність управління взаємовідносинами банку з його клієнтами;
- дослідити методичні підходи до сегментації та оцінювання стану клієнтської бази банку;
- надати характеристику діяльності банку;
- здійснити аналіз управління взаємовідносинами з клієнтами банку в розрізі основних сегментів;
- надати пропозиції щодо розробки комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів банку;
- здійснити прогностичну оцінку результативності впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг.

Об'єктом дослідження є управління взаємовідносинами банку з його клієнтами в розрізі основних сегментів. В якості досліджуваного підприємства виступає територіально відокремлене безбалансове відділення філії Житомирського обласного управління АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»(скорочено – ТВБВ №10005/068), яке знаходиться у м. Житомир за адресою вул. Шевченка, 102

Предметом дослідження виступають теоретичні і прикладні аспекти функціонування системи управління взаємовідносинами банківських структур з їх клієнтами.

Методи дослідження. Поставлені у роботі завдання було досягнуто шляхом використання низки загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу й синтезу, теоретичного узагальнення, порівняння, наукової абстракції

статистичного аналізу – для узагальнення показників продажу роздрібних банківських послуг; табличний і графічний методи для узагальнення і наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження: наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, статистична інформація Національного банку України, електронні й аналітичні матеріали АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ», дані мережі Інтернет, матеріали наукових видань за обраною темою дослідження.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у поглибленні теоретичних положень щодо управління взаємовідносинами з клієнтами банку та розробки програми лояльності для клієнтів банківських установ (п.3.2).

Результати дослідження опубліковано у збірнику «Менеджмент:Імперативи та виклики». Результати дослідження відображені в статті «Управління взаємовідносинами з клієнтами банку» (*Додаток А*).

Практичне значення полягає у визначенні комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів банку, а також впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг, що можуть бути використані для формування ефективної діяльності банку.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 52 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 15 таблицями, 6 рисунками та 16 додатками. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ БАНКУ

1.1. Сутність управління взаємовідносинами з клієнтами банку

Сучасні умови функціонування й розвитку фінансового ринку України ставлять його учасників перед необхідністю ведення конкурентної боротьби саме неціновими методами, що часто забезпечує більш повне задоволення інтересів споживачів банківських продуктів. За таких умов формування і збереження лояльності клієнтів до банківської установи стає чи не найбільш важливим завданням в контексті розробки клієнт-орієнтованої стратегії розвитку банківського бізнесу. Як цілком слушно зазначає Д. В. Завадська, посилення конкуренції у сфері банківського бізнесу та зміна уподобань споживачів призвели до переходу від концепції продукт-орієнтованого до клієнт-центричного маркетингу (customer-centric), яка передбачає комунікацію банку з клієнтською базою у формі консультування. Крім того, на думку Д. В. Завадської, за концепції клієнт-центричного маркетингу клієнтам пропонуються банківські послуги та продукти з індивідуально підібраними характеристиками [1, с. 220].

Подібної позиції притримується Ю. Ю. Карпенко, наголошуючи, що характерною рисою банківської діяльності є наявність певної клієнтської бази, яка включає в себе значну кількість клієнтів, і вимагає персоніфікованого й оперативного їх обслуговування при отриманні ними інформації щодо банківських продуктів та послуг, при вирішенні спірних питань і отриманні консультацій тощо [2, с. 12].

Разом з тим, вважаємо доцільним погодитись з О. М. Рац, який стверджує, що необхідність формування, утримання та розвитку клієнтської бази формує окремий напрямок роботи банку – управління відносинами з клієнтами, який включає комплексну систему взаємодії банку з клієнтами на основі клієнт-орієнтованого банківського маркетингу [3]. Автор також

наголошує, що вітчизняні банківські установи в умовах загострення конкурентної боротьби за клієнтів вимушені адаптувати до непростих умов ведення банківської діяльності концепцію клієнт-орієнтованого маркетингу та використовувати різноманітні підходи до управління взаємовідносинами зі своїми клієнтами. На думку О. М. Рац, лояльність клієнтів є відображенням стабільності їх взаємовідносин з банком та банківським продуктом, тому банківські установи вдосконалюють існуючі та розробляють нові методики формування програм лояльності для клієнтів в системі маркетингу взаємовідносин [4, с. 114].

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує позиція К. В. Бажеріної, яка наголошує, що нині серед банківських установ набуває все більшої популярності практика управління лояльністю споживачів, в основі якої лежить концепція управління взаємовідносинами з їх клієнтами, заснована на використанні сучасних технологій збору та аналізу інформації щодо клієнтів з різноманітних баз даних для подальшого її використання з метою підвищення лояльності клієнтів [5].

В цьому ключі Д. В. Завадська й В. Є. Командровська зауважують, що на практиці такі інформаційні технології являють собою програмні продукти Customer Relationship Management (далі – CRM), що дають змогу збирати, аналізувати, групувати та відображати у необхідному вигляді масивні обсяги інформації про клієнтів [1, с. 222; 6, с. 63]. На нашу думку, використання банками програмних продуктів CRM в даний час набуває особливої актуальності, оскільки, як цілком слушно зазначає О. Г. Стрельченко, знання щодо того, яким чином клієнти обирають банківські послуги чи продукти серед аналогів, дозволяють банку адаптувати свою діяльність до поведінки споживачів, управляти їх поведінкою та вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами [7, с. 157].

Характеризуючи особливості використання банками CRM, О. В. Якушева наголошує, що такий програмний продукт дозволяє відстежити історію контактів клієнта з банком, продукти та сервіси, що ним

використовуються, і зробити йому найкращу пропозицію стосовно існуючих продуктів і послуг та поінформувати про поточні акції [8, с. 289].

Варто наголосити, що окремі вітчизняні автори, зокрема О. В. Птащенко та В. А. Ярошенко, у своїх публікаціях класифікують сучасні CRM за ознаками функцій, які вони виконують, і за рівнями обробки інформації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація сучасних CRM-систем

Ознака класифікації За функціональними можливостями	Вид CRM-системи
	Управління продажами
	Управління маркетингом
	Управління клієнтським обслуговуванням і колл-центрами
Класифікація за рівнями обробки інформації	Операційний CRM – реєстрація та забезпечення оперативного доступу до первинної інформації щодо компаній, подій, контактів, проектів
	Аналітичний CRM – аналіз маркетингових даних в різних розрізах (аналіз результатів маркетингових заходів, воронки продажів, аналіз ефективності продажів в розрізі продуктів, сегментів клієнтів, регіонів і інші можливі варіанти)
	Коллаборативний CRM – рівень організації тісної взаємодії з клієнтами, кінцевими споживачами, що навіть передбачає вплив клієнта на внутрішні процеси компанії (SMS-повідомлення про події, пов'язані із замовленням або особовим рахунком; веб-сторінки для відстеження клієнтами стану замовлення; опитування клієнтів для зміни якостей продукту або порядку обслуговування тощо)

Джерело: Складено автором за даними [9, с. 110; 10, с. 82]

Необхідно наголосити, що серед вітчизняних авторів існують певні розбіжності щодо тлумачення основних завдань, які мають виконувати CRM у банківських структурах. Так, на думку О. В. Яценко, основним завданням CRM є визначення всіх каналів взаємодії і точок контакту з клієнтами й узгодження їх для формування єдиної технології формування взаємовідносин з ними [11, с. 275]. В той же час, В. Л. Гевко у своїх публікаціях розкриває завдання, які виконує CRM-система, в залежності від рівня обробки інформації (Додаток Б).

Слід зазначити, що банківські CRM-системи дозволяють не тільки здійснювати діалог з клієнтом і автоматично генерувати ті чи інші банківські

операції, а й пропонувати клієнтові нові послуги в рамках концепції «кожному клієнту – окремий продукт» (one to one). Разом з тим, Д. В. Завадська також наголошує, що продукти CRM дозволяють автоматизувати роботу як банківського персоналу, що обслуговує клієнтів, так і відповідний відділ маркетингу банківської установи [1, с. 222]. Думку Д. В. Завадської продовжує В. В. Гірняк, який підкреслює, що впровадження концепції CRM дасть змогу персоналізувати роботу банків, тобто забезпечити індивідуальну турботу про клієнтів, підвищити ступінь утримання та рівень задоволеності найбільш прибуткових клієнтів за одночасного зниження витрат і збільшення результативності співробітників у зв'язку з автоматизацією їх діяльності. Зрештою, це дасть змогу полегшити процес впровадження нового підходу ведення бізнесу, орієнтованого на клієнта. В. В. Гірняк також зазначає, що іншим важливим напрямом розвитку зазначеної технології продажу є створення баз даних, орієнтованих на клієнта: «.. і сьогодні це стає можливим завдяки новій технології CRM» [13, с. 274].

Проте Д. В. Завадська у своїх публікаціях наголошує, що, попри переваги, які отримують банки внаслідок впровадження CRM-систем, значна частина ініціатив щодо їх впровадження стає збитковою. Авторка при цьому узагальнює причини невдач, а також ситуації, коли варто, чи не слід впроваджувати CRM (рис.1.1).

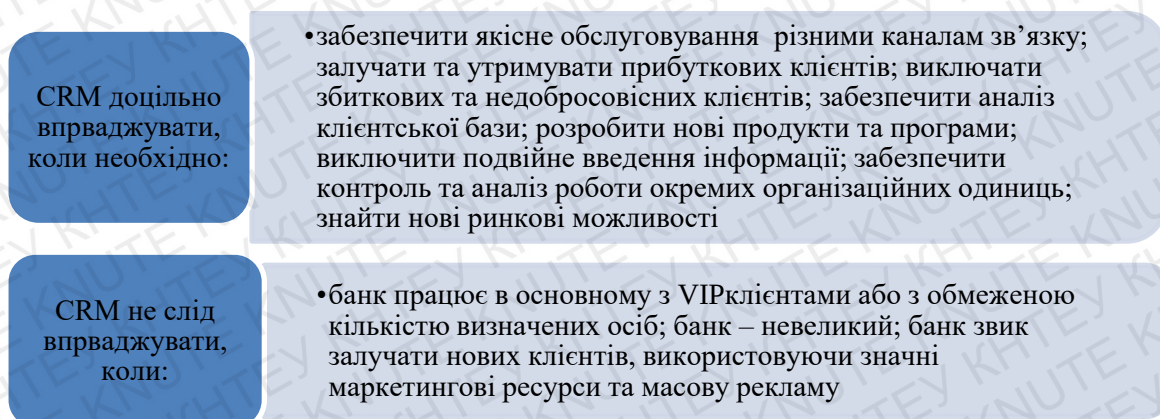


Рис. 2.1. Переваги та недоліки застосування CRM у банківській сфері

Джерело: Складено автором за даними [1, с. 222]

Цілком слушно наголошує Д. Завадська, що проблемним питанням діяльності банківських установ є їх прагнення реалізувати CRM як тактику діяльності, або ж використовуючи окремі її інструменти і методи. Проте CRM як автоматизована система являє собою лише основний інструмент збору і зберігання даних, і не здатна само по собі може забезпечити економічні вигоди.

Характеризуючи особливості управління взаємовідносинами з клієнтами банку, слід зазначити, що за сучасних умов турбулентності середовища вітчизняної банківської системи особливо актуальним стає питання використання інструментів комунікаційної політики як важливих компонентів системи маркетингової комунікації банку з його клієнтами. Як цілком слушно зазначає Н.О. Маслова, комунікаційна політика банківської установи в системі маркетингових комунікацій має наметі встановити тривалі інформаційні зв'язки з клієнтами задля створення і підтримання попиту на ті чи інші банківські продукти і послуги, їх просування і забезпечення конкурентних переваг банківських установ на фінансових ринках [14, с. 109].

Н. О. Маслова також зауважує, що комунікаційна маркетингова політика та її складові мають певні особливості, специфічні прийоми та заходи, проте всі вони пов'язані одна з одною й спрямовані на те, щоб унікальні і відмінні властивості банківських продуктів і послуг стали відомими для цільової групи клієнтів. Тому програма комунікаційної маркетингової політики являє собою комплекс просування, що поєднує такі засоби, як PR, реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, персональний продаж, які забезпечують досягнення маркетингових цілей банку (Додаток В).

Інструментарій маркетингових комунікацій банків різниться між собою залежно від спрямованості, терміну ефекту та впливу на цільову аудиторію, а також залежно від методів взаємодії з клієнтами. Разом з тим, вважаємо доцільним погодитись з С. В. Кириленко, який наголошує, що проникнення у повсякденний вжиток технологій мобільного і бездротового доступу до

мережі Інтернет та розвиток каналів дистанційного банківського обслуговування призводить до зміни клієнтської поведінки: класичні відділення банків, які протягом тривалого часу були основним каналом обслуговування клієнтів, з часом почали втрачати цю прерогативу. Якщо ж говорити про найбільш розповсюджені банківські послуги, такі як зняття готівки, перегляд балансу банківського рахунку, здійснення переказів та розрахунків, оплата за товари чи послуги, безготівковий обмін валюти тощо, то більшість клієнтів в даний час надають перевагу здійсненню таких операцій в онлайн-режимі [15, с. 63].

Разом з тим, пріоритетними напрямками розвитку переважної більшості європейських, американських та азійських банків є використання мобільних додатків чи онлайн-доступу для здійснення тої чи іншої банківської операції. Банківські структури тих держав, які мають високорозвинену інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру (КНР, Німеччина, Нідерланди, Південна Корея тощо), активно інвестують кошти у розвиток дистанційних каналів обслуговування своїх клієнтів. Нині передовий досвід різних банків демонструє можливість застосовувати онлайн-канали для надання навіть тих видів послуг, які завжди вимагали особисту присутність клієнтів: використання мобільних технологій та онлайн-доступу з метою здійснення банківських операцій надає широкі можливості щодо скорочення витрат та залучення нових клієнтів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що взаємовідносини банків з їх клієнтами слід розглядати як послідовність взаємодій в точках контакту банку з клієнтом впродовж певного терміну, в ході яких кожна сторона суб'єктивно оцінює відносини і зв'язки між ними. В сучасних умовах цифровізації побудова ефективних взаємовідносин між банком та його клієнтами стає можливою завдяки використанню CRM, які дають можливість банкам здійснювати збір, аналіз, групування та відображення у необхідному виді масивний обсяг даних про клієнтів.

На нашу думку, з метою вирішення системних проблем банківського сектору у сфері розвитку взаємовідносин з клієнтами, спрямованому на зміцнення ринкових позицій банківських структур і, як результат – збільшення їх конкурентоздатності, має сприяти активне використання каналів дистанційного обслуговування клієнтів із застосуванням мобільного та Інтернет-банкінгу.

1.2. Методичні підходи до сегментації та оцінювання стану клієнтської бази банку

Система управління клієнтською базою банку передбачає сегментування споживачів, вибір цільових сегментів та розробки окремих комплексів маркетингових заходів. В банківській діяльності найбільш вживаними критеріями сегментації є тип клієнту (фізична, юридична особа), рівень доходу, вид зайнятості, сімейний стан. Сегментування є важливим інструментом посилення адресності банківських кредитних продуктів для розробки нових і вдосконалення чинних форм і методів кредитування з метою розширення клієнтської бази. На думку О. М. Унінець, сегментування клієнтів у банківських установах ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін, можливостей, загроз і небезпек кредитування окремих груп суб'єктів підприємницької діяльності, що згруповуються у матрицю SWOT-аналізу [16, с. 143].

Водночас найбільш важливими критеріями сегментації, на думку О. М. Рац, є прибутковість і ступінь взаємодії з клієнтом. Критерій прибутковості характеризує обсяг прибутку, який забезпечує банку клієнт в даний моменті може забезпечувати в майбутньому, враховуючи його фінансовий стан. Критерій «ступінь взаємодії» передбачає прогнозування дій щодо побудови довгострокових відносин залежно від їх початкового і перспективного рівнів прибутковості [4, с. 115].

Відповідно до виділених критеріїв, О. М. Рац вважає доцільним будувати відносини з клієнтами за такими основними етапами (рис. 1.2):

1	• Первинний поділ клієнтів на юридичних і фізичних осіб
2	• Оцінка рівня прибутковості того чи іншого клієнта
3	• Сегментування клієнтів залежно від потенційного ступеню їх взаємодії з банком
4	• Аналіз результатів сегментування клієнтів і формування груп клієнтів
5	• Вибір стратегії поведінки відносно кожної з груп клієнтів

Рис. 1.2. Етапи побудови відносин з клієнтами в залежності від їх сегментації

Джерело: Складено автором за даними [4, с. 115]

На думку О. М. Рац, для кожної групи клієнтів банку необхідно формувати споживчі моделі поведінки, розробляти спеціальні маркетингові програми та продукти для підвищення ефективності взаємодії з кожним сегментом клієнтської бази. Автор при цьому доволі слушно наголошує, що, як правило, базовий розподіл споживачів банківських продуктів і послуг є таким: фізичні особи; корпоративний сектор; VIP-клієнти.

Дещо іншої позиції щодо принципів сегментації клієнтів банку притримується К. В. Бажеріна, яка вважає, що для банківського сектору найбільше підходить сегментація за принципом лояльності клієнтів [5]:

1. Потенційні споживачі. Для них потреба в послугах цього банку не усвідомлена, бренд банку є невідомим чи не сприймається як привабливий. Крім того, клієнти, як правило, не стикались з рекламою цього банку і не приймали участі у промо-акціях.

2. Нові/випадкові клієнти. Це нові клієнти банку, які мають разовий досвід придбання послуги/продукту, і не мають на меті повторно звертатися до цього банку. Цей сегмент також включає в себе споживачів, які в основному задоволені якістю продуктів/послуг і сервісу, можуть рекомендувати даний банк іншим споживачам, проте самі лише зрідка користуються його послугами.

3. Клієнти. Клієнти регулярно користуються послугами даного банку, проте за наявності потреби у конкретному фінансовому продукті розглядають і інші банки. Для цього сегменту споживачів характерним є формування емоціональної прихильності до даного банку. Цей сегмент охоплює більшу частину споживачів, які входять до клієнтської бази банку.

4. Постійні клієнти. Вони систематично користуються послугами саме цього банку, і у випадку виникнення додаткових питань звертаються за консультацією до його співробітників, оскільки довіряють їх думці. У постійних клієнтів, як правило, сформовано суб'єктивну оцінку їх персональної цінності для даного банку. Цей сегмент споживачів позитивно ставиться до банку і рекомендує його своєму оточенню.

5. Прихильники. Це абсолютно лояльні клієнти банку як за емоційною, так і за поведінковою складовою. Разом з високим рівнем лояльності до бренду даного банку, у прихильників підвищуються також вимоги до якості банківських продуктів/послуг і обслуговування в цілому.

Дещо ширший підхід до сегментування споживачів банків наводить у своїх публікаціях С. О. Роговський, який виділяє одразу 5 ознак сегментації клієнтів банківських структур (Додаток Д).

Ще більш широко розкриває питання сегментації клієнтів банківської установи Л. А. Бондаренко: підхід автора враховує позицію і К. В. Бажеріної, і С. О. Роговського. Так, на думку Л. А. Бондаренко, клієнтів банку можна класифікувати за ознакою постійних відносин з банком, і, таким чином, їх можна поділити на:

- постійних клієнтів. Сюди входять клієнти, які мають банківський рахунок і встановили довгострокові взаємовідносини з даним банком. Постійні клієнти, переважно, орієнтуються на отримання всіх видів послуг в одному конкретному банку;
- разових/випадкових клієнтів. Випадкові/разові клієнти не зацікавлені у встановленні постійних відносин з тим чи іншим банком. Такі клієнти

готові користуватися його послугами разово, у короткостроковій перспективі або внаслідок появи непередбачених подій;

- потенційних/нових клієнтів. Ці клієнти – потенціал розвитку і зростання банку[18].

Л. А. Бондаренко також пропонує здійснювати розподіл покупців банківських послуг і продуктів за наступними сегментами (рис. 1.3):

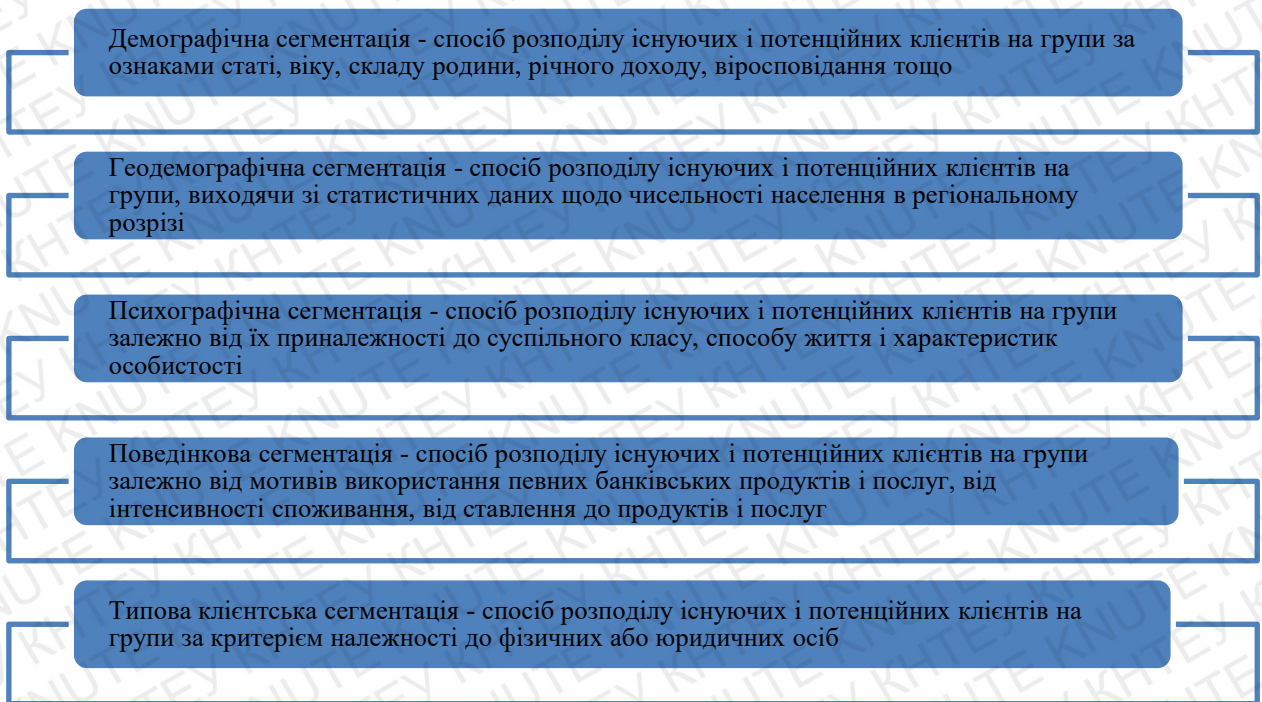


Рис. 1.3. Розподіл клієнтів (покупців) банківських продуктів і послуг за сегментами відповідно до підходу Л. А. Бондаренко

Джерело: Складено автором за даними [18]

Окремої уваги, на нашу думку, заслуговує позиція В. В. Федірко щодо того, що сегментацію клієнтів банку необхідно здійснювати за запропонованою автором методикою дворівневої сегментації і в певній послідовності (Додаток Ж). Відповідно до запропонованого алгоритму сегментація клієнтів банку відбувається за такими напрямками: на першому рівні – сегментування існуючих споживачів банківських послуг за певними критеріями (рівень прибутковості, маржинальний прибуток, потенціал клієнта для банку), на другому рівні – сегментування потенційних споживачів за критеріями, отриманими в результаті ретельного аналізу

сегмента найбільш привабливих клієнтів банку (кількісні та якісні характеристики зазначених клієнтів). Звідси і назва методики – дворівнева сегментація клієнтів банку[19, с. 166].

Запропонований підхід, на наш погляд, дозволить враховувати взаємні зустрічні вимоги банку і його реальних та потенційних клієнтів до задоволення власних потреб і сформувати оптимальну за структурою і якістю клієнтську базу банку, значну частину якої становитиме сегмент найбільш привабливих з точки зору прибутковості та потенціалу і лояльних до банку клієнтів.

Підсумовуючи розглянуті вище критерії сегментації клієнтів вітчизняних банків, пропонуємо доповнити чинні ознаки сегментації показниками ризикованості та прибутковості, що дозволяють банку:

- окреслити коло клієнтів, ризики діяльності яких невизначені, але кредити яких є потенційно прибутковими;
- більш оптимально розподілити клієнтів між різними кредитними програмами банку;
- забезпечити уніфікацію підходів до оцінки кредитоспроможності потенційних позичальників за збереження індивідуального підходу до кожного підприємства;
- забезпечити відповідність діяльності окремих структурних підрозділів банку кредитній політиці банку і чинним нормативно-правовим актам;
- виявити сильні та слабкі сторони окремих банківських кредитних продуктів та краще задовольнити потреби позичальників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ ЖИТОМИРСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» З КЛІЄНТАМИ

2.1. Профіль діяльності банку та характеристика банківських продуктів

Територіально відокремлене безбалансове відділення Житомирського обласного управління є філією АТ «Державний Ощадний Банк України» (далі – «Ощадбанк»). «Ощадбанк» – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі та який має законодавчу державну гарантію збереження вкладів громадян, оскільки засновником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України [20-21]. За даними офіційного сайту «Ощадбанк» є другим за розміром активів фінансовим інститутом на українському ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика «Ощадбанку» та мережі його відділень

Показник	Значення
Характеристика мережі відділень	
Кількість відділень мережі, одиниць	1845
Кількість відділень нового формату, одиниць	677
Кількість інклюзивних відділень, облаштованих для обслуговування осіб з інвалідністю, одиниць	24
Кількість інформаційно-платіжних терміналів, одиниць	3245
Кількість банкоматів, одиниць	3341
Кількість клієнтів, млн. осіб	більше 7
Характеристика фінансових показників	
Обсяг кредитного портфелю, млн. грн.	69462
Активи, млн. грн.	249778
Зобов'язання	228404
Загальний обсяг вкладів, млн. грн.	202666
Депозити фізичних осіб, млн. грн.	124573
Ліквідні кошти, млн. грн.	18671
Власний капітал, млн. грн.	21373
Кредитні рейтинги	
Кредитний рейтинг	uaAA (висока кредитоспроможність)
Міжнародний кредитний рейтинг	b3 (середній ризик)

Джерело: Складено за даними [21-24]

За даними Інтернет-видання «Finsee», «Ощадбанк» займає друге місце в Україні за обсягами активів, друге місце як за обсягом валютних депозитів фізичних осіб (у еквіваленті 2,4 млрд. дол. США), так і за обсягом гривневих депозитів фізичних осіб (74,3 млрд. грн.), а також перше місце за обсягом виданих кредитів (63,2 млрд. грн.) [23].

«Ощадбанк» надає послуги різним групам клієнтів: як фізичним особам, так і малому, середньому та крупному бізнесу. Зокрема, «Ощадбанк» активно здійснює кредитування фізичних осіб шляхом надання позик на придбання нерухомості (за підсумками 2020 року «Ощадбанк» був лідером за обсягом таких кредитів), кредити на придбання автомобілів, під заставу нерухомості, карткові та грошові кредитні продукти [21]. В цілому необхідно зазначити, що досліджувана фінансова установа здійснює кредитування фізичних осіб за п'ятьма основними напрямками: державні програми кредитування («Теплі кредити»); кредити на придбання автомобілів («Кредит на вживане авто», «Кредит на нове авто»); кредитні картки і кредити готівкою («Моя кредитка», «Кеш кредит»); кредити на придбання нерухомості («Кредит під іпотеку», «Нерухомість на первинному ринку», «Нерухомість на вторинному ринку», «На житло для внутрішньо переміщених осіб», «Доступна іпотека 7%»); інші кредитні програми («Кредит під депозит», «Реструктуризація кредитів», «Кредитування на обладнання, що виробляє "зелену енергію"» тощо) [25].

Слід зазначити, що окремі програми кредитування фізичних осіб, наведені вище, розраховані на термін до 30 років, а розмір першого внеску за деякими з них складає лише 10% (Додаток К). Крім програм кредитування фізичних осіб, наведених у Додатку К, «Ощадбанк» також надає кредити у вигляді кредитних карток або готівкою. Так, кредитна програма «Кеш кредит» дає можливість отримати фізичним особам готівкові кошти обсягом від 10 до 250 тис. грн. на строк від 1 до 5 років на самі різноманітні потреби без поручителів та застави. Кредити надаються особам віком 21-65 років за умови наявності довідки про доходи за останні пів року, паспорта й ідентифікаційного номера. Розмір комісії за надання кредиту складає всього 5% від суми кредиту, а відсоткова ставка

залежить від суми кредиту (56% річних для суми до 49 999 грн.; 40% річних для суми 50000-149 999 грн.; 29% річних для суми від 150 тис. грн.) [37].

Якщо ж говорити про кредитний продукт «Моя кредитка», то він передбачений для осіб віком 21-70 років, які отримують зарплатню/ пенсію на картку, або особам, які оформили кредит чи депозит в «Ощадбанку». Оформлення кредитних карток відбувається за наявності паспорту та ідентифікаційного коду, без жодних довідок про доходи, без поручителів та застави. Кредитний продукт «Моя кредитка» дає змогу фізичним особам використовувати кредитні кошти обсягом 1500-250000 грн., з терміном пільгового періоду протягом 62 днів (сплата процентів за використання кредитних коштів складає 0,001% річних). Окремо слід наголосити, що кредитний продукт «Моя кредитка» дає можливість оплачувати частинами придбання будь-яких товарів [38], а оплата кредитною картою за придбані товари доступна в Інтернеті, в будь-якій торговій точці та у терміналах самообслуговування. Крім того, передбачено можливість знімати готівку у будь-якій країні світу [39].

Необхідно також підкреслити, що для тих клієнтів, які мають складнощі з погашенням вже отриманих заставних кредитів, «Ощадбанк» розробив програму реструктуризації кредитів. При цьому аналізована фінансова установа пропонує клієнтам різні варіанти реструктуризації, зокрема, у вигляді кредитних канікул, продовження терміну використання кредиту або зміни схем погашення кредиту (зміна стандартних платежів на покриття кредиту рівними частинами) [40].

Що ж стосується депозитних програм і продуктів, то слід зазначити, що досліджувана фінансова установа пропонує клієнтам значно вужчий їх перелік – це програма «Мій депозит» і «Мій пенсійний депозит», порівняльна характеристика яких наведена у табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2, умови депозитних програм «Мій депозит» і «Мій пенсійний депозит» є майже ідентичними: відмінність полягає лише у процентних ставках, які за програмою «Мій пенсійний депозит» є на 0,20% вищими, ніж у програми «Мій депозит».

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика депозитних програм «Ощадбанку» для фізичних осіб «Мій депозит» і «Мій пенсійний депозит»

Основні умови депозиту	«Мій депозит»	«Мій пенсійний депозит»
Валюта депозиту	гривня, долар США, євро	гривня, долар США, євро
Виплата процентів	щомісячно або щомісячна капіталізація	щомісячно або щомісячна капіталізація
Мінімальна сума депозиту	1000 гривень, 100 доларів США, 100 євро	1000 гривень, 100 доларів США, 100 євро
Максимальна сума депозиту	без обмежень	без обмежень
Поповнення депозиту	доступно	доступно
Мінімальна сума поповнення	200 гривень, 10 доларів США, 10 євро	200 гривень, 10 доларів США, 10 євро
Автопродлонгація депозиту	доступно	доступно
Дострокове повернення депозиту	не передбачено	не передбачено
Процентні ставки		
3 місяці	5,50%	5,70%
6 місяців	6,50%	6,70%
12 місяців	7,00%	7,20%
Додаткові процентні ставки до базової ставки по депозиту (програма лояльності)		
сума депозиту від 500 тис. грн.	+0,25%	+0,25%
сума депозиту від 2,5 млн. грн.	+0,50%	+0,50%
для вкладників, які отримують заробітну плату через АТ «Ощадбанк»	+0,20%	+0,20%

Джерело: Складено автором за даними [41-42]

Варто зауважити, що, окрім депозитних програм «Мій депозит» і «Мій пенсійний депозит», «Ощадбанк» також пропонує клієнтам такий продукт, як «Мобільні заощадження». Завдяки цьому продукту клієнт може отримати підвищені проценти за тимчасово вільні кошти на картковому рахунку, а поповнити чи повернути кошти з рахунку доволі нескладно – за допомогою програми «Ощад 24/7», у банкоматі чи платіжному кіоску. Перевагами цього продукту є можливість вільного поповнення та зняття без обмеження суми в режимі 24/7, нарахування 5% річних на залишок у гривні, 0,05% на залишок у доларах США, або 0,01% на залишок у євро (виплата процентів відбувається щомісячно, мінімальна сума вкладу відсутня, а строк розміщення необмежено) [43].

В цілому варто підкреслити, що «Ощадбанк» в Україні лідирує за показником приросту депозитного портфелю фізичних осіб: за підсумками 2020 року він збільшився на 4,9 млрд. грн. [21]. Вагомими є також досягнення

«Ощадбанку» в розвитку інфраструктури безготівкових платежів, а також у запровадженні новітніх платіжних інструментів.

Необхідно наголосити, що «Ощадбанк» пропонує своїм клієнтам доволі широкий перелік карткових продуктів, кількість яких сягає близько двох десятків (Додаток Л). Аналізуючи дані, наведені у Додатку Л, можемо зробити висновок, що карткові продукти «Ощадбанку» мають доволі широкий функціонал, і розраховані на широкі верстви населення – від підлітків до пенсіонерів.

Зауважимо також, що до послуг «Ощадбанку» входить також здійснення грошових переказів як по Україні, так і закордон (рис. 2.1).

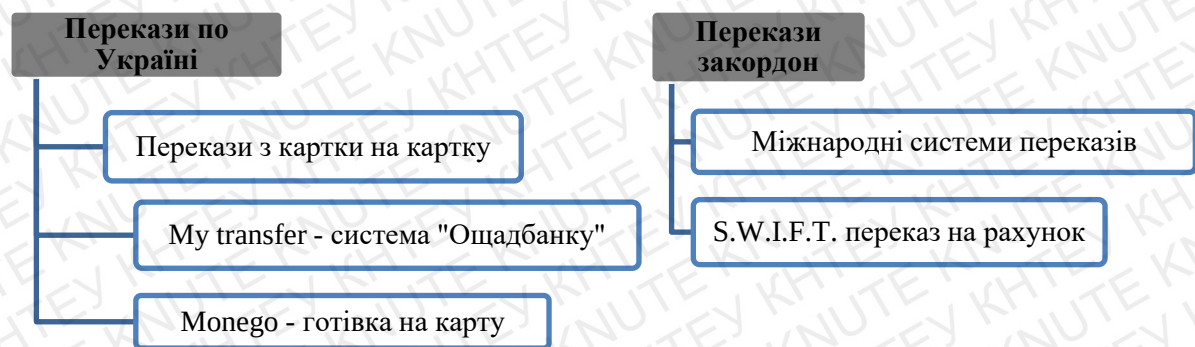


Рис. 2.1. Послуги грошових переказів «Ощадбанку» для фізичних осіб в межах України та закордон

Джерело: Складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Відповідно до рис. 2.2. послуга «Переказ коштів з картки на картку» – це сервіс онлайн-переказів з картки на картку, який дозволяє здійснювати грошові перекази в режимі онлайн без відвідування відділення банку і без заповнення паперових документів. Цей сервіс дозволяє здійснювати переказ коштів родичам і знайомим, поповнювати іншу платіжну картку та навіть картку іншого банку, а також гасити заборгованість по кредитній картці (переказ можливий тільки для карток українських банків у гривні).

Послуга «My transfer» - це система грошових переказів по Україні, яка вимагає присутності як відправника, так і отримувача у відділенні «Ощадбанку». Так, для здійснення переказу відправнику необхідно відвідати відділення «Ощадбанку» з паспортом, вказати особисті дані і номер телефону отримувача та переказати кошти. Для отримання переказу необхідно

відвідати відділення установи з паспортом, назвати контрольний номер з SMS-повідомлення і отримати гроші.

Що ж стосується переказів закордон, то необхідно підкреслити, що SWIFT-платежі можуть здійснюватися у іноземній валюті фізичною особою за/із-за кордон/у за неторговими операціями, які не пов'язані з підприємницькою діяльністю – оплата відпочинку, навчання, закордонних покупок, бронювання готельних номерів тощо, а також здійснення грошових переказів. Тарифи «Ощадбанку» на відправку/виплату SWIFT-платежів для фізичних осіб наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Тарифи «Ощадбанку» на відправку/виплату SWIFT-платежів для фізичних осіб

Операція	Тариф
Відправлення SWIFT-платежів з відкриттям рахунку та без відкриття рахунку (крім карткових рахунків)	1% (мінімальна сума платежу складає 15 дол. США, максимальна – 500 дол. США)
Виплата SWIFT-платежу із-за кордону без зарахування на поточний/картковий рахунок	-
Виплата SWIFT-платежу на поточний/картковий рахунок	Згідно тарифів відповідного тарифного плану/пакету

Джерело: Складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Крім того, «Ощадбанк» є учасником 4-ох міжнародних платіжних систем (WesternUnion, MoneyGram, RIA, IntelExpress), які дозволяють переказувати та отримувати гроші у валюті переказу за кордон/із-за кордону, зокрема, отримати переказ на картку Ощадбанку через web-banking Ощад24/7.

Варто також зауважити, що для фізичних осіб досліджувана фінансова установа також надає широкий спектр послуг щодо здійснення різноманітних платежів, таких як комунальні платежі, оплата мобільного зв'язку, телебачення та Інтернету, сплата за користування стаціонарним телефоном, оплата за послуги страхування, за навчання дітей у закладах освіти всіх рівнів тощо. Крім того, «Ощадбанк» також пропонує інші види послуг, таких як персональний банкінг, постачання газу ГК «Нафтогаз України»,

безготівкова монетизація пільг та субсидій, валютно-обмінні операції, відкриття поточних рахунків в національній та іноземній валютах (доларах США та євро) для проведення всіх видів розрахунково-касового обслуговування, послуги з оренди індивідуальних сейфів, інкасація та перевезення цінностей, послуги страхування.

Попри те, що «Ощадбанк» почав надавати послуги для клієнтів малого і середнього бізнесу лише з 2017 року, нині входить до п'ятірки найбільш потужних українських банків за ключовими показниками в цій сфері: за кількістю клієнтів, за розміром пасивів і кредитного портфеля. Досліджувана фінансова установа також є одним з лідерів щодо реалізації державної програми підтримки мікро-, малого і середнього бізнесу «Доступні кредити: 5-7-9%» (далі – «Програма 5-7-9%») у частині інвестиційного кредитування [21].

Характеризуючи банківські продукти і послуги, які «Ощадбанк» пропонує представникам мікро-, малого та середнього бізнесу (далі – ММСБ) в Україні, слід зазначити, що вони представлені переважно кредитними лініями для аграріїв та інших підприємців. На нашу думку, окремої уваги необхідно приділити висвітленню механізмів кредитування вітчизняного бізнесу в рамках «Програми 5-7-9%», яка передбачає два напрями підтримки підприємців: здешевлення отриманих кредитів (компенсується відсоткова ставка до рівня 5%, 7% і 9% річних за кредитами у гривні) і надання часткових гарантій за кредитами, наданими ММСБ (якщо у них не вистачає застави) [44].

При цьому кредитні ресурси можуть бути використані за чітко окресленими напрямами, такими як придбання нежитлової нерухомості і земельних ділянок для комерційних цілей, придбання основних засобів, транспортних засобів для комерційних цілей та ін. [45].

Слід підкреслити, що ставки за кредитами визначаються залежно від обсягів річного доходу суб'єкта підприємницької діяльності та кількості робочих місць, які він створює (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Ставки за кредитом відповідно до «Програми 5-7-9%»

5%	7%	9%
Для бізнесу з річним доходом менше 50 млн. грн.	Для бізнесу з річним доходом менше 50 млн. грн.	Для бізнесу з річним доходом більше 50 млн. грн.
За умови найму 2 нових працівників протягом першого кварталу	За кожне нове робоче місце компенсаційна процентна ставка зменшується на 0,5% річних, але не нижче 5%	За кожне нове робоче місце компенсаційна процентна ставка зменшується на 0,5% річних, але не нижче 5%

Джерело: Складено автором за даними [45]

Окремої уваги, на нашу думку, слід приділити напрямку «Програми 5-7-9%» на подолання наслідків COVID-19, який має назву «Антикризові заходи» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

«Антикризові заходи» на подолання наслідків COVID-19

Кредит на поповнення обігових коштів (без прив'язки до напрямів діяльності та витрат за інвестиційними проектами)	Рефінансування кредитів	Фінансування капітальних витрат виробників лікарських засобів, медичних виробів та медичного обладнання
Кредит до 50 млн. грн. на 3 роки	Кредит до 50 млн. грн. на 5 років	Кредит до 50 млн. грн. на 5 років
Ставка за кредитом: - 0% річних на строк дії карантину, та протягом 90 днів з дня його відміни; - 3% річних - після завершення періоду, зазначеного вище	Ставка за кредитом: - 0% - до 31.03.2021 р. - 3% - з 01.04.2021 р.	Ставка за кредитом: - 0% річних на строк дії карантину, та протягом 90 днів з дня його відміни; - 3% річних - після завершення періоду, зазначеного вище

Джерело: Складено автором за даними [45]

Дані табл. 2.5 свідчать, що Уряд України шляхом реалізації напрямку «Антикризові заходи» на подолання наслідків COVID-19 в рамках «Програми 5-7-9%» пропонує підприємницькому сектору кредитні ресурси на доволі привабливих умовах – можливість отримати до 50 млн. грн. терміном на 5 років за ставкою 0% на період дії карантинних обмежень та трьох місяців після завершення карантину, і за ставкою 3% протягом подальшого терміну.

Стосовно кредитних програм для аграріїв, то банк має 5 основних напрямів кредитування представників бізнесу зі сфери сільського господарства (Додаток М).

На нашу думку, кредитування аграріїв від «Ощадбанку» пропонують не самі вигідні умови, оскільки, як правило, досліджувана фінансова установа вимагає внесення застави у вигляді рухомого або нерухомого майна, відсоткова ставка є доволі високою (від 10% річних і вище), а терміни, на які може бути виданий кредит, є доволі стислими – від 2 до 5 років.

Вважаємо доцільним наголосити, що «Ощадбанк» також здійснює підтримку малого та середнього бізнесу спільно з деякими міжнародними організаціями та фондами, такими як:

- Фонд WNISEF, заснований урядом США через Агентство з міжнародного розвитку (USAID);
- Європейський Інвестиційний Банк;
- Фонд розвитку підприємництва – фінансова установа, яка функціонує в рамках реалізації програми Федерального Уряду Німеччини "ТРАНСФОРМ" з підтримки процесу реформ в Україні. Головною метою діяльності Фонду є підтримка ММСБ шляхом надання їм кредитів через банків-партнерів для фінансування основного та обігового капіталу.

Розглянемо умови кредитування, які «Ощадбанк» пропонує представникам малого та середнього бізнесу спільно з зазначеними міжнародними організаціями та фондами (Додаток Н). Аналізуючи дані, наведені у Додатку Н, можемо зробити висновок, що «Ощадбанк» спільно з міжнародними організаціями/фондами пропонує представникам малого і середнього бізнесу в Україні набагато привабливіші умови кредитування, аніж, наприклад, ті самі програми кредитування аграріїв від «Ощадбанку» без участі таких організацій і фондів – Фонд розвитку підприємництва, Фонд WNISEF та Європейський Інвестиційний Банк готові надавати більш масштабні позики за значно меншими відсотковими ставками і без жорстких вимог до застави майна.

«Ощадбанк» як універсальний банк також активно співпрацює з представниками великого бізнесу: за підсумками 2020 року ним було

профінансовано корпоративних клієнтів – представників великого бізнесу – на суму понад 4,6 млрд. грн. [21].

Зауважимо при цьому, що «Ощадбанк» пропонує представникам великого бізнесу в Україні широкий ряд банківських продуктів і послуг, зокрема програми кредитування, депозитні вклади, еквайрінг, розрахунково-касове обслуговування, корпоративний клієнт-банк, документарні операції та ін.

Характеризуючи специфіку депозитних програм аналізованої фінансової установи, слід зазначити, що в даний момент «Ощадбанком» розроблено 7 депозитних ліній для представників великого бізнесу (рис. 2.2).

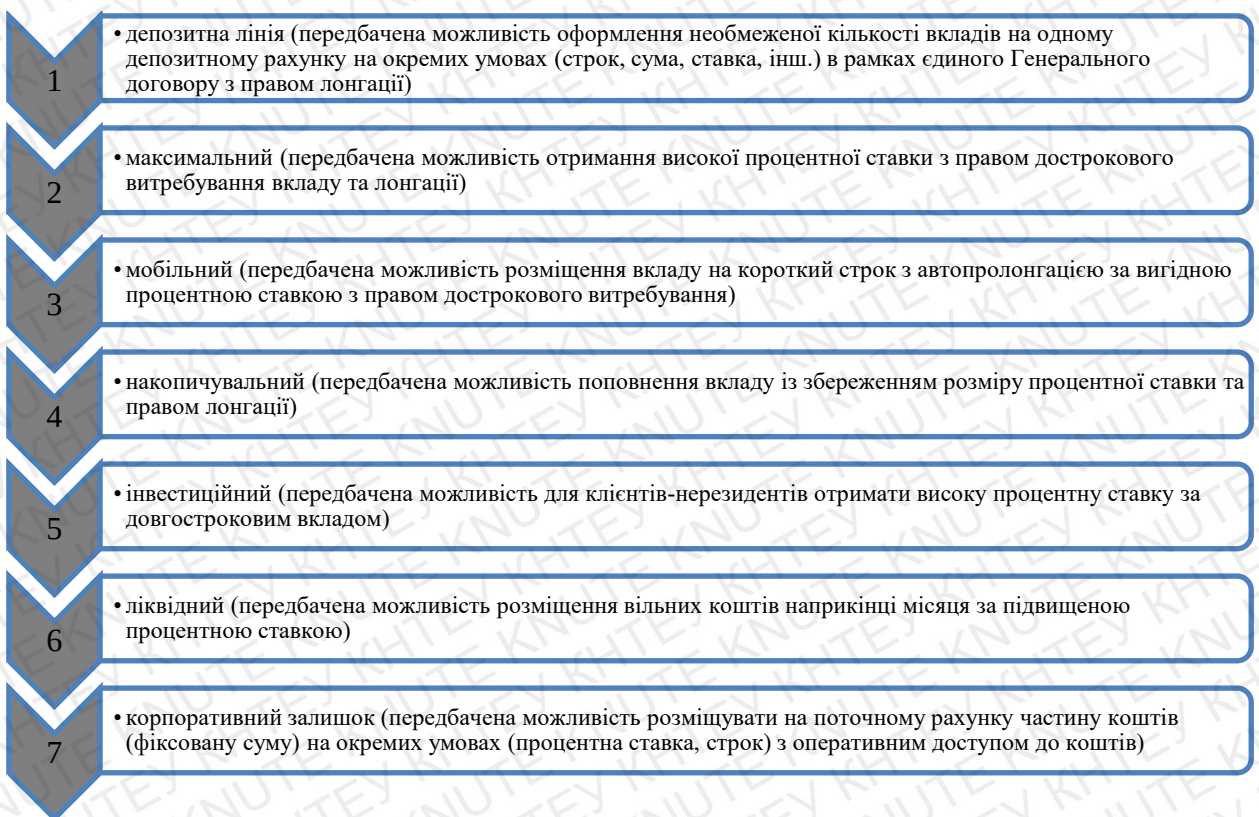


Рис. 2.2. Депозитні програми, розроблені «Ощадбанком» для представників великого бізнесу

Джерело: Складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Основні умови депозитних програм «Ощадбанку» для представників великого бізнесу в Україні наведено у Додатку П.

Якщо ж говорити про кредитні лінії, які «Ощадбанк» розробив для представників великого бізнесу, то в даний момент їх (так само як і депозитних

програм) існує 7 видів, частина з яких призначена для поповнення обігових коштів, виконання капітальних витрат, придбання нових транспортних засобів та/або сільгосптехніки, овердрафту і отримання кредитного ресурсу під заставу депозиту (Додаток Р). При цьому окремим напрямом кредитування є фінансування реалізації інвестиційних проектів, параметри яких мають відповідати певним критеріям (Додаток С).

Необхідно підкреслити, що досліджувана фінансова установа спільно з Європейським Інвестиційним Банком не лише здійснює фінансування малого й середнього бізнесу, а і кредитує підприємства середньої капіталізації та великих корпоративних клієнтів, які (за класифікацією Європейського Інвестиційного Банку) мають відповідати вимогам, наведеним у Додатку Т.

Слід також зазначити, що «Ощадбанк» пропонує повний спектр послуг розрахунково-касового обслуговування для юридичних осіб, зокрема, здійснення платежів в національній і іноземній валюті, ведення поточних рахунків та здійснення інкасації.

Крім того, досліджувана фінансова установа пропонує клієнтам, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, розрахунки за допомогою документарних акредитивів та інкасо, забезпечення банківськими гарантіями та торгівельне фінансування за рахунок коштів закордонних банків. Для клієнтів, які здійснюють економічну діяльність на території України, «Ощадбанк» пропонує розрахунки за допомогою документарних акредитивів та забезпечення банківськими гарантіями.

Характеризуючи показники фінансово-господарської діяльності «Ощадбанку», слід зазначити, що впродовж 2019-2020 рр. спостерігалася тенденція як до зниження вартості активів банку, так і до вартості його зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка показників активів АТ «Ощадбанк» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік, млн. грн.	2019 рік, млн. грн.	2020 рік, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	10600,815	56802,954	26514,696	46202,14	-30288,26	536%	47%
Кредити та заборгованість	67543,176	65168,344	63226,077	-2374,832	-1942,267	96%	97%
Інвестиції	116590,238	113616,183	130251,54 1	-2974,055	16635,358	97%	115%
Інвестиції в дочірні та асоційовані компанії	24,800	24,800	24,800	0	0	100%	100%
Інвестиційна нерухомість	796,869	809,070	633,526	12,201	-175,544	102%	78%
Основні засоби та нематеріальні активи	8953,527	9947,977	9725,360	994,45	-222,617	111%	98%
Передплата з податку на прибуток	267,324	270,256	275,327	2,932	5,071	101%	102%
Кошти в інших банках	10910,047	44,980	0,100	-10865,07	-44,88	0%	0%
Інші фінансові активи	2065,173	2416,557	2887,547	351,384	470,99	117%	119%
Всього активів	217751,969	249101,121	233538,884	31349,15	-15562,24	114%	94%
<i>Зобов'язання</i>							
Кошти банків	54,074	58,040	5823,982	3,966	5765,942	107%	10034 %
Рахунки клієнтів	154016,454	202143,040	186167,80 5	48126,59	-15975,24	131%	92%
Кредити, отримані від міжнародних організацій	34496,675	18303,243	11744,323	-16193,43	-6558,92	53%	64%
Інші запозичені кошти	6618,734	4430,083	4452,649	-2188,651	22,566	67%	101%
Інші фінансові зобов'язання	1013,391	1782,373	1904,852	768,982	122,479	176%	107%
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	130,137	369,794	233,834	239,657	-135,96	284%	63%
Субординований борг	2879,790	2462,640	1276,240	-417,15	-1186,4	86%	52%
Всього зобов'язань	199209,255	229549,213	211603,68 5	30339,96	-17945,53	115%	92%
<i>Власний капітал</i>							
Акціонерний капітал	49724,980	49724,980	49724,980	0	0	100%	100%
Резерв переоцінки будівель	1821,887	1817,194	1572,968	-4,693	-244,226	100%	87%
Резерв переоцінки інвестицій	215,554	1018,205	976,060	802,651	-42,145	472%	96%
Непокритий збиток	33219,707	33008,471	30338,809	-211,236	-2669,662	99%	92%
Всього власного капіталу	18542,714	19551,908	21935,199	1009,194	2383,291	105%	112%
Всього зобов'язань і власного капіталу	217751,969	249101,121	233538,88 4	31349,15	-15562,24	114%	94%

Джерело: Складено автором за даними [46]

Відповідно до даних табл. 2.6, активи «Ощадбанку» впродовж 2019-2020 рр., після доволі позитивної динаміки 2018-2019 рр., скоротилися на 6% (на 15,5

млрд. грн.), що було обумовлено, в першу чергу, скороченням обсягів грошових коштів (на 30,2 млрд. грн.), а також заборгованостей за кредитами (на 1,9 млрд. грн.). Що стосується зобов'язань банку, то їх обсяг впродовж 2019-2020 рр. скоротився на 17,9 млрд. грн. (після зростання на 30,3 млрд. грн. за період 2018-2019 рр.), що було переважно обумовлено скороченням обсягів коштів на рахунках клієнтів (на 15,9 млрд. грн.) і обсягів кредитів, отриманих від міжнародних фінансових організацій (на 6,5 млрд. грн.), а також скорочення субординованого боргу (на 1,1 млрд. грн.). Щоправда, позитивну динаміку демонструвала тенденція зміни обсягів власного капіталу «Ощадбанку» (власний капітал зріс на 2,3 млрд. грн.), що було забезпечено шляхом скорочення обсягів непокритих збитків майже на 3 млрд. грн. впродовж 2018-2020 рр.

Що стосується показників фінансових результатів «Ощадбанку», то необхідно підкреслити, що за досліджуваний період досліджувана фінансова установа демонструвала доволі позитивні тенденції забезпечення дохідності прибутковості фінансово-господарської діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка показників фінансових результатів АТ «Ощадбанк» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік, млн. грн.	2019 рік, млн. грн.	2020 рік, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий процентний дохід	5450,246	5491,640	7986,004	41,394	2494,364	101%	145%
Чистий процентний дохід після	6577,612	5678,284	5272,279	-899,328	-406,005	86%	93%
Чистий непроцентний дохід	2013,371	4385,899	8623,998	2372,528	4238,099	218%	197%
Операційні доходи	8590,983	10064,183	13896,277	1473,2	3832,094	117%	138%
Прибуток до оподаткування	32,771	254,190	2732,378	221,419	2478,188	776%	1075%
Чистий прибуток за рік	162,239	255,159	2776,323	92,92	2521,164	157%	1088%
Інші сукупні доходи / (витрати)	-2614,831	802,706	-243,426	3417,537	-1046,13	-331%	-330%
Всього сукупних доходів за рік	-2452,592	1057,865	2532,897	3510,457	1475,032	-243%	239%

Джерело: Складено автором за даними [46]

Як свідчать дані табл. 2.7, за період 2018-2020 рр. чистий прибуток «Ощадбанку» зріс з 32,7 млн. грн. до 2,7 млрд. грн., а сукупні збитки у обсязі 2,4 млрд. грн. за підсумками 2018 року було скорочено і забезпечено 2,5 млрд. грн. сукупних доходів банку за підсумками 2020 року, оскільки зростання відбулося за всіма статтями доходів (окрім чистих процентних доходів після (формування)/розформування резерву під очікувані збитки) впродовж 2018-2020 рр.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що «Ощадбанк» є однією з найбільш потужних банківських установ в Україні, яка ефективно використовує сучасні цифрові й інноваційні технології, і пропонує своїм клієнтам (фізичним та юридичним особам) максимально широкий перелік послуг і банківських продуктів, а також доволі ефективно здійснює власну фінансово-господарську діяльність.

2.2. Аналіз управління взаємовідносинами з клієнтами банку в розрізі основних сегментів

Територіально відокремлене безбалансове відділення №10005/068 філії - Житомирського обласного управління акціонерного товариства "Державний ощадний банк України" (далі – ТББВ №10005/068) знаходиться у м. Житомир за адресою вул. Шевченка, 102 [47].

Характеризуючи особливості управління взаємовідносинами з клієнтами в розрізі основних сегментів, слід зазначити, що у ТББВ №10005/068 наявна власна сегментація клієнтського ринку, де сегмент роздрібного бізнесу має такі групи: масовий сегмент – фізичні особи (працівники бюджетної сфери, військові, пенсіонери, робітники, студенти тощо); середній сегмент – малий і середній бізнес (переважно це середній клас); корпоративні клієнти – VIP-клієнти, великий бізнес, державні установи і підприємства. Уточнена сегментація клієнтів ТББВ №10005/068 наведена в Додатку У.

Характеризуючи особливості управління взаємовідносинами ТББВ №10005/068 з клієнтами-фізичними особами, слід зазначити, що для забезпечення прибуткової його діяльності, утримання існуючих і знаходження нових клієнтів впроваджуються у діяльність особливі пропозиції з надання банківських послуг, які можуть бути використані як усіма клієнтами, так і окремими сегментами клієнтських груп (такими як молодь, пенсіонери або внутрішньо переміщені особи) [48, с. 217]. Аналіз діяльності ТББВ №10005/068 щодо надання послуг фізичним особам дозволив виділити такі основні напрями забезпечення лояльності клієнтів:

- акції для користувачів платіжних карток;
- спеціальні платіжні картки: можна оформити тарифний пакет для сегменту пенсіонерів «Пенсійна картка», тарифні пакети «Муніципальна картка», «Соціальна картка», «Для внутрішньо переміщених осіб», платіжні картки «Простір», власники яких отримують додатково низку послуг від ТББВ №10005/068;
- особливі умови кредитування та депозити: програми для окремих сегментних груп клієнтів, такі як «Мій пенсійний депозит», «Ощадний дім – «теплій» кредит», програми для внутрішньо переміщених осіб «Кредит «Вторинний ринок та земля» та «Споживчий кредит під іпотеку».

Сьогодні для ТББВ №10005/068, як і для «Ощадбанку» в цілому, набуло поширення впровадження віддаленого банкінгу: телефонного банкінгу (включно з СМС-банкінгом), комп'ютерного банкінгу та Інтернет-банкінгу. Найпоширенішим видом на даний момент є Інтернет-банкінг, системи якого вважаються найбільш передовими і перспективними. Слід зазначити, що ТББВ №10005/068 пропонує до продажу своїм клієнтам-фізичним особам як активні, так і пасивні банківські продукти. Серед пасивних продуктів банку варто виділити онлайн-депозит. Цей продукт поєднує традиційну банківську послугу із застосуванням системи Інтернет-банкінгу. Що ж стосується активних продуктів, то їх перелік є значно ширшим і включає в себе в основному кредити для фізичних осіб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Обсяг продажу активних банківських продуктів фізичним особам з боку ТББВ №10005/068 за 2016-2020 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 / 2016, %
Кредити з використанням платіжних карток	16759	18155	19647	21038	13256	79%
Споживчі кредити, забезпечені нерухомістю та гарантіями	11836	12138	12759	14763	11078	94%
Іпотечні кредити	4467	4835	3994	5127	2638	59%
Автокредити	1437	2319	3729	3644	2614	182%
Інші споживчі кредити	16827	18268	21690	24761	20427	121%
Усього кредитів, наданих фізичним особам	51326	55715	61819	69333	50013	97%

Джерело: Складено автором за даними ТББВ №10005/068

Як свідчать дані табл. 2.8, впродовж 2016-2019 рр. намітилася чітка тенденція до зростання обсягу кредитів, наданих ТББВ №10005/068 для фізичних осіб: якщо у 2016 році їх кількість складала 51,3 тис., то у 2019 році – вже 69,3 тис. Проте розгортання кризових явищ вітчизняної економіки, яке було зумовлене поширенням пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 й вимушеними обмежувальними заходами щодо її упередження, позначилося також і на діяльності ТББВ №10005/068 – обсяг виданих кредитів фізичним особам не лише знизився у 2020 році порівняно з 2019 роком, але й порівняно з 2016 роком. Найбільшу частку в структурі виданих кредитів фізичним особам з боку ТББВ №10005/068 впродовж досліджуваного періоду складали споживчі кредити і кредити з використанням платіжних карток, а найменшу частину займали авто кредити і іпотечні кредити.

Слід зазначити, що з метою підвищення ефективності комунікації співробітників банку з клієнтами-фізичними особами «Ощадбанком» було впроваджено віртуальну мобільну АТС – хмарну технологію, яка дозволяє об'єднати всі мобільні й фіксовані телефонні номери ТББВ №10005/068 й інших відділень у єдину корпоративну мережу, автоматично розподіляти вхідні виклики, здійснювати багато одночасних дзвінків, вести статистику й запис розмов, переводити вхідні дзвінки без роз'єднання зв'язку, а також

інтегрувати корпоративну телефонну мережу в ІТ-системи клієнта. Така АТС добре поєднується і з CRM-системою «Ощадбанку», що дозволяє не пропустити жодного дзвінка клієнта, відстежувати дзвінки, записувати їх, а також контролювати роботу відділів продажів та мати швидкий доступ до історії спілкування з кожним клієнтом.

Станція дає змогу підключити до одного комунікаційного центру як стаціонарні, так і мобільні номери. Таким чином, на одному номері ТВБВ №10005/068 було розгорнуто цілий контакт-центр. Запис телефонних розмов, статистика викликів, список небажаних номерів – усе це не лише дало змогу уникнути ймовірних зловживань недобросовісних працівників, а й допомогти контролювати якість обслуговування клієнтів, глибше пізнавати їхні потреби, а в підсумку – і підвищити ефективність співпраці. Впровадження віртуальної мобільної АТС дало змогу ТВБВ №10005/068 сформувати клієнтську базу за вхідними дзвінками, відстежувати і розподіляти навантаження між операторами контакт-центру та працівниками відділу обслуговування.

Крім того, технології віртуальної мобільної АТС дозволили також ТВБВ №10005/068 та іншим відділенням використовувати IVR – Інтерактивне голосове меню, за допомогою якого було покращено телефонне обслуговування клієнтів. Так, за допомогою голосових повідомлень, які чує абонент під час дзвінка у Контакт-центр, було забезпечено розподіл усіх вхідних викликів, що поступили на контактний номер, мінімізовано кількість пропущених викликів та надано корисну інформацію клієнтам, які очікували на лінії.

Необхідно також підкреслити, що процес управління відносинами ТВБВ №10005/068 з клієнтами-фізичними особами, а також представниками малого, середнього і великого бізнесу, орієнтується на CRM-систему для реалізації клієнторієнтованої стратегії управління, а саме систему Microsoft Dynamics XRM Banking, розроблену Microsoft Corporation. Ця підсистема призначена для автоматизації таких функцій управління, як: управління

розвитком корпоративного бізнесу, управління розвитком роздрібного бізнесу, управління розвитком регіональної мережі, кредитне управління, управління проблемними активами, контакт-центр, управління маркетингом і рекламою та ін. [49, с. 32]. Єдине операційне вікно системи XRM Banking консолідує дані з усіх наявних джерел, систем (додатків) і дозволяє обслуговувати всі необхідні процеси співробітниками фронт-офісу в єдиному інтерфейсі швидше і якісніше [50, с. 86]. Варто зауважити, що XRM Banking від Microsoft Dynamics містить 9 функціональних блоків (модулів), коротка характеристика яких наведена у Додатку Ф.

Слід також зазначити, що для розвитку Контакт-центру та процесів обслуговування клієнтів ТББВ №10005/068 активно використовує можливості XRM Banking від Microsoft Dynamics у трьох основних напрямках (Додаток Х). Крім того, XRM Banking від Microsoft Dynamics дозволяє ТББВ №10005/068 здійснювати: автоматизацію процесингу (логістика та обслуговування POS-терміналів і банкоматів); використовувати аналітичний модуль з широкою номенклатурою звітності за плановими і фактичними показниками роботи для керівництва різних рівнів; використовувати єдине сховище даних клієнтів, яке консолідує дані з різних джерел (додатків або банківських систем), для обслуговування різних процесів в єдиному інтерфейсі [51-52].

XRM Banking інтегрована з основною автоматизованою банківською системою «Ощадбанку», скорингової системою, системами платіжних карт і грошових переказів, фінансовими порталами партнерів, зовнішніми сервісами комунікацій, а також веб-сайтом і контакт-центром банку.

Для вдосконалення роботи в кожному із сегментів клієнтів ТББВ №10005/068 ставить перед собою ключові завдання: збільшення обсягу активних операцій банку з одночасним збереженням якості портфеля: проблемний портфель має складати не більше 7%; підвищення ефективності та зростання частки непроцентних доходів; упровадження прогресивної

системи ефективних продажів; максимально ефективно використання продуктового ряду, а також нових продуктів та бізнес-напрямів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТББВ №10005/068 з метою управління взаємовідносинами з клієнтами банку в розрізі основних сегментів використовує CRM, розробленою компанією Microsoft Dynamics, яка дозволяє формувати потужні аналітичні бази даних, які містять в собі найрізноманітнішу інформацію як щодо клієнтів банку, так і його співробітників, і дає змогу розробляти стратегію діяльності та прогнозувати напрями розвитку відділення у коротко- та довгостроковій перспективі, а також формувати заходи щодо забезпечення лояльності клієнтів ТББВ №10005/068.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ ЖИТОМИРСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1. Пропозиції щодо розробки комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів банку.

Однією із важливих підвалин формування клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг є лояльність клієнтів. Розробка програм лояльності є обов'язковою складовою процесу забезпечення лояльності клієнтів, і є доволі складною та відповідальною ділянкою банківського маркетингу. Крім того, стабільність певних сегментів клієнтської бази залежить від системної та якісної роботи у цьому напрямі.

Програма лояльності як комплексний підхід до забезпечення лояльності споживачів повинна включати такі основні завдання:

- формування груп постійних користувачів послуг, залучення нових клієнтів (розробка програми лояльності як однієї з переваг бренду/продукту банку);
- зростання обсягів продажу продуктів і послуг;
- збільшення розміру середнього чеку;
- зростання обсягу виручки;
- забезпечення кросс-продажу продуктів і послуг, тощо.

Нині практично всі B2C й B2B-компанії в тій чи іншій мірі звертають увагу на питання забезпечення лояльності клієнтів та формування аудиторії постійних покупців. Пропонуючи напрями розробки комплексу заходів забезпечення лояльності клієнтів ТВБВ №10005/068 в контексті банківського маркетингу, на нашу думку, окремої уваги необхідно приділити такому підходу реалізації маркетингових комунікацій, як омніканальність.

Омніканальність, будучи сучасною тенденцією в дистрибуції послуг, почала широко використовуватись саме з активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та переходом торгівлі в Інтернет на глобальному рівні. Омніканальність є більш високим рівнем розвитку каналів продажу: він дозволяє каналам взаємодіяти між собою в режимі реального часу й надавати клієнтам доступ до послуг, продуктів та інформації про них всюди і завжди.

В якості прикладу використання омніканального підходу до побудови відносин ТБВВ №10005/068 з клієнтами можемо навести ситуацію, за якої клієнта-фізичну особу під час зняття готівки у банкоматі зацікавила послуга оформлення депозиту. Для отримання більш детальної інформації щодо пропозиції клієнт вводить у банкоматі номер свого телефону, проте, з певних причин перериває операцію, а через деякий час знову хоче повернутися до оформлення строкового вкладу. Потім клієнт з домашнього комп'ютера заходить на веб-сторінку банку, вводить власний телефонний номер в онлайн-чаті і його дані надходять та зберігаються в єдиній CRM-системі, завдяки чому клієнт може продовжувати оформлювати депозит вже на власному домашньому комп'ютері. Коли клієнт приходить до відділення для внесення готівки на депозит, касир за номером телефону клієнта роздруковує договір і лише звіряє дані, надані клієнтом заздалегідь.

Наведений підхід і є класичним прикладом омніканальності, оскільки в такому випадку задіяні майже всі канали продажу послуг: відділення, система Інтернет-банкінгу, термінали самообслуговування з банкоматами (в прикладі не задіяний лише контактний центр). За багатоканального підходу потенційному клієнту необхідно було б надавати документи та персональні дані на кожному етапі цього процесу (спочатку у банкоматі, потім на сайті чи в онлайн-чаті банку, а потім у відділенні) для оформлення строкового вкладу, і ще й повторно робити це в касі.

З технічної точки зору, реалізація омніканального підходу передбачає створення єдиної інформаційної системи (CRM-системи чи бази даних), що в режимі реального часу акумулює дані щодо ітерацій стосовно існуючих чи

потенційних клієнтів з усіх каналів продажів, які можуть бути в подальшому використані в будь-якому із існуючих каналів. Оперативна обробка таких даних та розподіл доступу до них з будь-якого з каналів продажу і є найбільш складним завданням для реалізації при формуванні клієнтоорієнтованої моделі.

Однак найбільш вірним підходом до трактування поняття «омніканальності» є розгляд його в якості стратегії побудови системи продажів, завдяки якій банк поєднує всі канали продажу навколо клієнта і таким чином, за допомогою омніканальності, вирішує наступні завдання бізнесу:

- 1) забезпечує отримання максимального обсягу даних щодо клієнта, щодо клієнтського шляху і поведінки;
- 2) дозволяє підвищити рівень лояльності завдяки зручності отримання послуг та доступу до них.

Омніканальний підхід є ефективним для потужних банків національного масштабу з розгалуженою мережею відділень: навіть за умови максимального покриття своїми відділеннями всієї території держави, банківські установи не зможуть отримати ту кількість клієнтів, яка сукупно формується онлайн-каналами продажу разом із мережею відділень. Якщо ж онлайн-канали продажів (система дистанційного обслуговування, веб-сторінка банку) доповнити контакт-центрами та онлайн-ботами, то це дозволить збільшити сукупну кількість клієнтів. В даному випадку омніканальний підхід дозволить отримати дані щодо взаємодії з потенційними клієнтами і трансформувати їх з категорії цільової аудиторії до категорії користувачів послуг в подальшому.

Таким чином, омніканальність є не лише маркетинговою стратегією, яка має на меті максимізацію продажів та зростання виручки, але і технологічною основою для створення клієнтоорієнтованої моделі. Для ТВБВ №10005/068 омніканальність має одночасно відповідати вимогам, наведеним у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Вимоги щодо впровадження омніканального підходу взаємодії

ТВБВ №10005/068 з клієнтами

Вимоги щодо впровадження омніканального підходу	Деталізація
Потужне програмне забезпечення	Наявність програмних комплексів, які б забезпечували одночасно синхронізацію баз даних і тісну інтеграцію між собою всіх каналів
Поєднання онлайн та офлайн каналів продажу, або ж використання якогось одного з цих напрямків	Банківські відділення, мікросайти, сторінки в соціальних мережах та на сторонніх порталах, цифрові канали комунікації (чати, боти)
Уніфікована система, яка акумулює дані з усіх перерахованих каналів	Це складна багаторівнева система, яка складається з CRM-систем та окремих баз даних для доступу працівникам front-підрозділів, і програмного забезпечення для бек офісу
Сторонні сервіси та системи – елементи цього ланцюга (засоби документообігу, системи аутентифікації та верифікації тощо)	Як приклад можна навести програмно-апаратний комплекс BankID, що широко використовують в нашій країні для ідентифікації клієнтів. BankID дає можливість віддаленого використання банківських продуктів і послуг, які потребують підтверджувати особистість клієнта

Джерело: Складено автором

Можливості, які відкриває для банківського бізнесу омніканальність, є доволі широкими. Проте досягти максимального ефекту від втілення омніканального підходу можливо лише за умови комплексного використання відповідних технологічних засобів, а також за умови зручного використання самих послуг.

Бізнес, який в сучасних умовах не здатен забезпечувати необхідну кількість каналів продажу для максимально широкого охоплення цільової аудиторії, поступово втрачає власних клієнтів навіть у тому випадку, коли вони зацікавлені у його послугах. Як приклад, можемо навести ситуацію з продажем банківських продуктів роздрібним клієнтам: попри той факт, що у значної частини банків в Україні є доволі привабливі тарифи на обслуговування карток і рахунків, саме Монобанк та ПриватБанк змогли набути широкої популярності завдяки власним унікальним каналам продажу (мова йде про онлайн-банкінг та спеціальні додатки для використання у смартфоні).

У проекті омніканальної стратегії для ТБВВ №10005/068 доцільно передбачати впровадження голосових та чат-ботів, відео-зв'язку з клієнтами(табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Перспективи впровадження омніканальної стратегії для ТБВВ№10005/068

омніканальної стратегії	Характеристика завдань	Очікуваний результат
Впровадження чат-ботів в месенджерах (у Viber, оскільки в Telegram вже впроваджено чат-бот)	Створити чат-боти, котрі можуть надавати базові банківські послуги – перевірка стану рахунку, балансу, перегул останніх транзакцій, здійснення платежів і грошових переказів, отримання кредитних коштів тощо	За допомогою месенджерів та чат-ботів (в умовах забезпечення належних механізмів ідентифікації) потенційні клієнти зможуть отримувати значно більший перелік послуг, використання яких раніше потребувало особистого візиту в установу банку для укладання угод і перевірки особистих документів
Використання голосових чат-ботів в контактних центрах	Запровадити технології розпізнавання та транскрипції голосу співрозмовника за допомогою апаратно-програмних комплексів, які дозволяють розпізнавати голосові відповіді абонента і виконувати певні дії, сприймаючи відповідь як певну команду	Запровадження таких технологій дозволить: а) зробити використання контактного-центру більш зручним – клієнт не буде мати потреби кожен раз відвертати увагу на операції з клавіатурою телефону, а натомість усі вказівки боту надає голосом; б) підвищити рівень безпеки, застосовуючи технології розпізнавання голосу абонента та ідентифікації по ньому; в) впровадження голосових ботів дозволить скоротити витрати на персонал та послуги аутсорсингових контактних центрів
Ідентифікація клієнта за допомогою BankID що доповнюється відео-зв'язком в реальному режимі часу (наприклад із демонстрацією клієнтом особистих документів)	Запровадити технології розпізнавання клієнта з технологією доповнення відео-зв'язком в реальному режимі часу	Дозволить зробити обслуговування зручним і доступним для клієнта з будь-якої точки світу. Таким чином можна проводити процедуру оформлення споживчих кредитів
Спрощення ідентифікації клієнта для отримання готівкових коштів в банкоматах без фізичної наявності банківської платіжної картки	Розробити і запровадити додаток для отримання готівкових коштів в банкоматах без фізичної наявності банківської платіжної картки	Установлений додаток для онлайн-банкінгу на смартфоні слугуватиме для ідентифікації клієнта (за допомогою SMS) для отримання готівки в банкоматі самого банку або його партнерів

Джерело: Складено автором

На нашу думку, реалізація запропонованих у табл. 3.2 підходів сприятиме посиленню лояльності клієнтів та формуванню в ТББВ №10005/068 клієнтоорієнтованої моделі продажу послуг. Таким чином, практичне запровадження омніканальності необхідно проводити за такими напрямками, як: формування бази даних про клієнтів та їх поведінку; об'єднання різноманітних каналів продажів в єдину систему, створення можливості для клієнта автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший; аналіз використання клієнтом вибраних каналів комунікацій; постійне оновлення інформації, що надходить з усіх каналів.

3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження клієнтоорієнтованої моделі продажу банківських послуг

Характеризуючи особливості впровадження клієнт-орієнтованої моделі продажу банківських послуг, слід зазначити, що реалізація омніканального підходу, наведена у попередньому пункті роботи, вимагає в першу чергу масштабних витрат на розробку/придбання відповідної CRM та іншого програмного забезпечення, і здійснити оцінку чи розробити кошторис таких витрат доволі складно. Тому, на нашу думку, в роботі також доцільно розкрити питання застосування цифрових маркетингових комунікацій і розробки програм лояльності як передумов забезпечення впровадження клієнт-орієнтованої моделі продажу банківських послуг ТББВ №10005/068.

Тенденції застосування інструментів маркетингових комунікацій банками у процесі діджиталізації банківського сектору свідчать, що Інтернет забезпечує високу інтерактивність і швидкість поширення інформації, стимулювання чого може призвести до ефекту «снігової кулі» при формуванні громадської думки (причому не тільки позитивної, але і часто негативної), що обумовлює доцільність розробки практичних рекомендацій для вдосконалення маркетингових комунікацій банків з метою забезпечення ефективності діяльності банків.

На нашу думку, з метою забезпечення ефективності діяльності ТВБВ №10005/068у процесі застосування цифрових маркетингових комунікацій необхідно удосконалити організаційну структуру підрозділу маркетингу та реклами ТВБВ №10005/068 шляхом створення відділу цифрових маркетингових комунікацій (рис. 3.1).

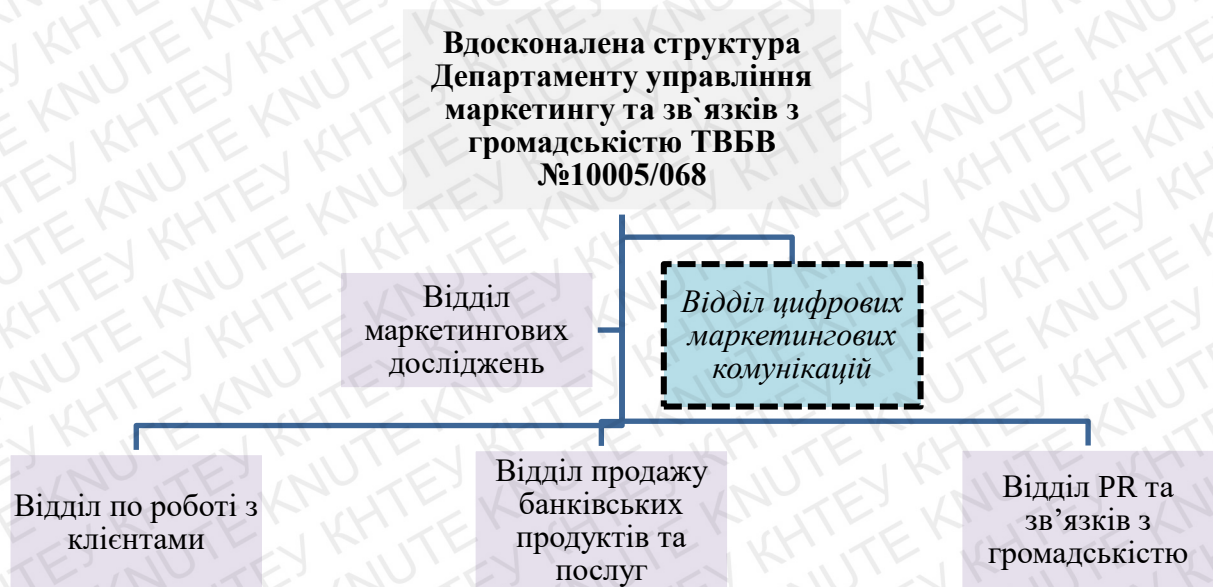


Рис. 3.1. Вдосконалена структура підрозділу маркетингу ТВБВ №10005/068

Джерело: Складено автором

Слід зазначити, що існуюча схема управління цифровим маркетингом ТВБВ №10005/068 передбачає виконання всіх функцій просування послуг в мережі Інтернет лише SMM-спеціалістом. Має місце також дублювання деяких маркетингових функцій відділом продажів та корпоративним відділом. Недостатньо ефективно виконуються такі важливі функції управління, як маркетинговий аналіз, SEO, організація прямих комунікацій з представниками корпоративного сегменту споживачів (спілкування з топ-менеджментом компаній, які бажають оформити зарплатні карткові проекти). Зокрема, функція SEO віддана на аутсорсінг, а функція маркетингового аналізу виконується SMM-спеціалістом лише епізодично – на вимогу керівництва.

Для ліквідації виявлених недоліків пропонується внести зміни до організаційної структури управління, а саме створити в складі Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю, відділ цифрових маркетингових комунікацій, до якого увійдуть: керівник (в особі діючого керівника Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю), SEO-спеціаліст та SMM-спеціаліст. Таким чином, вдосконалена організаційна структура Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю, наведена на рис. 3.1, забезпечить зростання гнучкості у виконанні поставлених топ-менеджментом маркетингових завдань. Також зросте рівень контролю за реалізацією маркетингових заходів з боку керівництва Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю. Для SEO-спеціаліста та SMM-спеціаліста новоствореного відділу необхідно розробити посадові інструкції, у яких відобразити відповідні функціональні обов'язки.

Таким чином, після вдосконалення структури Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю ТВБВ №10005/068, основними його завданнями мають стати: розробка і реалізація маркетингової та комунікаційної політики; дослідження банківського ринку і розробка на основі його результатів прогнозів потреб клієнтів у банківських продуктах; забезпечення реалізації та стимулювання банківських продуктів; підготовка, проведення рекламних кампаній в офлайн та онлайн; забезпечення клієнт-орієнтованого підходу роботи з клієнтами банків; формування цінової політики; розробка маркетингових стратегій банку.

На нашу думку, одним із пріоритетних перспективних цифрових каналів маркетингових комунікацій для продажу банківських продуктів та послуг ТВБВ №10005/068 є інтерактивний контент-маркетинг, який передбачає створення, обробку, розповсюдження та роз'яснення інформації, що буде цікавою, актуальною й корисною для обговорення в чітко визначеній цільовій аудиторії. Оскільки контент є дуже динамічним, його необхідно постійно оновлювати, вдосконалюючи контент-маркетинг.

Причиною появи даного каналу є те, що сучасний клієнт банку вимагає не лише простого зображення чи тексту про продукт / послугу. Для нього є важливим зрозуміти сутність банківської пропозиції, розрахувати її вигідність за допомогою вбудованих інструментів калькуляцій.

Окрім цього, банку необхідно використовувати фото-контент у форматі 360, а смартфони, які дозволяють його створювати, доступні як для простого споживача, так і для професіоналів. Цей вид каналу дає змогу розгледіти банківський продукт детально, що значно підвищує попит на нього цільової аудиторії. На нашу думку, основними перевагами такого засобу маркетингового інтерактивного контент-маркетингу є:

- 1) можливість для банку самостійного вибору, якому формату контенту віддати перевагу – змістовним блогам, невеликим оголошенням в соціальних мережах, відеороликам, інфографіці тощо;
- 2) це один із найдешевших видів онлайн-просування з високим відсотком залучення лідів.

Сьогодні банкам необхідно використовувати канали комунікації всередині банку, в пунктах продажу банківських продуктів, зокрема Digital Signage, або цифровий мерчандайзинг – сучасний потужний інформаційно-реklamний інструмент, що виходить за межі маркетингових комунікацій і включає також мерчандайзинг, логістику в точці продажу та сервіс. Головна перевага Digital Signage перед традиційними видами маркетингових комунікацій полягає у можливості постійного управління контентом. Контент може складатися із відео зображення, анімаційних блоків, текстових повідомлень. У кожному відділенні банку може демонструватися свій контент, який формується за результатами продажів у даному відділенні або, виходячи з маркетингових цілей з урахуванням місцевої специфіки. Інтерактивні пристрої дозволяють приймати інформацію від клієнтів, а програмне забезпечення відразу ж пристосовує контент під конкретні запити в режимі реального часу. При цьому управління системою здійснюється централізовано. Digital Signage є одним з найпрогресивніших інструментів

маркетингу, оскільки ніякі інші інструменти маркетингу не здатні забезпечити подібне.

На нашу думку, одним з першочергових кроків АТ «Ощадбанк» має стати розробка нової програми лояльності для фізичних осіб з умовною назвою «Ощад Бонус Плюс» (на додачу до вже існуючої «ZVISNO, BONUS») з урахуванням найкращих практик банків-конкурентів у цій сфері, а відділу цифрових маркетингових комунікацій Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю ТББВ №10005/068 необхідно створити відповідний контент – декілька рекламних відеороликів формату «сторітеллінг» – які б у гумористичній манері демонстрували вигоди та переваги програми лояльності «Ощад Бонус Плюс» з урахуванням регіональної специфіки (був би зрозумілим і цікавим саме для жителів Житомирської області). Пропозиції щодо окремих положень нової програми лояльності для фізичних осіб від АТ «Ощадбанк» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Окремі положення програми лояльності «Ощад Бонус Плюс» для фізичних осіб від ТББВ №10005/068 АТ «Ощадбанк»

Дії з боку фізичних осіб	Винагорода з боку «Ощадбанку»
Існуючі клієнти-фізичні особи, які мають діючий строковий депозит та бажають переоформити його (після настання планової дати завершення строку дії депозиту) на новий строковий депозит	Надання таким клієнтам бонусу у розмірі +1% річних до стандартної процентної ставки за новим строковим депозитом
Існуючі клієнти-фізичні особи, які бажають оформити новий строковий депозит на суму 50 000 гривень / 10 000 доларів США (Євро) та більше	Надання таким клієнтам бонусу у розмірі +1% річних до стандартної процентної ставки за новим строковим депозитом
Придбання товарів і послуг у розширеній мережі закладів-партнерів «Ощадбанку» з нарахуванням cashback-бонусів, коли за кожні 120 гривень витрат нараховується 1 бонус (нараховані бонуси за покупки можна обміняти на електронні сертифікати партнерів програми, серед яких супермаркети, автозаправні станції, магазини косметики, одягу, ресторани, авіа- та залізничні квитки)	Нарахування cashback-бонусів незалежно від типу картки, а при досягненні цільової суми (цільова сума безготівкових операцій на одну картку становить 5000-25000 грн. на місяць залежно від класу картки) всі бонуси перераховуються за умовою «1 бонус за 100 гривень витрат». При цьому максимальна сума бонусів необмежена
День народження клієнта	Нарахування 200 cashback-бонусів

Джерело: Складено автором

Після того, як АТ «Ощадбанк» розробить положення і пропозицію щодо програми лояльності «Ощад Бонус Плюс», відділу цифрових маркетингових комунікацій Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю ТВБВ №10005/068 необхідно приступити до створення відповідного відео-контенту, який би демонстрував переваги та вигоди цієї програми.

Аналіз ринкових пропозицій щодо послуг зйомки рекламних відеороликів дозволяє сформувати кошторис витрат на зйомку відео для соціальних мереж Instagram, Facebook і відео-хостингу YouTube (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Витрати на зйомку одного відео для соціальних мереж Instagram, Facebook і відео-хостингу YouTube

Рекламний ролик для	Вартість зйомки, дол. США	Термін створення, днів
Instagram	150	від 6 днів
Facebook	150	від 7 днів
YouTube	300	від 5 днів

Джерело: Складено автором за даними [53]

Як свідчать дані табл. 3.4, приблизні витрати на створення одного рекламного відео для соціальних мереж Instagram, Facebook і відео-хостингу YouTube складуть 600 дол. США, а таких відео, на нашу думку, всього необхідно зняти 5:

- рекламне відео, яке б висвітлювало програму лояльності «Ощад Бонус Плюс»;
- рекламне відео, яке б демонструвало переваги авто-кредитування у ТВБВ №10005/068;
- рекламне відео, яке б демонструвало переваги іпотечного кредитування у ТВБВ №10005/068
- рекламне відео, яке б демонструвало переваги використання кредитних карток «Ощадбанку» і водночас містило б інформацію про програму лояльності «Ощад Бонус Плюс»;

- рекламне відео, яке б розкривало особливості депозитних програм «Ощадбанку».

Таким чином, сумарні витрати ТВБВ №10005/068 на зйомку чотирьох рекламних роликів складуть 2400 дол. США. Наступним кроком після створення контенту має бути його «посів», тобто розповсюдження серед існуючих і потенційних клієнтів. Місячні видатки на «посів» рекламного відео-контенту наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Місячні видатки ТВБВ №10005/068 на поширення рекламного відео-контенту у соціальних мережах Instagram, Facebook і відео-хостингу YouTube

Інструмент комунікацій	Витрати	Очікувана кількість переходів	Очікувана кількість замовлень кредитних карток та оформлення кредитів	Очікувана кількість залучених депозитів
Контекстна реклама	20000	624	114	28
Реклама в YouTube	10000	870	54	6
Реклама в Instagram	5000	18	7	2
Реклама в Facebook	10000	34	9	3
Банерна реклама	5000	46	21	7
Всього за місяць	50000	1592	205	46
Всього за рік	600000	19104	2460	552

Джерело: Складено автором

Таким чином, можемо зробити висновок, що в разі реалізації пропонованих заходів щодо забезпечення лояльності клієнтів, ТВБВ №10005/068 отримає змогу щороку оформляти кредитних карток і кредитних програм для близько 2,5 тисяч осіб, а також залучати близько півтисячі депозитів від фізичних осіб.

Розрахуємо прогнозний економічний ефект від впровадження усіх заходів, наведених у роботі. При цьому для здійснення розрахунків врахуємо наступні гіпотези:

- створення відділу цифрових маркетингових комунікацій, який, зокрема, здійснюватиме створення і «посів» відповідного рекламного відео-контенту, відбудеться на початку 2022 року, і дасть можливість підвищити обсяги продажу послуг ТВБВ №10005/068 щороку на 15%;

- реалізація омніканального підходу відбудеться на початку 2022 року і дасть можливість підвищити обсяги продажу послуг щороку на 15%.

Таким чином, очікуваний загальний приріст доходів ТВБВ №10005/068 за умови реалізації пропонованих заходів складе 30%. Оцінку можливого економічного ефекту від впровадження заходів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Прогнозна оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення процесу управління цифровим маркетингом ТВБВ №10005/068 на 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік, млн. грн.	2023 рік, млн. грн.	2024 рік, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий процентний та непроцентний дохід, інші доходи	22783,6	29618,7	38504,3	6835,1	8885,6
Прямі сукупні витрати	9477,3	12320,5	16016,7	2843,2	3696,15
Інші сукупні витрати	528,7	528,7	528,7	0	0
Чистий прибуток за рік	12777,6	16769,5	21800,4	3991,9	5030,85

Джерело: Складено автором

Таким чином, в разі успішної реалізації пропонованих заходів, ТВБВ №10005/068 впродовж 2022-2023 рр. вдасться наростити чистий прибуток на 3,9 млн. грн., а впродовж 2023-2024 рр. – на 5,0 млн. грн. Крім того, для підтримки та залучення клієнтів ТВБВ №10005/068 має дотримуватися таких заходів:

1. Упроваджувати технологію персонального менеджменту клієнтів для побудови взаємовигідних відносин. Це досягається шляхом закріплення персональних менеджерів за ключовими клієнтами. Основними обов'язками персональних менеджерів є:

- формування баз даних про клієнтів банку;
- розробка клієнт-орієнтованого підходу для обслуговування клієнтів;
- участь у розробці стратегії маркетингових комунікацій для залучення клієнтів;

– аналіз інформації щодо відкритих рахунків клієнтів та проведення відповідного SWOT-аналізу.

2. Розвивати дистанційні форми обслуговування з метою удосконалення омніканальних комунікацій.

3. Створити «відділення майбутнього», де персонал банку буде навчати клієнтів селф-банкінгу, що сприяє підвищенню рівня маркетингових комунікацій, лояльності з клієнтами банку, обсягів продажів банківських продуктів та послуг.

Таким чином, з метою забезпечення ефективності діяльності та лояльності клієнтів ТББВ №10005/068 у процесі застосування маркетингових комунікацій доречно використовувати стратегію цифрових маркетингових комунікацій, яка передбачає розробку плану, направленою на збільшення обсягів продажу банківських продуктів, покращення іміджу банку та вдосконалення маркетингових комунікацій з клієнтами в Інтернеті, що призводить до підвищення ефективності його діяльності та фінансової стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного аналізу та здійсненого дослідження у роботі було зроблено ряд висновків, зокрема:

- визначено взаємовідносини банку з клієнтами як послідовність взаємодій банку з клієнтами в точках контакту протягом певного періоду часу, в ході якої кожна із сторін суб'єктивно оцінює зв'язки та відносини між ними. Нині серед банківських установ набуває все більшої популярності практика управління лояльністю споживачів, заснована на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, що передбачає використання інформаційних технологій для збору та аналізу різномірної інформації з баз даних щодо клієнтів для подальшого використання з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління. На практиці такі інформаційні технології являють собою програмні продукти Customer Relationship Management (CRM), що дають змогу збирати, аналізувати, групувати та відображати у необхідному вигляді масивні обсяги інформації про клієнтів;
- виявлено, що в банківській діяльності найбільш вживаними критеріями сегментації є тип клієнту (фізична, юридична особа), рівень доходу, вид зайнятості, сімейний стан. Усі ці характеристики є об'єктивними, дозволяють формувати продукти у відповідності до потреб клієнта, проте на основі їх аналізу неможливо прогнозувати поведінку клієнта, робити висновки щодо їх прихильності до банку;
- досліджено особливості управління взаємовідносинами ТББВ №10005/068 з його клієнтами. Так, з метою підвищення ефективності комунікації співробітників банку з клієнтами-фізичними особами «Ощадбанком» було впроваджено віртуальну мобільну АТС – хмарну технологію, яка дозволяє об'єднати всі мобільні й фіксовані телефонні номери ТББВ №10005/068 й інших відділень у єдину корпоративну мережу, автоматично розподіляти вхідні виклики, здійснювати багато одночасних

дзвінків, вести статистику й запис розмов, переводити вхідні дзвінки без роз'єднання зв'язку, а також інтегрувати корпоративну телефонну мережу в ІТ-системи клієнта. Впровадження віртуальної мобільної АТС дало змогу ТББВ №10005/068 сформувати клієнтську базу за вхідними дзвінками, відстежувати і розподіляти навантаження між операторами контакт-центру та працівниками відділу обслуговування. Крім того, технології віртуальної мобільної АТС дозволили також ТББВ №10005/068 та іншим відділенням використовувати IVR – Інтерактивне голосове меню, за допомогою якого було покращено телефонне обслуговування клієнтів. Процес управління відносинами ТББВ №10005/068 з клієнтами-фізичними особами, а також представниками малого, середнього і великого бізнесу, орієнтується на CRM-систему для реалізації клієнт-орієнтованої стратегії управління, а саме систему Microsoft Dynamics XRM Banking, розроблену Microsoft Corporation;

- в контексті удосконалення банківського маркетингу розроблено комплекс заходів забезпечення лояльності клієнтів ТББВ №10005/068: запропоновано заходи омніканальності за такими напрямками, як об'єднання різноманітних каналів продажів в єдину систему, створення можливості для клієнта автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший; аналіз використання клієнтом вибраних каналів комунікацій; формування бази даних про клієнтів та їх поведінку; постійне оновлення інформації, що надходить з усіх каналів. З метою підвищення ефективності діяльності ТББВ №10005/068 у процесі застосування цифрових маркетингових комунікацій удосконалено організаційну структуру підрозділу маркетингу та реклами ТББВ №10005/068 шляхом створення відділу цифрових маркетингових комунікацій;

- одним з першочергових кроків АТ «Ощадбанк» має стати розробка нової програми лояльності для фізичних осіб з умовною назвою «Ощад Бонус Плюс» (на додачу до вже існуючої «ZVISNO, BONUS») з урахуванням найкращих практик банків-конкурентів у цій сфері, а відділу цифрових маркетингових комунікацій Департаменту управління маркетингу

та зв'язків з громадськістю ТББВ №10005/068 необхідно створити відповідний контент – декілька рекламних відеороликів формату «сторітеллінг» – які б у гумористичній манері демонстрували вигоди та переваги програми лояльності «Ощад Бонус Плюс» з урахуванням регіональної специфіки (був би зрозумілим і цікавим саме для жителів Житомирської області). Після того, як АТ «Ощадбанк» розробить положення і пропозицію щодо програми лояльності «Ощад Бонус Плюс», відділу цифрових маркетингових комунікацій Департаменту управління маркетингу та зв'язків з громадськістю ТББВ №10005/068 необхідно приступити до створення відповідного відео-контенту, який би демонстрував переваги та вигоди цієї програми, а також переваги й вигоди кредитних і депозитних програм, і його подальшого поширення у соціальних мережах Instagram, Facebook і відео-хостингу YouTube. В разі реалізації пропонованих заходів щодо забезпечення лояльності клієнтів, ТББВ №10005/068 отримає змогу щороку оформляти кредитних карток і кредитних програм для близько 2,5 тисяч осіб, залучати близько півтисячі депозитів від фізичних осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завадська Д. В. Перспективи використання стратегії CRM (Customer Relationship Management) на ринку банківських послуг / Д. В. Завадська, О. В. Яценко // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія історія. 2013. №27 (206). С. 219-228.
2. Карпенко Ю. Ю. Інформаційні системи та технології як забезпечення системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами / Ю. Ю. Карпенко, Т. М. Білоусько // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій. Полтава : ПУЕТ, 2019 С. 11-16.
3. Рац О. М. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків / О. М. Рац, В. О. Торосова // Економіка та суспільство. 2016. №2. С. 599 – 604
4. Рац О. М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку / О. М. Рац // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 29(2). - С. 113-116.
5. Бажеріна К. В., Бібік І. Ю. Особливості управління лояльністю на ринку банківських послуг / К. В. Бажеріна, І. Ю. Бібік // Ефективна економіка. 2020. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7849>
6. Командровська В. Є. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії / В. Є. Командровська // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Випуск 48-2. - С. 62-66.
7. Стрельченко О. Г. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів / О. Г. Стрельченко, В. Скорик // Підприємництво, госп-во і право : наук.-практ. госп.-прав. журн. - 2020. - №6. - С. 156-161.

8. Якушева О. В. Конкуренція на ринку банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків / О. В. Якушева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 284-291.
9. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2016. - № 6. - С. 108-115.
10. Ярошенко В. А. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства / В. А. Ярошенко, Н. В. Геселева, В. В. Подольна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 3. - С. 81-86.
11. Яценко О. В. Аналіз окремих підходів до класифікації взаємовідносин з клієнтами / О. В. Яценко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – №11. – С. 275-278.
12. Гевко В. Л. Класифікація інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами / В. Л. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2013. - Вип. 2. - С. 44-57.
13. Гірняк В. В. Зарубіжний досвід організації маркетингової діяльності у процесі продажу банківських продуктів / В. В. Гірняк, Л. Б. Євтух // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 23. – С. 273-277.
14. Маслова Н. О. Особливості комунікаційної політики банків України / Н. О. Маслова, Б. А. Хоменко // Підприємництво та інновації. - 2016. - Вип. 2. - С. 108-117.
15. Кириленко С. В. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових мобільних технологій: досвід іноземних

банків / С. В. Кириленко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – Вип. 4. – С. 62-70.

16. Унинець О. М. Сегментування як засіб розширення клієнтської бази банків / О. М. Унинець // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2013. - № 3. - С. 142-148.

17. Роговський С. О. Особливості сегментування ринку банківських послуг / С. О. Роговський // Ринок цінних паперів України. - 2013. - № 11-12. - С. 89-96.

18. Бондаренко Л. А. Ринок банківських продуктів і послуг: поняття та сегментація / Л. А. Бондаренко, І. О. Жук. // Ефективна економіка. - 2013. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_43.

19. Федирко В. В. Механизм двухуровневой сегментации клиентов как важный инструмент управления клиентской базой банка / В. В. Федирко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2011. - №1. - С. 165-173.

20. Ощадбанк / Офіційний сайт Інтернет-видання «Mind.ua» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/banks/7-oshchadbank>

21. Про Ощадбанк / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/about>

22. Финансовые результаты Ощадбанка / Офіційний сайт Інтернет-видання «Minfin» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/company/oschadbank/rating/>

23. Ощадбанк 2021: основна інформація, огляд послуг/ Офіційний сайт Інтернет-видання «Finsee» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finsee.com/%D0%BE%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA/>

24. Акціонерне товариство 'Державний ощадний банк України' / Офіційний сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129>
25. Кредити від ощадбанку / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans>
26. Теплі кредити / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/oschad_home
27. Кредит на нове авто та електромобілі / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/na-nov-avto>
28. Кредит на вживане авто / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/na-vzhyv-avto>
29. Нерухомість на первинному ринку / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/nerukhomist-na-pervinnomu-rinku>
30. Нерухомість на вторинному ринку / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/nerukhom-st-na-vtorinnomu-rinku>
31. Доступна іпотека 7% / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/ipoteka7>
32. На житло для внутрішньо переміщених осіб / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/na-zhitlo-dlya-vnutrishno-peremishchenikh-osib>

33. Кредит під іпотеку / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/kredit-p-d-poteku>
34. Програма перекредитування / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/programa-perekredituvannya>
35. Зелена енергія / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/kredituvannya-na-obladnannya-shcho-viroblya-zelenu-energ-yu>
36. Кредит під депозит / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/paycards/Visa-Electron--Cirrus-Maestro>
37. Звісно, кредит кешем / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/cash>
38. Звісно, плати частинами / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/platu-chastunamu>
39. Звісно, моя кредитка / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/paycards/moya-creditka>
40. Реструктуризація кредитів/ Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/restructurizacia>
41. Мій пенсійний депозит / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/deposit/pensyniy-deposit>

42. Мій депозит / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/deposit/my-deposit>
43. Мобільні заощадження / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/mobile-saving>
44. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» / Офіційний сайт Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://5-7-9.gov.ua/#prog>
45. «Доступні кредити 5-7-9%» / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oschadbank.ua/ua/business/579?utm_campaign=button-579&utm_medium=menu-top-579&utm_source=menu-financ-bizn-579
46. Фінансова звітність / Офіційний сайт АТ «Державний Ощадний Банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
47. ТВБВ № 10005/068 філії - Житомирського обласного управління АТ "Ощадбанк" / Офіційний сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://old.bank.gov.ua/control/uk/bankdict/bank?id=5964>
48. Шумкова О. В. Поглиблення сегментації клієнтурних ринків для удосконалення маркетингового управління банківськими послугами / О. В. Шумкова // Інфраструктура ринку. - 2018. - № 22. - С. 216-221.
49. Ринок банківських послуг в умовах структурного реформування економіки України : кол. моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Б. Л. Луціва. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 242 с.
50. Сідельник О. П. Розвиток ритейлу в банківському секторі економіки України / О. П. Сідельник // Вісник Університету Банківської Справи – 2019. – № 2-3 (35-36). – С. 81-87.

51. АТ «ОЩАДБАНК» / Офіційний сайт компанії E-consulting[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-consulting.com.ua/ua/oaо-osshadbank>

52. Історія успіху: «Ощадбанк» / Офіційний сайт компанії CRM.UA[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crm.ua/ua/oaо-osshadbank>

53. Рекламный ролик | Цена и заказать для TV, Youtube, Instagram, Facebook / Офіційний сайт рекламного агентства DMEProduction[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://dme-production.com.ua/services/promotional-video/>