

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКООПСПІЛКА
Полтавський університет економіки і торгівлі

О. Г. ТРИКОЗЕНКО
І. Г. БРІТЧЕНКО

**КЛІЄНТЕЛА ЯК МЕХАНІЗМ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Монографія
Полтава 2011

УДК ББК	
------------	--

Рецензенти:

Мікловда В.П., член-кор. НАН України, проф., д.е.н. (Ужгород);
Смерічевський С.Ф., проф., д.е.н. (Донецьк);
Ковальов А.І., проф., д.е.н. (Одеса);
Чернявська О.В., проф., д.е.н. (Полтава);

*Розглянуто та рекомендовано до друку вченою радою Полтавського університету
економіки і торгівлі
__ грудня 2010 р., протокол № __*

Трикозенко О.Г., Брітченко І.Г.

Т77 Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку / Під наук.
ред. проф. Брітченка І.Г. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 270 с.

ISBN

У монографії викладено теоретичні та практичні аспекти формування, впровадження та просування інноваційних підходів до клієнтели комерційного банку як інструменту визначення його вартості.

Розкрито теоретичні основи оцінки вартості комерційного банку, підвищення конкурентоспроможності комерційного банку шляхом визначення його клієнтели, здійснено моделювання вартості комерційного банку з урахуванням його клієнтели.

Для викладачів, аспірантів, магістрів і спеціалістів, а також для наукових працівників, банківських працівників, підприємців і тих, кого цікавлять маркетингова діяльність банку та банківської системи України.

**УДК
Т
ББК**

ISBN	© Трикозенко О.Г., 2010 р. © Брітченко І.Г., 2010 р.
------	---

© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2010

„Ми даємо гроші на науку не тому, що ми багаті,
а ми багаті тому, що ми даємо гроші на науку”

Рональд Рейган (Президент США)

„Комерційний банк не тому має багато клієнтів,
що він має багато грошей,
а він має багато грошей тому, що має багато клієнтів”

**Ігор Брітченко (д.е.н., професор,
зав. кафедри грошового обігу і кредиту
Полтавського університету економіки і торгівлі)**

ПЕРЕДМОВА

На сучасному етапі розвитку економіка України формується на ринкових засадах, відбувається її активна інтеграція до європейських та світових ринків. Важливою складовою ефективного функціонування економіки України в ринкових умовах є ефективний ринковий механізм формування вартості комерційного банку. В сучасних умовах актуальним є видається пошук нових науково-обґрунтованих інструментів проведення оцінки та визначення фінансової цінності клієнтської бази, яка є нематеріальним активом комерційного банку та впливає на стабільність та конкурентоспроможність комерційних банків. Розв'язати зазначене завдання можна: шляхом розробки нової системи моніторингу та аналізу клієнтеля банку та покращення банківських продуктів відповідно до потреб споживачів.

Тому на даному етапі розвитку актуальним є пошук інноваційних науково-обґрунтованих інструментів визначення вартості комерційного банку та підвищення його конкурентоспроможності шляхом оптимізації його клієнтеля. Зазначені питання актуальні як для діяльності окремого комерційного банку так і всієї банківської системи України. Перевагою зазначеного підходу до визначення вартості комерційного банку є акцентування уваги на клієнті та його потребах як головного чинника ефективної банківської діяльності. Саме такого підходу потребує практична діяльність вітчизняних банків на сучасному етапі її еволюції. Такий підхід є актуальним з урахуванням кризових явищ світової економіки, котрі значною мірою спричинені неефективністю функціонування банківських установ. Саме такий напрям підвищення конкурентоспроможності комерційних та кооперативних банків (або банків, що позиціонують себе як кооперативні) та наукових досліджень повністю співпадає з принципами організації та функціонування підприємств споживчої кооперації. Тому актуальним є запропонований інноваційний підхід до формування адекватної маркетингової стратегії банку і для системи споживчої кооперації України.

Зазначені аспекти маркетингових досліджень ринку банківських послуг та його специфіки в Україні в сучасній вітчизняній економічній науці перебувають у процесі дослідження. Теоретичні аспекти маркетингової стратегії комерційного банку, що знаходиться в залежності від його клієнтеля досліджуються у роботах М.І. Тугана-Барановського, Х'юберта Сент-Онжа, Г.В. Осовської, О.О. Юшкерича, Й.С. Завадського, Карла Маркса, А.Сміта, Б.І. Суховірського, І.Г. Брітченка, О. Грегори, Д. Фішмена, С. Котела, Р. Мюррея, Ф. Блока, К.О. Решоткіна, О. Дамодарана, Т. Коупленда, У. Шарпа, М.І.Кулагіна, С.М.Авдєєва, М.О.Козлова, В.М.Рутгайзера, Г.І. Мікерина, О.М. Козирєва, С.Ф. Смерічевського, І. Фоміна, Н. Внукова, С. Різниченка, А. Тавасієва, Д. Воронова, Галя, М. Портера, І. Фоміна, О. Кірєєва та Ю. Заруби, Оукена, Вейбулла, Г.Ахенвалія; у дослідницькій простір потрапляють закон Візера, метод Монте-Карло, Е. Фермі, Д. фон Неймана, С. Улама, Ф. Модільяні, розподілом Пуассона, формула Маклорена, функція Лапласа, Ф. Рейчхелда тощо.

Значна роль у формуванні клієнтського підходу до ефективності функціонування банку належить видатному вітчизняному науковцю М.І. Туган-Барановському. В своїй монографії «Паперові гроші та метал» від особливу увагу приділяє клієнтській базі банку як стратегічного чинника його подальшого розвитку.

Результати запропонованого дослідження крім практичного та наукового застосування, можуть бути використані в навчальному процесі як у вищих навчальних закладах споживчої кооперації України, так і в інших навчальних закладах МОН України при викладанні наступних дисциплін: «Маркетинг», «Банківський маркетинг», «Гроші і кредит», «Основи підприємництва», «Менеджмент у банку», «Аналіз банківської діяльності», «Ситуаційне моделювання діяльності комерційних банків» та ін.

Головне завдання монографії – запропонувати нові науково обгрунтовані підходи до визначення вартості та підвищення ефективності діяльності комерційного банку з урахуванням його клієнтів як систематизованої клієнтської бази.

Цільова аудиторія монографії – банківські службовці та керівники споживчої кооперації (в тому числі працівники кооперативних банків), студенти і аспіранти вищих учбових закладів, що навчаються за економічними та гуманітарними спеціальностями, слухачі шкіл бізнесу, керівники фірм та спеціалісти, чия діяльність пов'язана з банківською або кредитно-фінансовою сферою.

Зміст монографії складається з 4 розділів. Кожен розділ має три параграфи, що розкривають зміст підрозділу. Кожний наступний розділ є логічним продовженням попереднього. Монографію підготовано за матеріалами науково-дослідної роботи Полтавського університету економіки і торгівлі «Маркетингова стратегія просування банківських послуг» – номер державної реєстрації 0108U004051.

Автори адресують слова щирої подяки: *ректору Полтавського університету споживчої кооперації України Нестулі Олексію Олексійовичу, колективу кафедри грошового обігу і кредиту ПУЕТ, колегам-викладачам та науковцям, котрі надавали критичні зауваження щодо змісту монографії, та рецензентам.*

Автори працюють над новими виданнями з проблематики сучасної маркетингової стратегії комерційного банку та банківської системи України і мають надію, що плідна співпраця з професіоналами, які мають досвід роботи на вітчизняному та іноземних ринках та володіють сучасними маркетинговими технологіями на ринку банківських продуктів сприятимуть ефективній діяльності вітчизняних банків на внутрішньому та міжнародних ринках в умовах глобалізації економіки та розвитку інформаційних систем, що позитивно вплине на добробут українського народу.

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Клієнтела як нематеріальний чинник формування та функціонування банківських мультиплікаційних процесів

Увага дослідників до персони клієнта не зменшується і завжди на часі. Але тільки нещодавно набуло вжитку нове поняття, яке використовується стосовно клієнтів, – "клієнтоцентричність". Воно означає прагнення компанії зосередити всю свою діяльність навколо інтересів, потреб та цілей найважливішої для неї людини – клієнта. Але, як зауважує блог Customer Evangelism, попри той факт, що 56% компаній вважають самих себе клієнтоцентричними, лише 12% споживачів погоджуються із цією оцінкою. Наведемо кілька порад для досягнення компанією клієнтоцентричності:

1. Важливо намагатися цілком і повністю сконцентруватися на досвіді клієнта. Для цього слід пересвідчитися в тому, що співробітники пройшли відповідні тренінги й володіють необхідними компетенціями, а також у тому, що рівень сервісу та підтримки відповідає заявленому рівню, який узгоджується із потребами клієнтів.

2. Необхідно пристосувати внутрішні процеси компанії до потреб (вимог) ваших потенційних клієнтів. Компаніям варто переосмислити підхід до власної організації і більш детально зосередитися на потребах клієнтів при створенні процесів компанії.

3. Варто залучати клієнтів до процесу створення та підтримки продуктів компанії. На жаль, компанії не завжди знаходять спільну мову зі своїми клієнтами у сфері спільних інновацій. Утім, саме така взаємодія між клієнтами та компанією є одним із найважливіших аспектів клієнтоцентричності. Більшість керівників та топ-менеджерів вважають за краще тримати клієнтів „у темряві” й не ділитися з ними своїми ідеями щодо

розвитку. Але що найгірше – вони не запитують у клієнтів, якою вони хотіли б бачити їхню компанію в майбутньому [100]. Прислухаючись до побажань клієнтів, банки зможуть створювати продукти з урахуванням потреб клієнтів і тим самим, закріпивши їхні стосунки, втримати в банку.

Використання цих простих і дієвих практик не перетворить компанію на клієнтоцентричну за один день. Але ці прості принципи стануть у нагоді кожному менеджеріві, який твердо вирішив, що саме клієнт є найбільшою цінністю бізнесу.

Важливість клієнта не можна переоцінити, а те, що він є нематеріальним активом фінансової установи, дає можливість констатувати той факт, що він має свою власну вартість та впливає на подальший розвиток комерційного банку. До того ж завдяки тривалим стосункам клієнтів з банком виникають сприятливі умови для функціонування банківського мультиплікаційного процесу.

В Україні одночасно використовують два різних підходи до визначення й класифікації нематеріальних активів: вітчизняні положення бухгалтерського обліку та міжнародні стандарти фінансової звітності. Основи формування й розкриття у фінансовій звітності інформації про нематеріальні активи містяться в Положенні (Стандарті) бухгалтерського обліку № 8 «Нематеріальні активи», затвердженому наказом Мінфіну України № 242 від 18 жовтня 1999 року. Цей документ подає таке визначення немонетарних активів: немонетарний актив, що не має матеріальної форми, може бути ідентифікований та утримується підприємством для використання протягом періоду більш ніж один рік для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам.

Відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності розглядаються такі види нематеріальних активів підприємства:

- пов'язані з клієнтами: списки клієнтів і клієнтських контрактів;

- пов’язані з технологіями: технології, патенти, програмне забезпечення, бази даних, ноу-хау;
- пов’язані з контрактами: ліцензії, роялті, ліцензійні договори й договори франчайзингу, права на користування ресурсами (водними, мінеральними, повітряними тощо), трудові договори;
- пов’язані з мистецтвом: літературні, художні та музичні твори, відео- й аудіовізуальні матеріали;
- пов’язані з маркетингом: права на знаки для товарів і послуг, угоди про відмову від конкуренції;
- неідентифіковані НМА: умовна вартість ділових зв’язків, репутація, імідж компанії, стосунки з постачальниками, персоналом, конкурентами [94].

У міжнародних стандартах фінансової звітності на перший план до нематеріальних активів відносять клієнтів, точніше клієнтську базу, якою володіє компанія. Оцінюючи українські фінансові установи, потенційні іноземні інвестори й партнери все частіше звертають увагу не на ціну устаткування чи будівель, а на вартість нематеріальних активів компанії. Така тенденція є загальносвітовою. За даними компанії Ernst&Young, у структурі власності найбільших світових корпорацій нематеріальні активи вже становлять понад половину загальної вартості компанії незалежно від сфери діяльності (див. «Нематеріальні активи в закордонних компаніях»). Однією із складових капіталізації бізнесу є відповідна оцінка та застосування нематеріальних активів, якими володіє підприємство.

Нематеріальні активи можна навіть передавати в заставу при отриманні банківського кредиту. Попри те, що така практика в Україні наразі не надто поширена (банкери воліють видавати кредити під щось відчутніше, ніж добре ім’я), наявність у підприємства цінних нематеріальних активів, наприклад розкрученої торгової марки й бездоганної кредитної історії, помітно полегшує отримання кредитів на вигідних умовах [94].

Монітор нематеріальних активів був розроблений у середині 1980-х років шведським ученим, доктором Карлом Еріком Свейбі. Він визначав три основні напрями аналізу нематеріальних активів компанії: зовнішню структуру, внутрішню структуру, а також компетентність людей. У спільній праці С.Н.Авдєєва, Н.А.Козлова, В.М.Рутгайзера оцінка ринкової вартості клієнти – нематеріального активу компанії також відбувається як поділ нематеріального активу на внутрішній і зовнішній. Такий поділ нематеріального активу є свого роду «робочою класифікацією». В основі нього лежить уявлення про вплив клієнти на ризик ведення бізнесу, пов'язаний з конкретною частиною грошового потоку, який виникає завдяки нематеріальним активам, точніше, генерованих ними. Іншими словами, ми виділяємо ту частину загального грошового потоку, який приходить на зовнішній нематеріальний актив [1, с. 13].

На переконання Свейбі, прибуток для організації створюють тільки люди (клієнти). Користь, яку приносять дії цих людей, а саме: продукція, послуги, патенти, авторські права тощо – свідчить про успішну роботу компанії; але джерелом усього цього є люди (клієнти). Вони й повинні вважатися генераторами всього прибутку компанії. Згідно із Свейбі, "дії людей перетворюються як у матеріальні, так і нематеріальні структури знань, котрі мають зовнішню (зовнішні структури) або внутрішню (внутрішні структури) спрямованість". "Ці структури є активами, оскільки вони впливають на надходження доходів". Свейбі вважає людей єдиним наявним у компанії джерелом прибутку [84].

Клієнти, – як пише блог Customer Evangelism, – мають неабияку цінність для компанії вже хоча б тому, що: по-перше, вони купують певні товари або послуги, а по-друге, вони, можливо, купуватимуть ці товари або послуги в майбутньому. І саме другий аспект повинен стати тією метою, до якої необхідно прагнути.

Ймовірність того, що теперішній клієнт і надалі користуватиметься

вашими товарами та послугами компанії в майбутньому, залежить від кількох чинників:

- розмір та інтенсивність повідомлень, які компанія надсилає клієнту сьогодні й буде надсилати в майбутньому;
- наскільки ці повідомлення корисні для споживача;
- наскільки легко клієнтові звернутися до компанії у разі, якщо він потребує допомоги;
- наскільки чітко та вправно компанія працює із рахунками;
- наскільки споживачі відчують турботу про себе чи, навпаки, байдужість з боку компанії;
- наскільки легко знайти потрібну клієнтам інформацію на Веб-сайті компанії та наскільки легко сформулювати замовлення;
- якої якості підтримку та сервіс пропонує компанія;
- наскільки швидко компанія відповідає на електронні й телефонні повідомлення.

Що раз, коли банк спілкується з клієнтом, вислуховує або ж ігнорує його, він робить певні висновки й створює про банк певне враження. Саме від цього враження залежатиме, чи буде мати бажання клієнт і надалі співпрацювати з банком.

Більше того, компанії повинні бути готові показати на двері тим клієнтам, які не створюють для компанії жодної (довгострокової чи хоча б короткострокової) цінності... [101].

Нематеріальні активи Selemі визначають три напрямки аналізу нематеріальних активів: один із них – наші клієнти (напрямок, що стосується зовнішніх структур взаємостосунків з клієнтами та постачальниками, торгових марок, контрактів, репутації або іміджу). По кожному з цих напрямків Selemі визначило ряд основних проблем, які, на переконання її фахівців, мають найбільший вплив на зміст підсумкової вартості "балансу нематеріального активу". Аналіз клієнтів Selemі не обмежується тільки

вивченням сум, які надходять від них. Визначено три категорії клієнтів, по одній для кожної з трьох структур – зовнішньої, внутрішньої та компетентності, – у розрізі яких фахівці Selemi й проводять свої аналізи. Кількість клієнтів, які опинились у кожній групі, дає змогу судити про "нематеріальну цінність" клієнтів у рамках даного портфеля замовлень. Ось ці три категорії.

Перша категорія. Клієнти, що поліпшують імідж, тобто мають у галузі добру репутацію й можуть кому-небудь порекомендувати компанію. Вони необхідні для залучення інших таких самих споживачів, які поліпшують зовнішню структуру Selemi.

Друга категорія. Клієнти, що поліпшують організацію, тобто вимагають пошуку нових для Selemi рішень і тим самим змушують компанію вдосконалювати колишні методи роботи або впроваджувати нові. Ця група споживачів поліпшує внутрішню структуру Selemi.

Третя категорія. Клієнти, що підвищують компетентність. Це клієнти, надання яким необхідних послуг або товарів вимагає від службовців Selemi набуття нових навичок. Така група споживачів допомагає підвищувати компетентність службовців.

Кілька додаткових показників покликані дати повне уявлення, наприклад, про стабільність клієнтської бази. Так, повторні замовлення відображають те, що клієнт задоволений як послугами або продукцією фірми, так і мірою його лояльності. Клієнти, які купують відповідну продукцію тривалий час, – це цінні активи, оскільки первісна вартість таких активів невисока. Стимулювання зросту продажів уже наявним клієнтам – один з найбільш економічних способів підвищення доходів компанії.

Інформація про нематеріальні активи Selemi публікується у вигляді додатку до балансу. Вона містить у собі перелік отриманих даних і, що більш важливо, пояснення у вигляді приміток, яке допомагає керівництву інтерпретувати ці цифри. Ці примітки – важлива частина всього монітора,

призначеного для того, щоб надати особам, зацікавленим у розвитку компанії, більш чітке уявлення про її справжню вартість [84].

Складність проблеми оцінки вартості грошей відзначалася рядом дослідників. Зокрема, М.І. Туган-Барановський писав: «Складність проблеми цінності грошей полягає в тому, що цінність грошей керується зовсім іншими факторами, ніж цінність товарів, тому теорія цінності грошей не може бути отримана дедукцією із загальної теорії цінності товарів. Непридатність трудової теорії до цінності грошей впливає вже з того, що цінність мають не тільки металеві гроші, виготовлені з матеріалу, який має трудову вартість, але й нерозмінні паперові гроші, що ніякої трудової вартості в собі не мають» [61, с. 65]. Крім того, М.І. Туган-Барановський відзначав неможливість об'єктивної оцінки вартості грошей: «... цінність грошей є явищем зовсім іншого порядку, ніж цінність будь-якого товару. Цінність товару є результатом більш-менш свідомих оцінок осіб, що споживають і виробляють цей товар. Навпаки, цінність грошей є зовсім несвідомим стихійним продуктом загальної кон'юнктури товарного ринку» [61, с. 76].

Звернемося до досліджень Кендюхова О.В., у яких він подає детальну класифікацію інтелектуального активу та їхні види:

– персоніфікований капітал – пов'язані з роботою знання й уміння, творчі здібності, освіта, професійна кваліфікація, лояльність, ціннісні установки персоналу, психометричні характеристики;

– техніко-технологічний капітал – винаходи, корисні моделі, промислові взірці, патенти, виробничі секрети (ноу-хау), права на дизайн;

– інфраструктурний капітал – інформаційні технології, бази даних, організаційна структура, філософія управління, корпоративна культура, ділове співробітництво;

– клієнтський капітал – стосунки з покупцями, контракти, портфель замовлень, франшизи, ліцензійні угоди;

– марочний капітал – торговельні марки, товарні знаки, корпоративна марка (ім'я), марки обслуговування. Сюди ж він відносить імідж підприємства або його ділову репутацію [31, с. 55].

Вагомий внесок зробив Х'юберт Сент-Онж (Hubert St. Onge), започаткувавши 1993 року концепцію “клієнтського капіталу”. Розпочавши дослідження із співвідношення між людським, структурним та фінансовим капіталами фірми, він зробив висновки про те, що для комерційного успіху в довготривалій перспективі перші два типи капіталу повинні зосередитися на пов'язаних з клієнтом інтересах. Отже, фірма створює запас капіталу навколо її клієнтів, який Сент-Онж назвав клієнтським капіталом. Загалом модель Онжа доводить, що довгостроковий прибуток утворюється при злитті людського, структурного та клієнтського капіталів [130]. Це доводить той факт, що клієнт впливає на формування капіталу фінансової установи. У результаті нарощення клієнтської бази комерційний банк тим самим збільшує свій капітал та залишки на рахунках.

Щоб визначити сутність капіталу як найважливішого економічного явища й фінансового джерела для створення, функціонування та розвитку суб'єктів господарської діяльності, необхідно передусім з'ясувати саме поняття капіталу. У нашій повсякденній мові слово «капітал» або «фінансовий (банківський) капітал» не завжди має те саме значення, яке надається йому в економічних дискусіях. У спільній праці Г.В. Осовська, О.О. Юшкерич, Й.С. Завадський дають таке визначення поняттю: капітал (*англ. capital*) – термін, який використовується в бізнесі для визначення сукупних ресурсів. Капітал фінансовий (*англ. financial capital*) – складна система взаємозв'язків великих кредитно-банківських інститутів з не фінансовими корпораціями. Капітал буває акціонерним, одноосібним, партнерським тощо; у більш загальному розумінні – вартість активів юридичних або фізичних осіб (власність, паї та акції, банківський баланс, поточний прибуток з капіталу, що перебуває в обігу, – рента, дивіденди,

проценти тощо) або чиста вартість активів за мінусом суми зобов'язань. У процесі створення, множення і перерозподілу капіталу найважливішим елементом є природа й сутність капіталу, на створення якого витрачаються фінансові й інші ресурси. Безумовно, створюваний (новий) капітал (гроші) повинен бути реальним. Під реальністю капіталу необхідно розуміти сукупність конкретних його характеристик, а саме:

1. Створюваний капітал повинен бути спроможним окупити себе з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

2. Реальний капітал має бути ліквідним.

3. Капітал повинен виконувати соціально-корисну функцію.

Розглянемо детально кожну характеристику.

1. Ресурси, що спрямовуються на створення реального капіталу, незалежно від їхнього виду, повинні мати грошове вираження їхньої вартості. В іншому разі можливість зіставлення отриманих доходів із розміром витрачених коштів буде відсутня. Сумарний дохід від капіталовкладення повинен перевищувати розмір витрачених коштів, скоригований на зміну (зменшення) вартості капіталу за проміжок часу здійснення інвестиційного проекту й на розмір чистого прибутку інвестора. Це пов'язано із загальновідомим положенням про те, що вартість грошей змінюється в часі. В умовах ринкових відносин і ринкових механізмів регулювання в банківському маркетингу та за наявності дворівневої банківської системи в державі вартістю грошей у часі є облікова ставка Національного (центрального) банку України. Це вповні стосується економіки України. Для повноти формування залежностей окупності реального капіталу необхідно вибрати фіксований проміжок часу. У фінансах таким проміжком традиційно вважається фінансовий рік. Наочно взаємозв'язок між вартістю реального капіталу та його складовими можна зобразити формулою (1):

$$PK = IP + \frac{KP \cdot OC}{100 \%} \cdot t + ЧП, \quad (1)$$

де PK – реальна вартість капіталу, створеного в процесі кредитування;

IP – інвестиційні ресурси;

KP – розмір (грошовий еквівалент) кредитних ресурсів для створення реального капіталу;

OC – облікова ставка Національного банку України;

t – термін інвестиційного проекту;

$ЧП$ – розмір чистого прибутку банку-кредитора [42, с. 13].

Важливим є те, що ця формула відбиває прогнозовану реальну вартість капіталу, яка є лише бажаною вартістю. Заздалегідь визначити, що й скільки буде коштувати в майбутньому, навряд чи візьметься найдосвідченіший економіст або аналітик, адже життя сповнене непередбачуваних ситуацій. Якби інвестори точно знали, куди вкладати інвестиційні ресурси, то в регіонах (країнах) з розвинутою ринковою економікою були б відсутні явища банкрутства й неплатоспроможності.

2. Реальний капітал повинен бути ліквідним, тобто мати здатність реалізуватися іншому інвестору в досить короткий проміжок часу. Ліквідність капіталу значною мірою залежить від наявності організованої інфраструктури регіону й механізмів відчуження тих або інших форм капіталу. Найбільш організованим механізмом ринкового відчуження капіталів постає біржа. Тому найбільш ліквідними є капітали, що можуть котируватися на валютній, фондовій або товарній біржах. Однак сама собою належність капіталу до визначених груп не є гарантією його ліквідності на рівні регіону. Ліквідність капіталу залежить від таких чинників:

– «реальність» капіталу, тобто його здатність створювати чистий прибуток і мати реальну вартість;

– можливість диверсифікувати реальний капітал, тобто використання його для інших цілей або перепрофілювання основного капіталу;

– надійність, забезпеченість капіталу, тобто наявність або відсутність чинників ризику конкретного регіону й галузі, у яких здійснюється підприємницька діяльність.

3. Реальний капітал, безумовно, повинен виконувати конкретну соціально-корисну функцію. Наочним прикладом величезних фінансових і матеріальних інвестицій, що не створюють реального капіталу, може слугувати створення майнових комплексів в оборонній галузі, створення виробництва заради виробництва. Наслідком перерозподілу національного доходу й валового внутрішнього продукту країни в галузі, що виробляють верстати й обладнання заради виробництва іншого обладнання, а не для задоволення потреб населення, стала поява кризових явищ і розпад індустріальної економіки СРСР, що спиралася на найбагатші природні та людські ресурси. В умовах ринкових відносин реальний капітал створюють лише ті інвестиції або комплекс інвестиційних заходів, кінцевою метою яких є задоволення попиту з боку населення регіону як представників соціального співтовариства, тому що платоспроможний попит є головною рушійною силою прогресу в ринковій економіці [42, с. 14].

Відкриття філій у зарубіжних країнах надає комерційному банку можливість вийти на нові ринки фінансових капіталів. До нового фінансового капіталу ми відносимо клієнтів з їхніми активами (грошовими коштами), бо іноземні клієнти мають у своєму розпорядженні більші грошові запаси. Комерційний банк, який вийде на цей ринок, зможе за рахунок іноземних клієнтів вирішити проблему, пов'язану з нестачею грошових коштів на депозитних рахунках. Також такий стратегічний хід дозволить отримати додатковий прибуток від роботи на міжнародному ринку грошового мультиплікатора. Основу особливої ролі комерційних банків в інвестиційному процесі становить, передусім, унікальний механізм формування кредитних ресурсів, яким володіє винятково банківська система.

Особливу роль і значення у формуванні капіталу відіграє національна банківська система. Її провідна роль обумовлена не тільки тим, що банки здійснюють вкладення фінансових ресурсів (що значно ефективніше матеріальних) і являються найбільш великими суб'єктами фінансування за

обсягом ресурсів. Банківська система в цілому має унікальну технологію (механізм) формування, концентрації і примноження фінансових ресурсів, що дозволяє їй здійснювати капіталовкладення навіть в умовах повної відсутності нагромаджень в економіці.

Розмір цього перехідного залишку від одного банківського операційного дня до іншого залежить від таких чинників:

- кількість клієнтів комерційного банку та розмір обороту коштів за поточними рахунками клієнтів;
- різниця між сумою отриманих коштів на рахунки клієнтів і сумою вихідних платежів.

Розмір залишків коштів, що знаходяться на рахунках клієнтів, коливається в часі в кожному конкретному банку через різницю між вихідними і вхідними сумами платежів. Але сума залишків на рахунках усієї банківської системи залишається незмінною. Це відбувається внаслідок того, що вихідні платежі одного комерційного банку є вхідними для іншого й навпаки.

Цей вид банківських ресурсів є основою механізму високої рентабельності й прибутковості банківської системи навіть в умовах економічної кризи. Так відбувається тому, що перехідний залишок коштів клієнтів комерційних банків є тимчасово незатребуваним і може бути використаний банком на інші цілі, тобто для здійснення кредитування інших суб'єктів регіональних економічних відносин. Залишки на рахунках клієнтів вигідно відрізняються від інших джерел формування банківських ресурсів (наприклад, депозитів або акціонерного капіталу) тим, що вони є безкоштовними (або майже безкоштовними) джерелами формування фондів кредитування. У той час, як з акцій банку, депозитів або інших видів вкладів комерційний банк повинен сплачувати відсотки, дохід банку складає різницю між сумою отриманих відсотків і відсотків, сплачених за вкладами, і називається маржею. В умовах, коли за ресурси у вигляді залишків на

рахунках клієнтів платити не потрібно (або майже не потрібно), розмір доходу комерційного банку різко зростає. Цим і викликана велика конкурентна боротьба комерційних банків регіону за своїх клієнтів.

Найважливішою особливістю формування кредитних ресурсів комерційного банку з тимчасово вільних залишків на розрахункових рахунках клієнтів є те, що банк формує кредитні ресурси за допомогою коштів клієнтів незалежно від того, які операції вони здійснюють. Тобто незалежно від того, як розпоряджається клієнт своїми доходами – витрачає їх на споживання або нагромадження (капіталізацію), вони слугують для формування кредитних ресурсів комерційного банку. Для формування кредитних фондів банку достатньо самого факту грошових доходів клієнта, тому що грошові (фінансові) доходи суб'єкта регіональних відносин можуть бути отримані тільки на поточний рахунок у банку. Іншими словами, можна сказати, що навіть в умовах, коли всі клієнти комерційних банків спрямовують усі свої доходи на споживання, окремі комерційні банки і вся банківська система в цілому може формувати кредитні ресурси (кошти для капіталізації), створювати новий капітал [42, с. 20].

Важливим є те, що розмір фінансово-кредитних можливостей окремого комерційного банку, утворений за рахунок доходів його клієнтів, так само є основою механізму створення нових фінансових ресурсів, але вже всієї банківської системи в цілому. Це є наступною основною особливістю впливу банківської системи на процеси створення і розподілу капіталу.

Це відбувається за допомогою грошового мультиплікатора й специфіки формування банківських ресурсів. Суть мультиплікаційного механізму полягає в тому, що при кредитуванні комерційний банк через перерахування тимчасово вільних коштів клієнтів на рахунки позичальників збільшує кількість коштів, що перебувають в обігу, тобто поповнює поточні рахунки інших підприємств (збільшує доходи інших підприємств). Розмір коштів, що збільшився, на розрахункових (поточних) рахунках первісних одержувачів

ресурсів знову збільшує фінансові можливості комерційного банку, який використовує їх для нових інвестицій. Так відбувається до повного використання кредитних ресурсів банківською системою. Єдиним чинником, що обмежує мультиплікаційний ефект, є норма (розмір) обов'язкового резервування [42, с. 23].

Мультиплікаційний ефект і його зв'язок із промисловими циклами згадував у своїй праці М.І. Туган-Барановський: «Що стосується кредиту, то й розмір кредиту здатний зазнавати занадто значних змін, незалежно від кількості грошей. При незмінній кількості грошей кредит може помітно збільшуватися або, навпаки, зменшуватися. Саме в такий спосіб виникають ті, всім відомі кон'юнктурні коливання, якими супроводжується рух промислового циклу» [61, с. 51–52].

Фактично йдеться про те, що грошова маса в обігу може істотно збільшуватися завдяки кредитній активності банків при незмінній грошовій базі.

Загальновідомою є формула (2) [44]:

$$KP = (KB - КП) \cdot \frac{1}{R} \quad (2)$$

де KP – знову створені кредитні ресурси банківської системи;

KB – кредити видані;

$КП$ – кредити погашені;

R – норма обов'язкового резервування, встановлена Національним банком України.

На наочному прикладі ми бачимо, що коли комерційний банк спрямовує на кредитування 1 000 грн. при одночасному погашенні 200 грн. попередніх кредитних вкладень і нормі резервування, яка дорівнює 20 %, то знову створений фінансовий капітал банківської системи складе:

$$KP = (1\,000 - 200) \cdot \frac{1}{20\%} = 400 \text{ грн.}$$

На прикладі чітко видно, що в разі видачі кредиту комерційним банком у сумі 800 грн. фінансові ресурси всієї банківської системи складуть 4 000 грн., тобто фінансово-кредитний ефект регіонального комерційного банку буде помножений усією банківською системою на кількість разів, зворотно пропорційну нормі резервування.

Схематично мультиплікаційний ефект банківської системи зображено на рис. 1 [52]. Із формули (2) ми бачимо, що розмір кредитних можливостей регіональної банківської системи залежить від норми обов'язкового резервування. Чим вища норма резервування, тим менший розмір кредитних ресурсів має система, але при цьому система (тобто комерційні банки як окремо узяті, так і всі разом) стає більш надійною. І навпаки при зменшенні норми резервування зростають кредитні можливості системи (тобто зростають можливості капіталізувати дохід), але водночас знижується надійність і стійкість системи, тобто підвищується ступінь ризику. Під ступенем ризику варто розуміти можливість втрати (або функціональної непридатності) самої системи, що може генерувати кредитні ресурси поза залежністю від накопичувальних або споживчих тенденцій у регіоні. Стає очевидним твердження: чим більше накопичуємо (капіталізуємо), тим більше ризикуємо, і навпаки. Але якщо не здійснювати нагромадження взагалі, то виникає ризик повного зносу («проїдання») наявного, тобто створеного раніше капіталу. Отже, справедливим є твердження про те, що суспільство не може тільки споживати або тільки накопичувати (капіталізувати) ресурси, воно через регіональні економічні механізми повинно одночасно виконувати обидві ці функції [42, с. 25].

Норма резервування визначається як відношення суми обов'язкових резервів до загальної суми безстрокових депозитних вкладів.

Норма резервування може змінюватися через її збільшення або зменшення.

Зміна норми резервування впливає на грошовий мультиплікатор. Чим більшою вона є, тим меншим буде грошовий мультиплікатор.

Збільшення норми резервування. При збільшенні норми резервування збільшується норма обов'язкових резервів і зменшується сума надлишкових резервів банків і, отже, зменшується можливість банків для надання позик. Комерційний банк почне скорочувати строки надання позик, тобто прискорить строк їх погашення. Отримавши виплати з наданих позик, банк буде спроможний надавати нові позики на меншу суму, ніж при попередній нормі резервування. Для збільшення своїх резервів банк може продати частину облігацій, а виторг зарахувати до резервів. При збільшенні норми резервування скоротиться пропозиція грошей. Якщо попит на гроші навіть не зміниться в абсолютному вимірі, то він збільшиться відносно пропозиції. Це призведе до зростання процентної ставки.

Зменшення норми резервування. При зменшенні норми резервування в комерційних банках зменшується норма обов'язкових резервів. Відповідно, збільшується сума надлишкових резервів і, отже, збільшуються можливості банку надавати позики [103, с. 2].

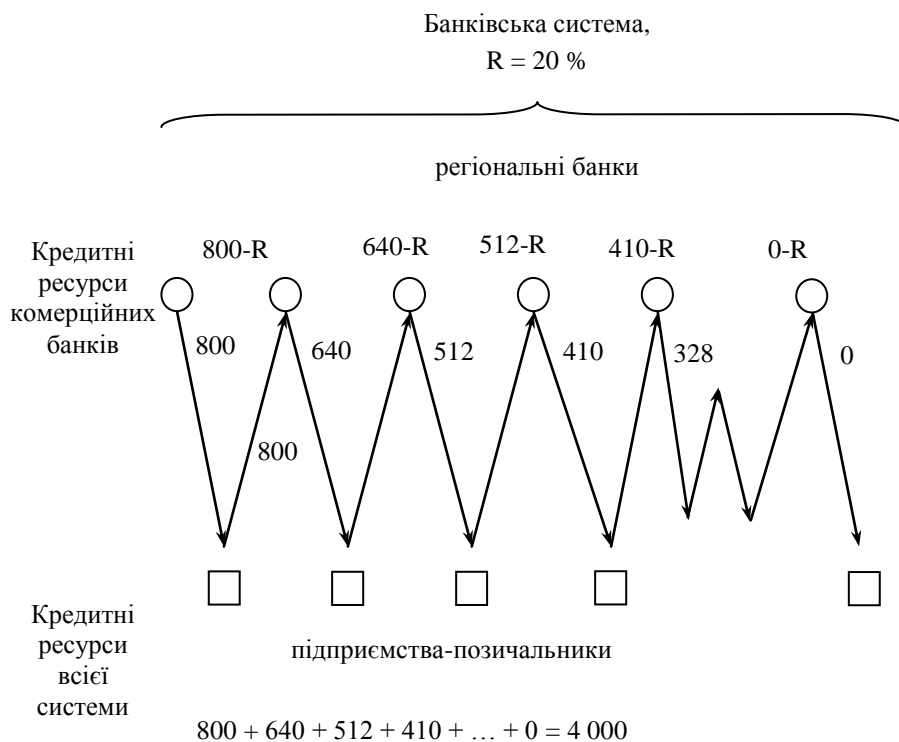


Рис. 1. Схема мультиплікаційного ефекту банківської системи

При цьому норма обов'язкового резервування виконує такі найважливіші суспільно-економічні функції:

1. Норма резервування дає змогу Національному банку України керувати надійністю банківської системи.

2. Норма резервування дає змогу регулювати фінансово-кредитні можливості регіональної банківської системи, тобто керувати процесами нагромадження (капіталізації) і споживання в регіоні.

Саме тому при загостренні кризових явищ в економіці Національний банк зменшує норму резервування, стимулюючи тим самим накопичувальні тенденції, і збільшує її при відносній стабілізації, підвищуючи надійність банківської системи. Питання виникнення і зниження різних ризиків займає особливе місце у фінансовій теорії і практиці, інвестиційній діяльності й економіці в цілому.

Отже, ми бачимо, що завдяки унікальним банківським механізмам і технологіям провідне місце в процесі створення й розподілу капіталу займає регіональна банківська система.

Необхідно особливо підкреслити, що в основі формування кредитних ресурсів комерційних банків лежать, як це не дивно на перший погляд, не фінансові (банківські) капітали, тобто негрошові кошти акціонерів або залучені (запозичені) кошти.

В основі надприбутковості, колосальної економічної ефективності та великих фінансово-кредитних можливостей регіональних комерційних банків і всієї банківської системи лежить унікальна технологія банківської справи, унікальний механізм створення кредитних ресурсів. Саме технологія банківської справи, заснована на двох принципових її відмінностях від усіх інших суб'єктів господарських відносин, враховуючи державу, а не фінансовий капітал самих банків, ставить регіональну банківську систему в центр процесів створення і розподілу капіталу та на вершину фінансової піраміди, що регулює процеси нагромадження й споживання в регіоні.

У класичному розумінні дохід, що відволікається для нагромадження у вигляді кредитних ресурсів комерційних банків для створення основних матеріальних або інших фондів, є основою для одержання прибутку або надприбутку в майбутньому у вигляді економічної віддачі від використання цього капіталу, тобто матеріальних й інших фондів. Згадаємо відому формулу Карла Маркса: гроші – товар – нові гроші або іншу відому його теорію, в основі якої лежить твердження про те, що капіталіст, він же власник капіталу (тобто накопичених раніше матеріальних, фінансових й інших засобів виробництва), наймає робітників для виробництва суспільно корисного продукту з метою його продажу й одержання доходу. Велика частина цього доходу у вигляді додаткової вартості дістається капіталісту, тому що саме він є власником засобів виробництва, тобто власником капіталу. Іншими словами, саме капітал, на думку класика, лежить в основі доходу, додаткової вартості або надприбутку.

Основою доходу й надприбутку банківської системи є не капітал, а унікальна технологія, унікальний механізм створення, використання і

примноження кредитних ресурсів як продукт інтелектуальної діяльності та суспільної економічної думки.

В умовах науково-технічного прогресу й ринкових відносин найбільш важливим, найбільш економічно доцільним і реальним капіталом є прогресивні сучасні технології й інші продукти наукової та інтелектуальної діяльності людей як основи для одержання доходу та його нагромадження (капіталізації) для держави, регіону й людини.

Особливе місце в розвитку наукової думки, здатної створювати технології, що є реальним капіталом в умовах ринкових відносин, займає економічна наука. Саме цим пояснюються великі матеріальні і фінансові капіталовкладення в наукові дослідження, стимулювання інтелектуальної діяльності і розвиток освіти в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Унікальною особливістю банківської технології, здатної створювати і збільшувати фінансові ресурси, є її суспільно-соціальне значення. В умовах ринкових розв'язує банкір, керуючий приватним банком, не лише вирішує проблеми власника або трудового колективу, який знаходиться в його підпорядкуванні. Фінансово-кредитна діяльність комерційного банку впливає на розвиток економіки регіону і країни, на створення ресурсів і формування національного доходу та національного багатства всього суспільства, розвиток накопичувальних і споживчих тенденцій, економічну надійність і безпеку суспільства тощо.

1.2. Клієнтела як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку

Аналіз розвитку фінансових установ протягом останніх 30 років свідчить про те, що конкуренція є ключовим чинником у процесі формування стратегії. Терміни «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність» міцно закріпилися в корпоративній лексиці. Фінансові установи створюють нові стратегічні кроки та закликають своїх менеджерів знаходити нові

рішення заради отримання переваги перед конкурентами.

Така одержимість ідеями конкурентної боротьби виникла в далекі 70-ті роки минулого століття, коли світ став свідком потужного злету японської економіки. Одна за іншою провідні західні компанії, працюючи в різних сферах – від автомобільного та будівного виробництва до ринків побутової електроніки або одягу, – почали відчувати явний тиск зі Сходу.

У кінці 80-х років у стратегічному менеджменті виникло поняття «конкурентна стратегія». Зміст цього поняття полягав у тому, що зліт та падіння компанії обумовлюються конкурентною боротьбою. Доцільність діяльності компанії, у свою чергу, визначається винятково міркуваннями конкуренції.

За останні 30 років поняттєвий апарат економіки розвивався, трансформувався, тому сучасні поняття «конкурентоспроможність» й «конкурентна перевага» значно відрізняються від змісту та рекомендацій підручників 80–90 років ХХ сторіччя. Зміни, які відбулися на фінансовому ринку, відповідно вплинули на методи ведення конкурентної боротьби [44, с. 14]. Звернемо увагу на визначення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Конкуренція (*англ. competition*) – суперництво, боротьба за досягнення кращих результатів у сфері діяльності; суперництво між товаровиробниками за більш вигідні умови, розширення і завоювання ринків. Конкуренція буває несумлінна, недосконала, цінова та чиста [42, с. 139]. Конкурентоспроможність (*англ. competitiveness*) – можливість здійснювати свою діяльність за умови відкритого ринку й залишатися тривалий час прибутковим підприємством. Існує чотири основні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності: технологія, наявність капіталів, людських ресурсів, стан зовнішньоекономічної діяльності [42, с. 139].

Конкурентна перевага – це становище фірми на ринку, яке дає змогу їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги

створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, що допомагають перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як завжди, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Розвиток конкуренції в українській економіці в цілому, і зокрема в її банківському секторі, є закономірним процесом, що стосується інтересів не лише виробників і споживачів банківських послуг, але й усього суспільства. Конкуренція прямо впливає на рівновагу на банківському ринку й тим самим на стабільність банківської системи та всієї грошово-кредитної сфери, досягнення яких є одним із найпріоритетніших напрямків сучасного етапу розвитку ринкової економіки України. Про це свідчить той факт, що в новій редакції Закону України “Про банки та банківську діяльність” є окрема стаття 53 “Забезпечення конкуренції у банківській системі”, яка регламентує умови конкуренції в цій сфері [1].

Для ринкового господарства XVIII ст. була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив А.Сміт, якому належить вислів щодо "невидимої руки конкуренції". На рубежі XIX й початку XX ст. конкуренція в усіх країнах становила одну з динамічних сил економічного прогресу. Протягом XX ст. у найрозвинутіших країнах світу вводиться механізм регулювання конкуренції, тобто встановлення "Правил гри", коли підприємства та фірми намагаються запровадити нові принципи суперництва. Їхня суть полягає в тому, що підприємці діють не наосліп, силою витісняючи один одного з ринку, а з допомогою маркетингу детально вивчають ринкові можливості, його кон'юнктуру. Це значною мірою "заземлює" напругу виникнення кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед

узгоджуються обсяги, номенклатура, умови й терміни реалізації продукції [137].

На початку XXI століття банківська конкуренція стає однією із центральних проблем вітчизняної економічної науки й банківської справи. А це викликає необхідність комплексного вивчення не лише природи та суті банківської конкуренції, але й створення сучасного механізму управління конкурентоспроможністю як важливим процесом банківської діяльності й розроблення необхідного методологічного та аналітичного апарату.

Традиційні способи підвищення конкурентоспроможності банку аналогічні звичайним маркетинговим рішенням, що властиві для всіх без винятку підприємств, і специфічним методам, які враховують особливість банківських процесів і механізмів, тобто специфіку комерційного банку як особливого підприємства зі специфічними, властивими тільки йому якостями. Звичайні методи розглянуто багатьма фахівцями та науковцями. За цим напрямом надрукована велика кількість навчальних підручників, монографій, наукових статей, доповідей тощо. Можна перелічити лише ті напрями підвищення конкурентоспроможності, які властиві саме банку та банківській системі. Напрями підвищення конкурентоспроможності банку ґрунтуються на специфіці механізмів формування, збереження та збільшення банківського капіталу. Їхня класифікація може бути подана таким чином:

1. Збільшення та вдосконалення банківських активів і капіталу:
 - збільшення розміру власного капіталу банку;
 - збільшення розміру залучених ресурсів;
 - оптимізація структури банківського балансу (через збільшення частки власного капіталу, частки залишків на поточних рахунках у структурі залучених ресурсів; якості кредитного портфеля та активів банку, поліпшення фінансових показників тощо).

2. Розвиток мережі банківських філій і регіональних представництв (є найактуальнішим для України в сучасних економічних умовах):

- збільшення кількості банківських філій на вітчизняному ринку банківських продуктів;
 - оптимізація організаційної структури та розміщення регіональних філій і представництв;
 - відкриття та розвиток закордонних представництв і філій банку.
3. Розвиток банківських продуктів:
- збільшення асортименту банківських продуктів (за рахунок упровадження інновацій та використання досвіду вітчизняних і закордонних банків);
 - підвищення якості банківських послуг через урахування потреб споживачів (особливу увагу треба приділяти клієнтам – фізичним особам);
 - підвищення ролі реклами, наукових досліджень, сучасних методів комунікацій при просуванні банківських продуктів;
 - оптимізація цінової політики на банківські продукти.
4. Підвищення фахового рівня працівників банківської системи:
- чітке дотримання рекомендацій Національного банку України щодо прийняття на роботу тільки фахівців з відповідним рівнем освіти (вища юридична або економічна освіта, бажано за профілем працевлаштування);
 - постійне підвищення кваліфікації працівників (стажування, семінари, тренінги, друга вища освіта тощо);
 - підвищення мотивації працівників до ефективної роботи (мотивація матеріальна, корпоративний дух, індивідуальний підхід до працівника тощо).
5. Поліпшення іміджу банку та підвищення довіри до нього:
- створення позитивного образу через благодійні акції й заходи;
 - інвестування (окреме або консолідоване) інвестиційних проектів національного масштабу, підтримка стратегічних галузей економіки України;
 - жорстка політика боротьби та запобігання незаконним фінансовим операціям, тіньовим схемам, механізмам уникнення оподаткування,

конвертаційним технологіям, «відмиттям» брудних грошей тощо.

Важливим чинниками, що впливає на ефективність функціонування банківського капіталу, є чинник власності. Він безпосередньо впливає на стратегію банку, ефективність використання його ресурсів, конкурентоспроможність, способи та напрями подальшого розвитку банківських технологій. Вплив цього чинника на конкурентоспроможність банку майже не висвітлюється у вітчизняній літературі, тому доцільно детальніше розглянути це питання [8, с. 88].

Більшість банків, які були засновані на території України, не відповідають критеріям міжнародних стандартів банківського бізнесу. Уніфікація якості обслуговування клієнтів, автоматизована система ведення документації, уведення в дію нових розробок у галузі інформаційних технологій та швидкість обслуговування клієнтів постає перевагою іноземних банків.

Розгляд банківської конкуренції неможливий без аналізу міжнародного аспекту їхньої діяльності з урахуванням специфіки світового ринку банківських продуктів. Як визначає Б.І. Суховірський, «необхідна розробка теоретичних і прикладних проблем у рамках нового наукового напрямку – геоекономіки, що набула розвитку у світовій економічній науці в умовах посилення процесів глобалізації і регіоналізації. Геоекономіка може трактуватися як геополітична економіка з огляду на вплив зовнішніх чинників на регіональний розвиток. У рамках геоекономіки України особливо актуальним є поєднання внутрішніх особливостей із впливом світового ринку. Таким чином, геоекономіка висуває підвищені вимоги до економічних досліджень, що повинні поєднувати знання про особливості світової економіки й міжнародних відносин із професіоналізмом стосовно даного регіону» [54, с. 71].

Сьогодні майже всі банки, працюючи на фінансовому ринку України, переймаються проблемою переходу до умов динамічної та зрлої

конкуренції. Надмірний консерватизм та відмова від активної конкурентної боротьби, викликана намаганням скоротити витрати на розробку нових видів послуг, призводять до того, що банки, маючи деякий період позитивного балансу й високого рейтингу надійності, з часом починають утрачати клієнтів, які є нематеріальним активом банку, тим самим погіршуючи свій економічний стан. З огляду на це, необхідно розробити для кожного банку нову довгострокову стратегію з урахуванням побудови довгострокових відносин з клієнтами та орієнтовану на збереження і підвищення його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність і міцність комерційного банку залежить від клієнтської бази, яка в ньому обслуговується, та майбутніх планів клієнтів на цей банк. Конкурентоспроможність комерційного банку в сучасних умовах визначається ступенем його відповідності потребам клієнтів та значними темпами зросту його клієнтської бази. Конкуренція, що зростає на ринку банківських послуг і загострюється входженням на банківський ринок України та активною діяльністю іноземних банків, змушує банкірів пов'язувати своє майбутнє з розвитком бізнесу клієнтів, їхніми стратегічними цілями та завданнями. Те, що є важливим для клієнтів комерційному банку, необхідно врахувати та реалізувати у своїх фінансових послугах. Така стратегія дасть можливість побудувати довгострокові стосунки, які необхідні фінансовій установі для підтримки та розвитку своєї конкурентоспроможності.

Привабливість банківських послуг для клієнта визначається чинниками як економічного, так і неекономічного характеру.

Економічні чинники, які визначають цінність банку для клієнта, а отже, його конкурентоспроможність, охоплюють:

- витрати клієнта (тарифи банку) на отримання послуг;
- витрати часу клієнтом, емоційні витрати;
- ефект від використання операцій (послуг) банку.

Неекономічні чинники пов'язані з можливостями банку щодо вирішення проблем клієнта, які виникають у стосунках з органами державної і муніципальної влади, постачальниками та підрядниками, іншими фінансовими установами та іншими банками, а також можливостями банку з надання клієнту консалтингових та інших послуг, які допомагають розвитку бізнесу клієнта. Надійність банку й можливості із збереження комерційної таємниці, таємниці операцій, що проводять клієнти, ще довго будуть важливим неекономічним чинником, який визначає вибір банку клієнтом [44, с. 17].

Оцінку конкурентоспроможності комерційного банку роблять як конкуренти, так і клієнти та іноземні інвестори, для яких конкурентоспроможність банку адекватна його інвестиційної привабливості. Тому сьогодення диктує нові умови, у яких інвестор ураховує всі чинники, які впливають на побудову стосунків між клієнтом та банком і роблять їх більш тривалими та стабільними. Саме іноземні інвестори зацікавлені в тому, щоб фінансова установа, яку вони мають бажання придбати, була конкурентоспроможною.

Підчас вивчення цієї теми ми зіштовхуємося з працею І.Г. Брітченка, у якій на основі стосунків між банком і клієнтом було обґрунтовано й розкрито природу функціонування мультиплікаційного ефекту при формуванні та функціонуванні банківського капіталу, оптимізації регіональної структури розвитку мережі банківських філій, дослідження впливу міжнародних мультиплікаційних та розрахункових операцій на доцільність інтеграції економіки України до європейського економічного простору та єдиної європейської валюти.

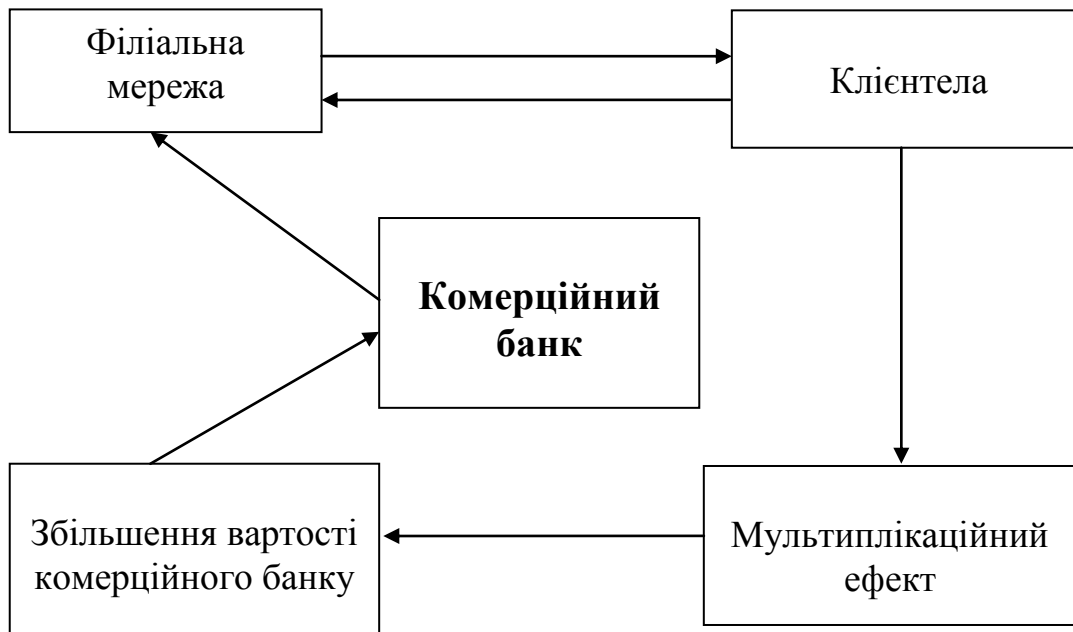


Рис. 2. Система розвитку комерційного банку під впливом клієнтела

На рисунку 2 зображено взаємозалежний процес, який відтворює систему розвитку комерційного банку з урахуванням важливого термального активу, без якого неможливий розвиток фінансової установи та функціонування мультиплікатора. Саме тут спостерігається залежність розвитку філіальної мережі від клієнтської бази й обумовленість того, що саме завдяки клієнтелі виникає сприятливе середовище, у якому починає функціонувати мультиплікатор. Цей процес є взаємозалежним і має подальший розвиток під впливом попередніх чинників. У разі відсутності одного з них кінцевий результат буде іншим і менш вагомим. Результати цього процесу впливають на прибуток комерційного банку та роблять його більш стабільним та конкурентоспроможним. Однак не слід забувати про важливий чинник, а саме – час, який відіграє тут вирішальну роль. Також у результаті створення налагодженої системи стосунків між клієнтом та комерційним банком з постійним його нарощенням за умови збільшення строку тривалості стосунків отримуємо стійку та конкурентоспроможну фінансову установу.

В умовах конкуренції і можливостей клієнта щодо вибору обслуговувального банку конкурентоспроможність розрахунково-касових

послуг, які банк надає клієнтам, має вагоме значення для розширення його клієнтської бази.

Аналіз конкурентоспроможності послуг банку передбачає такі етапи:

- 1) визначення ринку банку, що містить географічну зону, клієнтів, ідентифікацію банків-конкурентів;
- 2) визначення показників конкурентоспроможності розрахунково-касового обслуговування;
- 3) порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності банку з показниками банків-конкурентів;
- 4) висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності банку на ринку розрахункових і касових послуг.

Аналіз ділянки ринку банку здійснюється в складі маркетингового дослідження.

Показники конкурентоспроможності банківських послуг є типовими для ринку послуг, але мають ураховувати особливості банківської діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності розрахунково-касових послуг здійснюється за такими показниками:

- наявність розвиненої мережі структурних підрозділів, які надають розрахункові та касові послуги (кількість і типи);
- кількість банкоматів;
- кількість торговельних (банківських) терміналів та інших електронних пристроїв;
- зручність розташування;
- кількість імпринтерів;
- послуги, які надає банк, порівняно з особливостями та характеристиками послуг банків-конкурентів;
- наявність вільного входу до місця здійснення операції;
- зручність місця проведення операції для клієнта;
- рівень конфіденційності операції;

- тривалість надання послуги;
- тривалість операційного часу банку;
- регламент обміну інформацією каналами зв'язку при електронній формі розрахункових документів;
- можливість філії щодо надання всього переліку послуг, які надає головний банк;
- своєчасність здійснення переказів;
- кількість випадків і сума пені за перевищення нормативного строку проходження платежів;
- строк замовлення для зняття з рахунка готівкових коштів;
- рівень тарифів на послуги стосовно рівня тарифів банків-конкурентів;
- розмір плати банком клієнтові за тимчасове користування залишком коштів на його поточному рахунку;
- періодичність сплати банком клієнтові процентів за користування залишком коштів на його поточному рахунку;
- розмір пені, яку клієнт сплачує банку у випадку несвоєчасного повідомлення банку про факти помилкового зарахування коштів на рахунок та /чи несвоєчасного їхнього повернення;
- розмір пені, яку клієнт сплачує банку в разі несвоєчасної оплати послуг банку;
- наявність технічних засобів зв'язку для отримання інформації про стан рахунка;
- можливість проведення електронних банківських операцій.

Аналіз конкурентоспроможності розрахунково-касових послуг здійснюється окремо для оптового й роздрібного ринку у зв'язку з різними умовами надання послуг, різними критеріями оцінки якості послуг юридичними й фізичними особами, різним ступенем відкритості інформації на цих сегментах [47, с. 299].

Необхідним є розширення асортименту банківських продуктів, котрі повинні бути більш гнучкі та прозорі як механізм наближення клієнтів до фінансової установи при одночасному вдосконаленні наявних. Цей напрямок наукових досліджень є важливим для практичного впровадження специфіки функціонування мультиплікаційного ефекту при функціонуванні банківського капіталу. Формування банківського капіталу відбувається за рахунок нарощення нематеріального активу банку клієнтелі. Саме цей напрямок створює найбільш сприятливі умови для розвитку, поглиблення та підвищення конкурентоспроможності окремо комерційного банку та банківської системи України взагалі. Також подальше вдосконалення системи мультиплікаційних механізмів, підвищення ефективності й кваліфікованості банківського менеджменту, надійності й конкурентоспроможності банківських операцій призведе до збільшення та утримання вже наявної клієнтської бази, що у свою чергу зробить банк більш стабільним та конкурентоспроможним, а отже, дорожчим. Слід звернути увагу на підвищення ефективності й кваліфікованості банківського менеджменту, зручності й надійності банківських операцій. Так само необхідно контролювати та вдосконалювати принципи конкуренції на ринку банківських послуг.

Особлива роль у сучасних дослідженнях банківської системи України належить удосконаленню наявних механізмів залучення та утримання вже сформованої клієнтської бази з побудовою довгострокових стосунків між фінансовою установою і клієнтом за рахунок упровадження нових інструментів, технологій, адаптації до різних потреб клієнтів. Яскравим прикладом такої адаптації є дослідження цілого ряду питань, актуальних для комерційних банків: який строк є оптимальним при отриманні споживчого чи іпотечного кредиту? На який строк банку вигідніше надавати кредити? Який клієнт є більш цінним: той, хто отримав кредит, або той, хто розмістив депозит? Які строки будуть вигіднішими для комерційного банку? Яка є

фінансова цінність кожної з цих двох груп клієнтів? Дослідження та наукове обґрунтування відповідей на ці запитання дозволять розробити оптимальну стратегію для різних груп клієнтів. При довгостроковому обслуговуванні клієнтів їх фінансова цінність для банку починає зростати, однак, не слід забувати й про відсоток тих клієнтів, які є боржниками. Отже, користі від таких клієнтів мало й банку потрібно робити все необхідне для того, щоб призупинити їхні стосунки, але при цьому в клієнтів повинні залишитися добрі відчуття від обслуговування в цьому комерційному банку. Це дасть можливість уникнути критичних відгуків у бік банку, негативної реклами, яка може зменшити кількість потенційних клієнтів.

Функціонування кредитного мультиплікатора банківської системи розвинутих країн ґрунтується на безкоштовних валютних ресурсах третіх країн, зокрема України, і має деякі принципові відмінності від функціонування кредитного мультиплікатора української банківської системи й банківських систем інших країн. Найбільш істотними відмінностями є:

- значно більший розмір залишків на валютних рахунках порівняно із залишками на рахунках національних банківських систем;
- більш низький норматив резервування в банківських системах США та Європи.

Ці та інші особливості дають змогу банківським системам розвинутих країн значною мірою збільшувати безкоштовні ресурси, що забезпечує цим країнам надлишок фінансових ресурсів і пріоритетність проблеми їхнього ефективного інвестування над проблемою пошуку фінансових ресурсів.

Цим і пояснюється зацікавленість іноземних банківських холдингів у відкритті філій на території України. Транснаціональні банківські системи, що відкривають кореспондентські рахунки для здійснення міжнародних платежів, у свою чергу здійснюють інвестування створених за допомогою мультиплікатора фінансових ресурсів в економічне поле регіонів, що

розвиваються, а також України через:

- прями іноземні інвестиції в суб'єкти регіональної економіки;
- надання міжнародних кредитів регіональним комерційним банкам;
- надання позик українській державі або органам місцевої виконавчої

влади.

Окрім обслуговування зовнішньоекономічних платежів регіональних клієнтів, комерційні банки так само можуть розміщувати свої власні валютні кошти на кореспондентських рахунках за межами економічного простору України та регіону. Цей процес регулюється НБУ змінами нормативів валютної позиції і положенням про відкриття рахунків в іноземних банках-кореспондентах. Комерційні банки найчастіше збільшують залишки власних валютних коштів на кореспондентських рахунках міжнародних банківських систем з метою запобігання валютним ризикам або для акумулювання коштів для здійснення спекулятивних операцій на міжнародному фінансовому ринку.

Для мінімізації відтоку іноземної валюти, підтримки стабільного курсу національної валюти, а також максимально ефективного функціонування національного кредитного мультиплікатора вважається доцільним регулювання міжнародних валютних операцій Національним банком України підтримкою нормативу відкритої валютної позиції, що в кілька разів перевищує (2–3 рази) норматив резервування. Така політика НБУ буде стимулювати банківську систему перерозподіляти ресурси клієнтів і свої власні кошти в національні кредитні технології.

Створення й збільшення довжини валютної позиції свідчить про неефективність мультиплікаційного ефекту в регіоні, точніше, про його менш ефективне функціонування в порівнянні з процесами у світовій економіці. У масштабі світових господарських відносин, глобалізації міжнародного поділу праці та на рівні світових фінансових ринків під регіоном доцільно розуміти територію вільного обігу конкретної національної грошової одиниці,

зумовлену сукупністю правових й економічних умов. Україна при цьому виступає як єдиний регіон, що чітко збігається з географічними кордонами держави. Проте валютна позиція впливає на функціонування банківського капіталу в регіонах, що є частинами цього географічного простору.

Розміщуючи власні активи на кореспондентських рахунках в іноземних банках, українська банківська система не бере участь у мультиплікаційних процесах, що відбуваються у світовій економіці, з таких причин:

- ці кошти містяться на рахунках іноземних банків;
- українська банківська система не має філій комерційних банків за межами країни. Виняток становлять заснований Національним банком України 1999 р. український департамент Чорноморського банку розвитку й торгівлі в м. Салоніки (Греція), який не діє, і філія КБ «Приватбанк» у Нікосії (Кіпр), діяльність якої незначна за обсягами операцій і не здійснює якогонебудь істотного впливу як на діяльність самого Приватбанку, так і української банківської системи;
- національна валюта України – гривня – не являється засобом міжнародних розрахунків. Її платіжні властивості діють винятково в межах регіону, що збігаються з її державними кордонами [42, с. 34].

Відкривши філії в іноземних країнах комерційний банк отримує доступ до значних грошових ресурсів більш заможних та платоспроможних клієнтів. Таким чином, українські комерційні банки отримують можливість працювати на ринку зі стабільним економічним становищем, дешевшими ресурсами, які також створюють сприятливі умови для функціонування мультиплікаційного процесу та в подальшому впливають на стабільність та конкурентоспроможність комерційного банку. Також робота філій в зарубіжних країнах допоможе залучити необхідну дешевшу ресурсну базу, яка дасть змогу знизити витрати на утримання дорожчих депозитних портфелів, залучених в Україні.

Говорити про участь у міжнародних мультиплікаційних процесах

можна лише в тому разі, якщо українська банківська система матиме таку кількість регіональних представництв за межами України, яка уможливить формування ресурсів в обсязі, здатному істотно вплинути на ресурсну базу національної банківської системи, або в разі, коли національна валюта України стане засобом міжнародних розрахунків, а іноземні банки будуть об'єктивно зацікавлені в постійних перехідних гривневих залишках на поточних кореспондентських рахунках в українських банках для здійснення міжнародних платежів своїх клієнтів. Об'єктивні передумови для створення таких економічних умов зараз відсутні. Українська банківська система виступає об'єктом, завдяки якому інші держави, міжнаціональні й транснаціональні компанії та фінансові організації багаторазово примножують і перерозподіляють свої активи за рахунок участі в безкоштовних фінансових ресурсах у вигляді перехідних валютних залишків на кореспондентських рахунках в іноземних банках української банківської системи та її регіональних клієнтів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Українські вчені-економісти, банкіри й політики так само, як учені та практики інших держав, що не належать до країн з вільноконвертованою валютою, не мають реальної можливості підрахувати економічний та мультиплікаційний ефекти від використання національних валютних цінностей на рахунках за межами країни через комерційну, політичну, соціальну й навіть міжнародну таємницю. Але очевидний той факт, що цей ефект у десятки, сотні, а можливо, і більшу кількість разів перевищує економічний ефект від національного кредитного мультиплікатора.

Це відбувається внаслідок того, що:

- міжнародні банківські системи зосереджують у собі великі ресурси з різних регіонів планети, які істотно перевищують ресурси української банківської системи;
- міжнародні банківські системи мають у своєму розпорядженні

велику кількість філій і регіональних представництв, практично у всіх країнах і регіонах, що забезпечує високий ступінь внутрібанківського мультиплікаційного ефекту й надає можливість досить ефективно маніпулювати податковим законодавством різних держав;

– норма резервування найбільших регіональних представництв міжнародних банківських систем, розташованих в економічно розвинутих країнах Європи й Америки, є істотно меншою норми резервування центральних банків більшості країн, які розвиваються, що забезпечує великий ступінь оборотності й збільшення капіталу міжнародних банківських систем.

Банківська система України являє собою канал, яким частина ВВП України через неефективність функціонування технологій створення і примноження капіталу банківською системою України перерозподіляється в банківські системи країн із більш ефективною фінансовою інфраструктурою, виступаючи фундаментом для створення додаткового прибутку (надприбутку) у розвинутих країнах і їхніх банківських системах. Знову створений капітал із економічно розвинутих країн надходить через інвестиційні компанії або у вигляді державних позик у країну походження фінансових ресурсів, що лежать в основі створення цього надприбутку, але вже на принципах платності, тобто з урахуванням виплати відсотків з кредитів і державних позик, або інших привілеїв і конкурентних переваг для себе. Підтвердженням тому постає динаміка міжнародної валютної позиції України, обсягів українського експорту, іноземних інвестицій і валового національного продукту [42, с. 37].

Особливо важливим є той факт, що обсяг іноземних інвестицій у Національну банківську систему України відбувався на фоні істотного скорочення кількості вітчизняних комерційних банків і погіршення міжнародної валютної позиції України, тобто обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України, враховуючи й інвестиції в національну

банківську систему, залежить від обсягу залишків на рахунках українських банків, а не від реальних макроекономічних показників і реального стану справ у фінансовому секторі української економіки [42, с. 44].

Українські вчені розглядають роль банківського маркетингу в міжнародних відносинах з погляду функціонування механізмів залучення іноземних інвестицій. Так, колектив учених вважає, що «привабливість регіону для зовнішнього капіталу залежить від багатьох чинників, у числі основних з яких варто виділити гарантії захисту інвестицій і можливість придбання землі у власність. Для цього доцільно створити іпотечні банки» [99, с. 187]. Такий погляд має право на існування, хоч і є досить дискусійним. Водночас перспективи України інтегруватися в європейський економічний простір серйозно не досліджувалися вітчизняними вченими.

Разом з тим у сучасних економічних умовах українські банки мають альтернативні механізми підвищення власної конкурентоспроможності при одночасному підвищенні конкурентоспроможності всієї банківської системи. До таких механізмів можна віднести механізм упровадження та просування інтегрованих банківських послуг з урахуванням вимог потенційних клієнтів. Одночасно потрібно зробити наголос на тому, що будь-який механізм, який здатен суттєво підвищити конкурентоспроможність банківської системи без застосування в комплексі з іншими інструментами регулювання та розвитку ринку банківських продуктів та інтенсифікації процесів суспільного відтворення на макроекономічному рівні, не здатен кардинально змінити ефективність функціонування будь-якого банку [42, с. 47].

З урахуванням клієнтських потреб та останніх досягнень українських та іноземних банків безперервно повинна відбуватися інноваційна діяльність, яка містить у собі нову маркетингову стратегію та процес розробки й упровадження нових, більш конкурентних банківських продуктів. Комерційному банку треба мати індивідуальні динамічні можливості швидко впроваджувати й реалізовувати те, що необхідно клієнтам, швидко

адаптуватися до змін у бізнес-процесах. Банк повинен постійно турбуватися про привабливість свого бренду, іміджу, ефективність бізнес-процесів, оргструктури та інших нематеріальних активів. Усі ці особливості зумовлені кваліфікацією, ініціативою та професійністю працівників. Усе це повинно знайти своє розкриття в новій стратегії комерційних банків.

1.3. Механізмів залучення та утримання клієнтської бази

Безсумнівно, що клієнт є сьогодні найважливішим активом компанії. Без клієнтів компанія не має доходів, прибутків, а отже, втрачає ринкову вартість. Більшість керівників вищого кола згодні з тим, що клієнти відіграють вирішальну роль у процесі виживання компанії на ринку й що саме їм необхідно приділяти багато уваги. Ефективні стратегії орієнтовані на клієнтів ураховують дві сторони цінності клієнта – цінність, якою компанія є для клієнта, й цінність клієнта для самої компанії. Стратегія, орієнтована на клієнта, не відходить далеко від основних принципів традиційного маркетингу. В ній також найбільш важливим є той чинник, що клієнт цінний для компанії.

У своїх прагненнях до розвитку більшість компаній звертають свою увагу на вихід на нові ринки, презентації нових товарів та залучення нових клієнтів. Однак компанії наражаються на ефект «дірявого відра» – у процесі залучення нових клієнтів старі залишають компанію. Результати ряду дослідів показують, що середній коефіцієнт, який розкриває утримання клієнта для компаній США становить приблизно 80 відсотків [128]. Якщо звернути уваги на це з іншого погляду, то щороку 20 відсотків клієнтів покидають ці компанії. Це свідчить про те, що приблизно за п'ять років середня компанія втрачає кількість клієнтів, яка дорівнює всій кількості її клієнтської бази. Досліди цього питання виявили важливе правило: витрати на залучення значно перевищують витрати на утримання вже наявної

клієнтської бази. Немає сумніву в тому, що компанії необхідно приділяти свою увагу утриманню клієнтської бази. Сама наявність такої проблеми виявляє відсутність розуміння важливості утримання постійних клієнтів. Цей чинник може сильно вплинути в довгостроковій стратегії як на стабільність фінансової установи, так і на її прибутки. У результаті підвищення задоволення клієнтів підвищується і коефіцієнт їх утримання. Також на цей коефіцієнт до рівня обслуговування та задоволення клієнтів впливає продуктова база комерційного банку. Саме продуктова база, її кількість, якість, доступність, конкурентоспроможність, прозорість та новизна впливає на комфорт клієнта та призводить до його утримання саме в цій фінансовій установі. Після того як компанія інвестує свої грошові кошти в програму задоволення клієнтів, керівництву необхідно відстежувати показники задоволення й те, наскільки ж програма впливає на задоволення клієнтів. Однак витрати на утримання клієнтів зазвичай стрімко зростають при умові, що компанія досягає високих рівнів утримання своїх постійних клієнтів. Іншими словами, підвищення коефіцієнту утримання постійних клієнтів з 90 до 95 % є значно дорожчим, ніж зміна цього коефіцієнту з 70 до 75 % [81, с. 84].

У свою чергу ці дії призводять до такого поняття, як довічна прибутковість клієнта. Це дійова вартість усіх наявних і майбутніх прибутків, отриманих від клієнта за період його співпраці з компанією [81, с. 26]. Необхідність детального дослідження даних дійової клієнтської бази змушує компанії витратити мільйони на створення нових програмних комплексів, які допоможуть відстежувати все, що відбувається з клієнтом. Зв'язок між клієнтом та комерційним банком відбувається через його продуктову базу.

Під продажем банківських продуктів розуміють укладення та виконання угоди між банком і клієнтом з виконання певних послуг або надання грошей на певний строк. Різний рівень оснащення та можливості банківської

системи можуть забезпечити продаж різного рівня банківських продуктів. Так, безбалансові відділення банків, як завжди, обмежені в можливостях продажу кредитних ресурсів. Вони надають послуги з розрахункового обслуговування, залучення ресурсів, обмінних операцій тощо. Балансові відділення або філії банків здатні продавати кредитні продукти разом із розширеним асортиментом послуг, властивих банківським безбалансовим територіальним відділенням. Водночас балансові відділення зазвичай обмежені у видачі великих кредитів і продажу банківських продуктів для здійснення міжнародних операцій (акредитиви, гарантії тощо). Головний офіс банку здебільшого має можливість здійснювати продаж усіх банківських продуктів відповідно до ліцензії Національного банку України. Окремі комерційні банки формують пакети продажу банківських продуктів відповідно до рівня (рейтингу) певного відділення. Рейтинг визначається за такими критеріями, як кількість та структура клієнтів, грошові оборудки з рахунків клієнтів, кваліфікація персоналу відділення, побажання клієнтів тощо. Так, наприклад, «Приватбанк» класифікує відділення за категоріями (тобто відділення може належити до однієї з категорій: «а», «б», «в» або «г»). Від певної категорії відділення залежить перелік банківських продуктів, які воно має право продавати клієнтам.

Особливістю продажу банківських продуктів є те, що банк, виступаючи посередником на ринку капіталу, майже не використовує посередницькі структури при організації продажу власних товарів. Це відбувається внаслідок того, що продаж основних банківських товарів здійснюється персоніфіковано. Це передбачає наявність у продавця банківського товару відповідної ліцензії НБУ або фізичної можливості здійснювати банківські операції.

Персональний продаж банківських товарів допускає подальший перепродаж окремих видів банківських продуктів, але ці продукти або товари перестають бути банківськими внаслідок їхнього подальшого вилучення з

банківського мультиплікаційного процесу [42, с. 47].

Наступна специфіка продажу банківських продуктів полягає у тому, що строк продажу певного виду банківських товарів (кредитів і депозитів) розтягнутий у часі. Банк повинен урахувати можливі зміни умов продажу товару в часі. Навіть ціна товару (відсотки з кредиту) може бути відкоригована банком відповідно до зміни облікової ставки НБУ.

Саме в період першого продажу банківського продукту (послуги) комерційний банк укладає угоду з клієнтами. Строки дії банківського продукту й умови укладеного спільно договору надають нам можливість спрогнозувати приблизний строк обслуговування. Іншими словами, це той час, який є важливим чинником для комерційного банку. Можливість подовження цих стосунків є найголовнішою проблемою, яка постає перед відділом маркетингу. Чим більший час (строк) обслуговування клієнта в комерційному банку, тим більші прибутки отримує фінансова установа від цих стосунків. Також час впливає на окупність витрат, які були проінвестовані у всеукраїнські рекламні компанії, спрямовані на залучення нових клієнтів. Такий нематеріальний актив, як клієнтська база, є надзвичайно важливим для комерційного банку.

Певні види банківського товару або послуги можуть бути продані іншому комерційному банку. Яскравим прикладом такого вторинного ринку банківських товарів є міжбанківський ринок кредитних ресурсів, на якому банк одночасно може виступати як споживачем, так і продавцем одного й того самого товару.

Подальша персоніфікація продажу банківських продуктів формує специфіку банківської, комерційної та інших видів таємниць при здійсненні продажу банківських продуктів. Це ускладнює можливість рекламування банківських продуктів їхніми споживачами та підвищує роль змістовної складової при переконанні споживача придбати певний банківський продукт.

Особливе місце комерційного банку, банківської системи, банківського

маркетингу в процесах суспільного відтворення в регіоні формують значну роль регіональної специфіки продажу банківських продуктів. Так, у розвинутих регіонах буде переважати продаж банківських продуктів, орієнтованих на залучення ресурсів, у той час як у регіонах з дефіцитом фінансових ресурсів попитом будуть користуватися кредитні продукти банку. Регіональна специфіка продажу банківського продукту (послуги) формує особливу соціально-економічну роль продажу банківських послуг, яка полягає у формуванні та стимулюванні процесів накопичення та споживання в економіці. Тому при проведенні рекламних кампаній необхідно враховувати специфіку регіону.

Банківський маркетинг як наука, що досліджує особливості просування та продажу банківських продуктів, більшу увагу приділяє специфічним механізмам створення банківських продуктів, які суттєво відрізняються від механізмів інших галузей економіки.

Під етапами продажу банківських продуктів розуміють черговість послідовних дій комерційного банку та його клієнтів з вибору та споживання певного банківського продукту й повне завершення розрахунків за спожитий (наданий) товар. Основними етапами продажу банківських продуктів або послуг є такі, що формують повторюваний цикл дій, а саме:

1. Аналіз стану ринку банківських товарів, потреб споживачів, власних можливостей та намірів конкурентів, дослідження перспектив інновацій і динаміки їхнього розвитку.

2. Розробка й підготовка банківського продукту або асортименту продуктів відповідно до маркетингової стратегії та ресурсних можливостей комерційного банку.

3. Узгодження умов продажу товару та їхнього прив'язки до наявного асортименту товарів (стосовно тих товарів, що потребують такого узгодження) з власниками банку.

4. Доведення інформації за допомогою всеукраїнських рекламних

кампаній до потенційних і наявних клієнтів банку про банківський товар та умови його продажу відповідно до рекламної стратегії та рекламного бюджету банку.

5. Продаж зазначеної групи банківських товарів.

6. Моніторинг просування банківських товарів на ринку банківських послуг.

7. Дослідження та аналіз впливу продажу певних банківських послуг на ефективність комерційного банку, досягнення стратегічних і тактичних завдань.

8. Удосконалення певних банківських послуг та їхнього асортименту, підвищення ефективності їхнього просування та усунення недоліків у роботі маркетингової служби банку.

9. Розподіл отриманих доходів і спрямування їхньої певної частки на подальший розвиток продуктової політики банку відповідно до бюджету й фінансового плану банку.

Окремо потрібно розглянути узгодження продажу банківських товарів з наявним асортиментом продуктів і маркетинговою стратегією банку. При узгодженні зазначених продажів необхідно враховувати таке:

– загальна стратегія комерційного банку спрямована на залучення (збереження) клієнтів до розрахункового обслуговування для формування ресурсної бази комерційного банку та участі сформованих ресурсів у банківському мультиплікаторі;

– упровадження та продаж банківських послуг узгоджуються та підпорядковуються загальній стратегії комерційного банку з урахуванням тактичних особливостей її впровадження;

– при продажу нових банківських послуг потрібно намагатися залучити нових клієнтів, не втративши наявних внаслідок зміщення акцентів у продуктової політиці.

При дослідженні та аналізі впливу продажу банківських товарів на

ефективність комерційного банку треба комплексно розглядати ефективність функціонування банківської системи з урахуванням мультиплікаційного ефекту від результатів продажу по всіх філіях певного комерційного банку [42, с. 50].

Маркетинговому відділу постійно необхідно проводити аналіз стану ринку банківських послуг, потреб та побажань споживачів, простежувати наміри конкурентів, стежити за інноваціями конкурентів та динамікою їхнього розвитку. Такі дії необхідні для того, щоб комерційний банк мав конкурентну продуктову базу, яка дасть змогу втримати вже наявну клієнтську базу та залучити нових клієнтів.

Описані етапи продажу банківських послуг мало чим відрізняються від етапів продажу товарів у небанківському секторі економіки. Разом з тим звичайні товари на певному етапі існування життєвого циклу послуги повністю замінюються новими. Певною мірою це властиво й банківським послугам, але банківська система має у власному арсеналі такі групи послуг, які існують з початку виникнення банків і, напевно, завжди будуть супроводжувати банківську діяльність. До таких продуктів можна віднести послуги банків з розрахунково-касового обслуговування, обмінні послуги, надання кредитів і залучення заощаджень. Ці банківські послуги є базовими та незмінними. Змінюватися можуть тільки умови їхнього продажу.

Як ми вже раніше зауважували, зробити прогноз на строк обслуговування клієнтів у банку можна лише за допомогою продуктів. Строк дії продукту є приблизним строком обслуговування клієнта в банку. Тому нами було запропоновано інший метод поділу клієнтів, адже мета полягає не в аналізі та порівнянні клієнта, а у виявленні строку його прогнозного обслуговування. Нами запропоновано провести такий поділ клієнтської бази банку щодо строку обслуговування:

- короткострокові;
- середньострокові;

– довгострокові.

Короткострокові – це клієнти, які користуються разовими послугами (обмін валют, оплата комунальних послуг, отримання переказів, купівля банківських металів та інші). Середньострокові – це ті клієнти, які пов'язують свої стосунки з банком на більш тривалий період та скріплюють його підписанням договору на отримання банківських послуг. До таких видів послуг належать: відкриття платіжної карти або тарифного пакета, обслуговування із зарплатного проекту, отримання кредиту строком до 3 років, розміщення депозиту. Також цих клієнтів можна характеризувати як клієнтів, що скріплюють свої стосунки з банком укладанням спільного договору строком від 1 до 3 років. Довгострокові – це ті клієнти, які скріплюють свої стосунки з банком укладанням спільного договору на більш тривалий термін – від 3 до 30 років, а саме: автокредитування, придбання нерухомості й отримання кредиту під заставу майна.

Банківський маркетинг не володіє досконалою методикою продажу продуктів, тому іноді банківський маркетинг відносять до сфери мистецтва. Упровадження послідовних етапів продажу банківських продуктів на наукових засадах банківського маркетингу здатне забезпечити ефективне прибуткове функціонування певного комерційного банку чи банківської системи. Але це не гарантує абсолютної переваги над конкурентами. Навіть при дотриманні всіх методик і рекомендацій у банківській справі залишається місце для випадковості або непередбачуваності побажань споживачів, впливу інших галузей економіки та сфер суспільного життя, коливанням макроекономічних і світових параметрів розвитку. Тривалі дискусії ведуться також серед самих економістів стосовно строків розвитку банківської та валютної систем України, що може суттєво позначитись на механізмах продажу та просування банківських продуктів. Саме такі умови при організації продажу банківських продуктів залишають широкі можливості для розкриття творчих можливостей банківського працівника.

Тому при вивченні цієї теми та цього питання доцільним є розробка та обговорення авторської стратегії, авторського бачення змісту етапів продажу банківських товарів і послідовності їхнього впровадження, акцентуванні важливості певних деталей алгоритму продажу та просування банківських продуктів.

Найчастіше банки застосовують такі методи стимулювання продажу продуктів:

1. Метод цінової мотивації.
2. Метод додаткових пільг та привілеїв.
3. Метод переконання і переваг.
4. Метод залучення до нових можливостей.
5. Метод формування прогресивного іміджу клієнта банку.

Метод цінової мотивації являється, на нашу думку, найбільш дієвим та актуальним у сучасних умовах посилення конкуренції в банківському секторі економіки України. Він реалізується зменшенням вартості банківських продуктів порівняно з попередньою ціною або ціною на відповідні продукти банків-конкурентів. Наочним прикладом такого стимулювання є періодична відміна багатьма банками плати за відкриття поточних рахунків для всіх категорій клієнтів. Така цінова політика банку, безумовно, збільшує кількість клієнтів і просуває пакет послуг певного банку без додаткових витрат на рекламу.

Метод додаткових пільг і привілеїв надає клієнтові можливість отримувати певну користь при покупці пакета банківських послуг. Так, при постійному споживанні певного набору продуктів банк може надати клієнтові право розташування реклами на сайті банку в мережі Інтернет або в приміщенні банку, право першочергового або позачергового обслуговування з касових операцій; обслуговування в додатковий та продовжений час; можливості пільгового користування банківськими гарантіями; права на продовження строку користування банківським продуктом у майбутньому на

попередніх умовах тощо.

Метод переконання та переваг полягає в доведенні до відома клієнтів інформації про переваги певних продуктів банку від продуктів, що пропонувалися раніше, або від продуктів банків-конкурентів. Прикладом цього методу є переконання клієнтів у перевагах використання тих або інших видів платіжних карток; різних видах послуг з переказу грошей за кордон; різних формах і видах накопичення заощаджень на депозитних рахунках тощо.

Метод залучення до нових можливостей демонструє такі переваги споживання продуктів певного банку, які відсутні в банках-конкурентах. Так, обслуговування в певному комерційному банку дає можливість зберігати коштовності в депозитних скриньках і спеціалізованих сейфах, що є неможливим в інших комерційних банках України.

Метод формування прогресивного іміджу клієнта банку виник одночасно з формуванням нової дворівневої банківської інфраструктури в пострадянській економіці. Протягом розвитку ринкових відносин на пострадянському просторі та в Україні такий імідж змінювався від іміджу елітарного клієнта найпрестижнішого банку до іміджу «просунутого» банку з розвинутими загальнодоступними технологіями та навіть до іміджу клієнта банку, який суттєву увагу приділяє благодійній діяльності та соціальному розвитку. Зміни такого іміджу та привабливості для певної категорії клієнтів відбувалися відповідно до вимог часу та розвитку етики й культури підприємництва та ставлення до ринкових відносин у суспільстві.

Стимулювання продажу банківських продуктів не є обов'язковим для банку, але в сучасних умовах поглиблення конкуренції на ринку банківських продуктів важко знайти банк, який не застосовує тих чи інших механізмів стимулювання. Одночасно важко знайти також і банк, який застосовує всі або майже всі відомі механізми стимулювання. Це свідчить про те, що стимулювання продажу банківських продуктів є необхідним у сучасних

ринкових умовах, але воно все ж таки не є вирішальним у конкурентній боротьбі за клієнта. Вирішальним є якість та асортимент банківських продуктів та механізми управління продажу банківських продуктів, що здатні забезпечити найбільш ефективне функціонування банківського капіталу з урахуванням мультиплікаційного ефекту його збільшення та перерозподілу.

Банки також застосовують загальномаркетингові механізми стимулювання продажу, наприклад, метод інтенсивної рекламної підтримки. Специфікою вибору методів стимулювання продажу продуктів та їхнього комбінування є застосування банківської таємниці до розробки маркетингової стратегії стимулювання продажу. Таке втаємничення, з одного боку, ускладнює дослідження зазначених процесів з боку фахівців і науковців, а з іншого – надає можливість банківським працівникам розкрити власні здібності та вміння [42, с. 54]. Усі ці дії банк робить для того, щоб стимулювати клієнта, який є його нематеріальним активом. Саме завдяки цьому нематеріальному активу банк отримує свої прибутки та залишається конкурентоспроможним. Велика клієнтська база, яка має довгострокові плани на обслуговування в цьому банку від 5 до 20 років, робить банк надійнішим та конкурентоспроможним.

Розробка маркетингової стратегії стимулювання продажу банківських продуктів є чудовою можливістю для розкриття здібностей студентів при самостійній розробці такої стратегії та подальшому груповому їхньому обговоренні або в захисті таких розробок у вигляді курсових, дипломних робіт, есе чи рефератів, тез конференцій, наукових статей тощо. При цьому треба брати до уваги те, що реальним арбітром якості такого маркетингового проекту може бути лише ринок і результати від упровадження запропонованих ідей, бо ідеального механізму стимулювання продажу банківських продуктів або комбінації таких механізмів не існує. Певною мірою вдала маркетингова стратегія в цьому напрямі може бути віднесена до

розряду творчих або мистецьких рішень.

Важливим є також і те, що процес розробки та впровадження маркетингових стратегій стимулювання продажу банківських товарів є таким, що вимагає постійного оновлення та перегляду. Та маркетингова стратегія, яка ще кілька тижнів тому була оптимальною та найбільш доцільною в умовах сьогодення, може не приваблювати клієнта. Це підвищує роль суб'єктивного (людського) чинника у функціонуванні банківських процесів і механізмів.

На сучасному етапі розвитку економічних досліджень банківської системи України можна виділити *актуальність означених нижче напрямів наукових досліджень*, які дають адекватну відповідь на сучасні виклики щодо її подальшого розвитку:

1. Дослідження способів розширення асортименту банківських продуктів при одночасному вдосконаленні наявних. Цей напрям наукових досліджень є найбільш важливим для практичного впровадження та найбільш ефективним унаслідок специфіки функціонування мультиплікаційного ефекту при функціонуванні банківського капіталу. Саме цей напрям створює найбільш сприятливі умови для розвитку, поглиблення та підвищення конкурентоспроможності банківської системи України. Основними способами розвитку цього напрямку є такі:

- удосконалення наявних механізмів банківського споживчого кредитування через упровадження нових методик адаптації банківських кредитів до різних потреб і різних верств населення;
- розширення асортименту та інтенсифікація банківських операцій з цінними паперами, активна участь комерційних банків у формуванні ефективного та дієздатного ринку цінних паперів в Україні.

2. Дослідження способів подальшої інтеграції банківської системи України у світову та європейську банківську системи. Особливо актуальними є ті напрями інтеграції, які забезпечують мінімізацію втрат капіталу

національної банківської системи та можливий перерозподіл світових грошових потоків на користь процесів суспільного відтворення в Україні. Можливими векторами цього напрямку можуть бути:

- стимулювання розвитку закордонних філій українських комерційних банків;
- залучення іноземних інвестицій у банківську систему України;
- інтеграція банківської системи України до єдиної європейської валюти;
- створення економічних інструментів боротьби та запобігання застосуванню та функціонуванню міжнародних механізмів відмивання брудних коштів за допомогою банківської системи України.

3. Дослідження передумов і напрямів підвищення капіталу українських комерційних банків. Основні з них:

- напрями підвищення розміру власного капіталу українських банків;
- напрями підвищення робочих активів банківської системи України.

4. Дослідження механізмів удосконалення керованості банківської системи України з боку Національного банку, вдосконалення емісійних і мультиплікаційних механізмів, підвищення ефективності й кваліфікованості банківського менеджменту, кадрового забезпечення банківської системи, надійності банківських операцій, розвиток парабанківської системи, контролю за дотриманням принципів конкуренції та рівних можливостей на ринку банківських послуг.

Особлива роль у сучасних дослідженнях банківської системи України належить удосконаленню наявних механізмів банківського споживчого кредитування через упровадження нових методик адаптації банківських кредитів до різних потреб і різних верств населення. Яскравим прикладом такої адаптації є дослідження цілого ряду питань, актуальних як для комерційних банків, так і для їхніх клієнтів: який строк споживчого кредиту є оптимальним при одержанні споживчого кредиту? Яким є оптимальне

співвідношення доходу позичальника до розміру запозичень? Яким є оптимальне співвідношення доходу позичальника до відсоткової ставки з кредиту? Чи існує зв'язок між зазначеними параметрами та видом заставного майна, що використовується для забезпечення кредитних зобов'язань позичальника? Якою є оптимальна схема страхування різних ризиків при використанні споживчого кредитування? Чи існує зв'язок між усіма зазначеними параметрами та чинниками, що впливають на доцільність отримання позики та економічну ефективність застосування конкретних умов отримання споживчого кредиту? Дослідження та наукове обґрунтування відповідей на аналогічні виклики та запитання дозволяють розробити оптимальну кредитну стратегію для різних груп позичальників як під час отримання позики, так і її коригування протягом періоду користування нею. Це є особливо актуальним в умовах, коли банківська система пропонує споживчі кредити на строк до 25 років, а фінансовий стан переважної більшості позичальників може суттєво змінитися за цей період як у бік погіршення, так і поліпшення. Коригування кредитної політики в таких умовах виявляється достатньо важливим та актуальним.

Зазначені дослідження дають змогу також формувати й коригувати кредитну політику комерційного банку для охоплення найбільшого сегменту споживачів серед різноманітних верств населення й підвищення ефективності та надійності кредитного портфеля комерційного банку, сформованого за рахунок споживчих кредитів. При такій кредитній політиці банк усе більше перебирає функцію не тільки кредитора, а й консультанта та радника свого клієнта, що, безумовно, підвищує рівень довіри клієнта до банку, створює умови для підвищення ділової активності та розвитку в клієнта підприємницького мислення та активізації ініціативи споживачів банківських послуг до подальшого розвитку стосунків між клієнтом і банком.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

2.1. Наукові підходи визначення вартості комерційного банку

Покращення економіки країни залежить від періодичного стимулювання розвитку фінансових посередників, які працюють на фінансовому ринку країни. Насамперед це стосується діяльності банківського сектору, що займає особливе місце в економічному розвитку України. Підвищення темпів економічного зросту держави та збільшення розміру залучених інвестицій залежать від ефективної роботи банківської системи. Розвиток банківського сектору країни залежить у свою чергу від створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів.

Проведення оцінки ринкової вартості банку та його комерційної діяльності відносять до специфічного виду оцінки, тому що банк за своєю природою є кредитною установою. Згідно з постановою 2000/12/ЄС „під кредитною установою розуміють підприємство, діяльність якого полягає у залученні вкладів юридичних і фізичних осіб на умовах повернення та надання кредитів від свого імені” [47, с. 10]. Приблизно таке саме формулювання має й українське визначення щодо банку. Відповідно до Закону України „Про банки і банківську діяльність” від 2001 року № 5-6 „Банк – юридична особа, яка має виняткове право на підставі ліцензії, Національного банку України здійснювати в сукупності такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб” [1, с. 2]. Проведення оцінки та визначення реальної вартості

комерційного банку є надзвичайно складним процесом. Розглянемо процес проведення оцінки комерційного банку.

Спочатку проводиться *загальна оцінка чинного комерційного банку* – аналіз звітності, який містить у собі таку інформацію: сукупні активи, капітал, клієнтську базу, дійовий портфель кредитів та цінних паперів, прибуток, економічні нормативи, наявність ліцензій на здійснення банківської діяльності, входження до системи гарантування виплат банківських вкладів, перелік основних великих (багатих) клієнтів, перелік відділень та філій, що діють, дочірніх компаній, оцінка частки ринку з послуг, рівень автоматизації (опердень, автоматизація зі звітності та продуктів).

Наступним кроком є збір якомога повнішої *інформації про акціонерів* – повний перелік складу акціонерів, потім проводиться аналіз рівня участі кожного з них, відтворюється історія зміни попередніх власників (у разі, якщо такі були).

Далі проводиться *аналіз фінансової звітності*, яка містить дані про фінансову звітність – баланс, звіт про прибутки та збитки банку, розшифрування особового рахунку, розшифрування кредитного портфеля, цінних паперів, міжбанківських кредитів та кореспондентських рахунків, розшифрування з основних рахунків, нематеріальних активів, аналіз ліквідності, розривів активів і пасивів зі строками.

Особливу увагу потрібно приділити *оцінці наявної системи управління ризиком* та сукупного ризику банку. Проводиться аналіз наявної системи прийняття рішень з надання клієнту кредиту. Оцінюється наявність методики з проведення оцінки контрагентів, наявність системи з управління ліквідністю банку, налагодженість зв'язків з контрагентами на міжбанківському ринку, система управління валютними та інвестиційними ризиками. Оцінювання сукупного ризику необхідно проводити на етапі проведення оцінки чистих активів (реального капіталу банку), на цьому ж

етапі аналізуються проблемні активи, надані кредити аффілеваним особам, неліквідні цінні папери тощо.

Також треба проаналізувати ступінь налагодження бізнес-процесів та системи управління, тобто провести *оцінку менеджменту*, яка охоплює такі елементи: аналіз організаційної структури банку, інформацію про топ-менеджмент, підлеглість підрозділів, колегіальні органи управління (які містять у собі: правління, кредитний комітет, комітет з управління активами та пасивами, тарифний комітет тощо), хозрозрахунок, бюджетування, систему управління ризиком, супровід та структуризацію банківських продуктів, процедур, методик, положень та роботи системи внутрішнього контролю.

Наступним кроком є оцінка *чинників, які впливають на збільшення або зменшення вартості банку*. Фактори, які впливають на збільшення вартості банку, – це розмір банку, престиж та впізнаваність бренду, рентабельність капіталу, стабільність темпу зросту активів та доходів, наявність розгалуженої мережі філій та відділень банку, великої клієнтської бази, нерухомості, що належить банку, якість обслуговування клієнтів, рівень менеджменту, рівень автоматизації банківських операцій; фактори, які впливають на зменшення рівня вартості, – це реінжиніринг менеджменту, проведення ризикових інвестицій тощо.

Особливо важливим є *технічний рівень забезпечення банку*, який вказує на те, як у банку використовується програмне забезпечення із обслуговування операційного дня, рівень програмного забезпечення банківських продуктів, передусім роздрібного бізнесу, ступінь автоматизації обов'язкової звітності, наявність власного процесінгового центру. Якщо в банку використовується операційний день, обслуговування якого пов'язане з певними труднощами, приміром, є наявні проблеми в автоматизації обов'язкової звітності, для роботи з фізичними особами використовується не налагоджене програмне забезпечення, то все це негативно впливає на

зниження вартості банку. Усунення цих недоліків займе деякий час та понесе за собою додаткові фінансові витрати. Навпаки, високий рівень технологічності й автоматизованості, безумовно, підвищує вартість кредитної установи.

Якщо діючий банк укомплектований не повністю і потребує додаткових фінансових інвестицій, цінність його одразу знижується. Наприклад, якщо у банка мала філіальна мережа (те саме стосується і відділень), інвестору потрібно додатково проінвестувати в розвиток цієї мережі, а також в розвиток роздрібного бізнесу, а саме – встановлення нових банкоматів, розвиток пластикового бізнесу (укласти договорів з процесінговим центром, придбати ліцензію), провести модернізацію або змінити програмне забезпечення, створити нові конкурентні продукти і т.п. Якщо банк має власну широко розвинену філіальну мережу, яка не потребує додаткового її розширення, а отже, не потрібно інвестувати додаткові кошти, його цінність набагато вища за банк, бізнес якого потребує додаткових витрат на розвиток своєї мережі. Іноземні інвестори намагаються купувати саме ті банки, які мають велику розгалужену ефективну філіальну мережу, оскільки витрати, час та ризик на її створення є великими. Найбільша грошова цінність саме в тому банку, рентабельність якого дозволяє розширити власний бізнес на базі власних ресурсів, без додаткового вливання з боку акціонерів.

Також доцільно провести *оцінку внутрішніх підрозділів* банку, включно площадки продажу. З цією метою необхідно дослідити баланс та звіти про прибуток і збиток банку в розрізі структурних підрозділів, звіти про результати роботи філій та відділень (до них належать: баланс, фінансовий результат, інформація про їх окупність), інформацію про окупність інвестиційних проектів банку, висновки аудиторів та оцінників. У ряді робіт, які розкривають це питання, пропонується оцінювати банк як сукупну вартість його бізнес-одиниць. Безумовно, необхідно провести аналіз їх

економічної ефективності з точки зору визначення ринкової вартості банку. Те саме необхідно провести і з менеджментом банку – наприклад, необхідно впровадити бюджетування, що допоможе зменшити витрати і тим самим збільшити вартість банку.

Наступним етапом є проведення *аналізу бізнес-плану та стратегії розвитку банку*. Прогнозується баланс та фінансовий результат, оцінка необхідних інвестицій, достатності капіталу та показників ліквідності. Фактично бізнес – план розвитку банківської діяльності виступає як основний документ, який прогнозує оцінку майбутніх грошових потоків. Бізнес – план повинен містити в собі один із сценаріїв розвитку кредитної організації, а саме: оптимальний, песимістичний, оптимістичний. Важливим є питання, чи зможе банк збільшити свою вартість за рахунок власних ресурсів.

Після злиття двох банків відбувається ряд змін, одна з яких – ліквідація певних підрозділів. Наприклад, якщо злиття банків проходить заради збільшення філіальної мережі для розвитку роздрібного бізнесу, банк зтикається з проблемою перебування в одному місті двох відділень або двох філій. Одночасна наявність двох відділень під одним брендом економічно не доцільна. Найкращим виходом з такої ситуації є зведення клієнтського потоку до одного відділення або філії, а інше приміщення можна продати або здати в оренду. Однак не треба забувати, що нерухомість з кожним роком дорожчає, а отже, її продаж видається недоцільним. Найкращим виходом із цієї ситуації є подальше здавання в оренду такого приміщення.

Особливо слід відзначити наявність *компетентної та злагодженої банківської команди* як на топ-рівні, так і на середньому й нижчому. Власне, будь-який успішний банк найчастіше розпочинає свою діяльність з утворення унікальної та досвідченої команди, із співробітниками, які мають свій власний погляд на ведення бізнесу, особистий досвід, знання, нові ідеї. Особливу роль у формуванні клієнтської бази банку відіграють конкретні

співробітники, найчастіше ними є найбільш талановиті й широким менеджери банку – люди, які володіють унікальним колом знайомих, зв'язків, що постійно розширюються. Таким чином, будь-яка заміна власників або керівного складу банку несе за собою ризик утрати сформованих підрозділів та частину їхньої клієнтської бази.

Останнє питання пов'язане з *укладенням угоди*. Перед тим, як проводити операцію з продажу банку, давні акціонери бажають підвищити фінансову прозорість бізнесу через очистку балансу, максимізувати показники прибутку тощо. (У додатку В увесь процес проведення оцінки комерційного банку зведений до таблиці).

Процес проведення оцінки дійового банку є складним і тривалим, тому що комерційний банк є кредитною установою. Зараз існує багато способів проведення оцінки, але не кожний можна використовувати при оцінюванні ринкової вартості комерційного банку, тим більше його клієнтської бази. При оцінюванні об'єктів виділяються три загальноприйнятих підходи. Ці три методи оцінки також використовують при визначенні вартості комерційного банку. До них належать такі методи, як витратний, порівняльний, дохідний. Результати розрахунків, проведені різними методами, уможливають отримання інтегральної оцінки вартості бізнесу.

Оцінка ринкової вартості комерційного банку, його бізнесу характеризується такими особливостями:

- співвідношення в діяльності банку традиційних функцій фінансового посередника, який виробляє та надає фінансові послуги та продукти;
- жорстке спостереження з боку НБУ та інших держорганів (перелік обов'язкових нормативів, перевірки з боку НБУ, багатопланові звітності, вимоги до витримки норм з ліквідності та резервування);

- незначна частка власного капіталу в пасивах (у середньому до 10 відсотків), велика частка залучених грошових коштів, короткостроковий характер залучених пасивів до 80%;

- велику роль в утворенні вартості банку відіграють нематеріальні активи, а саме: якість налагоджених бізнес-процесів, оргструктура, кваліфікаційний рівень персоналу, система управління та контролю тощо. До цього можна додати гарантії зі страхування вкладів;

- також велике значення має якість ризиків, пов'язаних зі структурою і якістю активів, характер операцій, які виконуються [44, с. 52].

Розглянемо три загальноприйняті методи, які використовуються при визначенні ринкової вартості комерційного банку, а саме:

- витратний;
- порівняльний;
- дохідний.

Кожен з цих методів аналізує вартість комерційного банку та надає інформацію про сильні та слабкі сторони аналізованого бізнесу. *Витратний* підхід надає сукупність методів оцінки вартості об'єкту оцінки, що ґрунтується на визначенні витрат для конкретного об'єкта [52, с. 39]. *Порівняльний* підхід – це сукупність методів оцінки, побудованих на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, про які є наявна інформація щодо вартості угоди з ними [52, с. 39]. *Дохідний* підхід, який надає сукупний метод оцінки, ґрунтується на визначенні очікуваних доходів від об'єкта оцінки [52, с. 39].

У подальшому в цій роботі будуть розкриті та описані особливості використання кожного з цих підходів до процесу проведення оцінки вартості комерційного банку.

Розпочнемо з *витратного підходу*. Цей підхід містить поелементну оцінку ринкової вартості активів та зобов'язань банку. Усе це обумовлює

різновид кінцевого результату балансової та ринкової оцінки активів і пасивів банку.

Іноді витратний підхід називають оцінкою вартості на основі активів компаній (asset valuations). Оцінка вартості бізнесу на основі витратного підходу припускає визначення таких видів вартості: вартість наявного бізнесу банку (going concern), з одного боку, та ліквідної вартості, – з іншого. Крім того, для оцінки вартості банку в рамках витратного підходу визначають нормативну розрахункову вартість та спеціальну вартість [52, с. 59].

Ринкова вартість власного капіталу комерційного банку при витратному підході (метод чистих активів) буде визначатися як різниця між ринковою вартістю активів (активів, переоцінених з урахуванням інфляції, кон'юнктури ринку, ліквідності) та ринкової вартості зобов'язань банку. Розрахунок ринкової вартості та зобов'язань за формулою 3:

$$V_E = V_A - V_D, \quad (3)$$

де:

V_E – ринкова вартість власного капіталу;

V_A – ринкова вартість активів (переоцінених з урахуванням інфляції);

V_D – ринкова вартість зобов'язань.

Для оцінки ринкової вартості деяких активів банку рекомендується використовувати методичні рекомендації, установлені НБУ. Необхідно також відзначити, що, незважаючи на жорстку регламентацію діяльності банків, оцінка ринкової вартості їхніх активів, як і власного капіталу – це процес трудомісткий, бо він потребує детального розкриття внутрішньої інформації з кожної банківської статті [44, с. 54]. Витратний підхід розкриває раніше здійснені витрати на створення власних активів або зобов'язань, але він не враховує майбутні фінансові потоки, які генеруються даними активами. Крім того, у практиці оцінки вартості банку є нерозв'язана проблема оцінки

прихованих активів. У практиці, що зареєстрована на території України, до прихованих активів можна віднести, наприклад, дружні стосунки з орендодавцем, які сприяють значно економити на витратах, особисті зв'язки співробітників у діловому колі та органах влади, наявність унікальних банківських технологій (продукти, аналітичні інструменти, технологія документообігу), котрі можуть бути важливими для покупця. Безумовно, важливим прихованим активом є особисті стосунки співробітників з клієнтами.

Якщо з оцінкою балансових обов'язків ускладнення виникають рідко, то приховані обов'язки, не враховані з балансу й позабалансових рахунків, можуть створити для нового власника великі проблеми. Основними видами прихованих обов'язків, як показує сучасна практика, є невраховані векселя та гарантії, також авалі як різновид гарантій. Такі обов'язки виникають у разі зловживання керівників банку або як результат розрахунків між власниками банку. Виявити невраховані обов'язки потенціальним клієнтом самостійно практично неможливо. Це одна з головних причин того, що банківські об'єднання або поглинання в Україні йдуть повільно. При цьому треба чітко усвідомлювати, що потенційний покупець банку несе фінансовий (кредитний) ризик, який неможливо оцінити або спрогнозувати ні у фінансовому плані, ні в проміжку часі, необхідному для окупності грошових коштів, що були проінвестовані.

Деякі автори вважають, що витратний підхід має ймовірно комплементарний характер щодо результатів, отриманих у рамках інших підходів. Так, О. Грегорі доводить: „Оцінка активів звичайно розглядається як „вторинна” інформація або для моделі альтернативних витрат” [22, с. 28]. Головна мета застосування цієї моделі, на думку Д. Фішмена й співавторів, полягає в оцінці вартості активів при гіпотетичних умовах їхнього можливого продажу [63, с. 238]. Інші економісти, зокрема С. Котел, Р. Мюррей, Ф. Блок, указують на ті сфери бізнесу, у рамках яких використання

оцінки на базі активів доцільне. До числа цих галузей, крім корпорацій та комунального господарства й видобувних компаній, належать фінансові компанії (інвестиційні, кредитні, страхові) і банки, для яких чинник вартості активів відіграє велику роль [52, с. 59]. Метод оцінки банку з використанням витратного підходу у вітчизняній та зарубіжній літературі розкриті недостатньо. Найбільш повно цю тему розкрив К.О. Решоткін. Головним недоліком його методу є поверхове розкриття цієї теми, яка містить багато недоробок, потребує детальнішого й ширшого вивчення. У праці К.О. Решоткіна в рамках витратного підходу добре розкритий лише метод чистих активів (відсутній метод визначення ліквідаційної вартості), більшість з методологічних основ з розрахунків потребують доповнення (ми маємо на увазі відсутність обліку нематеріальних активів), наприклад, про клієнтську базу банку. Питання пов'язане з визначенням вартості клієнтської бази комерційного банку, практично не вивчене.

Під час проведення оцінки банківської установи та визначення її вартості відсутні розрахунки вартості земельних ділянок або прав довгострокової оренди. Необхідно чіткіше обґрунтувати умови дисконтування щодо кредитів юридичних та фізичних осіб. Методика К.О. Решоткіна потребує детальнішого дослідження та доопрацювання, іншими словами, пристосування до конкретної сфери в даному часі, особливо в напрямку інформаційно-нормативних джерел [52, с. 60].

Порівняльний підхід так само, як і витратний, не враховує перспектив розвитку об'єкта оцінки. Його неможливо застосувати, якщо оцінювач не володіє повною інформацією про стан вартості акцій та активів на даному ринку.

Порівняльний підхід до оцінки вартості комерційного банку може бути розглянутий за такими основними методами:

- методом компанії-аналогів;
- методом ідентичних угод;

- методом галузевих коефіцієнтів.

Основні етапи використання перших двох методів охоплюють:

- збирання інформації та формування інформаційної бази;
- формування критеріїв, за якими будуть підбиратися аналоги;
- формування списків банків-аналогів, виходячи із установлених критеріїв;
- розрахунки та порівняння фінансових показників діяльності підприємств-аналогів з коригуванням початкового списку;
- селекція використаного мультиплікатора та його кількісна характеристика;
- розрахунок вартості банку на основі встановлених мультиплікаторів [52, с. 77].

Метод галузевих коефіцієнтів передбачає такі самі етапи, що й метод компаній-аналогів, за винятком того, що замість мультиплікаторів використовуються галузеві коефіцієнти. Слід відзначити, що метод галузевих коефіцієнтів досі ще не набув значного поширення в практиці оцінки бізнесу у зв'язку з відсутністю необхідної інформації, збір та узагальнення якої потребує тривалого часу та економічної стабільності. Незважаючи на це, автори вважають, що частково цей метод необхідно розглядати через коефіцієнт „вартість банку/власний капітал”.

Перелік необхідної інформації для проведення методики розрахунку порівняльного підходу містить у собі:

- вартість і дату угоди;
- інформацію про обидві сторони угоди;
- знаменник мультиплікатора на відповідний проміжок часу.

Уважається, що джерелом необхідної інформації для проведення оцінки вартості банку мають бути дані, які можна отримати від фондових бірж або ринків (Фондова біржа - РТС, Фондовая биржа - ММВБ, Інформаційний портал про банки України, Банки України, західні біржі),

спеціалізовані інформаційні бази даних (Рейтингове агентство АК&М і т.п.). До них також можна віднести ділові ЗМІ („Експерт”, „Ведомости”, „Коммерсант”, „Бизнес и банк”, „Финанс”, „Щоденна ділова газета RBC daily”) та спеціалізовані сайти в Інтернеті.

Слід також урахувати, що джерела інформації можуть бути неправильними та можуть призвести до неправильного результату оцінки. *Приклад.* Адекватність отриманої інформації найчастіше всього не залежить від її джерела, тут важливо, наскільки вона актуальна й чи може вона бути підкріплена альтернативними інформаційними каналами. Наприклад, у ЗМІ з’являються дані, що банк А збирається купувати банк Б. У результаті можна побачити, як котирування акцій починає відхилятися під попереднього значення. Однак через деякий час дізнаємося, що угода зовсім не відбулася. У цьому випадку вартісні характеристики аналогу банку Б неможливо використовувати для оцінки вартості банку. Таким чином, зареєстровані на біржових майданчиках котирування акцій банку Б не відображають реальної ринкової вартості його бізнесу. Цей приклад ще раз доводить низький рівень розвиток ринку цінних паперів в Україні. Багато банків, які працюють на території України, є акціонерними товариствами, але вони не розміщують свої цінні папери на ринку. Тому в момент проведення аналізу складно знайти правильні аналоги або ідентичні за розміром та уставним фондом банки, які потрібні при проведенні та визначенні правильної оцінки вартості комерційного банку. Із вищезазначеного слід зробити висновок, що треба спиратися на вже здійснену угоду. Лише в цьому випадку ми маємо справді достовірну інформацію дійства, яке вже відбулося.

Тільки для банків можна виділити такі типи мультиплікаторів: „ціна/чисті активи”, „ціна/власний капітал”, „ціна/кредитний портфель (юридичні або фізичні особи)”, „ціна/цінні папери (для продажу, інвестиційний, торгівельний портфель)”, „ціна/депозити (юридичних або фізичних осіб)”. Перелік інтервальних мультиплікаторів має такий вигляд:

„ціна/відсотковий прибуток (або чистий відсотковий прибуток)”, „ціна/доходи за винятком витрат, пов’язаних з інвестиційними цінними паперами, торговими цінними паперами, іноземною валютою”, „ціна/комісійні прибутки (чистий прибуток від комісійних операцій)”, „ціна/прибуток до оподаткування та резервів”, „ціна/вартість клієнти”. У цьому переліку інтервальних мультиплікаторів ми вперше бачимо посилання на врахування такого важливого питання, як вартість клієнтської бази, що бере активну участь у розвитку комерційного банку.

Представимо інші аспекти використання порівняльного підходу. В практиці оцінювання також трапляється такий підхід, як оцінка вартості пакетів акцій конкретного бізнесу на основі даних про попередні угоди з продажу компанії (банку), який уже був оцінений. Цей метод рідко використовується при оцінці вартості окремих банків, однак, аналіз раніше укладених угод є обов’язковим при визначенні теперішніх цін на акції комерційного банку.

Основні умови, які повинні враховувати при проведенні підбору банків-аналогів:

- насамперед необхідно дотримуватися правил спільності банку, який оцінюється, та банків-аналогів до конкретного сегменту банківського сектора. Якщо банк не має конкретного напрямку на ті або інші види діяльності (послуг), то слід установити, чи є він універсальним з погляду диверсифікованої клієнтської бази. Необхідно провести додатково „відбір” переліку відібраних на попередній стадії банків, акції яких котуються на організованому ринку цінних паперів;

- важливо дотримуватися таких умов: у відібраних аналогах на частку профільної діяльності повинно бути не менше $\frac{2}{3}$ від загального прибутку банку (профільна діяльність банку це ставлення банку до конкретного сегмента, наприклад, потреб кредитування, автокредитування, операції на ринку капіталів, від якого прибуток дорівнює 66,7 відсоткам, від

загального обсягу банківського прибутку). Якщо в деяких відібраних банках цей показник менший, то їх потрібно вивести з основного переліку банків. Це означає, що банки необхідно об'єднати в рамки зумовлених кластерів, для кожного з яких характерний конкретний вид діяльності (операції з цінними паперами, операції з валютою, кредитні угоди, фінансування інвестиційних проектів і т.ін.);

- потрібно знайти такий банк-аналог, у якого розмір прибутків буде досить близьким до розміру прибутку оцінюваного банку;
- при розрахунках треба вилучити дані про банки, які мають проблеми із судовим процесом. Вартість акцій таких банків швидко знижується. Використання подібної інформації може призвести до помилкових результатів щодо банку, який оцінюється;
- жоден з банків-агентів не повинен бути „фігурантом” можливих угод з об'єднання або поглинання. Як завжди акції таких банків швидко зростають в ціні і використання такої інформації може привести до неправильних висновків щодо оцінюваного бізнесу;
- неправильним є використання інформації про банк, який перебуває у скрутному фінансовому стані. Подібна інформація швидко розповсюджується, і вартість акцій таких банків негайно знижуються;
- рекомендовано використовувати поділ банків за групою їхньої надійності (стійкості) відповідно до міжнародного рейтингу (Standard & Poor's (S&P) – дочірня компанія корпорації McGraw-Hill, яка займається аналітичними дослідженнями фінансового ринку, Moody's – міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service, Fitch Ratings – міжнародне рейтингове агентство) або до інформації професійних спеціалізованих видань, Інтернет – сайтів;
- важливим моментом залишається регіональне покриття й діяльність банку: знаходження відповідних ризиків у конкретному регіоні в змозі сильно вплинути на прибутковість банківських операцій, а отже, і на

вартість конкретного банку. При цьому банки з розгалуженою філіальною мережею слід розглядати окремо від регіональних або столичних банків (м. Київ) [52, с. 82].

Також порівняльний підхід, як і витратний, не враховує майбутніх перспектив розвитку об'єкта оцінки.

Чинниками, що унеможливають використання інформації, вважаються такі:

- відсутній ринок ідентичного товару (акцій, активів);
- відсутня інформація, статистичні дані про котирування акцій банків, угод, злиття та поглинання, інформація про результати оцінки банків, що діють.

Порівняльний підхід – це метод угод, метод ринку капіталу, метод галузевих коефіцієнтів. Головною метою цього методу постає підбір об'єкту-аналогу, підбору даних про його вартість та коригування її за допомогою системи коефіцієнтів, які характеризують різні методи оцінки об'єкта та об'єктів-аналогів. У зв'язку з нерозвиненістю банківського ринку акцій, відсутністю відкритих, прозорих даних про розрахункову або фактичну (ринкову) вартість банків та їхніх акцій цей підхід рідко використовується для проведення аналізу вартості комерційного банку в нашій країні, адже немає потрібних баз даних, які необхідні для використання цього методу. За кордоном є розвинений ринок акцій, а також ринок банківських акцій. Такий підхід займає у цій оцінці чільне місце, навіть при проведенні оцінки окремих активів та пасивів. За умов котирування деяких банків можна було б визначити середньогалузевий (або навіть більше того, диференційовано – за групами банків різного розміру) коефіцієнт P/E ratio, а це є ціна акції оцінюваного (j) банка P_j , яку можна визначити за формулою 4:

$$P_j = \frac{P}{E \times EPS_j}, \quad (4)$$

де:

EPS_j – чистий прибуток j -го банку за рік, який належить одній акції j -го банку в його обігу.

Наприклад, $P/E=5$, річний чистий прибуток (j) банку $EPS = 200$ млн. грн., кількість акцій в обігу 10 млн. штук. Ринкова вартість однієї акції даного банку 100 грн., розрахунково-ринкова вартість акціонерного (особистого) капіталу дорівнює 1 млрд. грн. Коефіцієнт P/E ratio також використовується коефіцієнтами P/BV , $P/Sales$ та іншими. Якщо відомо середньогалузеве значення відношення вартості акції до балансової вартості (P/BV – балансова вартість акції дорівнює вартості чистих активів банку до числа акцій, які перебувають на руках акціонерів (в обігу)), та балансова вартість акцій (BV_j) банку, що оцінюють, та ринкова вартість акціонерного капіталу (V_{Ej}) цього банку дорівнює [44, с. 55]:

$$V_{Ej} = \frac{P}{BV} \times BV_j \times N, \quad (5)$$

де:

V_{Ej} – ринкова вартість акціонерного капіталу;

$\frac{P}{BV}$ – відношення ціни акції до банківської вартості;

BV_j – балансова вартість банку, що оцінюється;

N – кількість акцій (середньозважена).

У таблицях 3, 4, 5 наведено дані про фінансові інститути США, які допомагають використовувати порівняльний підхід визначення їхньої вартості. В оцінці вартості банку порівняльним методом виникають здебільшого такі групи проблем, як інформаційна, вибір правильного мультиплікатора, використання зарубіжних аналогів.

Інформаційною проблемою стає необхідність пошуку потрібних даних для проведення розрахунків.

Для цього потрібно визначити таке:

- джерело використаних даних;
- достовірність джерел та репрезентативність використаної інформації;
- наявність необхідної для оцінки інформації.

Проблемою вважається й установлення мультиплікатора. Вибір мультиплікатора для оцінки вартості банку є основним етапом, який у подальшому буде обґрунтуванням розрахункової ринкової вартості комерційного банку. Всі банки необхідно поділити згідно із специфікою банку. Тому при оцінці комерційного банку підбирається специфічний мультиплікатор. Також не слід утрачати таку важливу проблему, як використання зарубіжних аналогів, котрі є актуальними при проведенні оцінки комерційного банку. Деякі оцінювачі вважають, що саме так можна знайти реальні аналоги для проведення розрахунків, пов'язаних з проведенням оцінки вартості комерційного банку.

Дохідний підхід ґрунтується на прогнозуванні грошових потоків банку, відтворенні їхнього теперішнього або майбутнього стану. Для банків, які зростають та створюються на базі нових технологій обслуговування своїх клієнтів (Інтернет-банкінг, телефонний-банкінг, віртуальні банки), цей підхід до оцінки бізнесу банку та його акцій є найдоцільнішим. Зміст використання цього підходу при проведенні оцінки вартості комерційного банку охоплює визначення перспективних доходів від діяльності (FV – future value) та використання їх дисконтуванням до поточної вартості (PV – present value).

У рамках дохідного підходу до оцінки банку найчастіше використовуються два методи:

- метод капіталізації доходів;
- метод дисконтування грошового потоку.

Метод капіталізації доходів використовується в разі стабільності (зростання або зниження) величини грошового потоку комерційного банку в

довгостроковій перспективі. Розрахунок V здійснюється в співвідношенні та розраховується за формулою 6:

$$V = \frac{CF}{I}, \quad (6)$$

де: V – вартість банку;

I – ставка капіталізації (відрізняється від ставки дисконтування тим, що ставка капіталізації використовується для необмеженого часу, а ставка дисконтування відповідає конкретному проміжку часу функціонування об'єкта, що оцінюється);

CF – база оцінки або середнього грошового потоку банку [52, с. 43].

Вищезазначений метод може бути використаний для оцінки дійового банку в таких випадках, коли:

- необхідно провести експрес-оцінку вартості об'єкта в стислі строки;
- є ретроспективна інформація про постійні зміни в динаміці грошового потоку (прибутку) банку, статутного та власного капіталу, кредитного портфеля, портфеля цінних паперів та про аналогічні показники за останні 3 – 5 років;
- банк не проводить активну політику, пов'язану з проникненням на окремі сегменти ринку, що можуть негативно вплинути на стабільність (динаміку) його доходів.

Показник I визначається як ставка дисконтування, характерна для банку, що оцінюється (або середня ROE на групу ідентичних банків), за винятком темпів приросту прибутку бізнесу. Грошовий потік розраховується на основі FCFE (вільного грошового потоку для вільного капіталу) в умовних одиницях (доларах, євро) за 3 – 5 минулих років. Для кожного наступного року доцільно встановлювати ці показники, виходячи із такої закономірності: чим ближчим є рік до моменту прогнозування, тим більшим є його важливість.

Метод дисконтованих грошових потоків найчастіше використовується у рамках дохідного підходу при наявності нестійкої динаміки прибутків банку протягом прогнозного періоду. В рамках цього методу при оцінці вартості банків потрібно звернути увагу на такі моменти:

- прогноз прибутків та витрат, які несе банк;
- обіг грошового потоку;
- прогнозований період;
- ставка дисконтування;
- урахування негрошових чинників та інших елементів, які впливають на грошовий потік.

Для прогнозування прибутків та витрат, які має банк у сучасних умовах, доцільно дослідити клієнтський потік та умови задоволення його потреб, що є однією із основних конкурентних переваг банку, які впливають на його вартість. Крім того, сама особливість бізнесу банку потребує наявності стійких пасивів та активів (головним чином, у формі кредитів), необхідності встановлення довгострокових стосунків у вигляді укладання угод між клієнтом та банком. Прогнозування прибутків та витрат за допомогою традиційних методів найчастіше ґрунтується на даних попередніх років або на суб'єктивних поглядах на менеджмент банку. Тим часом для банку як клієнтоорієнтованого бізнесу може бути використана інформація, яка характеризує клієнтську базу (або клієнтелу) з погляду її постійності. Саме з цієї позиції потрібно постійно вдосконалювати клієнтську базу комерційного банку, оскільки прогнозне оцінювання та розрахунки на її основі мають достовірну інформацію. Саме в цьому методі є чітке посилення на необхідність проведення аналізу клієнтської бази банку як різновиду нематеріального активу. Інвестор, який планує придбати новий банк, добре розуміє, що, придбавши дійову економічну структуру, він отримує не тільки нерухомість, кредитний портфель, персонал, а й клієнтську базу, яка є складовою частиною цього банку. Тому при проведенні оцінки

ринкової вартості банку ми не повинні забувати про клієнтелу, яка також має свою вартість.

Підхід до прогнозування доходів на основі зміни динаміки клієнтської бази був апробований на вітчизняних підприємствах та в основному підтвердив свою ефективність. Застосування цього методу в банківській практиці полягає у прогнозуванні фінансового результату (доходів за обчислення усіх витрат) від взаємодії з банківським клієнтом, що дає змогу розрахувати кінцевий результат по банку в цілому, а отже, досить точно визначити грошовий потік. Методика такого прогнозування зараз проходить попередню апробацію. Обіг грошового потоку для банку являється ключовим моментом у процесі оцінки його вартості. Існує два основні методи грошових потоків, що використовуються при проведенні оцінки компанії: модель комерційного підприємства та модель власного (акціонерного) капіталу. На думку багатьох фахівців, які проводять оцінку, для визначення вартості банку найбільше підходить модель власного капіталу (грошового потоку на акції); вона відображає той факт, що банки спроможні створити вартість і на стороні обов'язків балансу [33, с. 478]. Стосовно позиції О. Дамодарана, визначення вільного грошового потоку повинно розпочинатися з визначення тих грошових коштів, котрі можна розглядати як зарахування, необхідного для повного погашення виданих сум. А тому треба вилучити резерв на покриття безнадійних позик [52, с. 46]. Грошовий потік від основної діяльності визначається на основі обробки інформації, яка є у звіті про прибутки та витрати. Саме ця бухгалтерська інформація формує погляд про розміри притоків та відтоків грошових коштів.

З доходів від наданих послуг потрібно відраховувати:

- відсоткові платежі;
- резерв на покриття безнадійних боргів.

Таким чином формується так званий відсотковий прибуток.

До цієї величини слід додати невідсотковий прибуток, вирахувавши з нього невідсоткові платежі, які містять амортизаційні витрати. Амортизація з'являється знов, але після визначення чистого прибутку. Формування відбувається після сплати податків від прибутків основної діяльності, враховуючи ще прибуток від валютних операцій. Додаючи амортизацію, можна показати валовий грошовий потік від основної діяльності. Джерела основних засобів отримуємо за допомогою валових грошових ресурсів (рис.3.).



Рис. 3. Вигляд валових грошових ресурсів

Сума показників за цими статтями повинна бути зменшена на величину відносного скорочення вкладів та зменшення величини зовнішнього боргу. Після цих операцій формується уявлення про використання валових грошових ресурсів. Для розрахунку розміру вільного грошового потоку потрібно враховувати: *Вільний грошовий потік = Грошовий потік від основної діяльності + Джерело надходження грошових коштів – Використання валютних грошових резервів.*

Прогнозний період. Визначення строку прогнозного періоду належить до найскладніших питань, які ще недостатньо розглянуті в теорії оцінки вартості банку. Загальноприйнято вважати, що прогнозний період є проміжком часу, за який бізнес повинен вийти на стійкі темпи розвитку. Визначений експертом прогнозний період повинен бути досить тривалим,

щоб до його закінчення компанія досягла стійкого стану, який характеризується такими ознаками:

- компанія повністю забезпечує рентабельність усіх нових інвестицій протягом усього встановленого періоду;
- компанія підтримує постійну рентабельність щодо базового рівня інвестиційного капіталу;
- компанія нарощує постійний темп та щорічно реінвестує у бізнес вагому частку свого прибутку [33, с. 265].

Постає питання, що відбувається після визначення конкретного періоду та створення простої моделі розрахунку термінальної вартості, яка викликана визначенням вартості бізнесу в прогностний період. На думку Т. Коупленда та співавторів, термін прогностного періоду ніяк не впливає на оцінку вартості, він впливає на розподіл даної величини між власним прогностним періодом та наступним роком. Цей прогностний період повинен бути приблизно 10 – 15 років, при цьому сам прогностний період поділяється на два півперіоди:

- детальний прогноз (3 – 5 років);
- спрощений прогноз на останні роки [33, с. 307].

Ураховуючи, що банківський сектор належить до підвищено ризикової економічної сфери, то для нього прогностний період становить 15 – 20 років з детальними розрахунками на 5 – 8 років. При цьому потрібно зауважити, що для кожного окремого випадку прогностний період буде встановлюватися індивідуально. Розрахунок термінальної вартості банку проводиться наступним чином за формулою 7:

$$CV = ЧП_{T+1} \times \left(\frac{1-g}{ROE} \right) / (R-g), \quad (7)$$

де: CV – термінальна вартість банку;

$ЧП_{T+1}$ – нормативний рівень чистого операційного прибутку за перший рік по закінченню операційного прогностного періоду;

g – очікуваний темп зросту бізнесу;

R – ставка дисконтування [52, с. 48].

Щодо поділу прогнозного періоду на два, то перший строк ґрунтується на детальному прогнозі динаміки клієнтської бази, а другий – пов'язаний зі спрощеними прогнозними розрахунками на основі аналізу отриманої динаміки перших років. Саме таким чином можна прийти до підвищення рівня достовірності показників вартості банку. Іншим важливим аспектом є термінальна вартість у загальній вартості банку. Взагалі подібні дослідження не проводилися на прикладі банківської сфери.

Розглянемо ставку дисконтування. Розрахунок ставки дисконтування є одним із основних методів, який використовується при проведенні оцінки вартості банку. При цьому слід звернути увагу на такі елементи:

- використання методів вільних капіталів для проведення оцінки банку;
- особливості розрахунку безризикової ставки для банку;
- можливість та умови використання традиційних моделей, а саме – CAPM кумулятивної побудови.

Лондонська міжбанківська ставка пропозиції (англ. London Interbank Offered Rate, LIBOR) – середньозважена відсоткова ставка з міжбанківських кредитів, що надають банки, які виступають на лондонському міжбанківському ринку з пропозицією коштів у різних валютах та на різні строки – від одної доби до 12 місяців. Ставка фіксується Британською Банківською Асоціацією, починаючи з 1985 року щоденно об 11-й годині за Західноєвропейським часом на основі даних, які надають обрані банки [115].

Розрахунок безризикової ставки дисконтування виконується на основі ставки LIBOR з урахуванням станового ризику країни, де розміщений банк. Відмова Т. Коупленда від використання інших підходів обґрунтована такими причинами:

- на даний час слабо розвинутий фондовий ринок України, що не дає змогу достовірно судити про мінімальну дохідність окремих фінансових інструментів;
- активне використання банком ставки LIBOR як одного із джерел фінансування кредитних справ та операцій з цінними паперами;
- розвиненість ринку міжбанківських кредитів в Англії (Західній Європі);
- загальноприйнятий у фінансовому світі інструмент безризикової ставки на ринку капіталу;
- великий ступінь орієнтованості банків у своїй роботі на ставку LIBOR;
- велика доступність для банків (порівняно з іншими компаніями) ринків капіталу, орієнтованих на ставку LIBOR.

Лібор – англ. LIBOR – London Interbank Offered Rate. Лондонська міжбанківська ставка пропозиції – середня ставка відсотка, за якою банки Лондона розміщують свої депозити в інших першокласних банках. Така відсоткова ставка щоденно фіксується об 11-ї годині дня та слугує зокрема при встановленні відсотків з кредитів для всіх інших банків, особливо при міжнародних угодах. Ставка по короткостроковим кредитам зазвичай на термін 3 – 6 місяців слугує основним орієнтиром для встановлення кожним банком власних ставок. Вона використовується при визначенні собівартості продукції (робіт, послуг) з метою оподаткування. Сплата відсотків банками за кредитами, отримані в іноземній валюті, приймається до зарахування в межах ставки LIBOR, збільшеної на три пункти [88].

Отже, „використання безризикової ставки LIBOR певним чином характеризують специфіку банківського бізнесу” [73, с. 73].

Елементом, що ускладнює процес розрахунку безризикової ставки, є визначення премії за становий ризик. Існує багато видів оцінки, які використовуються для визначення рівня станового ризику в економіках

країн, що розвиваються, зокрема України. Деякі економісти, наприклад О. Дамадаран, вважають, що рівень станового ризику в цих державах становить 1,5 – 2 %, інші вважають, що розмір такого ризику становить 10 %. Розумно, однак, уважати, що на теперішній час рівень ризику міститься в межах 3 – 5 % [73, с. 72]. У кожному конкретному випадку потрібно використовувати декілька інформаційних джерел, які підтверджують визначені параметри. Треба також відзначити, що процес глобалізації та інтернаціоналізації економіки в решті-решт призведе до того, що зменшиться рівень додаткового ризику, і в наслідок цього премія за становий ризик буде зменшуватися до нуля. Тому доцільно в розрахунках використовувати спеціальний підхід (коли вартість визначається, наприклад, зростанням ВВП) або поступово зменшувати премію за становий ризик у ставці дисконтування до мінімального значення (нуль) до конкретного часу, наприклад, до 2012 р.

Наступною для розгляду постає Capital Asset Pricing Model, CAPM (досл. з англ. – модель ціноутворення довгострокових активів) – модель оцінки довгострокових активів. Модель використовується для того, щоб визначити потрібний рівень прибутковості активів, який необхідно додати до вже наявного добре диверсифікованого портфеля з урахуванням ринкового ризику цього активу [115].

Необхідно звернути увагу на розрахунок ставки дисконтування на основі моделі CAPM. На думку Т.Коупленда, саме вона повинна стати основною для встановлення рівня сукупного ризику бізнесу в державах, що розвиваються. Нині використання моделі CAPM не в повному обсязі відповідає тій ситуації, у якій перебуває банківський ринок України. Як уже було відмічено, недостатня розвиненість фондового ринку в Україні та ринку цінних паперів, де розміщуються акції банківських акцій, не дозволяє ефективно використовувати цю модель оцінки капітальних активів. Варто також відзначити, що більшість банків України є акціонерними товариствами, більша частина з них функціонує як відкриті акціонерні

товариства, тобто для цих банків існує можливість проведення IPO з подальшим котируванням акцій на ринку цінних паперів та за кордоном.

Первинна прилюдна пропозиція – ППП з англійської мови – IPO ([ай-пі-о], також рідко [іпó]; з англ. Initial Public Offering) – перший привселюдний продаж акцій приватної компанії також у формі продажу депозитних розписок за акції. Продаж акцій може відбуватися розміщенням додаткової емісії акцій відкритим продажем, а також через публічний продаж акцій співвласниками приватної компанії [115]. 2006 року у всьому світі було проведено 1729 IPO на суму 247 млрд. доларів США. В 2007 році прогнозувалося значне перевищення цього показника. Лідерами за сумою угод є США та Китай. Найбільша IPO відбулася 2006 року і була проведена китайським банком ICBC, який залучив 22 млрд. доларів США [115].

Слід зазначити, що було зроблено перші кроки до розв’язання цієї проблеми. Приміром, у Росії ввели обов’язкове правило розміщення не менше 10 % акцій кожного банку, що працює на ринку цінних паперів. Можливо, у недалекому майбутньому ми зможемо побачити те ж саме на території України.

Модель кумулятивної побудови використовується надто часто при проведенні оцінки комерційного банку, що зумовлено такими причинами:

- існування значної частини банків, які не являються відкритими акціонерними товариствами;
- нерозвиненість українського фондового ринку;
- недостатня прозорість банківської системи;
- конфіденційність і наступність інформації, необхідної для відбору банку-аналогу й виконання необхідних для CAPM коригувань.

Згідно з У. Шарпом, модель оцінки капітальних активів (моделі CAPM) передбачає:

- наявність розвинутого й „прозорого” ринку цінних паперів (оскільки інвестиції на ринку цінних паперів розглядаються як альтернатива);

- наявність на ринку акцій компанії (банку), що оцінюється, або його близьких аналогів.

Ці вимоги характерні для „ідеальних” ринків та зовсім непридатні для застосування на українському банківському ринку. Саме тому при використанні цієї моделі CAPM можуть виникнути труднощі. Особливе значення при проведенні оцінки комерційного банку має модель кумулятивної побудови. Відповідно до моделі кумулятивної побудови ставка дисконтування розраховується доповненням без ризикової ставки такими компонентами:

- похибка на якість управління банку;
- похибка на розмір банку;
- похибка на фінансову структуру;
- похибка на товарну й територіальну диверсифікацію банку;
- похибка на диверсифікацію клієнтів банку;
- похибка на рівень прибутку (рентабельності) та ступінь стабільності;
- похибка на інші чинники [48, с. 17].

Використання методу кумулятивної побудови знімає проблему розрахунку похибки коефіцієнта в умовах практично повної відсутності фондового ринку. Крім того, усуваються методологічні невідповідності, які є в основі моделі У. Шарпа.

Однак постають ще дві нові проблеми:

- необхідність експертного визначення на основі соціологічних досліджень думки інвесторів, грамотного обґрунтування поправок у розрахунках, на які впливає ряд чинників;
- адаптація системи похибок до умов нашої країни.

Відповідно до практики, яка утворилася навколо проведення оцінки, величину кожної похибки можна коригувати в рамках 0 – 5 %. Тому оцінювачу при використанні цієї моделі кумулятивної побудови потрібно

детально обґрунтувати встановлені похибки. Приклад такого аналізу детальніше розглянуто в табл. 1.

Критерії оцінювання	Відсотки
- наявність у банку „доктрини менеджменту” (прихильність керівників банку до одної або декількох шкіл менеджменту, наявність у керівників бачення про організацію системи менеджменту і т.п.) – питома вага даного критерію дорівнює;	0 – 10 %
- наявність у штаті банку професійних менеджерів (з роботи із персоналом, громадськістю, фінансових менеджерів і т.п.);	0 – 10 %
- наявність чіткої і детальної структури підприємства та відповідальної особи за її вдосконалення;	0 – 10 %
- наявність детальних, повних, зафіксованих на папері або в іншому вигляді, схем руху банківських продуктів і підпродуктів (окремо з кожної послуги і в цілому із сфер діяльності банку);	0 – 10 %
- наявність у працівників банку офіційно оформлених інструкцій з посадовими обов’язками;	0 – 10 %
- наявність практики регулярного проведення зборів банківського колективу або керівника для управління персоналом, де обговорюються підсумки діяльності та розробка нових напрямків розвитку:	
- наради керівного складу;	0 – 3 %
- збори внутрішніх підрозділів;	0 – 4 %
- збори всіх працівників колективу.	0 – 3 %
- наявність доступної усім співробітникам системи наочних показників (графіків і т.п.), яка відтворює результати діяльності відокремлених підрозділів та всього банку;	0 – 10 %
- наявність системи преміювання (або стягнень) із співробітників та практики її застосування;	0 – 10 %
- показник, який характеризує ділову активність банку.	0 – 20 %

Табл. 1. Критерії визначення похибки на якість менеджменту [52, с. 53]

Підсумкова бальна оцінка якості менеджменту коливається в межах 0 – 100 %.

Похибка на якість менеджменту визначають на основі співвідношення отриманих відсотків (балів) за шкалою з межами коригування від 0 до 5 %. Наприклад, 100 % характеризує похибку на якість менеджменту, 50% – 2,5%, 0% – 5,0% і т.ін. [52, с. 53].

Розмір банку є чинником, який може бути вимірний та оцінений кількісно. Оптимальним показником, який найповніше характеризує розмір банку, є величина його активів. Конкретна величина похибки на розмір банку приймається, виходячи з таких міркувань:

- для банків, які є монополістами у своїй галузі, похибка дорівнює 0;
- для банків, розмір яких у конкретних галузях є низьким, похибка буде дорівнювати 5%;
- для банків із середньою величиною активів використовується середня величина похибки 2,5%.

Похибка на територіальну диверсифікацію визначається на основі даних про те, в яких містах (населених пунктах) у банку є філіали з обслуговування клієнтів. Питома вага кожного відділення визначається експертним способом і залежить від величини міста і від кількості відділень у цьому місті. Кінцева величина похибки визначається на основі суми добутку питомої ваги кожного міста (регіону) і поставленої експертами бальної оцінки регіону.

Приклад. Банк має два філіали: у Києві та Запоріжжі, однак, більша частина бізнесу проходить у Києві та його області. Експерти оцінили запорізький філіал у 60 балів, київський – у 95 балів, питома вага першого регіону – 0,3, другого – 0,7. Підсумкова оцінка буде дорівнювати $(60 \times 0,3) + (95 \times 0,7) = 84,5$ бала, що відповідає похибці на територіальну диверсифікацію у розмірі $0,4\% \left(\frac{2,5\% \times (100 - 84,5)}{100} \right)$.

Похибка на товарну диверсифікацію банку визначається на основі інформації про те, які банківські продукти (послуги) з числа можливих надаються банком. При визначенні та встановленні похибки враховуються основні напрямки діяльності банків. У кожному напрямку визначаються конкретні види діяльності, у межах кожного виду – конкретні продукти (послуги), які банк надає своєму клієнту. Питома вага окремих напрямків визначається на основі питомої ваги прибутків від кожного напрямку діяльності в загальному обсязі прибутків. Можна виділити ряд критеріїв, за наявності яких слід приймати похибку на диверсифікацію клієнтів:

- наявність у банку (окремо до кожного напрямку) одного або декількох великих клієнтів, втрата яких потягне за собою зменшення оборотів та прибутків з даного напрямку. Якщо відповідний клієнт обслуговується в банку більш ніж з одного напрямку, то слід приймати максимальне значення похибки;

- належність значної кількості клієнтів банку до одної і тієї ж галузі або тому ж регіону.

Похибка на рівень прибутковості та ступінь стабільності передбачає необхідність коригування на рівень рентабельності банку. Загальноприйнятий показник, який розкриває прибутковість банку, є величина прибутку до величини активів банку (ROA). Рентабельність активів (ROA) – співвідношення операційного прибутку до середнього за строк розміру сумарних активів [35]. Узявши за діапазон зміни ROA всі можливі значення показника з усіх банків, за винятком 10 % банків з максимальним та 10 % банків з мінімальним ROA (для них приймається мінімальна або максимальна величина похибки), можна визначити значення похибки залежно від величини ROA.

Підсумком є відсоток похибки на рентабельність та прогнозованість, що визначається як середня величина між коригуванням на рівень рентабельності та коригуванням на ступінь прогнозованості. Ставки дисконтування та капіталізації повинні встановлюватися стосовно конкретних видів прибутків:

- чистого грошового потоку;
- чистого доходу;
- щодо інших різновидів прибутків.

Слід відзначити, що характеристики чистого грошового потоку зручно використовувати стосовно методу дисконтування грошових потоків, а показник чистого прибутку (прибутків за вирахуванням відсотків та податків) – до методу капіталізації. Для банків, ураховуючи специфіку їхньої

діяльності, показники прибутків потрібно корегувати на величину створюваних резервів та сплачених податків. Треба враховувати вплив негрошових винників та інших елементів, які впливають на грошовий потік. До негрошових статей, які впливають на величину грошового потоку, котрий враховують при визначенні чистого прибутку банку, належить:

- резерви із забезпечення кредитів;
- резерви під заставу інвестиційних цінних паперів, які є в наявності для продажу;
- резерви під заставу інвестиційних цінних паперів, які утримуються для погашення;
- резерви під збитки із зобов'язань кредитного характеру;
- амортизування.

У праці Т.Коупленда та інших авторів, що входять до складу вільного грошового потоку на акції, резерв на збитки із кредитів вираховується в повному обсязі, при цьому не враховуються інші результати, які належать до банківської діяльності. Як уже було зазначено, оптимальним виходом з цієї ситуації є детальніший аналіз динаміки, усіх без винятку резервів за декілька звітних періодів та розрахунок коефіцієнта використання резервів (на основі середньої арифметичної або середньозваженої), який можна провести за формулою 8:

$$K_{исрез} = \sum IP / \sum \Phi CP, \quad (8)$$

де: $K_{исрез}$ – коефіцієнт використання резервів;

$\sum IP$ – сума використаних резервів;

$\sum \Phi CP$ – сума фактично сформованих резервів.

Найбільш повний перелік балансових статей, які вводять у розрахунок грошового потоку, представлений у праці Т.Коупленда та співавторів [33, с. 480].

2.2. Подальший розвиток наукових підходів з оцінки клієнтської бази комерційного банку

Клієнтела як нематеріальний актив банку на сьогодні досліджений не достатньо. Однак стан, у якому зараз перебуває банківська система світу, вимагає вивчення нових економічних чинників, що мають вплив на її роботу. Стрімке збільшення кількості комерційних банків та філіальної мережі відбулося завдяки збільшенню довіри клієнтів до банківської системи України в цілому. Останніми роками банки стали проводити нову політику, яка стала більш прозорою для клієнтів. Банківські продукти стали відкритішими та доступнішими для кінцевого споживача. Такий крок у бік збільшення довіри клієнтів до банківської системи створив більш сприятливі умови для розвитку банківського сектора. Проте таке стрімке зростання кількості банківських установ на території України призвело до перенасичення ринку банківськими установами. Перенасичення банківського ринку України у свою чергу створило сильну конкурентну боротьбу між комерційними банками за кожного клієнта. У момент, коли банки стали клієнтоорієнтованими, вони розпочали боротьбу за клієнтські ринки, створюючи нові більш привабливі умови з банківських продуктів. Отже, клієнт є важливою складовою частиною, яка впливає на розвиток кожної фінансової установи. В сучасних економічних умовах та кризи, яка підірвала рівень довіри клієнтів до комерційних банків, їх стратегія була змінена в бік утримання вже існуючої клієнтської бази банку. Тому кожний комерційний банк протягом усього терміну його роботи й розвитку постійно інвестує мільйони гривень у програми, спрямовані на залучення нових клієнтів, а тепер і їх утримання. Усі ці витрати спрямовані на клієнта, починаючи з оцінки його рівня задоволення та закінчуючи управліннями відносин. Клієнт є нематеріальним активом, який впливає на прибуток кожної фінансової установи. Без постійної клієнтської бази фінансова установа не має змоги

працювати, розвиватися та мати стабільний прибуток. Тому в разі відсутності у фінансовій установі постійної клієнтської бази компанія не має необхідних прибутків, а значить жодної ринкової вартості. Сьогодні банки намагаються не тільки залучити клієнта до обслуговування, отримавши його ресурси, а й отримати від нього коло його знайомих. Наочним прикладом є ЗАТ КБ «Приватбанк», який залучає людей до співпраці з ним як «Агентів банку», котрі отримують фінансову винагороду за залучення нових клієнтів до банку. Це є одним з прикладів того, як комерційний банк бореться за розширення клієнтської бази. Є чимало методів залучення клієнтів до банку, однак, практично не вивчене питання, як їх можна втримати в ньому. З огляду на теперішній стан, коли клієнтський ринок України є розподіленим між комерційними банками, це питання постає у всій своїй актуальності.

Насамперед варто обрати чинники, оцінивши які, можна буде віднести клієнтів до категорії прибуткових та неприбуткових. Нижче наведено перелік таких чинників для клієнтів – фізичних осіб:

До чинників, що можуть вплинути на прибутковість клієнта в майбутньому, належать:

Менеджмент

1. Якість організаційної структури.
2. Рівень кваліфікації персоналу (професійні та інші якості).
3. Рівень кваліфікації керівництва (професійні та інші якості).
4. Система прийняття рішень.
5. Постійність.

Маркетинг

1. Термін існування компанії.
2. Адекватність стратегічних цілей.
3. Перспективи зростання та стабільність ринку збуту.
4. Рівень конкуренції.
5. Якість продукції (виробництво, експортний потенціал, ресурсність).

6. Якість маркетингу (збут, реклама, цінова політика).
7. Орієнтація на довгострокову перспективу, партнерів та клієнта.
8. Взаємовідносини персоналу та керівництва двох організацій.
9. Споживання банківських продуктів.
10. Наявність рахунків в інших банках (рівень споживання послуг в інших банках).
11. Ставлення клієнта до банку (лояльність).

Фінансові показники

1. Прибутковість/Прибутковість у майбутньому клієнта для банку.
2. Затрати на обслуговування.
3. Фінансові ресурси.
4. Інтенсивність інвестування.
5. Фінансова стабільність.

Оцінити клієнта за всіма переліченими показниками досить складно, тому варто обирати 6-10 показників індивідуально для кожного клієнта або для групи підприємств з окремої галузі. Під час оцінювання групою експертів (як правило, це співробітники банку, які працюють із клієнтом) кожному з чинників присвоюється бал, яким зважується його вагомість. Відповідно чим більший бал, тим більшою мірою клієнт відповідає запитам банку. Варто оцінювати клієнта за кожним чинником окремо (це дасть більш об'єктивну оцінку), вибравши постійну контрольну точку.

Для клієнтів – фізичних осіб запропонуємо окремий перелік чинників, які забезпечать їх віднесення до тієї чи іншої групи:

1. Щомісячні прибутки.
2. Перспектива зростання.
3. Термін обслуговування.
4. Лояльність.
5. Затрати на обслуговування.
6. Бажання взаємодіяти.

Ці чинники, звісно, будуть індивідуальними для кожного клієнта, кожної галузі, кожного постачальника товарів та послуг. Зазначений перелік є неповним. Для кожного клієнта заповнюється окрема таблиця. Існує ймовірність, що для кожного клієнта буде складений окремий перелік чинників [123].

Таким чином, у нашій роботі досліджуються питання нематеріального активу – клієнтеля. Клієнтська база комерційного банку є маловивченою. 2006 року С.М.Авдєєв, М.О.Козлов, В.М.Рутгайзер видали брошуру «Оцінка ринкової вартості клієнтеля нематеріального активу компанії», де доводили, що клієнт є нематеріальним активом. Виходячи з цього, клієнт має свою власну вартість та при проведенні оцінки впливає на вартість всієї фінансової установи. Тому стала очевидно необхідність вивчення клієнтеля та розробка методики визначення її вартості.

Кожна фінансова компанія, яка намагається налагодити з новими клієнтами тривалі стосунки, зближує стосунки між клієнтом та співробітником. Велике значення приділяється комплексному підходу до обслуговування клієнтів. Кожний комерційний банк повинен нарощувати кількість постійних клієнтів. Роками комерційні банки розширюють свою філіальну мережу, кількість пунктів продажу банківських продуктів (філій, відділень), розробляючи нові методи залучення або збільшення клієнтської бази, проводячи повномасштабні всеукраїнські рекламні кампанії. Стан та розвиток комерційного банку повністю залежить від його клієнтської бази та терміну її обслуговування. Спочатку необхідно визначитись зі змістом поняття «клієнтська база».

Клієнтська база – це своєрідний інструмент, котрий уможливорює отримання максимальної віддачі від будь-якого фінансового заходу, який проводиться або буде проводитися. Це звичайна статистика, яка дає змогу заохотити найбільш активних партнерів і вирішити, що робити з тими, які відмовилися співпрацювати [97]. Завдяки правильно обраній політиці банку,

спрямованій на створення умов, які б влаштовували клієнтів настільки, щоб вони не мали бажання змінити банк на інший, можна створити якісну клієнтську базу з довгостроковими планами на обслуговування. Саме такі дії дадуть змогу отримати якісну клієнтську базу, завдяки якій банк зможе розвиватися і в майбутньому.

У співвласників комерційного банку є потреба володіти повною інформацією про стан їхнього бізнесу, який також характеризує вартість клієнтів. Тому проведення оцінки та виявлення справедливої вартості банку не завжди проводиться в момент його продажу. Справедлива вартість – це сума, за рахунок якої може бути здійснений обмін активу або сплата зобов'язань у результаті операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами. Оцінка комерційного банку та визначення його справедливої вартості потребує проведення індивідуальної оцінки клієнтської бази, яка обслуговується в банку під час її проведення. Як правило, ми приділяємо недостатньо уваги «керуванню клієнтською базою» та «дослідженню клієнтської бази». Необхідним є пошук способів сегментування клієнтської бази для визначення перспективних клієнтів, які будуть користуватися більшою кількістю банківських послуг (продуктів). Не слід забувати про те, що ймовірно багато хто із клієнтів роблять свою першу спробу обслуговуватися в певному комерційному банку, і подальше обслуговування цього клієнта залежить від тієї емоційної ситуації, яка виникає при першому контакті з менеджером банку.

Клієнтська база комерційного банку належить до його нематеріального активу, який у свою чергу впливає на вартість усієї фінансової установи. Дійсно, проблема використання термінології у сфері фінансового оцінювання ще далеко не закріплена в науковій літературі, й можна тільки підтримати спроби А.М. Козирева в ній розібратися. Він повністю правий, говорячи про те, що одні й ті ж самі терміни розуміються різними спеціалістами по-різному, і це перетворює наукову термінологію на дивний набір

професійного сленгу. Потрібно знати, які проблеми, пов'язані з цим нематеріальним активом, мають більш загальне значення. Сьогодні ведеться багато дискусій про те, чи можна віднести клієнтську базу банку до нематеріального активу. Йдеться про правомірне використання терміна «нематеріальні активи». Справа в тому, що іноді ставиться під сумнів сама можливість використання в економічних досліджах та практичних розрахунках визначення «нематеріальні активи». Г.І. Мікерін, наприклад, зазначає так: «Появившаяся не так давно в переводах текстов по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности подмена в профессиональной лексике «осязаемого» на «материальное» приводит к несоответствию в методологических основах оценки в рыночной экономике и в конкретной практике применение понятий... И не правильно заменять «неосязаемости» (intangibles) бухгалтерским термином «нематериальные активы»» [41, с. 37]. «Intangible – "неосязаемый"; нематериальный» при поєднанні слів маємо такий переклад: «intangible assets(s)s – "неосязаемые" активы (торговые знаки, патенты, привилегии и т. д.); нематериальные активы;... (Англо-Русский словарь финансовых терминов)» [106].

Така точка зору є дискусійною. У словнику Вебстера слово «tangible» містить декілька характеристик. Його тлумачення таке: «відчутний» і як «матеріальне» (material). Тому можна використовувати визначення «матеріальне» також як інше поняття – «активи» (assets – активи; фонды; авуары; имущество; средства; статьи актива (в балансе); покрытие; капитал; ресурс) [106]. Використання цього поняття як «нематеріальний актив» повністю допустиме й, крім того, необхідне в економічній літературі. Так, наприклад, у словнику Вебстера при поясненні поняття «intangible» визначено, що цей термін також означає «immaterial things» або «assets», належить до «матеріального активу». Отже, «immaterial» використовується як синонім слова «incorporeal» [132], що в «Business dictionary»

(опублікований у Москві в співпраці з незалежною фірмою у Копенгагені) перекладається як «нематеріальний» [108].

О.М. Козирєв не є фахівцем у галузі оцінки нематеріальних активів (до речі, О.М. Козирєв називає їх *неосязаемыми активами* всупереч більшості наявних у нас авторитетних джерел). Переклад терміна «Intangibles», названий О.М. Козирєвим «непомітністю», суперечить елементарним нормам російської мови. Не дуже добре володіючи російською мовою, перекладачі із міжнародних фінансових організацій, заздалегідь скалькували англійське слово *tangible, intangible* (помітний, непомітний). Тим часом, інші перекладачі (переважно вітчизняні) надали цій кальці суттєве визначення: «матеріальні, нематеріальні активи». І вони, на нашу думку, були праві. Ця тенденція, як зазначено вище, нині відповідає дійсності. Звідси цілком зрозуміло, що поняття «нематеріальні активи» (*intangible assets*) є допустимим в англійській економічній літературі.

У розділі 8 ЦК РФ це поняття іменується як «Нематеріальні блага», а в статті 128 цього ж кодексу «Види громадянських прав» «нематеріальні блага» стосується до об'єктів цивільного права. У тому разі, якщо нематеріальні блага використовуються в підприємницькій діяльності, вони розглядаються як «нематеріальні активи». Ця обставина відзначена в статті 257 ПК РФ, п. 3, у якій сказано, що для визнання нематеріального активу необхідна наявність його здатності приносити платнику податку економічні вигоди (дохід) [79, с. 313]. Таким чином, поняття «нематеріальні активи» є цілком коректним економічним терміном, прийнятий російським законодавством. Вести мову про певну «підміну» в цьому випадку не можна. Це не «бухгалтерське поняття», а характеристика конкретної сукупності активів підприємства. Ми так докладно зупинилися на цій проблемі тільки тому, що зараз деякі коментатори наполегливо нав'язують переклад слова «*intangible*» як «непомітність». Однак цілком точним перекладом цього слова

є «нематеріальні активи», тим більше, що саме це поняття є в названих російських кодексах [1, с. 6].

Зауважимо, що в другому виданні (англійською і російською мовами) Грюнінга і Коена з Міжнародних стандартів фінансової звітності, виданого в Росії 2004 року, подається паралельний текст англійською і російською мовами. У цьому виданні назву (МСФО 38, IAS 38) «intangible assets» перекладено, як «нематеріальні активи» [21, с. 8]. Поняття «нематеріальні активи» широко використовується в російській економічній літературі [79].

Вищезазначена інформація надає нам право вважати клієнтську базу кожного комерційного банку його нематеріальним активом, який має власну вартість і тому повинен бути оціненим. Далі необхідно дослідити клієнтську базу в цілому. Наразі зауважимо, що кожна клієнтська база має плинність, тому слід зупинитися на вивченні життєвого циклу клієнта.

Життєвий цикл клієнта – засіб, який допомагає визначити й розкрити, як підприємство взаємодіє з потенційними та наявними клієнтами [96]. Існує інше визначення терміну, а саме: життєвим цикл клієнта – це спосіб виявити й показати етапи, які проходить клієнт, купуючи та використовуючи товари (послуги). З його допомогою можна краще зрозуміти бізнес-процеси, які використовує компанія при роботі з клієнтом [96]. Як тільки потенційний покупець досяг «статусу клієнта» і вирішив придбати товар або послугу, він стає дійсним покупцем. У цей час відбувається заміна етапів життєвого циклу: важливим стає не залучення клієнта до купівлі, а задоволення його потреби та збереження з ним добрих стосунків. У процесі, коли клієнт проходить етап володіння товаром (послугою), організація має можливість значно вплинути на ступінь його задоволення, позитивно або негативно. Несвоєчасне виконання обумовлених термінів або неякісне обслуговування можуть змусити клієнта відмовитися від придбання додаткових послуг та продовження подальших стосунків з комерційним банком. Крім того, задоволений клієнт може стати постійним, якщо придбає значну кількість

банківських послуг і приносе тим самим значний прибуток банку. Одна з найбільш вдалих можливостей досягнення високої окупності клієнтських маркетингових заходів полягає у використанні базової концепції життєвого циклу клієнта (customer lifecycle — CLF), власне в оцінці цього показника, розуміння його та одержання прибутку. Життєвий цикл клієнта – це поведінка клієнта стосовно фінансової установи на певному проміжку часу. Клієнти вступають у взаєностосунки, обумовлені умовами спільно укладеного договору з фінансовою установою, і з часом вирішують – продовжувати ці стосунки чи ні. У будь-який час життєвого циклу клієнт з тою або іншою ймовірністю має змогу призупинити стосунки з фінансовою установою. Розглянемо процеси, які відбуваються з клієнтом протягом усього терміну обслуговування Табл. 2. та рис. 3. [83]

Процеси, які відбуваються з клієнтом протягом усього терміну обслуговування на прикладі банку	
Знайомство	вибір банку, який надає необхідний перелік послуг
Розгляд	детальне знайомство та аналіз банківських продуктів, їхніх умов та відсоткові ставки за продуктами
Купівля	придбання банківського продукту або послуги
Володіння, використання продукту	користування банківським продуктом протягом установленого терміну згідно з банківським договором
Природна втрата клієнта, запобігання втраті клієнта, повторне придбання банківського продукту	кінцева стадія життєвого циклу, за результатами якої можна втратити або втримати клієнта
Збереження клієнта	кінцевий результат, за умови якого життєвий цикл клієнта поновлюється без зміни комерційного банку

Табл. 2. Процеси, які відбуваються з клієнтом протягом усього терміну обслуговування на прикладі банку

CLF – життєвий цикл клієнта Рис. 4.

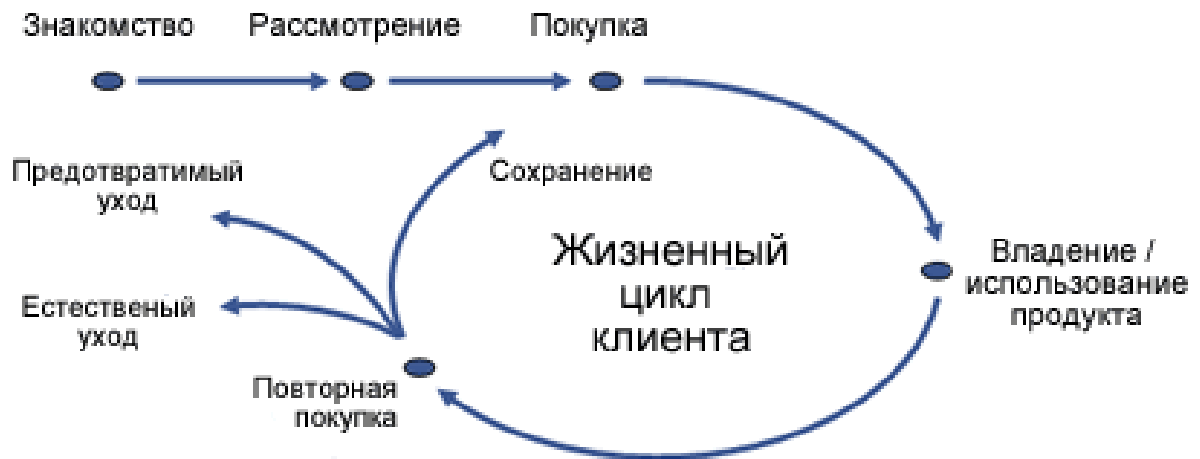


Рис. 4. Життєвий цикл клієнта

Побудова стосунків повинна приносити прибуток обом сторонам, і саме довготривалі стосунки можуть забезпечити для компанії прогнозовані обсяги прибутку протягом тривалого періоду. Звісно, крім прибутку обидві сторони отримують додаткову цінність, яку важко виразити у фінансових показниках, але саме вона робить стосунки довготривалими та стійкими до альтернатив, запропонованих іншими компаніями [24, с. 8].

Варто зауважити, що частка споживання може змінюватися залежно від етапу життєвого циклу споживача. Аналіз життєвого циклу споживача дає змогу точніше прогнозувати рівень продажу на наступні періоди, зменшити витрати на комунікації або підвищити їх ефективність, запропонувати споживачеві вищу якість.

Запропонована графічна інтерпретація життєвого циклу споживача доповнена економічним циклом і включає чотири стадії (контакт з клієнтом, дослідження клієнта і аналіз можливості побудови стосунків, побудова та підтримка довготривалих стосунків; припинення стосунків або їх модифікація) (рис. 4):

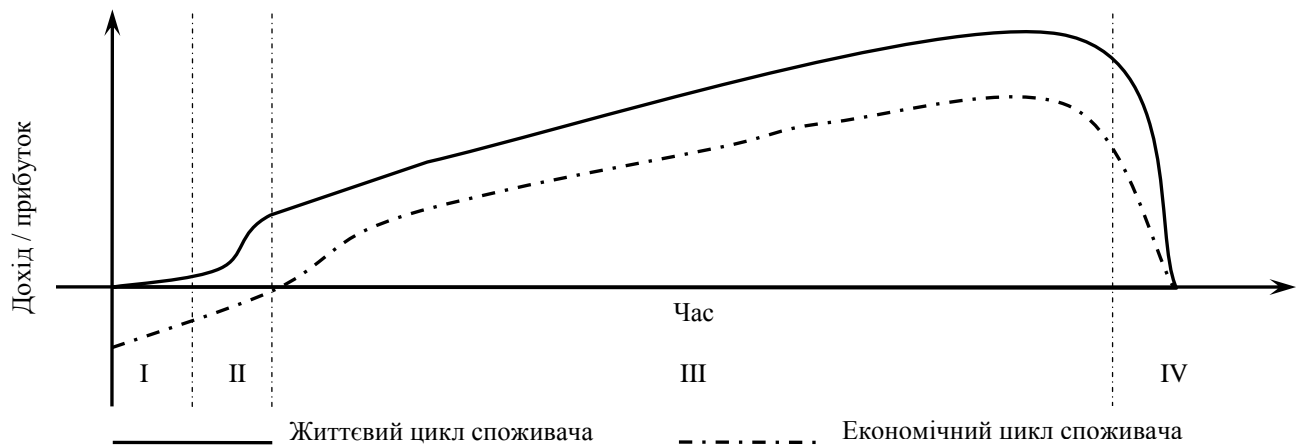


Рис. 5. Життєвий цикл споживача

У результаті дослідження визначено, що життєвий цикл споживача характеризує обсяги збуту товарів та послуг (доходи/прибутки), а також передбачає маркетингові заходи щодо споживача від першого контакту до моменту припинення стосунків. Розуміння життєвого циклу споживача створює широкі можливості для довгострокового планування прибутків та обсягів продажу, включаючи асортиментну політику банківської установи (табл. 3).

Етап	<i>Характеристика етапів життєвого циклу клієнта</i>	<i>Характеристика етапів економічного циклу клієнта</i>
I	Контакт із клієнтом. Звернення клієнта на етапі пошуку альтернатив	На цьому етапі немає прибутку, оскільки не відбувається споживання товарів чи послуг. У свою чергу компанія несе витрати на здійснення першого контакту
II	Дослідження клієнта. Компанія збирає інформацію про клієнта та визначає перспективи співпраці з ним	Компанія продовжує нести витрати на дослідження клієнта та аналіз можливості побудови стосунків. Прибуток може бути отриманий від перших трансакцій
III	Підтримання та поглиблення стосунків. Відбувається поглиблення та розвиток стосунків клієнта та компанії	Компанія отримує прибуток, і він має позитивну тенденцію до зростання. Головне завдання — максимально подовжити третій етап життєвого циклу

		споживача
IV	Припинення / модифікація стосунків. З різних причин відбувається припинення розвитку стосунків постачальника товарів чи послуг і споживача	Рівень прибутку стрімко знижується

Табл. 3. Характеристика етапів життєвого циклу споживача

Дослідження життєвого циклу споживача, а також теоретичних основ побудови стосунків дали змогу автору запропонувати власний алгоритм побудови довготривалих стосунків банку зі своїми клієнтами (рис. 6):

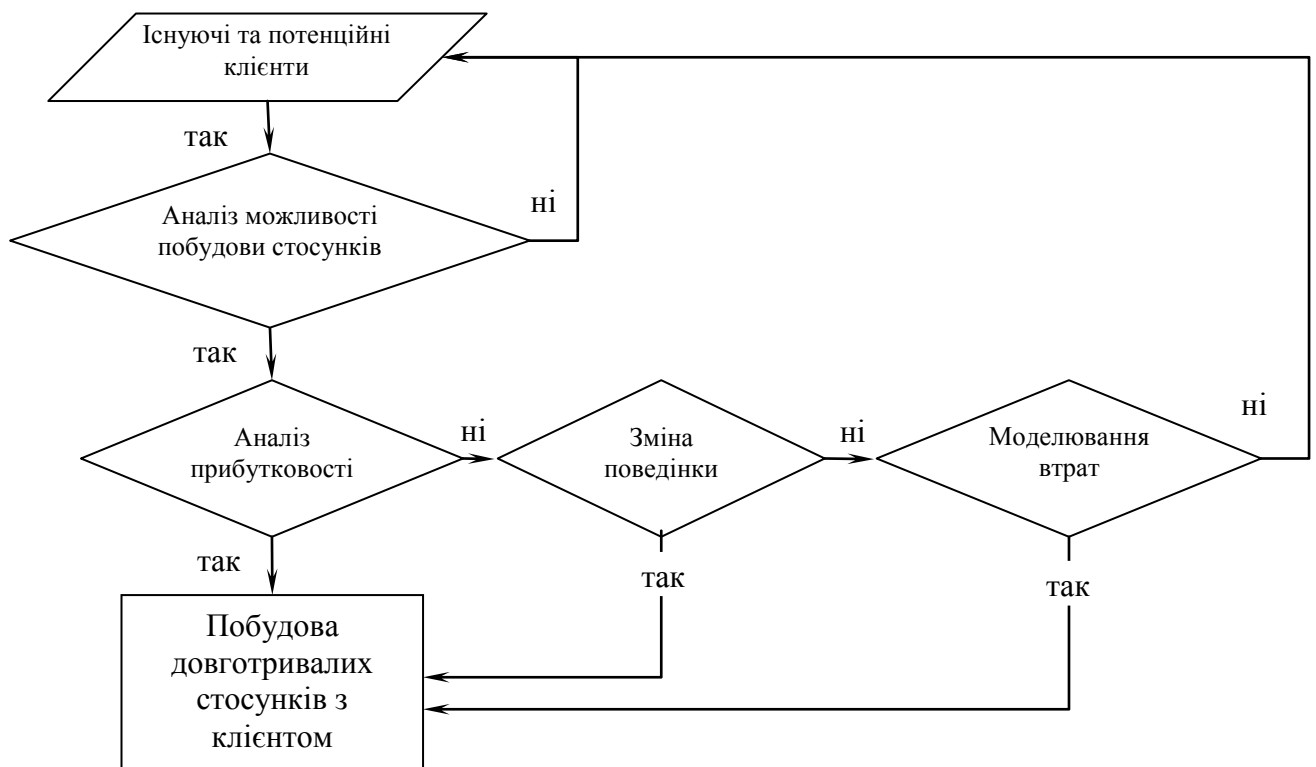


Рис. 6. Алгоритм процесу побудови довготривалих стосунків

Запропонований алгоритм побудови стосунків базується на теорії станів розвитку стосунків і враховує такий важливий етап, як відмова від споживача з урахуванням усіх можливих наслідків та вжиттям необхідних заходів [24, с. 9].

Прогнозування поведінки споживачів складається з аналізу теперішньої ситуації та передбачення майбутньої поведінки. Варто

розглянути індикатори, які можуть вказувати на погіршення стосунків компанії та клієнта. Причому ініціатором зміни виступає сам клієнт для відстежування позитивних і негативних тенденцій у поведінці споживача компанія може створити цілий комплекс випереджувальних індикаторів [123]:

- кількість днів із моменту останньої купівлі;
- прискорення чи уповільнення продажу;
- збільшення чи зменшення частки компанії в бюджеті клієнта;
- збільшення чи зменшення кількості придбаних товарних категорій;
- збільшення чи зменшення цінової чутливості;
- збільшення чи зменшення кількості відмінених замовлень, повернень чи обмінів;
- збільшення чи зниження обсягу розширених послуг;
- частота замовлень;
- порівняння замовлень за поточний та минулий рік;
- збільшення чи зменшення кількості скарг, та їх зміст;
- позитивні рекомендації та направлення в компанію інших клієнтів;
- зміна комунікативної поведінки (збільшення або скорочення частоти контактів);
- коефіцієнт багатоканальних купівель порівняно з традиційною поведінкою і порівняно з іншими клієнтами.

Поведінка клієнтської бази банку змінюється з часом, і ці зміни – ключ до майбутнього. У даному разі все видається важливим – зміна життєвого досвіду та мислення, злети й падіння, які впливають на поведінку та погляди. І хоча моделювати поведінку людини можна в конкретні моменти, ефективнішим все ж таки є аналіз клієнта протягом певного часу. Якщо розробити систему збору, акумулювання та зберігання інформації про

взаємодію з клієнтом. Це дасть можливість прогнозувати поведінку клієнта протягом життєвого циклу і дати відповіді на запитання: чи продовжить він у майбутньому стосунки з фінансовою установою (комерційним банком). Якщо проводити таке прогнозування, то можна досягнути максимальної окупності маркетингових заходів, спрямованих на аналіз тих клієнтів, які будуть користуватися банківськими продуктами. Саме такі дії допоможуть утримати клієнтську базу, яка втрачає цікавість до банківських продуктів, відтак відокремити тих клієнтів, які не планують обслуговуватись у банку в майбутньому.

Компанії, які займаються віддаленим продажем своїх послуг, наприклад, спеціальні торгові телеканали й каталоги, роками використовують оцінку життєвого циклу клієнтів і розробили методи використання інформації про життєвий цикл для збільшення прибутку при паралельному зменшенні витрат на рекламні кампанії. Якщо добре розуміти й спрогнозувати поведінку клієнтської бази в рамках життєвого циклу, то можна знайти відповіді на такі важливі питання:

- як можна порівняти довгостроковий вплив на цінність клієнтів різних рекламних підходів, а також вибір продуктової бази банку;
- коли клієнт припинить користуватися послугами банку, і як ефективно відстрочити цю подію;
- як можна визначити вплив на цінність клієнта операційно-орієнтованих змін, приміром, введення CRM або зміни в дизайні сайту комерційного банку;
- яка цінність клієнта протягом строку життєвого циклу щодо інших клієнтів, і як можна її ефективно збільшити.

Суть поняття CRM (англ. – Customer relationship management – Управління взаємовідносинами з клієнтами) як моделі взаємодій полягає в тому, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи для підтримки ефективного маркетингу, продажу та

обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей охоплює збір, зберігання та аналіз інформації про користувачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей охоплюють продаж, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії, найм і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технологія підтримки моделі CRM повинна бути частиною загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії [115].

Життєвий цикл клієнта важливий для розвитку фінансової установи. Зміни поведінки відбуваються швидше з початку життєвого циклу, однак, падіння буває ще швидшим, і життєвий цикл досягає свого кінця. Швидкість і рівень зміни поведінки клієнта важливі для моделювання інтерактивної поведінки. Найкраще розуміння життєвого циклу клієнта дає динамічне уявлення про його поведінку щодо купівлі або обслуговування в часі.

Сфера використання життєвого циклу. Інструменти управління життєвим циклом клієнта допомагають у створенні динамічного профілю клієнтської бази й виявленні ключових бізнес – і клієнтських тенденцій. Крім того, вдається виявити купівельну поведінку та збільшити кількість проданих банківських продуктів. Дані життєвого циклу можна використовувати для збереження клієнтської бази комерційного банку, не стільки через підсилення маркетингових заходів, скільки їхнього правильного вибору. Цю інформацію можна використовувати для того, щоб зменшити кількість клієнтів, які залишать банк, і тим самим вплинути на збільшення кількості проданих банківських продуктів. У результаті таких дій зростає загальний прибуток і конкурентна перевага.

Завдяки таким діям можна спрогнозувати певні моменти:

- наскільки добре буде функціонувати бізнес у майбутньому;
- як конкретні маркетингові дії вплинуть на ключові показники фінансової установи.

Дані життєвого циклу клієнта дозволяють точно прогнозувати вплив запропонованих маркетингових дій на прибуток і склад клієнтської бази. Крім того, аналіз клієнтської бази дає змогу автоматично виявити ключові недоліки. Отже, можна знайти найбільш зручні способи збільшення прибутку та зменшення витрат, виявити, яких клієнтів фінансова компанія повинна захищати, й оцінити якість нових. Успішні компанії повинні розраховувати цінність конкурентних клієнтів протягом життєвого циклу, а також аналізувати клієнтську базу в цілому. Використовуючи технології з управління життєвого циклу, можна одержати максимальну користь з маркетингових заходів, гарантуючи залучення, зберігання та своєчасну реакцію на швидкоплинні потреби найбільш привабливих груп клієнтської бази комерційного банку.

Керування життєвим циклом клієнта (Customer Lifecycle Management – CLM) містить у собі різні показники, які необхідно враховувати, але основний показник – час. Увесь життєвий цикл повинен чітко оцінюватись упродовж усього часу, його потрібно розглядати у співвідношенні конкретного клієнта або групи клієнтів. Також ураховується історія купівлі, куди входить їхня частота та кількість, обсяг засобів, витрачених на залучення та утримання клієнтської бази комерційного банку [83]. Нами розроблена таблиця, яку заповнює кожен менеджер, що працює у комерційному банку. Вона враховує всю необхідну інформацію для аналізу клієнтської бази банку (дивитися в 3 розділі питання 3.3 табл. 4).

Оцінка змін у клієнтському життєвому циклі може бути складною та простою, залежно від того, який час дійсно необхідний. Іноді потрібно витратити роки й навіть десятиліття для того, щоб розрахувати й порівняти всі показники, а іноді це вдається зробити за шість місяців. Усе залежить від типу та складності бізнесу. Чим менша компанія, тим простіше провести аналіз. Насамперед необхідно провести сегментацію клієнтської бази, яку плануємо розрахувати. Головне при сегментації пам'ятати, що час –

найбільш критичний чинник. Сегментація не повинна бути одноразовою операцією. Розподіл клієнтської бази на різні групи, наприклад: повторні придбання послуг з часом, частота цього придбання, тривалість життя кожного з клієнтів (від першої операції до недавнього часу) – усе це відіграє свою роль, допомагаючи краще розібратися, наскільки успішним у даний момент є управління життєвим циклом клієнтеля. Аналіз життєвого циклу клієнта можна проводити протягом усього життєвого циклу роботи бізнесу, надаючи нові можливості поліпшення показників життєвого циклу. Можна порівняти ці дані до та після проведення маркетингових заходів:

- реакція клієнтів на проведену рекламну кампанію комерційного банку;
- збільшення обсягу продажу банківських продуктів.

2.3. Клієнтеля як чинник формування вартості комерційного банку в сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин оцінка як економічна категорія має велике значення. Оцінка фінансової установи або бізнесу на теперішній час відіграє важливу роль як помічник у визначенні стратегічних планів на майбутнє та має попит на даний вид послуги. Поява такого виду послуг, як проведення оцінки та визначення реальної вартості бізнесу, пов'язана з переходом на новий рівень відносин в економіці, який відбувся за останнє десятиліття. У сучасних умовах відбуваються кардинальні зміни на фінансовому ринку України. Перш ніж придбати, продати, об'єднати або провести процедуру поглинання фінансової установи, наприклад банку, зацікавлена сторона має право отримати достовірну інформацію про вартість фінансової установи (банку). Якщо звернутися до історії, то початком цього можна вважати розподіл ринку і як наслідок виникнення ринку – власності з

власниками, які мали повну господарську самостійність і відповідальність за результати господарської діяльності. Саме тоді після поділу власності будь-яке придбання в умовах ринкової економіки обґрунтовується з погляду ефективності вкладених інвестицій, кожен бізнес розглядається як джерело прибутку, отримання якого він повинен забезпечити своєму власнику. Ефективним показником ефективності капіталовкладень, який дає змогу прийняти правильне рішення з урахуванням усіх чинників, що впливають на фінансову діяльність конкретного виду бізнесу, є його інвестиційна вартість (investment value), котру ми можемо отримати через проведення повної оцінки фінансової установи [21, с. 5].

Незважаючи на загальне розуміння значущості клієнтели, дії більшості банків далеко не завжди відповідають власним деклараціям. Причина цьому не обов'язково полягає в тому, що банки докладають недостатньо зусиль в цьому напрямку. Навпаки, більшість банків перебуває в ситуації, коли значні фінансові ресурси інвестуються в програми, що орієнтовані на клієнта, починаючи від оцінки його задоволення від співпраці з банком і закінчуючи управлінням стосунків з клієнтами.

Необхідно усвідомлювати, що фокусування аналізу лише на кількості клієнтів не відображає реальної ситуації, тому слід звернути увагу на дохідність від клієнтської бази. Саме дохідність, яку отримує банк від своєї клієнтської бази, забезпечить надійний показник загальної вартості банківської установи. Іншими словами, керівники, що працюють як у сфері маркетингу, так і у сфері фінансів, можуть бачити лише частину загальної картини. Якщо спеціалісти з маркетингу можуть приділяти велику увагу номінальному валовому обігу фінансів і зростанню кількості клієнтів, то фінансові керівники можуть робити помилкові висновки в питанні сприймання клієнта як активу банківської установи.

Запропонований підхід до оцінки вартості клієнтели має дві основні відмінності від звичного фінансового підходу. По-перше, на відміну від

традиційного фінансового аналізу, при якому рух фінансових активів та пасивів (як наслідок, вартість банківської установи) прогнозується на рівні банку в цілому, при цьому підході рух відбувається в напрямку знизу вгору за рахунок оцінки дохідності від клієнта. Використання такого деталізованого підходу має, як мінімум, дві важливі переваги. Перша з них носитиме діагностичний характер. Прибуток, доходи й рух грошових засобів обумовлені дією багатьох чинників. Наприклад, припустимо, що протягом декількох років банківська установа мала постійні доходи. Але при аналізі на «споживчому» рівні можна побачити, що хоча банківська установа збільшує кількість клієнтів, її прибуток у розрахунку на одного клієнта зменшується через велику конкуренцію на ринку банківських послуг. Пропонований підхід дозволяє не тільки сформулювати оцінку загальної вартості банківської установи, але також виявити основні механізми, що впливають на цю вартість.

Друга важлива відмінність такого підходу від фінансових традицій пов'язана з тим, як ураховуються витрати на маркетинг. Якщо вважати, що клієнти дійсно є нематеріальними активом банку, які врешті-решт приносять прибуток, тоді маркетингові витрати треба розглядати як капіталовкладення, а не як незворотні витрати.

Зазначений напрямок дослідження є актуальним внаслідок зацікавленості акціонерів у визначенні вартості свого дійового бізнесу не тільки з позиції оцінки ефективності управління керівників банку, а ще й з позиції необхідності залучення додаткових інвестицій у зв'язку з об'єднанням з іншим банком та через інші причини. Також не слід забувати про те, що на теперішній час український банківський ринок є перспективним, а отже, привабливим для потенційних інвесторів, тому що значна кількість українських власників банків мають бажання продати свій банк іноземним банківським холдингам. Водночас у інвесторів виникає потреба у визначенні реальної власності комерційного банку та вартості усієї

нерухомості, що належить цьому банку. Проведення цього аналізу є обов'язковим для того, щоб власники змогли розробити нову стратегію, яка спрямована на збільшення реальної вартості банку, тобто розпочати проведення допродажної підготовки комерційного банку. Також важливим є те, що останніми роками розпочалася розробка та аналіз чинників, які впливають на вартість комерційного банку. Разом з цим нові дійові стратегії, які декларують збільшення вартості фінансової установи, допоможуть зберегти сильні ринкові позиції і розраховувати в майбутньому на залучення довгострокових ресурсів, а це посприє виходу на зарубіжні ринки капіталу.

Оцінка вартості комерційного банку та проведений індивідуальний аналіз відіграють першочергову роль у процесі визначення подальших шляхів розвитку фінансової стратегії банку [102]. Визначення вартості дійового комерційного банку є однією із найскладніших видів оцінки, бо аналізується кредитна установа, яка містить у собі всі елементи оцінки його фінансового стану. Здебільшого необхідність проведення оцінки вартості банку виникає в таких випадках:

- повний або частковий продаж банку;
- розміщення акцій банку на фондовому ринку;
- у разі об'єднання або поглинання;
- страхування власності;
- проведення переоцінки основних засобів;
- зацікавленість власника про вартість власного бізнесу;
- ліквідація банку і т.п.

Існує декілька причин, які обумовлюють необхідність проведення оцінки вартості комерційного банку:

- перший і найбільш очевидний аргумент, який указує на необхідність проведення оцінки банку, є процес його реструктуризації або заміни власника. Новий інвестор або власник, якому пропонується обміняти борги банку на пакет його акцій, має бажання знати, скільки цей

комерційний банк реально коштує на теперішній час і яка можливість того, що вартість банку можна збільшити в декілька разів протягом деякого часу внаслідок проведення капіталізації грошових потоків, які генерує банк;

- важливою є розробка стратегії, що буде спрямована на збільшення ринкової вартості нового бізнесу та збереження сильних ринкових позицій і залучення нових клієнтів. Перш ніж розпочати працювати над новою стратегією розвитку банку, необхідно визначити його теперішню ринкову вартість та розробити стратегію його розвитку на наступний рік;

- ринкову вартість банку можна використовувати як індикатор, що висвітлює ефективність управління банком. У процесі розвитку фінансового ринку, ефективність кожної компанії і потенціал її економічного зростання розкриваються в зростанні цін на її акції або ціни, яку готовий інвестувати стратегічний інвестор для участі в капіталі банку;

- важливим є чинник потенційного банкрутства підприємства або банку. В разі банкрутства кредитної установи або її ліквідації обов'язковим є проведення оцінки ліквідаційної вартості, яка дає змогу оцінити масштаби можливостей задоволення претензій кредиторів.

Починаючи з 2003 року, український банківський сектор розпочав свій стрімкий розвиток на фоні стабільної економічної та політичної ситуації у державі. За даними 2005 року темпи зростання сукупних активів банківської системи України становили трохи більше 24,3 % протягом року. При цьому активи найуспішніших українських банків за один рік збільшилися більше ніж удвічі. У свою чергу вражають темпи зростання та величина отриманих доходів українських банків [113]. Ці обставини викликали в потенційних інвесторів значну зацікавленість до української банківської сфери. Нерезиденти, банківські холдингові структури бажають мати власний бізнес у банківській системі, яка активно розвивається і можливо є однією із найперспективніших у світі. У свою чергу українські банківські холдинги

використовують купівлю банків як інструмент зміцнення свого бізнесу (ВАТ "Райффайзен Банк Аваль", ПАТ "Укрсоцбанк", АТ "УкрСіббанк") або отримання долі на нових ринках (роздрібному або регіональному). З погляду спеціалізації найбільший інтерес спостерігається до роздрібних або регіональних банків.

У близькому майбутньому інформація про вартість банку матиме важливе значення для власників у процесі розробки нової стратегії щодо управління банком. Про це свідчить багаторічний досвід розвитку банківського сектора в країнах з ринковою економікою, яка зумовлює проведення професійної оцінки вартості їхнього бізнесу. Необхідно обов'язково проводити оцінку ринкової вартості комерційного банку, яка необхідна для зовнішніх та внутрішніх користувачів даної інформації. Разом з тим в Україні ще не була глибоко досліджена ця тема, присвячена проблемі встановлення ринкової вартості дійового банку та його клієнтської бази. Тому своєчасним та корисним бачиться вивчення і використання міжнародного досвіду й практики проведення оціночної діяльності. У зв'язку з цим мета нашого дослідження – ґрунтовне вивчення цього питання. Уже досліджено наявні методи оцінки вартості банку, застосування яких допоможе врахувати всі можливі перспективи розвитку комерційного банку, а можливо, й української банківської системи загалом. Проведення оцінки ринкової вартості комерційного банку має велике значення для потенційного покупця та продавця компанії при визначенні обґрунтованої ціни угоди, для кредиту – при прийнятті рішення надання кредиту компанії або банку, для страхової компанії – при визначенні розміру страхової суми та страхового відшкодування, для інвесторів – при визначенні теперішньої та майбутньої вартості банку. Оцінка банківського бізнесу також може бути проведена для оптимізації оподаткування, виведення підприємства зі стадії банкрутства в разі формування та проведення антикризової політики для запобігання банкрутства.

Для прикладу розглянемо ситуацію, коли на зборах співвласники вирішують продати банк. Виникає необхідність у проведенні оцінки ринкової вартості комерційного банку. З цього часу розробляється нова стратегія, спрямована на збільшення вартості дійового банку для отримання більшого прибутку від його реалізації. У ході вивчення питання, пов'язаного з оцінкою вартості комерційного банку, зрозумілою стала необхідність дослідження банківської клієнтської бази. Саме вона впливає на розвиток комерційного банку. Клієнтела збільшується завдяки розгалуженню філіальної мережі та правильно проведеної маркетингової політики банку, що спрямована на залучення нових клієнтів. Якщо з розвитком філіальної мережі все зрозуміло, то такий нематеріальний актив, як клієнтська база (клієнтела), залишається зовсім не вивченим. Важко заперечити той факт, що клієнтська база є важливим нематеріальним активом фінансової установи. Тому питанню важливості клієнта було приділено достатньо уваги та випущено чималу кількість фахової літератури. Більшість керівників вищого рангу згодні з тим, що клієнти відіграють вирішальну роль у конкурентній боротьбі на банківському ринку й тому саме їм необхідно приділяти свою увагу. Однак аналіз цього нематеріального активу є досить складним та потребує обробки великої кількості інформації, пов'язаної з клієнтською базою та продуктами, якими клієнти користуються. Складність полягає в тому, що цей нематеріальний актив є досить нестабільним і на його поведінку впливає багато чинників. Фінансові установи протягом усього строку своєї роботи постійно інвестують у цей нематеріальний актив за допомогою проведення рекламних кампаній, створення акцій, знижок, але не завжди такі методи допомагають залучити необхідну кількість клієнтів. Питання вартості або, іншими словами, фінансової цінності нематеріального активу клієнтели досі практично не досліджене. Величина грошового потоку та прибутків фінансової установи залежить від кількості клієнтів, які в ньому обслуговуються. Відповідно банк працює та одержує свій прибуток завдяки

клієнтам, які постійно обслуговуються в його філіальній мережі. Вивчаючи питання клієнтської бази банку, розкриємо зміст поняття «клієнт».

Клієнт (англ. – client) – людина, з якою ведеться справа: людина, яка платить за послуги [73, с. 128]. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що клієнт – це людина, яка споживає перелік банківських продуктів з певною періодичністю та оплачує послуги банку. Звідси виникає питання, пов'язане з кількістю банківських клієнтів, які створюють клієнтопотік або, іншими словами, клієнтелу. М.І.Кулагін визначає клієнтелу як наявність постійних клієнтів у підприємства та перспективи його розвитку [1, с. 4]. Клієнтопотік – це постійна клієнтська база банку, яка поділяється на короткострокові та довгострокові стосунки між банком та клієнтом. Ще клієнтопотік розуміється як кількість клієнтів, які обслуговувалися в банку протягом певного часу, зумовленого умовами договору між клієнтом і банком.

Клієнтська база комерційного банку є його нематеріальним активом, тому вона має власну вартість, яка потребує її визначення. Кожний комерційний банк, який працює на території України й надає певний перелік банківських послуг, має постійну діючу клієнтську базу. З кожним роком, удосконалюючи свою систему обслуговування, розширюючи свій перелік послуг та мережу нових відділень, банк здобуває більшу кількість постійних клієнтів. Завдяки правильно розробленій стратегії та політиці банку, вміло проведеній рекламній кампанії, спрямованій на впізнаванність бренду, банк отримує постійних клієнтів, які планують своє майбутнє паралельно з цим банком. Усі ці чинники впливають на появу нових клієнтів та втримання усталеного клієнтопотіку або, іншими словами, на формування власної клієнтської бази. Тому в разі проведення оцінки та визначення фінансової цінності наявної клієнтської бази банку та майбутнього клієнтопотіку, отримуємо оцінку активу, який бере участь у формуванні вартості банку. Наявність постійної клієнтської бази вказує на те, що комерційний банк обрав вірну стратегію, яка включає в себе такі чинники, як рівень

обслуговування, прозорість в роботі тощо. Відповідно клієнти звертаються саме до цього комерційного банку тому, що саме тут вони отримують усі необхідні послуги. Однією із причин, яка впливає на постійність клієнтопотоків, являється наявність у комерційного банку розгалуженої філіальної мережі та наявності цілодобової зони обслуговування клієнтів. Клієнт, обираючи комерційний банк, звертає свою увагу саме на те, де він зможе отримувати послуги, тобто на масштаби філіальної мережі та кількість банкоматів, доступних цілодобово.

Придбання іноземними інвесторами комерційного банку супроводжує визначення ринкової вартості банку. Вище в роботі розглядалися способи проведення оцінки, які використовуються найчастіше. Однак, проаналізувавши ці способи проведення оцінки, ми з'ясували, що жоден з цих методів не розкриває метод проведення оцінки клієнтської бази. Також уже було відмічено, що клієнтська база або, іншими словами, клієнтела виступає нематеріальним активом банку і бере безпосередню участь у формуванні прибутків комерційного банку. Жоден з цих методів не розкрив у повному обсязі цього питання. У спільній праці С.Н.Авдєєва, Н.А.Козлова, В.М.Рутгайзера «Оценка рыночной стоимости клиентеллы – нематериального актива компании» проводиться аналіз клієнтели. Автори досліджують питання клієнтели й розглядають її як стосунки між великим видобувачем та його постійними клієнтами - споживачами. Стосунки між ними відбуваються завдяки укладеному договору. На жаль, дослідження цих науковців неможливо використати в банківському середовищі, оскільки вони стосувалися зовсім іншого різновиду клієнтели.

Успішний розвиток комерційного банку потребує стабільних доходів, які залежать від ступеня довіри клієнтів. Утворюється замкнуте коло: стабільність функціонування комерційного банку залежить від довіри до нього клієнтів, яка у свою чергу залежить від стабільності роботи комерційного банку. Однак прибуток комерційного банку більшою мірою

залежить від довгострокових стосунків та стійкої співпраці, а не від споживання одинарних послуг (короткострокових стосунків). Для цього банки створюють відділи або оплачують спеціалізовані тренінги, які повинні навчити співробітників обслуговувати клієнтів на вищому рівні та проводити продаж банківських продуктів за системою кросселінгу. Спостерігається залежність довгострокових банківських стосунків з клієнтами, від яких залежить прибуток комерційного банку. Індивідуальність банківських послуг простежується в договірному характері, який скріплюється договором і має свій індивідуальний період. Банки є одними із представників послуг з відносно великим проміжком часу (місяць, півріччя, рік та десятки років). Усе залежить від послуги яку отримує клієнт. Маркетингові витрати – це необхідне капіталовкладення, яке дає змогу збільшити клієнтську базу та втримати вже існуючу. Таким чином ми намагаємося роз'яснити, що витрати, пов'язані із залученням нових та утриманням уже наявних клієнтів, є інвестиціями в нематеріальний актив, який у подальшому принесе комерційному банку прибуток та стабільний розвиток. А в період проведення його повної оцінки буде проведена додаткова оцінка фінансової цінності нематеріального активу клієнтеля, яка вплине на загальну вартість комерційного банку.

Розглянемо важливість клієнтеля для обох сторін: для покупця та продавця комерційного банку. Продавець, іншими словами власник комерційного банку, зробив замовлення на проведення оцінки ринкової вартості свого комерційного банку, й, отримавши результати, він може залишитися незадоволеним. Вартість його банку виявилася меншою, ніж він очікував і, звичайно, у цих даних не було враховано вартість клієнтеля даного комерційного банку. Як раніше зазначалося, клієнтеля є нематеріальним активом, вона повинна мати свою власну вартість. Таким чином, власник комерційного банку отримав неповну інформацію про вартість його фінансової установи (комерційного банку).

Тепер розглянемо позиції покупця. Він має бути задоволеним тим, що йому доведеться сплатити меншу ціну за комерційний банк, що діє. Недоліком є той факт, що продавець не матиме повної інформації про клієнтську базу банку. Зупинимося на цьому питанні детальніше. З проведеного аналізу клієнт може бачити й аналізувати кредитний та депозитний портфелі банку, проте ця цифра не відображає повної картини. Клієнт не в змозі проаналізувати довгостроковість даного кредитного та депозитного портфелів. Нижче ми будемо проводити детальне сегментування клієнтів за строком їхнього обслуговування. Завдяки отриманій інформації такого роду покупець може спрогнозувати кількість клієнтів, які будуть продовжувати свої зв'язки з банком і не будуть мати можливість терміново змінити банк через зміну власника або з інших непередбачуваних причин. Обидві розглянуті ситуації свідчать про те, що як власник, так і покупець зацікавлені в детальнішому вивченні цього питання. Також не слід забувати про те, що збільшення кількості клієнтської бази комерційного банку не завжди відбувається завдяки рекламним кампаніям, які проводить банк, але й завдяки філіальній мережі. Кожен клієнт, який планує вибрати банк для майбутнього обслуговування або отримання кредиту, аналізує банк за декількома критеріями, а саме:

- умови обслуговування (тарифи);
- гнучкість продуктової бази;
- швидкість прийняття рішень;
- філіальна мережа та банки-партнери.

Важливу роль при виборі комерційного банку для подальшого обслуговування в ньому відіграє його філіальна мережа. *Філіальна мережа* – це кількість усієї мережі відділень, які географічно розміщені в різних частинах країни та працюють під ліцензією головного банку. Таким чином, кожен клієнт намагається знайти банк, який має велику філіальну мережу для зручності свого обслуговування. Завдяки великій філіальній мережі

комерційний банк має можливість покрити всю Україну: її регіони та райони міст. Таке об'єднання дає можливість оперувати мережею, як одним цілим.

Виявляється, що обидва чинники – клієнтська база та філіальна мережа залежать один від одного й не можуть існувати окремо або розвиватися самостійно. Також не слід забувати, що кожен з цих чинників має прямий вплив на формування вартості банку. Потрібно відзначити, що оцінка ринкової вартості клієнтського потоку банку неможлива як без серйозного аналізу характеристик самої клієнтської бази, так і конкретного банку в цілому. Це пов'язано з тим, що дохід, який отримує банк від своєї клієнтської бази, безпосередньо пов'язаний з умовами його діяльності. При аналізі спостерігається можливість отримати більш-менш реальну вартість клієнтської бази комерційного банку. Відповідно клієнтську базу комерційного банку можна поділити на такі дві частини:

- потенційні клієнти (майбутні клієнти), які звернуться до банку через правильно проведену рекламну кампанію або рекомендації постійних клієнтів;
- клієнти, які користуються послугами банку в теперішній час.

Клієнти – це та основа, яка дає можливість розвивати бізнес та отримувати від нього прибуток.

Наступним поділом нематеріального активу, тобто клієнтеля банку, буде умовний поділ на дві категорії. До першої категорії відносимо нематеріальні активи, пов'язані із зовнішнім сприйняттям самого банку – його послуг, іншими словами, сприйняття ринком та зовнішнім середовищем. До числа таких нематеріальних активів ми й відносимо клієнтську базу комерційного банку. Оскільки в основі виникнення зазначених нематеріальних активів лежить сприйняття навколишнім середовищем комерційного банку та його бренду, то такі нематеріальні активи належать до зовнішніх [1, с. 10]. Водночас, треба виділити зовсім іншу категорію нематеріальних активів, яка прямо не пов'язана із зовнішнім

сприйняттям банку. До цієї категорії ми віднесемо спеціально підготовлений персонал, який працює в усіх філіях банку. Нематеріальні активи другої категорії виникли незалежно від прийняття банку та його філіальної мережі зовнішнім середовищем, бо вони є внутрішнім джерелом розвитку банку. Виходячи з цього, правильно було б назвати цю категорію внутрішніми нематеріальними активами банку [1, с. 11].

Далі необхідно розібратися внаслідок чого виникає поділ клієнтського потоку на зовнішній та внутрішній. Такому поділу сприяє такий чинник, як різні умови обслуговування, пов'язані з різницею між тарифами на банківські продукти та послуги для співробітників комерційного банку. Такий поділ необхідний для того, щоб розмежувати затрати й доходи на кожен з цих видів нематеріальних активів. Банку непотрібно нести додаткові витрати на залучення внутрішніх клієнтів, але водночас він отримує менший прибуток від обслуговування даного клієнта. Крім того, на залучення зовнішніх клієнтів банк витрачає набагато більше ресурсів, наприклад, на створення та рекламування свого бренду, проведення постійних рекламних кампаній тощо. До того ж цей нематеріальний актив є сильним джерелом залучення нових клієнтів за рахунок своїх особистих стосунків та довіри до них їх знайомих. Проаналізувавши всі ці витрати, банк може зробити висновок про різну вартість зовнішніх і внутрішніх нематеріальних активів банку.

Розглядаючи місце клієнтської бази при класифікації нематеріальних активів, ми відносимо клієнтську базу банку до категорії зовнішніх нематеріальних активів. Постійна клієнтська база утворюється завдяки розгалуженій банківській філіальній мережі, конкурентним банківським продуктам, вищому рівню обслуговування тощо. Однак зазначена аналогія не зовсім коректна. Якщо ми розглянемо клієнтелу детальніше, то зможемо зрозуміти, що вартість клієнтської бази не являється безпосередньою вартістю активів. Вартість цих активів пов'язана з тривалими зумовленими умовами договору стосунками, які виникають між клієнтом і банком. Завдяки

укладеному договору банк має можливість прогнозувати тривалість стосунків з потенційним клієнтом та можливі доходи в майбутньому від цієї співпраці. Також не слід забувати, що тривалі стосунки між клієнтом і банком, які зумовлені терміном договору від 10 до 25 років, сприяють перехресному продажу банківських продуктів (обмін валют, перекази, оплата комунальних платежів тощо).

О.О. Дима пропонує здійснювати поділ клієнтської бази за такими критеріями, як прибутковість і рівень стосунків. Критерій «прибутковість» передбачає рівень прибутку, який приносить клієнт банку на сьогоднішній день та буде приносити в майбутньому, з урахуванням затрат ресурсів на його обслуговування порівняно з іншими клієнтами; наявність ресурсів; фінансовий стан; якість організації менеджменту тощо. Що стосується осі «міра взаємодії», то необхідно вирішити, чи варто будувати стосунки з клієнтами, ураховуючи їх початковий та перспективний рівень прибутковості. Сформовано такі етапи процесу поділу клієнтів на групи:

Етап 1. Первинний поділ клієнтів на фізичних і юридичних осіб, який застосовується всіма банківськими установами. Аналіз юридичних осіб доцільно здійснювати за галузевою належністю, і при цьому до кожної групи підібрати спеціальний перелік чинників. Зроблено висновок про необхідність поділу юридичних осіб на п'ять груп, а фізичних – на чотири, що зумовлено рівнем доступу до інформації про представників кожної із груп. Поділ юридичних осіб на п'ять груп зумовлений тим, що, надаючи підприємству принаймні одну послугу, банк отримує інформацію, якої достатньо для того, щоб проаналізувати клієнта і зробити про нього висновки стосовно побудови стосунків. Інформації бракує лише про потенційних клієнтів, тому вони віднесені до окремої групи.

Етап 2. Визначення рівня прибутковості. Запропоновано два методи до визначення прогнозованого рівня прибутковості клієнтів банку. Перший метод – експертна оцінка. За цим методом група співробітників банку, яка

складається з представників різних відділів банківської установи, колективно приймає рішення про занесення клієнта до однієї із чотирьох груп. Другий метод – застосування параметричного методу. Оцінка тут здійснюється за заздалегідь виділеними параметрами (пропонується три групи параметрів: маркетинг, управління, фінанси) та порівнюється з еталонними показниками, причому параметричні показники й еталонні значення визначаються експертним методом.

Етап 3. Поділ отриманих груп клієнтів за таким критерієм, як міра взаємодії. Необхідно визначити, чи будувати з клієнтами стосунки, що забезпечать зростання прибутку або його стабільне надходження, чи пропонувати їм стандартне обслуговування.

Етап 4. Аналіз результатів поділу та їх корекція. У результаті поділу може бути отримана непропорційно велика група клієнтів. Виникає необхідність перерозподілу клієнтів або вжиття необхідних заходів для вирівнювання диспропорції. За оцінками експертів, таке співвідношення має становити 15 % до 85 % – відповідно ключові клієнти та клієнти, що розвиваються, до клієнтів, які потребують стандартного обслуговування, та випадкових клієнтів.

Етап 5. Вибір стратегії поведіння з кожним клієнтом. Такими стратегіями є підтримка та поглиблення стосунків, розвиток стосунків, зниження затрат, звільнення.

За результатами поділу клієнтської бази формуються такі чотири групи: клієнти, що розвиваються; ключові клієнти; випадкові клієнти; клієнти, що потребують стандартного обслуговування (рис. 7) [24, с. 13].

Міра взаємодії	Висока	<p>Клієнти, що розвиваються Сегменти ринку, що розвиваються (наприклад, студенти і менеджери нижчого та середнього рівнів). Цьому сегменту можна значно розширити перелік наданих послуг у майбутньому</p>	<p>Ключові клієнти VIP-клієнти, які приносять банку значні прибутки або зберігають значні кошти на рахунках банку</p>
	Низька	<p>Випадкові клієнти Ці клієнти повертаються за рахунок традиційних маркетингових заходів і за порадою тих клієнтів, що вже обслуговуються в банку</p>	<p>Клієнти, що потребують стандартного обслуговування Ці сегменти є прибутковими за умови стандартизованого обслуговування, і до них застосовується класичний маркетинг</p>
		Низька	Висока
Прибутковість			

Рис. 7. Характеристика виділених груп клієнтів

Метод поділу клієнтської бази комерційного банку, запропонований О.О. Дима, дозволяє відстежувати статистичні дані клієнтів, які обслуговуються, та здійснювати їх порівняльний аналіз.

Аналіз ринку банківських продуктів свідчить про те, що корисним для банку є певне поєднання та комплексне впровадження комбінованих модифікацій банківських продуктів, які, з одного боку, здатні задовольнити попит споживача на банківські послуги, а з іншого, – враховувати обсяг спожитих послуг і тривалість співпраці з клієнтом при розрахунку розміру кредиту для певного клієнта в разі користування ним [8, с. 48].

Нами запропонований інший метод поділу клієнтів, адже мета полягає не в аналізі та порівнянні клієнта, а у виявленні його фінансової цінності (вартість). Нами запропоновано провести поділ клієнтської бази банку щодо строку обслуговування:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові.

Короткострокові – це клієнти, які користуються разовими послугами (обмін валют, оплата комунальних послуг, отримання переказів, купівля банківських металів та інші). Середньострокові – це ті клієнти, які пов’язують свої стосунки з банком на більш тривалий період та скріплюють його підписанням договору на отримання банківських послуг. До таких видів послуг належать: відкриття платіжної карти або тарифного пакета, обслуговування із зарплатного проекту, отримання кредиту строком до 3 років, розміщення депозиту. Також цих клієнтів можна характеризувати як клієнтів, що скріплюють свої стосунки з банком укладанням спільного договору строком від 1 до 3 років. Довгострокові – це ті клієнти, які скріплюють свої стосунки з банком укладанням спільного договору на більш тривалий термін – від 3 до 30 років, а саме: автокредитування, придбання нерухомості й отримання кредиту під заставу майна.

Таке розмежування клієнтів є обов’язковим. Завдяки такому поділу маємо змогу отримати прогнозу інформацію про те, яка кількість клієнтів і на який строк буде обслуговуватися в банку. Клієнти, які оформили свої стосунки з банком укладанням спільного договору на більш тривалий термін, протягом цього терміну паралельно користуються іншими банківськими послугами. Клієнти, які належать до довгострокових, приносять комерційному банку більший дохід, ніж ті, що належать до короткострокових. Клієнти, які належать до групи довгострокових, виступають елементами постійної реклами для комерційного банку. Наприклад, клієнти під час обслуговування в банку користуються його платіжними картками, що виглядає як реклама для кола їхніх знайомих. Завдяки добре налаштованій філіальній мережі й правильному підходу до обслуговування клієнтів значна їх кількість подовжує свої стосунки з банком, подовжуючи строк дії договору. Вартість подібних тривалих стосунків і становить вартість такого нематеріального активу, як клієнтська база. Безумовно, такі стосунки є результатом сприйняття банківського бренду та

його філій зовнішнім середовищем. Ставлення клієнтської бази до нематеріальних активів набуває важливого сенсу при детальнішому вивченні методу оцінки вартості клієнтської бази комерційного банку.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ЙОГО КЛІЄНТЕЛИ

3.1. Дослідження клієнтелі комерційного банку як інструменту підвищення його конкурентоспроможності

Власники всіх напрямків торгівлі та фінансових послуг (магазини, туристичні агентства, торговельні комплекси, фінансові установи) приділяють особливу увагу формуванню власної клієнтської бази. Зокрема банківська система наряду залежить від довіри клієнтів. На жаль, увага до постійних клієнтів не завжди була пріоритетною основою діяльності банків. Так, під час устаткування фінансового ринку жодне керівництво фінансової установи не розглядало клієнтів як цінний нематеріальний актив. Головною ціллю на той час був фінансовий прибуток з короткостроковими перспективами. Сьогодні в реаліях економічних змін формуються стабільні основи фінансового ринку, бізнес стає більш цивілізованим. Відтак змінюється погляд на клієнта та клієнтську базу загалом.

Сьогодні клієнт представляє собою велику цінність для компанії. Адже простіше продати товар або послугу постійному клієнту, ніж шукати нового, який у свою чергу потребує додаткових інвестицій. Тому більшість компаній розпочали конкурентну боротьбу за перерозподіл конкурентного ринку. Більше того, з'ясувалося, що для невеликих компаній вартість клієнтських активів (сукупність постійних клієнтів) часто перевищує вартість матеріальних активів. З цього випливає, що головна цінність цих компаній – це їхня клієнтська база.

Означена ситуація спостерігається на підприємствах малого та середнього бізнесу. Наприклад, районна перукарня нічого не варта без своїх

постійних клієнтів, так само як районний салон краси або невеликий бар. Подібні підприємства отримують прибуток від постійних відвідувачів без яких вартість цих підприємств зводиться майже до нуля.

Тому власникам невеликих компанії або особам, які тільки збираються розпочати власний малий бізнес, необхідно мислити категоріями клієнтського активу. Для цього потрібно враховувати два положення. Зміст першого зазначає – «джерело прибутку компанії не виготовлені товари надані та послуги, а клієнти», другого – «клієнт здійснює закупи усвідомлено». Перше положення доводить, що більш важливим є піклування про клієнта, ніж про виробництво. Друге, – що клієнт ніколи не робить випадкових закупів. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що формування клієнтського активу підприємства – це не вимисел, а не відкладна вимога сьогодення. Особливо для підприємств малого бізнесу. Правда, на сьогоднішній день лише деякі компанії усвідомлюють цю необхідність – більшість компаній продовжують використовувати категорії масового маркетингу [99].

Також не забуваємо про те, що клієнтопотік необхідно постійно стимулювати, що дозволить мати постійний приріст і зробити все необхідне для втримання вже наявної клієнтської бази. Важливість клієнта та цінність, яку він несе, не є переоціненою. Від клієнтської бази залежить майбутнє компанії, а саме: її робота, стабільність та майбутній розвиток.

Становище, в якому зараз перебуває економіка країни, а саме – банківський ринок України, впливає на поведінку клієнтів, а тому змушує їх переглянути ставлення до стабільності фінансових установ. Від початку кризи ми спостерігаємо, як клієнти багатьох комерційних банків намагалися повернути собі свої грошові кошти з депозитних рахунків. Така поведінка клієнтів вповні відобразила ступінь їхньої довіри до фінансових установ. На підтвердження вище сказаного нами було проаналізовано відомості руху депозитного портфелю фізичних осіб 10 банків, які діють на ринку України.

Як ми вже раніше зазначали, клієнтська база комерційного банку є його нематеріальним активом, а, отже, впливає на його прибуток та вартість загалом. Кількість та якість клієнтської бази впливає на конкурентоспроможність комерційного банку. Для більш детального аналізу нами було узяті дані десяти комерційних банків з 2004 до першого півріччя 2010 року з різним рівнем надійності. Аналізувалися два види депозитних портфелів комерційних банків фізичних осіб, а саме:

- кошти до запитання фізичних осіб;
- строкові депозити фізичних осіб;
- загальна сума депозитного портфелю фізичних осіб.

Необхідні статистичні дані депозитних портфелів фізичних осіб десяти комерційних банків зведені до двох таблиць – табл. 4 та табл. 5. Дані надані в млрд. грн. [123].

№	Банк	Кошти до запитання						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	1037,25	2387,53	3541,94	8365,41	5706,15	5885,04	9175,34
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	1206,78	2634,52	3358,47	4622,31	4066,55	4921,60	5619,64
3	ВАТ "Ощадбанк"	2296,76	4447,84	5325,36	2741,19	6122,28	7104,85	8243,16
4	АТ "УкрСіббанк"	99,75	317,29	523,94	2628,50	2825,13	5080,91	4926,27
5	ПАТ "Укреоцбанк"	216,32	599,32	1279,09	4622,31	1974,04	1867,46	2415,42
6	ВАТ КБ "Надра"	117,95	323,33	563,87	1825,04	1644,64	1060,79	1947,60
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	28,82	49,90	61,26	896,82	152,30	437,71	798,95
8	АБ "Укргазбанк"	88,58	154,82	269,93	885,36	630,71	576,05	838,63
9	ПАТ "Індекс-Банк"	65,08	84,81	177,32	325,47	157,39	375,75	463,24
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	1,70	2,80	35,22	8,85	9,96	7,98

Табл. 4. Депозитні портфелі (кошти до запитання)

№	Банк	Строкові депозити						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	4520,97	7578,50	11193,45	6850,98	27043,95	24591,43	35146,17
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	3814,53	6531,29	8144,65	2094,97	13975,53	12863,64	11390,43
3	ВАТ "Ощадбанк"	1162,92	1414,77	2106,80	784,81	6238,25	6775,65	8714,11
4	АТ "УкрСіббанк"	3075,69	2296,97	1312,18	2684,44	5047,94	4171,52	7151,68
5	ПАТ "Укреоцбанк"	3828,93	2915,08	1812,04	4114,86	5341,65	4776,34	6571,61
6	ВАТ КБ "Надра"	3185,90	2168,55	1282,22	2874,32	7846,05	6471,80	3731,83
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	769,20	652,21	311,34	1809,04	1517,78	1953,87	3597,28
8	АБ "Укргазбанк"	1453,04	893,93	462,36	1228,93	4850,94	2644,24	3113,56
9	ПАТ "Індекс-Банк"	1243,50	1110,14	488,52	264,19	1411,27	1133,88	1226,32

10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	20,32	47,61	96,41	306,77	250,49	184,54
----	--------------------	---	-------	-------	-------	--------	--------	--------

Табл. 5. Депозитні портфелі (строкові депозити)

Аналіз змісту таблиці 4 наявно демонструє, як у період кризи 2008 – 2009 років різко зменшуються депозитні портфелі комерційних банків. Така поведінка клієнтів відображає рівень довіри клієнта до фінансової установи. Однак звернемо увагу на ВАТ "Ощадбанк", який саме в цей період нарощує свій депозитний портфель відносно 2007 року більше ніж удвічі. Це наглядний приклад того, що клієнт є нестабільним нематеріальним активом, який під впливом багатьох чинників робить свій вибір. Однак така ситуація говорить про те, що саме ВАТ "Ощадбанк" в період кризи не тільки не втратив своєї вартості, але й збільшив її завдяки своїй клієнтській базі.

Аналізуючи таблицю 5, спостерігаємо коливання майже однакової поведінки клієнтів. У всіх банках з 2008 до 2009 року відбувається відтік грошових коштів. За перше півріччя 2010 року деякі банки зменшили відтік депозитного портфелю, а інші змогли його наростити. Це ще одне підтвердження того, що деякі банки в період кризи втрачали клієнтів, а інші збільшували їх кількість. Ті банки, які в період кризи змогли втримати або наростити клієнтську базу, тим самим збільшивши свої депозитні портфелі, автоматично стали більш конкурентоспроможними і змогли краще перенести період кризи. Далі, у третьому розділі роботи ми розглянемо приклади розрахунку вартості депозитного портфелю банку та визначення фінансової цінності клієнта.

Таблиця. 6 дозволяє розглянути та проаналізувати загальний депозитний портфель фізичних осіб усіх десяти комерційних банків табл. 6. Дані надані в млрд. грн. [123].

№	Банк	Загальна сума депозитного портфелю фізичних осіб						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	5558,22	9966,03	14735,39	15216,39	32750,09	30476,47	44321,50
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	5021,31	9165,81	11503,12	7207,09	18042,08	17785,25	17010,07
3	ВАТ "Ощадбанк"	3459,68	5862,62	7432,15	3526,00	12360,53	13880,50	16957,28
4	АТ "УкрСіббанк"	7873,07	5312,94	3599,63	2614,26	1411,93	9252,43	12077,95
5	ПАТ "Укрсоцбанк"	2028,35	3514,40	5108,02	8737,17	7315,69	6643,80	8987,04

6	ВАТ КБ "Надра"	1400,17	2491,88	3749,78	4699,36	9490,68	7532,59	5679,44
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	340,16	702,11	830,46	2705,87	1670,08	2391,58	4396,23
8	АБ "Укргазбанк"	550,94	1048,75	1722,97	2114,29	5481,64	3220,29	3952,19
9	ПАТ "Індекс-Банк"	553,61	1194,94	1420,82	589,66	1568,66	1481,17	1689,56
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	22,02	50,41	131,63	315,62	260,44	192,52

Табл. 6. Загальна сума депозитного портфелю фізичних осіб

Дані таблиці 6 підводять нас до результатів, які зведені до таблиць 7,8. Таблиця 7 відображає коливання загального депозитного портфеля фізичних осіб десяти комерційних банків і демонструє які фінансові установи і на яких позиціях упродовж семи років перебували в рейтингу комерційних банків України. У цій таблиці добре видно, що кожного року АКБ "ПриватБанк" займав позиції лідера, однак, інші банки щороку конкурували і мали різні результати. Зміст таблиці свідчить, що клієнтська база є досить нестабільною і залежно від економічного стану в країні клієнти змінюють свої погляди на фінансові установи і відповідно комерційні банки. Наглядним прикладом є дані таблиці 3, в якій ми спостерігаємо зміну депозитного портфеля (кошти до запитання) в 2009 році під час кризи. Аналізуючи три крупні банки, а саме: АКБ "ПриватБанк", ВАТ "Райффайзен Банк Аваль", ВАТ "Ощадбанк", ми доходимо висновку, що рівень довіри клієнтів у період кризи впливає на фінансовий результат комерційного банку. Останній завдяки довірі клієнтів мав у 2009 році в період кризи найкрупніший депозитний портфель (кошти до запитання). Саме така ситуація відображає залежність клієнтів від навколишнього економічного середовища та рівня довіри, що у свою чергу впливає на прибутки банку в цілому. Таблиця 7 дає можливість простежити, як банки кожний рік змінювали свої рейтингові позиції під впливом різних чинників. Це ще один приклад того, як нематеріальний актив клієнтів навіть у період кризи може збільшити портфель банку через більший рівень довіри до нього.

№	Банк	Загальна сума депозитного портфелю фізичних осіб						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	2	1	1	1	1	1	1
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	3	2	2	3	2	2	2
3	ВАТ "Ощадбанк"	4	3	3	5	3	3	3

4	АТ "УкрСіббанк"	1	4	6	7	9	4	4
5	ПАТ "Укрсоцбанк"	5	5	4	2	5	6	5
6	ВАТ КБ "Надра"	6	6	5	4	4	5	6
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	9	9	9	6	7	7	7
8	АБ "Укргазбанк"	8	8	7	8	6	8	8
9	ПАТ "Індекс-Банк"	7	7	8	9	8	9	9
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	10	10	10	10	10	10

Табл. 7. Порівняльний аналіз коливань депозитних портфелів комерційних банків

У таблиці 8 відображені дані депозитного портфелю фізичних осіб, а саме: позиції його найвищого рівня за роками. Ця таблиця відображає поведінку клієнтів стосовно комерційного банку протягом семи років. Однак залишається невідомим, що вплинуло саме на таку послідовність.

№	Банк	Загальна сума депозитного портфелю фізичних осіб						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	7	6	5	4	2	3	1
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	7	6	4	5	1	2	3
3	ВАТ "Ощадбанк"	7	6	4	5	3	2	1
4	АТ "УкрСіббанк"	3	4	5	6	7	2	1
5	ПАТ "Укрсоцбанк"	7	6	5	2	3	4	1
6	ВАТ КБ "Надра"	7	6	5	4	1	2	3
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	7	6	5	3	4	3	1
8	АБ "Укргазбанк"	7	6	5	4	1	3	2
9	ПАТ "Індекс-Банк"	7	5	4	6	2	3	1
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	6	5	4	1	2	3

Табл. 8. Порівняльний аналіз коливань депозитних портфелів кожного комерційного банку протягом семи років

За період кризи в руках клієнтів акумулюються значні запаси грошових коштів. Маркетинговим відділам комерційних банків необхідно розробити нову маркетингову політику, яка уможливила б повернення довіри клієнтів до фінансової установи, та спрямувати їхні фінансові потоки в бік конкретного банку. Конкурентній боротьбі між комерційними банками на ринку банківських послуг присвячені праці багатьох українських та зарубіжних економістів. Дослідженню цих питань приділяють свою увагу І. Фомін, Н. Внукова, С. Різниченко, А.М. Тавасієв, Д. Воронова, В. Галь тощо. Усі зазначені автори згодні з тим, що конкурентна боротьба перетворюється на повсякденну роботу комерційних банків з єдиною метою – розширити клієнтську базу. Стратегія комерційного банку спрямована на утримання вже

наявної клієнтської бази та залучення нових клієнтів, що збільшує ринкову частку банку. Ринкова частка – це частина залучених чи розміщених ресурсів, яка припадає на окремий банк щодо сукупних ресурсів, що перебувають в обігу на цьому ринку. Як ілюструє модель М. Портера, зріст ринкової частки – це той чинник, що впливає на зростання прибутковості фірми [98, с. 1]. Українські науковці, що досліджують питання конкурентоспроможності банківської системи, в основному базуються на теорії конкурентних переваг М. Портера в рамках певної групи банківських установ, оскільки у вітчизняній практиці досі ще не розроблено комплексних методик оцінки конкурентоспроможності банків. Так І. Фомін зазначає: "Конкурентоспроможність банку – це більш складна ринкова характеристика банку, значно ширша від поняття його надійності. Вона відображає ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, що дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах. Наголосимо, високий рівень конкурентоспроможності досягається лише за наявності конкурентного середовища" [122, с. 304]. Досліджуючи проблему підвищення конкурентоспроможності банків, О. Кіреєв та Ю. Заруба стверджують: "Основним принципом створення системи індикаторів конкурентоспроможності банку, на нашу думку, має бути поєднання поточних результатів конкурентної активності банківської установи з її можливостями щодо довгострокового створення вартості. Індикатори, які задовольняють цю вимогу, можна об'єднати у три групи: ринкові, операційні та фінансові" [74]. У нашому випадку ми звертаємо свою увагу на банківський ринок України. Розмір ринкової частки визначає ті можливості, які має комерційний банк для впливу на банківський ринок і на конкурентів. Чим більшою часткою ринку володіє комерційний банк, тим легше себе рекламувати, посилаючись на вищий рівень надійності банку, і відповідно мати доступ до ресурсів клієнтів. Аналізуючи ринок, ми здобуємо інформацію про те, якою часткою ринку володіє комерційний

банк і який у нього статус, а саме: являється він лідером чи аутсайдером фінансового ринку або до якої групи за рейтингом банків він належить.

Посилаючись на дані офіційного сайту Національного банку України, ми маємо таку картину приросту кількості банків та їх розподілу (табл. 9.) [113].

№ з/п	Показники	Дата						
		01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	2010	
							1.01	1.07
1.	Кількість зареєстрованих банків	181	186	193	198	198	197	196
2.	Виключено з Державного реєстру банків	4	1	6	1	7	6	3
3.	Кількість банків, що знаходиться у стадії ліквідації	20	20	19	19	13	14	18
4.	Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій	160	165	170	175	184	182	176
4.1	з них: з іноземним капіталом	19	23	35	47	53	51	52
4.1.1	у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	7	9	13	17	17	18	20
5.	Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	9.6	19.5	27.6	35.0	36.7	35.8	36.0

Табл. 9. Статистичні данні збільшення кількості банків з 2005 до 2010 років

Економічна криза в країні змушує власників комерційних банків розробляти нові стратегії, які допоможуть подолати кризу та продовжити працювати на банківському ринку України. Співвласники комерційних банків намагаються зробити все можливе для того, щоб пережити економічну кризу на банківському ринку України. Кожен комерційний банк збирає спеціалістів з цього напрямку, тобто власну антикризову команду, яка

розробляє комплекс заходів, спрямованих на подолання внутрішньої кризи. Комерційні банки розпочинають оновлення своєї продуктової бази, створюють нові системи моніторингу, розробляють нові підходи щодо оптимізації постійних та перемінних витрат. На ринку виникає необхідність у кваліфікованих спеціалістах нового рівня з новим поглядом на можливість розв'язання проблем на банківському ринку України. У період економічної кризи та боротьбі з її наслідками ми маємо можливість спостерігати повне оновлення всього банківського ринку України. Внаслідок таких кардинальних змін та виникнення нової маркетингової стратегії керівництву банку необхідно дізнатися, як такі зміни вплинули на вартість їхнього комерційного банку.

Звернемо свою увагу на поведінку комерційних банків 2007 року. Саме тоді, за нашими спостереженнями, більшість комерційних банків, що працювали на території України, швидко розширювали власну філіальну мережу та проводили загальні всеукраїнські рекламні кампанії, намагаючись розрекламувати власні банківські продукти. Саме в той час стратегія комерційних банків спрямовувалася на залучення великої кількості нових клієнтів для збільшення кредитних та депозитних портфелів банку. Однак у результаті виникнення економічної кризи така маркетингова стратегія втратила свою актуальність і була призупинена. Відбулося скорочення рекламних кампаній та змінення їхньої кінцевої мети, розвиток філіальної мережі було призупинено. Водночас спостерігається ситуація, за якої комерційні банки зменшили між собою конкурентоспроможну боротьбу. Керівники фінансових установ намагаються зменшити постійні та змінювані витрати, ігноруючи потреби споживачів. Ці дії в майбутньому призводять до скорочення клієнтської бази та погіршення фінансових результатів діяльності банку. Така ситуація на банківському ринку України змусила власників комерційних банків звернути свою увагу на розробку нової маркетингової стратегії. Наразі через кризовий стан значну увагу було приділено

моніторингу вже наявної клієнтської бази. Кожний комерційний банк, провівши моніторинг клієнтської бази, розпочав політику, спрямовану на зменшення заборгованості та збільшення депозитного портфеля, який допоможе поповнити нестачу грошових ресурсів та збалансувати рахунки. Як необхідність постає розроблення такої стратегії, яка допоможе втримати вже існуючу клієнтську базу комерційного банку.

Тому основним завданням підрозділу з роботи із клієнтською базою стає діяльність, спрямована на збереження вже наявної клієнтели; залучення до комерційного банку нових клієнтів; пропонування вже наявній клієнтській базі інші банківські продукти (кросс-селинг). Також найважливішими стратегічним завданнями видається розроблення нових, більш конкурентних банківських продуктів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, формування системи моніторингу та аналізу клієнтських стосунків і контроль за розвитком стосунків між клієнтом та банком. Зміцнення зв'язків між банком та клієнтською базою є необхідною умовою, за якої стає можливим утримання комерційним банком ринкових позицій. Великого значення для збереження комерційним банком його клієнтської бази набуває постійне підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Стан, у якому тепер перебуває банківський ринок України, зменшив реальну вартість комерційних банків. Комерційні банки в результаті економічної кризи призупинили свій розвиток, зменшили перелік послуг, які раніше надавалися клієнтам, і тим самим зменшили його вартість у декілька разів. Ці події активізували необхідність оцінювання комерційного банку, точніше його клієнтели (клієнтської бази банку). Як нами вже раніше зазначалося (пункт 1.3), завдяки клієнтській базі комерційний банк формує свої доходи, тому клієнтела є його нематеріальним активом. Слід приділити достатню увагу клієнтській базі комерційного банку. Все, що відбувається з комерційним банком, усі зміни, розроблення нових банківських продуктів, проведення повномасштабних всеукраїнських рекламних кампаній,

ребрендинг, збільшення кількості банкоматів, створення об'єднаної групи комерційних банків створює більш сприятливі умови для обслуговування спільної клієнтської бази. Усе це керівництво комерційного банку робить для того, щоб утримати вже наявну клієнтську базу та залучити на обслуговування нових клієнтів. Отже, всі зміни, що відбуваються в комерційному банку, розробляються для комфортнішого обслуговування клієнтської бази. Тому слід зазначити, що клієнтела є важливим нематеріальним активом, який бере участь у формуванні прибутку комерційного банку. Через те, що клієнтела комерційного банку є його нематеріальним активом, вона має власну вартість, яку необхідно обчислити та дослідити на предмет впливу на вартість комерційного банку загалом.

Фінансова установа, яка має велику клієнтську базу, формує основу універсального комерційного банку. Кожен комерційний банк виявляє зацікавленість у розширенні груп своїх клієнтів, а його робота має спрямовуватися на зміцнення стосунків з ними. Така політика є необхідною для подальшого розвитку банківської установи, адже вона повністю залежить від своїх клієнтів. Тому кожен комерційний банк проводить велику кількість рекламних кампаній, які дають змогу залучити нових клієнтів. Завдяки правильно проведеній рекламній кампанії банк отримує стабільний клієнтопотік. Однак великий клієнтопотік не гарантує того, що більшість клієнтів, які звернуться до комерційного банку, стануть постійними. Клієнти, які отримують одноразову послугу, не зможуть зробити комерційний банк більш конкурентоспроможним. Тому банку необхідно розробити нову стратегію, яка уможливила б обслуговування клієнтів за індивідуальним підходом та на більш професійному рівні, щоб вони почували себе комфортніше і не мали бажання змінити банк. Для того, щоб клієнтська база комерційного банку мала можливість вплинути на конкурентоспроможність банку, необхідно створити міцну клієнтську базу, яка стане його постійними клієнтами. Банки, які далекоглядно розробляють нові стратегії подальшого

розвитку, повинні звернути свою увагу на майбутніх клієнтів. Спрямовуючи свій погляд у майбутнє, комерційним банкам треба звернути особливу увагу на дітей, які в майбутньому зможуть стати їхніми постійними клієнтами. Саме зараз потрібно робити перші кроки в бік дітей, тим самим формуючи їхню довіру до конкретного банку.

Спробуємо з'ясувати, як відбувається розробка нової стратегії, спрямованої на розвиток комерційного банку в майбутньому. Комерційні банки, які планують у подальшому бути успішними і конкурентоспроможними, повинні розробляти нові стратегії, спрямовані на розвиток клієнтської бази. Для початку необхідно вивчити типологію клієнтської бази, зокрема фізичних осіб. Як правило, банк має три типи клієнтів:

I – клієнти віком від 22 до 55 років;

II – пенсіонери віком від 55 років;

III – діти від 10 до 18 років.

Перша й друга групи клієнтів уже зробили свій вибір й обслуговуються в банках, які працюють на території України. Найпривабливішими для комерційного банку є клієнти першої групи, які користуються більшою кількістю банківських продуктів. Завдяки саме цим клієнтам банк має найбільший прибуток, бо вони користуються такими банківськими продуктами, як продукти з автокредитування, кредити на нерухомість, беззаставні кредити, розміщення депозитів, вони найчастіше використовують платіжні карти бізнес класу та інші. Однак не менш цікавою для комерційного банку є друга група клієнтів – пенсіонери. Саме ця клієнтська база має велику кількість заощаджень, які так необхідні комерційному банку для обслуговування клієнтів першої групи. При цьому банку необхідно робити плани на майбутнє, передбачати розвиток через 10 – 20 років, оптимальні шляхи залучення клієнтів у майбутньому на обслуговування, які зможуть замінити першу групу клієнтів, коли вони стануть менш активними

в пенсійному віці. Тому зараз керівництву комерційних банків треба зробити перші кроки в бік молоді, яка в майбутньому зможе замінити теперішню активну клієнтську базу банку. Таким чином, третій тип клієнтів в майбутньому створить активну клієнтську базу й надасть можливість комерційному банку утримати свої позиції та посилити конкурентоспроможність.

Розвиток клієнтської бази в цьому напрямку можливий завдяки наступним діям: зробити банк сімейним, звернути увагу на кредитування речей, які люблять діти, розробити програми з кредитування навчання в середніх та вищих навчальних закладах. Добре, якщо батьки придбали для своєї дитини улюблену іграшку або необхідні для школяра товари (комп'ютер, велосипед) саме завдяки цьому банку. Наступним етапом буде те, що батько або мати приведуть свою дитину саме в цей банк у момент оплати наступного платежу за кредитом. Через декілька років дитина закінчить школу й можливо отримає кредит на навчання у вищому навчальному закладі, ставши клієнтом цього банку ще на п'ять років. У результаті всіх цих дій банк зможе отримати постійного клієнта на все життя. Після повернення кредиту за навчання, уже в майбутньому клієнт матиме власну кредитну історію і зможе саме в цьому комерційному банку отримати кредити на авто, власну квартиру або будинок. Банку необхідно брати участь у житті кожного клієнта та його родини, який у ньому обслуговується, а саме: купівля дому, квартири, ремонт у них, придбання авто, відпустка за кордон, депозити для маленьких дітей строком 15 – 20 років, кредити на розвиток власного бізнесу. Це неповний перелік позицій, за якими банк повинен розвиватися паралельно із життям кожного клієнта, який обслуговується в цьому банку.

У процесі обслуговування клієнтів банківські співробітники повинні зібрати та накопичити якомога більше інформації про своїх клієнтів. Це можуть бути відомості про організацію, в якій працює клієнт або яку він

очолює, вид його бізнесу або роботи, поточні проблеми, які можна розв'язати за допомогою банку. Маючи таку інформацію про клієнта, що обслуговується в банку, є можливість розробити індивідуальний пакет послуг, який можливо йому запропонувати в майбутньому. Цю інформаційну базу треба оформити належним чином і зробити систематизовану програму з індивідуальними даними про кожного клієнта, якою зможуть користуватися всі працівники банку. У цій базі акумулюється необхідна інформація про кожного клієнта, його кредитну історію і дані про ті продукти, якими він користувався і наразі користується в банку. Це неповний перелік тієї інформації, якою повинен володіти кожен менеджер банку про свого клієнта. Володіння такою інформацією дасть змогу втримати більшу кількість клієнтів банку, які обслуговуються в ньому, і відтак зробити їх постійними.

Також слід приділити достатньо уваги тому, щоб кожного клієнта закріпити за банківським працівником (менеджером). Такий підхід допоможе зблизити клієнта з банківським менеджером, зробивши його індивідуальним фінансовим консультантом з банківських послуг. Таке наближення співробітника до клієнта дозволить утримати клієнта в банку. Кожен клієнт заслуговує на індивідуальний підхід при його обслуговуванні. Система персонального менеджменту повинна бути вигідною як клієнтові, так і банку. Ця система надає можливість клієнту спілкуватися з одним, добре відомим йому співробітником банку. Обслуговування відбувається без черги в найкомфортнішому режимі (слід передбачити можливість конфіденційного спілкування персонального менеджера з клієнтом в окремому приміщенні банку). Для клієнта встановлюються пільгові тарифи, режим проведення операцій, додаткові послуги, серед яких найважливіші – особливий режим комунікації і своєчасне інформування про нові можливості.

Для банку система персонального менеджменту так само має свої переваги. По-перше, підвищується якість обслуговування VIP-клієнтів, банк зміцнює зв'язки з ними, тим самим стримуючи приплив найцінніших

клієнтів. Клієнти зі свого боку, маючи тісний контакт з банком, можуть піти на певні поступки на користь банку. По-друге, система персонального менеджменту уможливорює розширення набору банківських послуг, одержуваних клієнтом, оскільки персональний менеджер старанно вивчає потреби VIP-клієнта, може запропонувати потрібні додаткові послуги (здійснити «перехресний продаж»). Нарешті, по-третє, при тісному спілкуванні з клієнтом відкриваються нові перспективи співробітництва (зокрема, спільні проекти, залучення на обслуговування в банк партнерів клієнта тощо). Таким чином, втрачаючи на пільгових тарифах, банк у цілому виграє за рахунок розширення обсягу наданих послуг [48]. Спілкування персонального менеджера з клієнтом здійснюється телефоном, а також під час безпосереднього контакту в банку, в офісі клієнта або іншому місці. Персональний менеджер повинен стежити за тим, щоб контакт з кожним закріпленим за ним клієнтом відбувався не рідше одного разу на два тижні. Необхідно вести облік усіх змістовних контактів, щоб можна було планувати перехресний продаж, почергово пропонуючи ту чи іншу послугу. Основним завданням персонального менеджера є збір інформації про потреби клієнта, проблеми його бізнесу, супровід угод й організація взаємодії і з структурними підрозділами банку. Спробуємо детальніше розглянути обов'язки персонального менеджера.

Одним із головних його обов'язків видається регулярне спілкування з клієнтами з метою:

- інформування про операції та послуги, які виконує банк;
- одержання інформації про можливі обсяги операцій у національній та іноземній валюті;
- виявлення наявності дебіторської заборгованості;
- з'ясування тимчасово вільних коштів;
- виявлення наявності постійних ділових зв'язків із солідними партнерами;

- консультування клієнтів з приводу операцій та послуг, які їх цікавлять;

- пропозиції додаткових послуг.

Персональний менеджер повинен планувати контакти й вести їхній облік, а саме:

- приймати від клієнтів пропозиції про зміну або доповнення чинних тарифів та операції й послуги, узгодження їх з відповідними службами (за необхідності – організація зустрічей клієнтів зі спеціалістами банку), винесення цих питань на розгляд тарифного комітету й повідомлення клієнтам про прийняті рішення;

- повинен мати інформацію про відсоткові ставки, що діють для залучення вільних коштів, і проводити роботу з клієнтами для залучення цих коштів на депозитні рахунки;

- роз'яснювати клієнтам правила кредитування, надавати їм перелік документів для одержання позик у банку;

- повинен мати інформацію про суми, відсоткові ставки й строк зарахування і списання з позикових та депозитних рахунків клієнтів;

- оформляти угоди на розрахунково-касове й валютне обслуговування, а також зміни й доповнення до них; своєчасно повідомляти клієнтам про внесення змін у регламент обслуговування і банківські тарифи;

- вивчати юридичні справи клієнтів, проблеми їхнього бізнесу, а також їхні потреби в нових видах послуг і продуктах банку. Вести інформаційне досьє клієнтів, у якому відображати (поряд із формальними ознаками) події банківського обслуговування;

- відстежувати щоденно ліміти списання коштів з рахунків клієнтів. Контролювати значні надходження і списання платежів з рахунків клієнтів;

- забезпечувати швидке реагування на виникнення зауважень або претензій клієнтів до якості обслуговування, які надходять, зокрема, в «Офіс розгляду зауважень» персонального менеджера.

Необхідно зробити окремий акцент на програмах стимулювання продажів і залучення нових клієнтів. Стимулювання збуту здійснюється різними методами. Для залучення клієнтів можуть використовуватися подарунки, лотереї, особливі ціни на послуги тощо. Зміцненню стосунків клієнтів з банком сприяє розсилання вітальних листівок, взаємне інформування, спеціальні заходи. Моніторинг клієнтської бази та управління процесом формування клієнтської бази передбачає постійний контроль за її станом – моніторинг клієнтели. Оскільки характер послуг та операції «клієнт – юридична особа» та «клієнт – фізична особа» суттєво відрізняються, моніторинг показників клієнтели цих категорій слід проводити окремо. До числа показників, які необхідно відстежувати, належать:

- загальна кількість клієнтів;
- сума коштів на клієнтських рахунках;
- кількість відкритих і закритих рахунків за звітний період (як завжди 1 тиждень або місяць);
- розподіл клієнтських коштів за видами вкладів;
- розподіл коштів за обсягами вкладень тощо.

Крім статичних значень (тих, що склалися на певний момент), необхідно визначати й показники їх динаміки. На якісному рівні – це зростання або скорочення, а на кількісному – конкретні числа, що виражають темп змін. Для зручності сприйняття даних їх слід подавати у графічному вигляді. Глибший аналіз стану клієнтської бази передбачає обчислення перелічених вище показників за певними клієнтськими сегментами (галузевим, територіальним, за формою власності тощо). Зауважимо, що робота зі складання таких статистичних зведень може виявитися досить трудомісткою, бо банківські комп'ютерні програми (зокрема «Операційний

день банку»), які використовуються багатьма українськими банками, не дають змоги робити розрахунки в автоматичному режимі. Це пояснюється тим, що сервісні робочі програми перебувають під впливом уже вищезгадуваної загальної орієнтації банківської діяльності на виробничі моменти, а не на клієнта з його потребами [12].

Комерційний банк, що зміг залучити велику кількість клієнтів, які в процесі обслуговування були задоволені та в подальшому стали постійними клієнтами, стає авторитетним на банківському ринку. Таким чином, банк має змогу стати конкурентоспроможним завдяки своїй клієнтській базі. Тут нам необхідно чітко визначити зміст поняття «конкурентоспроможність». Існує декілька визначень цього поняття, проте ми маємо змогу посилатися тільки на два з них, бо інші не відповідають специфіці банківської системи. За першим визначенням, яке надається в економічному словнику Осовської Г.В., Юшкевича О.О., Завадського Й.С., конкурентоспроможність (*англ. competitiveness*) – можливість здійснювати свою діяльність за умови відкритого ринку й залишатися тривалий час прибутковим. Існує чотири основних чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності: технологія, наявність капіталів і людських ресурсів, стан зовнішньоекономічної діяльності [35, с. 139]. За другим визначенням конкурентоспроможність фірми (*англ. firm competitive ability*) – здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми над іншими фірмами цієї галузі в державі та за її межами. Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, які випускають аналогічні товари (послуги). Оцінка ступеня конкурентоспроможності фірми полягає, насамперед, у виборі базових об'єктів для порівняння фірми-лідера, яка повинна володіти певними параметрами [35, с. 140]. Головними цінностями, що забезпечують розвиток молоді фінансової компанії (комерційного банку), яка перебуває на етапі активного розвитку, постають [121, с. 3]:

- клієнт;
- професійність;
- команда;
- розвиток;
- інновації.

На першому місці за цінністю щодо до фінансової установи стоїть клієнт. Саме клієнт та все, що з ним пов'язане, підштовхує компанії знаходитись у постійній конкурентній боротьбі. Керівництво підприємств добре розуміє, що розвиток їхньої компанії залежить тільки від клієнтів. Клієнтела – нематеріальний актив комерційного банку, який не тільки створює прибуток, але й робить банк більш конкурентоспроможним. Стабільність комерційного банку залежить від поведінки його клієнтської бази. У результаті довгої і натхненої праці банк нарощує клієнтську базу, розвиває мережу філій, продовжуючи збільшувати клієнтелу. Однак чим більший банк, тим проблематичніше утримувати велику клієнтську базу, яка йому необхідна для отримання прибутків та підтримання його конкурентоспроможності.

Важливим моментом в оцінці вартості клієнтели є оцінка ризиків. Утрата клієнта призводить до декількох негативних наслідків. Матеріальні негативні наслідки пов'язані з утратою банком грошових ресурсів клієнтів за умови, що ці клієнти є фізичними особами. Яскравим прикладом може бути втрата матеріального активу за іпотечним кредитом при умові дострокового погашення або відмови клієнта від подальшої сплати кредитних зобов'язань. Навіть якщо банківська установа зможе «повернути» ці активи в судовому порядку, то це не поверне клієнта, який був елементом реклами комерційного банку. Також не слід забувати про те, що кредит надавався у вигляді грошових коштів, а повертається як нерухомість. Нерухомість є позитивним вкладом капіталу в довгостроковому періоді, але практично недієздатна як тактичний капітал (неможливо запропонувати нерухомість як кредитні

кошти ні фізичним, ні юридичним особам). Моральні негативні наслідки втрати клієнта менш відчутні в короткостроковому періоді, але вони більшою мірою ніж матеріальні відчуються в довгостроковому періоді. Такі наслідки впливають на імідж банківської установи, а тому в майбутньому можуть призвести до втрати значної кількості матеріальних активів. Таким чином, можна зробити важливий висновок: оцінка ризику щодо тієї чи іншої групи клієнтів є важливою складовою роботи маркетингової служби банку й повинна постійно контролюватися менеджерами всіх рівнів.

Аналіз ризиків можна поділити на два види, які доповнюють один одного: якісний і кількісний.

Якісний аналіз може бути порівняно простий, його головне завдання – визначити чинники ризику, етапи роботи, при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні сфери ризику. Якісний аналіз є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції у даній сфері економічної діяльності. Його головна мета – визначити чинники ризику, галузі ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики.

При кількісному аналізі ризику необхідно визначити розмір як окремих ризиків, так і ризику проекту в цілому (якщо йдеться про купівлю-продаж банківської установи). Це складніша проблема, вивчення й аналіз якої відбудеться в третьому розділі нашої роботи.

З'ясуємо особливості якісного аналізу. Цей аналіз ризику містить декілька аспектів. Перший аспект пов'язаний з необхідністю порівняння сподіваних позитивних результатів з можливими економічними, соціальними та іншими як сьогоденними, так і майбутніми наслідками. Взагалі мало мати схильність до ризику. Ризикувати доцільно, якщо це призводить до кращих наслідків при обґрунтуванні правильності своїх дій. Проблеми ризику повинні розглядатися та враховуватися як під час розробки стратегії, так і в процесі реалізації оперативних завдань. Характер стратегічних підходів слід

визначати в межах загальної стратегії. В іншому разі не уникнути неприємних несподіванок, приміром, знецінення національної валюти. Відтак банк не встигає своєчасно підготуватися до роботи за нових умов, нарощується рівень банківського ризику, що призводить до знецінення клієнтелі.

Другий аспект якісного аналізу ризику пов'язаний з виявленням впливу рішень, що приймаються за умов невизначеності, на інтереси клієнта. Без урахування інтересів (зацікавленості), без керування ними неможливі реальні якісні перетворення.

3.2. Маркетингова стратегія утримання клієнта як інструмент оптимізації конкурентоспроможності банку

Існують загальні шляхи підвищення конкурентоспроможності банку, аналогічні звичайним маркетинговим рішенням, що властиві для всіх без винятку підприємств, і специфічні методи, які враховують саме банківську специфіку, тобто специфіку комерційного банку як особливого підприємства зі специфічними, властивими тільки йому якостями. Звичайні методи розглянуті багатьма фахівцями та науковцями. За цим напрямом надруковано велику кількість навчальних підручників, монографій, наукових статей, доповідей тощо [8, с. 88].

Напрямки підвищення конкурентоспроможності банку ґрунтуються на специфіці механізмів формування, збереження та збільшення банківського капіталу. Їх класифікація може бути представлена таким чином:

1. Збільшення та вдосконалення банківських активів і капіталу:
 - збільшення розміру власного капіталу банку;
 - збільшення розміру залучених ресурсів;

- оптимізація структури банківського балансу (шляхом збільшення частки власного капіталу, частки залишків на поточних рахунках у структурі залучених ресурсів; якості кредитного портфелю та активів банку, поліпшення фінансових показників тощо).

2. Розвиток мережі банківських філій і регіональних представництв (є найбільш актуальним для України в сучасних економічних умовах):

- збільшення кількості банківських філій на вітчизняному ринку банківських продуктів;

- оптимізація організаційної структури та розташування регіональних філій і представництв;

- відкриття та розвиток закордонних представництв і філій банку.

3. Розвиток банківських продуктів:

- збільшення асортименту банківських продуктів (за рахунок упровадження інновацій та використання досвіду вітчизняних та закордонних банків);

- підвищення якості банківських послуг шляхом урахування потреб споживачів (особливу увагу треба приділяти клієнтам – фізичним особам);

- підвищення ролі реклами, наукових досліджень, сучасних методів комунікацій про просуванні банківських продуктів;

- оптимізація цінової політики на банківські продукти.

4. Підвищення фахового рівня працівників банківської системи:

- чітке дотримання рекомендацій Національного банку України щодо прийняття на роботу тільки фахівців з відповідним рівнем освіти (вища юридична або економічна освіта бажано за профілем працевлаштування);

- постійне підвищення кваліфікації працівників (стажування, семінари, тренінги, друга вища освіта тощо);

- підвищення мотивацій працівників до ефективної роботи (мотивація матеріальна, корпоративний дух, індивідуальний підхід до працівника тощо).

5. Поліпшення іміджу банку та підвищення довіри до нього:

- створення позитивного образу шляхом благодійних акцій і заходів;
- інвестування (окреме або консолідоване) інвестиційних проектів національного масштабу, підтримки стратегічних галузей економіки України;
- жорстка політика боротьби та запобігання незаконних фінансових операцій, тіньових схем, механізмів уникнення оподаткування, конвертаційних технологій, «відмиття» брудних грошей тощо.

Для конкурентоспроможності банківської системи важливою настане достатня кількість філій у кожному регіоні. Роль філій і регіональних представництв банку полягає у створенні мультиплікаційного ефекту як в межах національної банківської системи, так і в середині мережі окремого банку (внутрішньобанківський мультиплікаційний ефект) [8, с. 77]. Цей процес створюється завдяки клієнтській базі банку та впливає на його фінансову цінність.

Складова внутрішніх бізнес-процесів – інструмент створення вартості. Він визначає процеси, які трансформують нематеріальні активи в клієнтські і фінансові результати, тобто визначає, якими способами слід реалізовувати вибрану стратегію. Вона відповідає за два компоненти стратегії:

- 1) розробку і надання споживачам бізнес-пропозиції цінності, що дозволяють зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку;
- 2) вдосконалення бізнес-процесів з метою підвищення фінансової прибутковості таблиця 10 [105, с. 3].

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник
Задоволення клієнтів	Оцінити ступінь задоволення запитів споживачів	На основі маркетингових досліджень і експертних оцінок. Основними

		показниками є термін постачання, якість і ціна продукції
Збереження клієнтської бази	Зберегти наявну клієнтську базу підприємства з метою зміцнення позицій на ринку	Коефіцієнт збереження клієнтської бази
Розширення клієнтської бази	Розширення клієнтської бази з метою завоювання цільових сегментів ринку	Коефіцієнт розширення клієнтської бази
Прибутковість клієнтів	Максимізувати чистий прибуток від клієнта	Коефіцієнт, що характеризує прибутковість клієнта
Розширення частки ринку	Збільшувати частку підприємства на даному ринку з погляду кількості клієнтів, обсягу реалізованих товарів	Частка підприємства на ринку

Табл. 10. Основні напрями, цілі, методи і показники оцінки клієнтської складової

Такі дії допоможуть втримати вже наявну клієнтську базу банку. Це створить сприятливі умови для дії мультиплікаційного процесу, що у свою чергу позитивно відіб'ється на конкурентоспроможності фінансової установи.

Стан економіки країни, в якій функціонує комерційний банк, потужно впливає на його роботу та подальший розвиток. Іншими словами, економічний стан країни впливає на роботу та розвиток фінансових установ та їхню клієнтську базу. Кожний комерційний банк, розробляючи плани на майбутнє, робить усе можливе для того, щоб створити розгалужену філіальну мережу. У результаті створення розгалуженої філіальної мережі банки паралельно нарощують клієнтську базу. Для того, щоб не втратити свою клієнтську базу, банку потрібно постійно проводити контроль над її рухом. Утримувати клієнтську базу можна тільки за допомогою професійного персоналу, високого рівня обслуговування, постійного вдосконалення банківських продуктів та створення системи комплексного обслуговування. У процесі збору та акумулювання інформації про клієнтську базу банку її

необхідно постійно аналізувати. Також необхідним видається вивчення історії обслуговування клієнта. Це представить інформацію про те, якими продуктами він користувався, і за результатами клієнту надається статус, згідно з яким він зможе отримати більш вигідні умови за кожною із груп банківських продуктів. Як зазначає Ю. Заруба: "Зниження цін на пропоновані послуги – вагомий аргумент у конкурентній боротьбі, важливий елемент створення позитивного іміджу банківської установи, що великою мірою забезпечує їй прихильність клієнтів. Здешевлення послуг може забезпечити банку вищий, ніж у конкурентів, прибуток за рахунок більшого обсягу їх пропозицій, навіть у разі меншої, порівняно з конкурентами, дохідності" [65].

Як відомо, клієнтела є нематеріальним активом комерційного банку. Однак, попри всі інші активи комерційного банку, вона є досить нестабільною. Також не треба забувати про те, що на неї впливає майже все, що відбувається з фінансовою установою: відгуки, реклама, різкі перемини в рейтингу, більш гнучкі продукти конкурентів, більш якісна рекламна кампанія конкурентів та економічні коливання в економіці країни (економічні цикли). Це не повний перелік усіх чинників, які впливають на поведінку клієнтів. У кожному комерційному банку має бути створений відділ, який повинен відстежувати поведінку клієнтів та прогнозувати все, що з ними пов'язане. Позаяк економічні цикли, які відбуваються в економіці, впливають на розвиток комерційних банків і відповідно на поведінку клієнтів, необхідно чітко сформулювати поняття циклу.

Цикл економічний (*англ. economic cycle*) – сукупність послідовно зміцнювальних одна одну фаз (криза, депресія, пожвавлення, піднесення), що утворює систему оновлення основного капіталу та виробництва загалом [42, с. 340]. Розглянемо класичну модель чотирифазного економічного циклу на *рис. 8*.

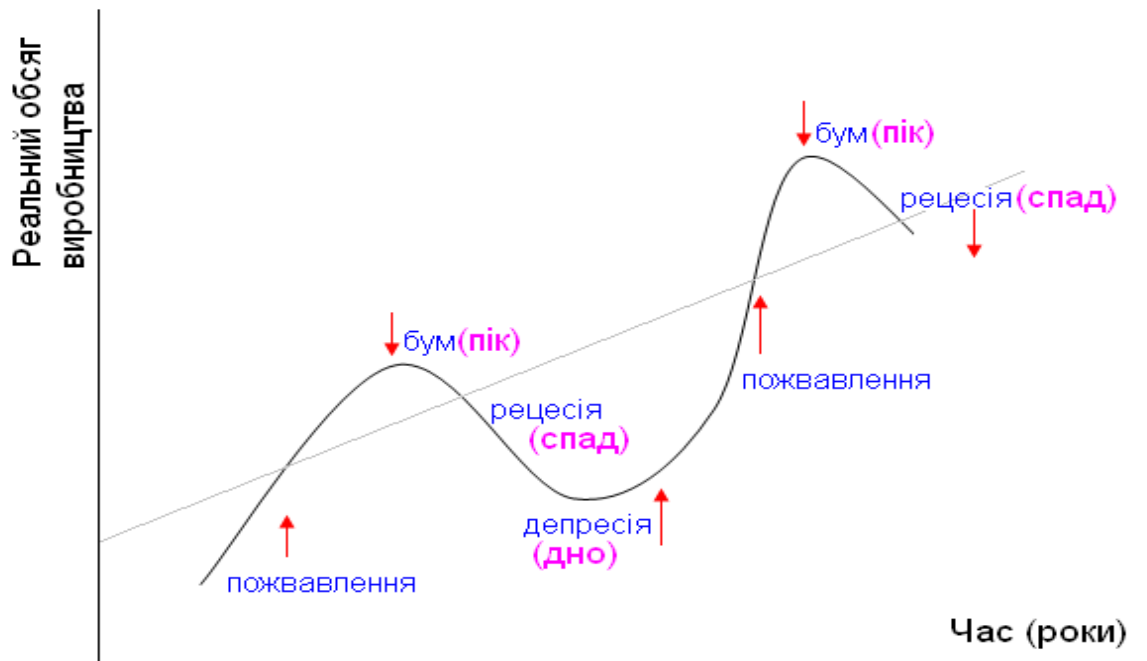


Рис. 8. Класична модель чотирифазного економічного циклу

Рецесія (спад):

- Фаза ділового циклу, коли національний обсяг виробництва скорочується, зменшуються обсяги купівельної спроможності населення, насамперед товарів тривалого користування, і зростають запаси цих товарів на складах у торговельній мережі.
- На скорочення закупівель і збільшення запасів на складах бізнес реагує скороченням виробництва, тому реальний ВВП починає зменшуватись.
- Зменшуються інвестиції у галузі будівництва, автомобілебудування, устаткування.
- Водночас скорочується попит на робочу силу. Спочатку скорочується середня тривалість робочого тижня, частина робітників відправляється у примусові відпусти, згодом їх звільняють з роботи, що призводить до безробіття.
- У період рецесії заробітна плата також може знижуватися, різко зменшуються прибутки комерційних установ.

Розглянемо у форматі «негатив-позитив», що відбувається з економікою країни в період рецесії в табл.11.

Негатив	Позитив
<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення виробництва • Банкрутство • Безробіття • Зниження життєвого рівня • Політична напруженість • Згорання соціальних програм • Створення загрози для демократії 	<ul style="list-style-type: none"> • Прискорення відмирання застарілих технологічних систем • Активізація структурної перебудови економіки • Технічне й технологічне оновлення виробництва • Підвищення ділової активності

Табл. 11. Рецесія (негатив та позитив)

Депресія:

- Найнижча точка спаду, глибока й тривала.
- Спад в економіці призводить до її кризи або стагнації.
- Економіка перебуває у стані рецесійного розриву (фактичний ВВП < потенційний ВВП).
- Період недовикористання економічних ресурсів і високого безробіття.
- Виникає максимальний спад виробництва й торгівлі.
- Різко зменшуються доходи й платоспроможний попит.

Пожвавлення:

- Зростання ВВП і прибутків.
- Зменшення кількості безробітних.
- Підприємці або купують продуктивніше обладнання (продовжують виробництво старого товару з меншими витратами), або переозброюють виробництво (переходять на виробництво нової продукції).
- Збільшується попит на інвестиційні товари, що стимулює виробництво.

Бум (пік, піднесення):

- Найвища фаза циклу.
- Доходи в суспільстві зростають.
- Попит випереджає пропозицію, що викликає зростання цін.
- В економіці спостерігається повна зайнятість.
- Виробництво працює на повну потужність.
- Саме тут закладаються підвалини наступної кризи

перевиробництва.

Кількість років, що проходить між двома піками або двома депресіями, становить 16 років. При цьому розподіл часу за фазами зафіксовано такий: бум – до 3 років; спад – до 4 років; депресія – до 1 року (без урахування Великої депресії 1929 – 1933 років та сучасної); поживлення – 8 років.

Статистичний аналіз роботи комерційних банків різних груп за рейтингом з уставного капіталу дає змогу зробити важливий висновок:

- під час *депресії* та *буму* оцінка вартості клієнтелі комерційного банку описується нормальним законом розподілу ймовірностей (більш детально це питання розглядається в розділі III). Причому, під час буму ймовірність $p \rightarrow 1$, під час депресії $p < 0,2$. Тому вартість клієнтелі під час буму зростає, під час депресії – спадає;

- під час *піднесення* та *реcesії* оцінка вартості клієнтелі описується пуассонівським (експоненціальним) законом розподілу. Під час піднесення коефіцієнт $\lambda \rightarrow 0$ (тому ймовірність втрати конкретного клієнта прямує до нуля); під час реcesії $\lambda \rightarrow 1$ (ймовірність втрати конкретного клієнта прямує до одиниці. З економічного погляду це означає, що комерційний банк утрачає клієнтів, а це автоматично призводить до знецінення вартості клієнтелі в цілому).

Якщо дану ситуацію розглянути з погляду інвестора, обидві фази - піднесення та реcesія – є вигідними для інвестора. Розглянемо два окремих випадки: піднесення та реcesію.

Перша фаза (*піднесення*) – саме в такий період інвестору вигідно придбати комерційний банк в період його стабільної роботи та швидкого нарощення активів, однак, він змушений буде заплатити реальну його вартість. У цей же час він отримає фінансову установу, що діє, з найменшими ризиками для себе. Таким чином, ми маємо можливість визначити ризик інвестора щодо дійової клієнтели. У момент, коли починається процес передпродажної підготовки комерційного банку, ця інформація стає доступною для її клієнтів. Реакція багатьох клієнтів, які обслуговуються в комерційному банку, може бути різною: певний відсоток клієнтів, які обслуговуються, вирішують зовсім змінити банк. У цей час інвестор зіштовхується з реальною проблемою, а саме: як правильно спрогнозувати той відсоток клієнтів, котрі змінять банк, та тих, котрі продовжать обслуговуватися в комерційному банку. У момент піднесення кількість клієнтів постійно збільшується, й інвестор у цьому економічному становищі має найменший ступінь ризику.

Друга фаза (*рецесія*) – порівняно з піднесенням інвестор має змогу придбати комерційний банк за зниженою ціною. У цьому разі можна спостерігати, як швидко зменшується клієнтська база комерційного банку. Саме в цей період відбувається швидкий відплив депозитного портфеля комерційного банку, а це свідчить про те, що рівень довіри клієнта до фінансової установи зменшується. У цій ситуації інвестор несе подвійний ризик. При подібній економічній ситуації фіксується значна кількість звільнених з роботи й багато клієнтів будуть не в змозі сплатити або виконати свої обов'язки перед банком за своїми кредитними зобов'язаннями. Чинник продажу комерційного банку також спричинить відплив постійних клієнтів, які одразу звернуть свою увагу в бік більш стабільного комерційного банку. Як результат інвестор несе подвійний ризик, пов'язаний з тим, що, придбавши комерційний банк зі всією її філіальною мережею, він може в результаті всіх цих чинників стати збитковим. У результаті відпливу

великої кількості клієнтів у подальшому комерційний банк не зможе стабільно працювати. Також необхідно спрогнозувати, чи буде достатньо тієї кількості клієнтів, які залишилися обслуговуватися в комерційному банку для окупності всіх постійних і змінних витрат банку. Тоді інвестор вирішить, чи зможе придбаний банк одразу принести прибуток своєму новому власнику або буде потребувати додаткових інвестицій для подальшого розвитку. У момент рецесійного розриву спостерігається міцний зв'язок між комерційним банком та клієнтом. Комерційний банк не в змозі існувати без потрібної для нього мінімальної кількості клієнтів, що постійно обслуговуються в ньому.

Окремо слід відзначити групу ризиків утраченої можливості, яка має своїм джерелом імовірність настання непрямих (побічних) фінансових витрат, які виявляються в недоотриманні прибутку в результаті нездійснення клієнтом якогось заходу, який би дав змогу йому одержати цей прибуток (наприклад, відсутність страховки на авто, під яке було взято кредит і яке було зруйноване внаслідок автомобільної аварії або викрадене). Окремим випадком цього ризику є ризик внаслідок падіння загальноринкових цін, який найчастіше пов'язаний з падінням цін на всі цінні папери, що перебувають в обігу на ринку одночасно (наприклад, у результаті зниження загальної інвестиційної активності під час рецесії).

Щороку економіка країни переживає зміни. З цими змінами спостерігаємо перехід економіки на різні рівні, або економічні цикли. Кожна з цих стадій, у якій знаходиться економіка країни, має окремий вплив на розвиток фінансових установ, які працюють на її території. Економічні коливання також відображаються на розвитку банківського ринку України. Для аналізу нами було взято дані десяти банків, які працюють на території України. Банки, які аналізуються мають різний рівень стабільності, різну кількість філій та відділень та різну клієнтську базу. Ми використали дані десяти комерційних банків з різним рівнем надійності з 2004 до першого

півріччя 2010 року. Економічні коливання в країні впливають на кількість, якість та конкурентоспроможність клієнтської бази комерційного банку. Аналізуються кредитні портфелі комерційних банків, а саме:

- кредитний портфель фізичних осіб;
- кредитний портфель юридичних осіб.

Коливання, які відбуваються в економіці, передусім впливають на населення, країни. У свою чергу економічні коливання змінюють поведінку населення, яке обслуговується в комерційних банках. Позаяк населення країни є клієнтами фінансових установ, воно стає їх нематеріальними активами, а його поведінка відображається на стабільності та конкурентоспроможності всіх комерційних банків загалом. Наглядним прикладом є криза, яка розпочалася в 2008 році. Вона відобразила зміни поведінки населення України та відповідно вплинула на банківський сектор України. Клієнт, як ми вже раніше зазначали, є досить несталим нематеріальним активом. Сьогодні банківський сектор України не в змозі повернути до себе довіру клієнтів, а, отже, не в змозі його стабілізувати.

Необхідні статистичні дані кредитних портфелів фізичних та юридичних осіб десяти комерційних банків зведені до двох таблиць табл. 12 та табл. 13. Дані надані в млрд. грн. [123].

№	Банк	Кредитний портфель фізичних осіб						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	АКБ "ПриватБанк"	3092,37	6351,3	11559,1	18139,22	25785,94	21378,7	17912,47
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	1930,34	4365,21	10532,4	17727,79	25535,64	23550,4	20713,16
3	ВАТ "Ощадбанк"	741,47	2696,33	2696,33	5200,32	7073,79	6066,85	5111,56
4	АТ "УкрСіббанк"	948,13	3174,24	9799,78	17828,41	30504,68	27971,1	24324,34
5	ПАТ "Укросоцбанк"	1013,57	6953,26	6953,26	13193,25	24177,38	21746,2	18916,62
6	ВАТ КБ "Надра"	605,03	1677,54	3841,6	8563,41	16450,58	14968,1	13295,56
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	36,77	140,97	226,41	938,89	3384,9	3212,17	2849,11
8	АБ "Укргазбанк"	109,82	145,72	591,27	1421,74	3657,31	2980,79	2655,25
9	ПАТ "Індекс-Банк"	-	-	472,71	839,58	2239,15	1926,43	1817,53
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	19,02	43,18	96,29	224,3	201,17	191,63

Табл. 12. Кредитний портфель фізичних осіб

№	Банк	Кредитний портфель юридичних осіб						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010

1	АКБ "ПриватБанк"	5434,6	7768,04	13197,3	19814	38634,66	37699,1	49423,61
2	ВАТ "Райффайзен Банк Аваль"	6151,08	7780,09	10349,6	18325,2	25552,34	17575,4	12443,72
3	ВАТ "Ощадбанк"	874,69	1415,29	1415,29	3265,08	27104,93	35498,5	33787,38
4	АТ "УкрСіббанк"	2469,5	4339,46	7736,38	11836,6	17202,8	10945,7	5660,44
5	ПАТ "Укрсоцбанк"	2952,33	5473,36	5473,36	10430	17822,12	14289,7	10992,58
6	ВАТ КБ "Надра"	1867,99	2425,66	3099,32	5459,06	6418,66	4861,22	2880,29
7	ПАТ "ВТБ Банк" (до 2006 р. АКБ "Мрія")	609,95	1308,2	1693,74	8025,22	20915,3	20344,1	17432,36
8	АБ "Укргазбанк"	816,24	991,7	1486,71	3236,61	5168,04	3609,89	1118,41
9	ПАТ "Індекс-Банк"	-	-	1010,41	511,38	1141,45	683,09	1292,39
10	ПАТ "СоцКомБанк" *	-	52,06	138,66	234,13	496,94	462,81	408,75

Табл. 13. Кредитний портфель юридичних осіб

З інформації, яка надана в таблицях 12 та 13, добре видно, як клієнтська база банку прореагувала на економічні коливання, тобто, кризу, що розпочалась у 2008 році. В результаті такої реакції клієнтів на кризу багато банків отримали дисбаланс рахунків у зв'язку з відтоком грошових коштів з депозитних рахунків комерційних банків. Така сама ситуація спостерігається з кредитними портфелями комерційних банків. Однак якщо більш детально розглянути таблицю 13, ми помітимо, що АКБ "ПриватБанк", ВАТ "Ощадбанк", ПАТ "Індекс-Банк" не тільки не зменшили свій кредитний портфель, а й змогли його збільшити. Якщо повернутися до даних таблиці 4, ВАТ "Ощадбанк" у 2009 році мав найбільший депозитний портфель, тому його стан у період кризи був більш стабільним і надав йому можливість утримати приріст у кредитному портфелі. Це ще один доказ того, яку важливу роль займає нематеріальний актив клієнтела і як він впливає на стабільність та конкурентоспроможність комерційного банку.

З кожним роком клієнти стають більш освіченими та мають доступ до інформації про банки за допомогою спеціалізованих журналів та інтернет – сайтів. Таким чином, клієнт не завжди реагує на рекламу, бо має можливість порівняти її з послугами інших банків та вирішити, де йому більш вигідніше обслуговуватися. Також не слід не враховувати той факт, що кількість комерційних банків зростає, а населення країни за останні десять років зменшилось. Така ситуація на ринку України говорить про те, що комерційним банкам необхідно змінити свої погляди на клієнтів та розробити

нову маркетингову стратегію, яка допоможе втриматись на банківському ринку в майбутньому. Тому ми пропонуємо звернути свою увагу на новий погляд в бік зміни стратегії комерційного банку.

Нова маркетингова (стратегія) політика банку. З кожним роком спостерігається поява нових банківських установ на ринку України. Кожний новий комерційний банк, який входить на банківський ринок України, виходить на нього з новою маркетинговою стратегією, з більш новими та конкурентоспроможними банківськими продуктами. Однак такий швидкий приріст банківських установ у близькому майбутньому призведе до перенасичення банківського ринку України. Також не можна не відзначити швидке розгалуження їхньої філіальної мережі, яка на жовтень 2008 року становила 1,344 тис. [110]. Кожний комерційний банк веде боротьбу за те, щоб зайняти свою нішу на банківському ринку України. Але не слід забувати про те, що за декілька останніх років чисельність населення України стрімко скоротилася та за даними на 2008 рік становить 46 мільйонів осіб. Щороку спостерігається поява нових банківських установ: за останні вісім років, починаючи з 2000 року, вони збільшилися з 153 до 181 банку, і це тільки ті банки, які мають ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій, а кількість населення у свою чергу зменшилася з 52 до 46 мільйонів осіб [93].

Аналіз вищенаведених даних призводить до цілого ряду питань про те, які банки зможуть утриматися на досить великому конкурентному ринку, яку необхідно проводити політику комерційному банку, щоб утримати клієнтопотік, на кого сьогодні необхідно звернути свою увагу, щоб у майбутньому отримати доходи і т.п. Ці та інші питання хвилюють співзасновників комерційних банків. Кожен банк має свій маркетинговий відділ, де кожного дня ведеться робота над розробкою і створенням нової маркетингової стратегії, нових більш конкурентних банківських продуктів, нової політики, завдяки якій клієнт зробить свій вибір у бік конкретного

комерційного банку, знайшовши в ньому те, що йому необхідно для задоволення його потреб.

Звернемо свій погляд на таке питання, як політика (стратегія) комерційного банку щодо клієнтів, від успішності якої залежить його конкурентоспроможність і клієнтопотік у майбутньому. Зараз кожний комерційний банк України має власну стратегію розвитку, різниця лише в тому, що в одних вона має короткостроковий термін – від одного до п'яти років, а в інших – довгостроковий. Проте не слід викреслювати ті критерії, на які спирається клієнт при виборі, що раніше себе зарекомендували з позитивного боку: зручність, комфорт, швидкість прийняття рішень, прозорість та доступність. Кожний комерційний банк використовує ці критерії у своїй роботі з клієнтом. Така політика спрямована на те, щоб зробити обслуговування клієнта більш комфортним і якісним, створивши всі умови для втримання клієнтів. Якісна клієнтська база є важливим елементом, який впливає на стабільність фінансової установи. Саме завдяки стабільній клієнтській базі комерційний банк в змозі утриматись на конкурентному ринку, пережити ризики та не втратити свою вартість. Банку необхідно проводити політику стабільної клієнтської бази. Конкурентоспроможність комерційного банку залежить від стабільності та довгостроковості відносин між клієнтською базою та комерційним банком.

Розглянемо один із моментів, як зробити обслуговування клієнтів в банку більш комфортним та зручним. Наприклад, зручний графік роботи банку з 9:00 до 19:00 без перерви. Це свідчить про те, що кожний з клієнтів зможе підібрати зручний для себе час, щоб отримати в комерційному банку необхідну для себе консультацію або послугу. Сьогодні акцент робиться на роздрібного клієнта і банки проводять розробку нових скоригованих програм для того, щоб працівник банку мав можливість одразу дати відповіді на всі запитання, враховуючи попереднє рішення з кредиту. Також не слід забувати про те, що багато комерційних банків для того, щоб зробити свої банківські

продукти більш прозорішими, відмовилися від використання прихованих комісій і тим самим стали доступнішими для клієнта. Це неповний перелік того, завдяки чому клієнт зупиняє свій вибір саме на цьому банку.

Але всі ці нововведення не розв'язують головної проблеми кожного комерційного банку, а саме: необхідності збільшення кількості клієнтів та в подальшому втримання їх у банку. В процесі вивчення цього питання ми провели поділ клієнтів на три групи: короткострокові, середньострокові та довгострокові (більш детально три групи клієнтів розкриті в другому розділі пункт 2.3). Цей поділ клієнтської бази комерційного банку змушує нас звернути увагу на те, протягом якого терміну клієнт обслуговується, не змінюючи банк. Кожен комерційний банк витрачає колосальні грошові ресурси на розробку маркетингового плану, постановку цілей та виконання фінансових планів, розробку фінансових планів для проведення всеукраїнських рекламних кампаній за допомогою телебачення та інших видів реклами. Кінцевим результатом повинно бути збільшення клієнтопотоків і відповідно прибутків комерційного банку. Але жодна з них не спрямована на утримання вже наявної клієнтської бази в комерційному банку. Тому доходимо висновку, що головним завданням банку є втримання клієнта на максимальний термін. Чим довше клієнт продовжує обслуговуватися в фінансовій установі, тим більшою є можливість окупити затрачені ресурси на його залучення та отримати прогнозований прибуток. Довгострокові відносини між клієнтом та банком добре впливають на стабільність та конкурентоспроможність останнього.

У результаті проведення всеукраїнської рекламної кампанії відбувається різке збільшення клієнтської бази комерційного банку. Розглянемо ситуацію, коли після проведення всеукраїнської рекламної кампанії відбувається збільшення клієнтської бази на певний відсоток, але через тиждень, місяць, рік, десять років немає можливості проаналізувати, який відсоток становлять клієнти, що залишилися на обслуговуванні в

комерційному банку, і на який строк. Тривалість обслуговування клієнта напряму залежить від довгострокової стратегії банку. На сьогодні дев'яносто відсотків комерційних банків ведуть політику залучення нових клієнтів. Мало хто з них ведуть політику, спрямовану на утримання вже існуючої клієнтської бази. 2009 рік став важким для банківського ринку України і саме цього року виник новий ринок конкурентної боротьби, направлений на утримання вже наявної клієнтської бази. В результаті розв'язання цієї проблеми та стабільного приросту нових клієнтів з низькою втратою вже існуючої клієнтської бази комерційний банк стає більш стабільним та конкурентоспроможним.

Іноземний інвестор також звертає увагу на ту політику, яку обере комерційний банк для утримання своєї клієнтської бази. Ця політика враховується також у момент проведення оцінки і сильно впливає на вартість діючої фінансової установи. Інвестор проводить власні розрахунки та спрогнозує свої ризики, пов'язані з впливом клієнтів під час придбання або продажу банку. Одним із перших комерційних банків, який розпочав змінювати стереотипи в підході до обслуговування клієнтів, став банк „Надра”. Саме він, починаючи з 2004 року, розпочав проведення ребрендингу, зробивши перші кроки в напрямку постійного проведення навчання своїх співробітників культури обслуговування й спілкуванню з клієнтами. Паралельно банк „Надра” розпочав перепрофілювання своїх співробітників він, зробивши з них широкопрофільних банківських спеціалістів. Можна зауважити, що нічого нового в цьому не має, але всі ці зміни були проведені не для того, щоб зменшити кількість співробітників для мінімізації витрат банку на їхнє утримання. Головною ідеєю стало зближення співробітника з клієнтом банку, що зменшує психологічний бар'єр між ними. Така політика, спрямована на зближення клієнта і співробітника банку, в близькому майбутньому матиме добрі результати.

Отже, повернемося до питання утримання клієнтської бази в комерційному банку. Внаслідок проведеної рекламної кампанії до банку було залучено певний відсоток нових клієнтів. У процесі проведення першої зустрічі клієнта з менеджером банку більший відсоток клієнтів одразу втрачається. Втрата клієнтів відбувається з причин недостатньої інформованості клієнтів під час проведення рекламної кампанії. Коли клієнт звертається до комерційного банку, він дізнається, що він не відповідає вимогам банку, віку, статусу, кредитній історії та іншим чинникам. Однак не слід забувати про те, що в результаті обслуговування за короткостроковими продуктами від одного місяця до одного року втрачається деякий відсоток від кількості клієнтів, що залишилися. Усі інші клієнти банку отримують середньострокові та довгострокові продукти і внаслідок цього стануть клієнтами банку на період від 1 до 30 років.

У результаті поділу клієнтської бази комерційного банку на три групи: короткострокові, середньострокові та довгострокові чітко проводиться паралель між строком дії банківського продукту та строком обслуговування клієнта (більш детальноше три групи клієнтів розкриті в першому розділі пункт 1.3). З цього випливає, що строк дії банківського продукту визначає прогнозований строк обслуговування індивідуального клієнта. Наприклад, клієнт банку має бажання придбати в кредит авто на термін від п'яти до семи років. Цього клієнта ми маємо змогу просегментувати відносно банківського продукту „автокредитування нового авто”. Провівши таку сегментацію, ми робимо прогноз на те, що цей клієнт закріплюється за відповідним банківським відділенням на період дії продукту (у цьому випадку на сім років). Проте зрозуміло, що цей період часу є відносним, бо клієнт має змогу закрити цей кредит достроково.

У процесі роботи постає проблема утримання клієнта без дострокового закриття кредиту і змінення банку. Це саме та проблема, яку сьогодні потрібно розв'язати комерційним банкам. Над цим питанням повинні

працювати маркетингові відділи комерційних банків. Першим кроком до розв'язання саме цієї проблеми стало виникнення комісій за дострокове погашення кредиту. Наприклад, у разі дострокового погашення кредиту раніше двох років з клієнта додатково стягують комісію у розмірі 2 відсотків від суми дострокового погашення. Саме ця додаткова умова зупиняє деяких клієнтів достроково закрити кредити й утримує їх у даному банку. Таким чином, комерційний банк має змогу спрогнозувати строк обслуговування клієнта в конкретному комерційному банку.

Однак не слід забувати, що не можна втримати клієнта в банку саме таким чином. До цього питання слід підходити комплексно. Наступним етапом ми вважаємо кроки на шляху до утримання клієнтів у банку за рахунок прив'язки його до співробітника комерційного банку. Зробивши співробітника комерційного банку багатoproфільним спеціалістом, ми розв'язали наступну проблему, що покращило комфорт клієнта і припинило змушувати клієнта комерційного банку ходити по різних кабінетах та відділах банку. Внаслідок цього один співробітник має змогу проконсультувати й обслужити клієнта щодо всіх продуктів комерційного банку, тим самим активізується прив'язка клієнта до співробітника. Клієнт з усіма своїми питаннями звертається до одного співробітника банку, якого він вже знає. Такий співробітник стає для клієнта індивідуальним фінансовим консультантом, до якого він звертається в разі необхідності з усіх банківських питань. Така політика направлена на те, щоб зробити обслуговування клієнтів більш зручним та комфортним, а комфорт для клієнта під час вибору стоїть на першому місці.

Тому комерційним банкам необхідно приділити достатньо уваги для розроблення власної системи навчання співробітників банку культури спілкування з клієнтом, елементів психології і таким чином зблизити клієнта та співробітника банку. Ми вважаємо, що на цьому перша стадія маркетингової стратегії завершується. Дивлячись на рекламні кампанії

деяких українських банків, спостерігаємо переплетіння всіх поколінь, а саме: бабуся, батьки та діти. Як уже зазначалося, банківські фінансові установи зробили все для того, щоб завоювати більшу кількість клієнтів. У результаті проведених ними рекламних кампаній, розроблення нових, прозорих і доступних для клієнта банківських продуктів, спільних акцій, які банки проводять з великими мережевими магазинами, призвели до переділу клієнтопотоків в масштабах країни. Наразі можемо впевнено констатувати, клієнтський ринок України поділений між 181 банком, які офіційно працюють на фінансовому ринку України. І вихід на ринок нового комерційного банку робить новий перерозподіл уже наявної клієнтської бази інших комерційних банків та країни в цілому. У цій ситуації вважаємо невірним нарощування рекламної політики банку для «перетягування» клієнтів з інших банків. Більш стратегічно правильним рішенням є утримання уже наявної клієнтської бази комерційного банку, створивши такі умови для клієнта, щоб він відмовився змінити банк. Стратегії комерційного банку повинні бути спрямовані на те, аби клієнт після сплати свого кредиту залишався його подальшим клієнтом, а не змінював на інший.

Розробивши нову стратегію або умови, комерційний банк створить нову культуру, спрямовану на зближення та утримання клієнта в банку. Розглянемо приклад нової стратегії. Приміром, клієнт має добрі стосунки із співробітником банку, і, приходячи до банку, отримує позитивні емоції від перебування саме в цьому банку, де йому добре та комфортно. Наступного разу, збираючись до банку, він вирішує узяти із собою дитину, яка у свою чергу також отримала позитивні емоції завдяки дружелюбній обстановці, посмішці співробітника, м'яких меблів тощо. Все це залишається у пам'яті дитини, яка наступного разу попросить батьків піти саме в цей банк.

Внаслідок використання саме цієї стратегії комерційний банк створює нову культуру, виникає еталон сімейного банку, до якого ходять усією родиною. Дитина вже з малого віку асоціює саме цей банк з родиною,

сімейним комфортом. Такі дії спрямовані на майбутнього потенційного клієнта. А найголовніше, що дитину там вже знають, і коли настане час відкриття першого рахунку, платіжної карти або депозиту, ймовірно вона обере саме цей банк. Така стратегія допоможе в майбутньому зберегти прибутки комерційного банку та гарантувати йому стабільність і конкурентоспроможність.

3.3. Вдосконалення системи моніторингу клієнтели комерційного банку

У процесі проведення оцінки комерційного банку доцільно дослідити проблему сегментації клієнтів. Розподіл клієнтів на фізичні особи, середній і малий бізнес, юридичні особи на сьогодні видається недостатнім. Поділ клієнтської бази саме за цими параметрами не дає достатньої інформації про клієнтську базу банку. Аналізуючи українські банки, до цього переліку можна ввести також російський ВАТ «ВТБ Банк», який увійшов на наш ринок п'ять років тому. Більшість комерційних банків України не мають розширеної системи моніторингу та розподілу клієнтської бази банку. Перш ніж розпочати проведення моніторингу клієнтської бази комерційного банку, її необхідно дослідити, зібравши про неї якомога більше інформації. Для більш точного прогнозу поведінки клієнта необхідно своєчасно передбачити зміни в побажаннях клієнтів, щоб своєчасно внести зміни до маркетингової стратегії банку, рекламної кампанії та продуктової бази, зробивши більш привабливими умови обслуговування. Маркетинговому відділу комерційного банку слід приділяти увагу не тільки новим клієнтам, але й уже наявній клієнтській базі. Йому треба постійно аналізувати поведінку тих клієнтів, які вже є клієнтами банку, та прогнозувати їхню поведінку на майбутнє. Банку необхідно володіти повною інформацією про те, які наміри в клієнта і чи

планує він обслуговуватися тут в майбутньому. Нині ефективну систему моніторингу клієнтської бази має ВАТ КБ «Надра», який розробив власну систему звітності продажу продуктової бази банку. Завдяки системі звітності головний офіс банку в змозі кожен день отримувати повну інформацію про клієнтопотік у розрізі міжрегіонального управління, філії, відділень та навіть кожного менеджера. Ця щоденна звітність містить у собі повну інформацію про кількість проданих банківських продуктів кожним менеджером, який працює у відділенні банку протягом робочого дня.

Завдяки цій звітності працівники головного офісу банку мають можливість у разі необхідності легко проаналізувати всю роботу банку. Потенційний інвестор також має змогу ознайомитись з такою інформацією, яка допоможе вплинути на прийняття позитивного рішення. Подібна система моніторингу є унікальною, а, отже, може збільшити вартість комерційного банку. Приклад звітності, яку використовує банк, представлено в додатку А.

У момент реорганізації (ребрендингу) „Надра” банком була розроблена нова система звітності, що допомагає отримувати найширшу інформацію про роботу конкретного регіону та його фінансові результати. Як уже згадувалося вище, у жовтні 2006 року головним банком було доведено службовим листом новий вид звітності, що складається з безлічі файлів. Документ *«Реєстр проданих продуктів»* призначений для щоденного моніторингу виконання плану продажів банківських продуктів у рамках Концепції преміювання співробітників регіональної мережі ВАТ КБ «Надра». Цей файл створений на базі програми Microsoft Excel. При правильному його заповненні він дає змогу щодня отримувати інформацію про виконання плану продажів у балах, як окремо по кожному менеджеру, так і по пункту продажів у цілому.

Насправді, працівниками «Надра» банку була виконана колосальна робота. *«Реєстр проданих продуктів»* містить у собі інформацію про роботу всієї філії, враховуючи роботу закріпленої за ним мережі відділень (пунктів

продажу) й кожного менеджера зокрема. Розглянемо схему надання звітності для головного банку (ГБ). Відповідно схему надання щоденного звіту для головного банку представлено в додатку Б.

Банком запропонована система звітності, що правильно структурована. Комерційний банк обслуговує клієнтів трьох сегментів, а саме:

- роздрібний бізнес;
- малий бізнес;
- корпоративний бізнес.

Для зручності в аналізі кожному з цих трьох банківських напрямів була надана своя літера. У категорію Менеджери з продажу входять співробітники категорії С і D у рамках Концепції преміювання співробітників регіональної мережі ВАТ КБ «Надра» (вст. Комітетом кадрового менеджменту).

Також цей документ передбачає підбиття підсумків щодо виконання плану з продажу банківських продуктів за підсумками за звітний місяць як у цілому з пунктів продажу, так і з кожного менеджера зокрема.

Реєстр проданих продуктів поданий у вигляді файлу програми Excel.

- Файл *«Реєстр проданих продуктів (на кожного менеджера з продажів)»* (manager (Рітейл).xls, manager (Корпоратів).xls) призначений для щоденного й підсумкового за місяць моніторингу виконання індивідуального плану продажів у балах кожного менеджера за продажами банківських продуктів відповідного напрямку відповідного пункту продажів.

- Файл *«Реєстр проданих продуктів разом по площадці»* (plosh.xls) призначений для щоденного й підсумкового за місяць моніторингу виконання плану продажів у балах у цілому з пунктів продажу начальником відділення.

- Файл *«Реєстр проданих продуктів разом по РУ»* (RU.xls) призначений для щоденного й підсумкового за місяць моніторингу виконання плану продажів у балах у цілому з регіонального управління директором РУ.

Також не можна упустити таку важливу деталь, як захист. Кожен з цих трьох банківських напрямків має свій файл, котрий недоступний для співробітників інших напрямів. Усі файли мають закритий характер, а саме: всі осередки закриті від зміни й перебувають під паролем. Система захисту створена для того, щоб не допустити можливі махінації з балами.

Інформація у цих документах ділиться на 3 частини:

- 1) інформація, яка доводиться Головним банком;
- 2) інформація, яка заповнюється майданчиком продажів.

Відповідальність за коректність заповнення даної інформації лежить на менеджерах з продажів та на начальнику відповідного відділення і директорів РУ;

- 3) інформація, яка розраховується автоматично.

У цьому листі необхідно вручну ввести категорії кожного менеджера в колонку Категорія (С1, С2, D) згідно з Концепцією преміювання співробітників регіональної мережі, а саме:

- Менеджери з роботи з фізичними особами – категорія С1.
- Менеджери з роботи з малим бізнесом – категорія С2.
- Менеджери з роботи з корпоративними клієнтами – категорія D.
- Віртуальний менеджер з роботи з фізичними особами – категорія С1.
- Віртуальний менеджер з малого бізнесу – категорія С2.
- Віртуальний менеджер з корпоративного бізнесу – категорія D.

Після виконання всіх вищеперелічених дій начальник відділення формує звіт для свого регіонального управління за наступною технологією. З метою моніторингу виконання планів продажу у балах та об'ємних показників встановлюється наступний порядок дій:

1. Менеджер з продажу банківських продуктів вводить щоденно в файл „Реєстр проданих продуктів” всю інформацію про продані продукти й у кінці робочого дня надає цей файл начальникові відділення.

2. Начальник відділення (коуч – менеджер відділення) щоденно отримує і підтягує файли з інформацією: „Реєстр проданих продуктів віртуального менеджера” з кожного сегмента бізнесу, який присутній на відділенні, „Реєстр проданих продуктів в цілому з площадці”.

Файл „Реєстр проданих продуктів у цілому по площадці” в кінці кожного робочого дня начальник відділення подає у регіональне управління.

3. Директор РУ (коуч – менеджерам РУ), отримавши файл з інформацією, формує звіт „Реєстр проданих продуктів у цілому з РУ”. Необхідно щоденно до 10.00 години дня, наступного за звітним, надавати щоденний звіт про продані продукти.

Підводячи підсумки, можна додати, що система звітності створена таким чином, що кожен елемент (тобто файл) не може бути випущеним. Пропущений або недопідтягнутий файл не дає змоги сформувати звіт. Тому, доки не буде надана повна інформація, звіт не формується далі, що свідчить про його структурну та захищену систему. Отже, доки система не отримає всю інформацію, вона відмовляється формувати звіт.

Аналізуючи звітність комерційного банку, ми бачимо, як відбувається щільний контроль за індивідуальною роботою кожного менеджера банку. Ця звітність постійно вдосконалюється, акумулюючи в собі все більшу кількість необхідної інформації. Розробляючи таку звітність (у вигляді таблиці Microsoft Excel), головний банк намагався створити її таким чином, щоб вона проводила моніторинг роботи кожного менеджера окремо. Кожен менеджер комерційного банку повинен заповнити в таблиці такі дані про себе: ПІБ, посада менеджера, його контактний телефон та номер відділення, у якому він працює. Таким чином, головним банком відбувається повний контроль роботи менеджера протягом доби, місяця, року.

Головний банк, створивши таку звітність, намагався зробити таке:

- розробити систему моніторингу роботи всього банку загалом;

- отримувати повну інформацію про роботу кожного менеджера банку й виконання ним індивідуального плану для подальшого його преміювання;
- допомогти кожному менеджеру банку проводити власний моніторинг та планувати виконання свого індивідуального місячного та річного планів;
- отримувати повну інформацію з продажу банківських продуктів за сегментами й мати можливість аналізувати, на які банківські продукти більший попит ринку, а які необхідно вдосконалити, щоб зробити їх більш конкурентними та доступними для кінцевого споживача клієнтської бази банку.

Проте навіть така щільна система моніторингу продажу банківських продуктів не дає нам повної інформації про те, яким клієнтам було надано кредит, на яку суму та на який строк. Отже, ми маємо повну інформацію про те, яку кількість продуктів комерційного банку було реалізовано, її кредитний/депозитний портфель, але жодних даних про те, кому і на який термін. Тому ми пропонуємо вдосконалити цю систему моніторингу, розширивши її можливості в напрямку детальної сегментації клієнтської бази комерційного банку. Таким чином, ми зможемо провести подальше сегментування та моніторинг клієнтської бази банку згідно із строком обслуговування: короткострокові, середньострокові та довгострокові.

На рисунку 9 розглянемо поділ клієнтів на три сегменти: фізичні особи, середній і малий бізнес, юридичні особи. Фізичні особи мають індивідуальний поділ на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Також не слід забувати про те, що ця клієнтська база поділяється на дві категорії.

„А” – клієнти, які користуються разовими послугами (обмін валют, переказ коштів.....).

„Б” – постійні клієнти банку (депозити, кредити, зарплатні проекти).

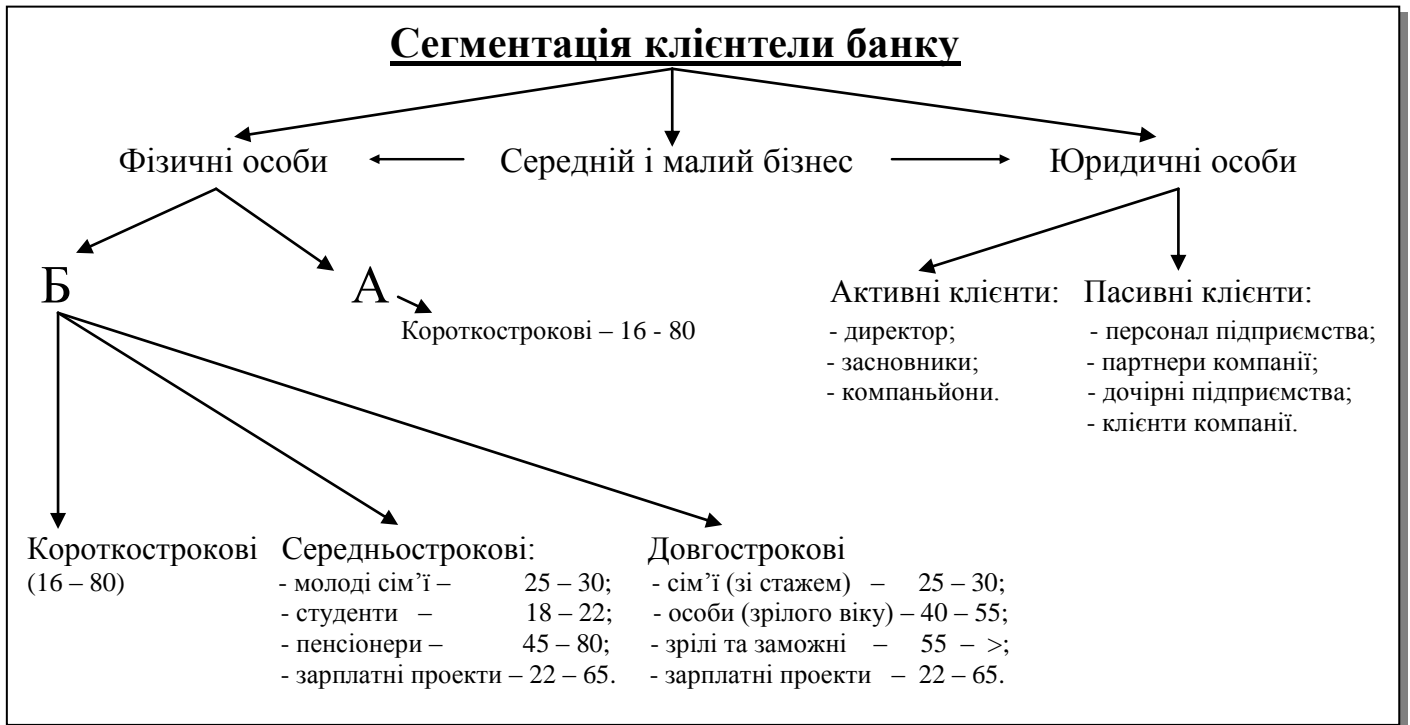


Рис. 9. Поділ клієнтської бази банку на сегменти

Працівники головного банку завдяки введенню додаткового моніторингу клієнтської бази банку зможуть отримувати повну інформацію про стан, рух клієнтів та прогнозувати необхідність залучення депозитних коштів; проводити моніторинг кожного клієнта, якими банківськими продуктами він користувався протягом одного, трьох, п'яти й двадцяти років; розробляти системи, які уможливають утримання клієнта в банку, розробляти антикризові засоби в момент економічного спаду (депресії). Звітність, яку розробив ВАТ КБ «Надра», містить у собі багато важливої інформації, котру використовує та аналізує головний банк. Завдяки цій звітності головний банк у змозі проводити моніторинг та розробляти нові стратегії розвитку комерційного банку. Однак ця звітність не несе в собі жодної інформації про клієнта комерційного банку. Отже, вона не спрямована на аналіз основного нематеріального активу банку – клієнтели. Тому ми пропонуємо вдосконалити цю систему моніторингу та розширити її інформаційні можливості, додавши до неї індивідуальну інформацію про кожного клієнта банку. Інформацію, яку необхідно додати, розглянемо в таблиці 14.

Дата заяви	Ідентифікаційний номер	ППП (заявника)	Організація заявника	Дата відкриття рахунку	Назва продукту	Термін кредитування (розміщення депозиту)		Устан овка ліміту	№ договору	Ліміт кредитування	Примітка (дострокове погашення кредиту або розірвання депозиту)
						строк	валюта				
1.											
2.											

Табл. 14. Моніторинг клієнтської бази банку

У результаті вдосконалення звітності розширені дані допоможуть нам знайти відповіді на наступні питання або спрогнозувати таке:

- зробити прив'язку клієнта до банківського продукту;
- спрогнозувати орієнтований строк обслуговування клієнта в банку;
- отримати повну інформацію про те, якими банківськими продуктами користується (користувався) клієнт протягом певного проміжку часу: один, три, п'ять, двадцять років;
 - на основі даних, отриманих завдяки цьому аналізу, дослідити, як можна втримати клієнта в комерційному банку в подальшому;
 - провести повну сегментацію кредитного та депозитного портфелів, розподіливши їх між клієнтами комерційного банку;
 - мати інформацію про індивідуальний кредитний та депозитний портфелі кожного банківського менеджера;
 - володіти повною інформацією про прив'язку клієнтів, які обслуговуються в банку, до менеджера комерційного банку;
 - провести аналіз ефективності роботи менеджера, з'ясувавши, яку кількість нових клієнтів він залучив протягом певного часу;
 - також можна провести аналіз та спрогнозувати втрату клієнтської бази в результаті звільнення співробітника.

Останній пункт потребує роз'яснення. Кожний менеджер, який працює в банку, за період своєї роботи створює власну клієнтську базу. Потім всі ці дані у вигляді звіту він подає начальнику відділення для ознайомлення з обсягом проведеної роботи за день. Відбувається накопичення інформації про кожного клієнта, яку можна в разі необхідності проаналізувати. Ці дані

щовечора аналізує начальник відділення, тим самим роблячи прогноз виконання місячного плану. Далі того самого вечора всі дані надходять до головного офісу банку. Тут постає необхідність вдосконалити цей вид звітності внесенням змін до неї, розширеннями даних про кожного клієнта. Отримавши ці відомості, можна аналізувати клієнтську базу кожного менеджера комерційного банку, його власний депозитний та кредитний портфелі.

Розглянемо ситуацію, що відбувається під час звільнення співробітника. Він намагатиметься забрати з собою всю клієнтську базу, яку він обслуговував. Такими діями він зменшує майбутній прибуток фінансової установи від клієнтської бази. У свою чергу комерційний банк володіє повною інформацією про власний кредитно-депозитний портфель та клієнтів, яких обслуговував цей менеджер. Банк зможе провести роботу з клієнтами менеджера, який звільнюється, спрямовану на їхнє утримання. Ця система на даний час не використовується в жодному банку на території України.

Своєчасність та актуальність аналізу й дослідницької роботи щодо виявлення методики проведення аналізу клієнтської бази комерційного банку не підлягає сумніву. Теперішній стан економіки України та наслідки кризи, яку відчув на собі банківський ринок у 2008 році, продемонстрував, що більшість комерційних банків України не були готові до такої сильної кризи. Власники та співвласники намагаються всіма методами утримати свій бізнес від банкрутства.

Деякі з власників комерційних банків беруть на себе рішення зовсім вийти з цього виду бізнесу методом повного продажу своєї фінансової установи. Інші вирішують звести декілька комерційних банків в один, об'єднавши свої мережі відділів, банкоматів, клієнтську базу та індивідуальний досвід роботи. Економічний стан у країні сприяв збільшенню попиту на послуги оцінки вартості підприємства. Власник комерційного банку намагається врахувати всі чинники, які впливають на вартість банку,

адже вона є його нематеріальним активом, який має власну фінансову цінність. Одним із таких чинників бачиться клієнтська база комерційного банку. Однак ми зіштовхуємося з реальною проблемою відсутності методики проведення оцінки цього нематеріального активу. Отже, зрозуміло, що попит на даний вид послуг підвищився, а методики визначення їх вартості не існує. Тому необхідно приділити достатньо уваги вивченню питання вартості клієнтської бази банку та механізму її впливу на його розвиток. Клієнтська база – найголовніша складова ресурсного потенціалу банку. Завдяки нарощенню клієнтської бази комерційний банк має змогу успішно розвиватися, акумулюючи у своїй системі велику ресурсну базу. Накопичення та правильний перерозподіл ресурсів дає банку великі прибутки. Тому наявність великої та стабільної клієнтської бази впливає на вартість фінансової установи при проведенні її оцінки в силу двох причин:

- по-перше, вона є необхідною умовою функціонування банку в цілому;
- по-друге, виступає вирішальним чинником, що визначає масштаби банківської діяльності, фінансовий стан та ефективність банківського бізнесу.

Вивчаючи детальніше це питання, ми зіткнулися з проблемою відсутності необхідної інформації щодо нього. На сьогодні не існує єдиного методу проведення оцінки клієнтської бази, тому що на вартість клієнтеля впливають багато чинників. А вже клієнтеля – це гнучкий нематеріальний актив, який може значно збільшитись у результаті проведення рекламної кампанії, і різко зменшитись під впливом таких чинників, як криза, продаж банку, невігідні умови обслуговування, недовіра до банку тощо.

Розглянемо два методи розрахунку вартості клієнтської бази банку в періоди стабільного економічного стану в країні та кризи.

Спочатку надамо пояснення до першого методу:

- «Фінансова потужність» (позначення f) – частка певної клієнтської групи в загальній кількості кредитів, виражена у відсотках;
- емпіричний коефіцієнт ризику (позначення r) – число, що показує, яка частка тієї чи іншої групи відмовиться від послуг кредитування ($r < 0$) або на яку частку рівень кредитування збільшиться ($r > 0$);
- величина зміни емпіричного коефіцієнту a (коефіцієнт Вейбулла) задається з роками [1, с. 60];
- суму, яку банк може надати у вигляді кредиту для обчислень, беремо, що дорівнює 10000000,00 грн.

Початкову вартість клієнтеля знаходимо за формулою 9:

$$S_{\text{початкова}} = \sum_{i=1}^n S \cdot f_i \cdot k_i, \text{ де } f_i \text{ та } k_i \quad (9)$$

де f_i та k_i – «фінансова потужність» та середній рівень кредиту для i -ї групи клієнтів відповідно.

Клієнтська база банку – це кількість людей, яких необхідно просегментувати для того, щоб мати змогу правильніше провести розрахунки.

Для цієї сегментації використовувалася таблиця 5, звідки маємо: $n = 1$.

Ми здійснили сегментування всієї клієнтської бази банку стосовно строку обслуговування наступним чином: короткострокові, середньострокові й довгострокові клієнтські групи.

Короткострокові – це клієнти, які користуються разовими послугами (обмін валют, оплата комунальних послуг, отримання переказів, купівля банківських металів тощо).

Середньострокові – це клієнти, які пов'язують свої стосунки з банком на більш тривалий строк та скріплюють його підписанням договору на отримання банківських послуг. До таких видів послуг належать: відкриття платіжної карти або тарифного пакета, обслуговування із зарплатного проекту, отримання кредиту строком до 3 років, розміщення депозиту. Також

цих клієнтів можна характеризувати як клієнтів, котрі скріплюють свої стосунки з банком укладанням спільного договору на строк від 1 до 3 років.

Довгострокові – це ті клієнти, які скріплюють свої стосунків з банком укладанням спільного договору на більш тривалий строк – від 3 до 30 років, а саме: автокредитування, придбання нерухомості та отримання кредиту під заставу майна.

Також не слід забувати про те, що ця клієнтська база поділяється на дві категорії:

- „А” – клієнти, які користуються разовими послугами (обмін валют, переказ коштів);
- „Б” – постійні клієнти банку (депозити, кредити, зарплатний проект).

				% від загальної кількості («Фінансова потужність») (f)	Емпіричний коефіцієнт ризику (r)	Номер групи клієнтів (i)	
Фізичні особи	А	Короткострокові		2%	-0,3	1	
		Б	Короткострокові		4%	-0,2	2
	Середньострокові		Молоді сім'ї		4%	-0,15	3
			Студенти		1%	-0,5	4
			Пенсіонери		3%	0,05	5
			Працівники бюджетної сфери		4%	0	6
	Довгострокові		Сім'ї зі стажем		7%	-0,1	7
		40 – 55 років		7%	-0,3	8	
		>55		8%	-0,4	9	
		Працівники бюджетної сфери		4%	0	10	
Юридичні особи	Активні			25%	0,2	11	
	Пасивні		Персонал	7%	0,1	12	
			Партнери		8%	0,1	13
			Дочірні підприємства		6%	0,05	14

			Клієнти компанії	9%	-0,05	15
--	--	--	---------------------	----	-------	----

Табл. 15. Сегментація клієнтели

Середні рівні кредитів для різних груп клієнтів задано в таблиці 16.

Сегмент	Назва продукту	Відсоток
Фізичні особи	Нерухомість	25%
	Авто	22%
	Готівка	35%
Юридичні особи		22%

Табл. 16. Рівень відсоткових ставок за кредитами

Будемо вважати, що кредити розподіляються рівномірно, тобто для середньострокових та довгострокових кредитів фізичних осіб (молоді сім'ї, сім'ї зі стажем, люди віком 40–55 років та старші):
Нерухомість : Авто : Готівка = 1:1:1. Що стосується короткострокових кредитів, то вони мають відсоткову ставку 35%.

Після першого періоду (наприклад, 1 рік) треба врахувати емпіричний коефіцієнт ризику. Отримаємо формулу: $S_1 = \sum_{i=1}^n S \cdot f_i \cdot (1+r) \cdot k_i$. (10)

Ця формула дає можливість проаналізувати лише один рік. Для того, щоб ми могли використовувати формулу та проаналізувати проміжок часу в декілька років, її необхідно було дописати.

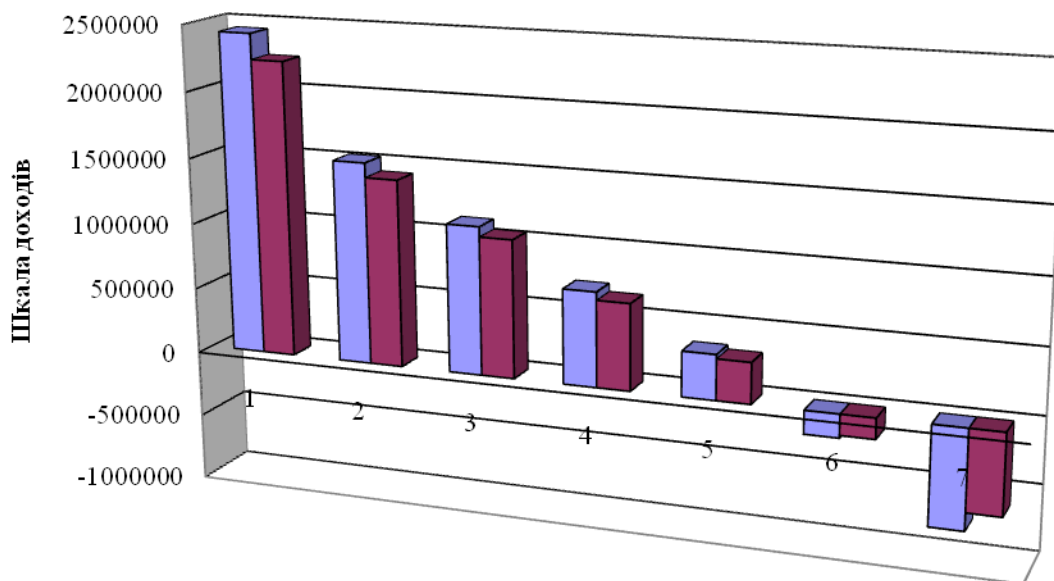
Для другого й подальших періодів формула, яку будемо вважати загальною, має вигляд:

$$S_m = \sum_{i=1}^n S \cdot f_i \cdot (1+r)^m \cdot k_i \cdot a_1 \cdot \dots \cdot a_{m-1}. \quad (11)$$

Усі обчислення проведені за допомогою електронної (Microsoft Excel) таблиці 17.

			Кредит	f (%)	Початок 2002 рік	r	2003 рік	2004 рік	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
Короткострокові			35,00%	2,00%	270000	-0,30	179550,00	119400,75	76894,08	48443,27	29501,95	17553,66	10444,43
			35,00%	4,00%	540000	-0,20	410400,00	311904,00	229561,34	165284,17	115037,78	78225,69	53193,47
Середньострокові	Молоді сім'ї	Нерух	25,00%	1,33%	166250	-0,15	134246,88	108404,35	84772,20	64850,74	47957,12	34649,02	27979,08
		Авто	22,00%	1,33%	162260	-0,15	131024,95	105802,65	82737,67	63294,32	46806,15	33817,44	27307,58
		Готівка	35,00%	1,33%	179550	-0,15	144986,63	117076,70	91553,98	70038,79	51793,69	37420,94	30217,41
	Студенти	35,00%	1,00%	135000	-0,50	64125,00	30459,38	14011,31	6305,09	2742,71	1165,65	553,69	
	Пенсіонери	35,00%	3,00%	405000	0,05	403987,50	402977,53	389276,30	367866,10	336045,68	299920,77	299170,97	
	Бюджетники	35,00%	4,00%	540000	0,00	513000,00	487350,00	448362,00	403525,80	351067,45	298407,33	283486,96	
Довгострокові	Сім'ї зі стажем	Нерух	25,00%	2,33%	291250	-0,10	249018,75	212911,03	176290,33	142795,17	111808,62	85533,59	73131,22
		Авто	22,00%	2,33%	284260	-0,10	243042,30	207801,17	172059,37	139368,09	109125,21	83480,79	71376,07
		Готівка	35,00%	2,33%	314550	-0,10	268940,25	229943,91	190393,56	154218,78	120753,31	92376,28	78981,72
	40 - 55	Нерух	25,00%	2,33%	291250	-0,30	193681,25	128798,03	82945,93	52255,94	31823,87	18935,20	12591,91
		Авто	22,00%	2,33%	284260	-0,30	189032,90	125706,88	80955,23	51001,79	31060,09	18480,76	12289,70
		Готівка	35,00%	2,33%	314550	-0,30	209175,75	139101,87	89581,61	56436,41	34369,78	20450,02	13599,26
	>55	Нерух	25,00%	2,66%	332500	-0,40	189525,00	108029,25	59632,15	32201,36	16809,11	8572,65	4886,41
		Авто	22,00%	2,66%	324520	-0,40	184976,40	105436,55	58200,97	31428,53	16405,69	8366,90	4769,13
		Готівка	35,00%	2,66%	359100	-0,40	204687,00	116671,59	64402,72	34777,47	18153,84	9258,46	5277,32
	Бюджетники	32,00%	4,00%	528000	0,00	501600,00	476520,00	438398,40	394558,56	343265,95	291776,06	277187,25	
Юридичні особи	Активні клієнти	22,00%	25,00%	3050000	0,20	3477000,00	3963780,00	4376013,12	4726094,17	4934042,31	5032723,16	5737304,40	
	Персонал підприємства	22,00%	7,00%	854000	0,10	892430,00	932589,35	943780,42	934342,62	894165,89	836045,10	873667,13	
	Партнери компанії	22,00%	8,00%	976000	0,10	1019920,00	1065816,40	1078606,20	1067820,13	1021903,87	955480,12	998476,72	
	Дочірні підприємства	22,00%	6,00%	732000	0,05	730170,00	728344,58	703580,86	664883,91	607371,45	542079,02	540723,82	
	Клієнти компанії	22,00%	9,00%	1098000	-0,05	990945,00	894327,86	781642,55	668304,38	552353,57	446025,51	402538,02	
Номинальна вартість					12432300		11525465,55	11119153,83	10713652,3	10340095,59	9824365,08	9250744,11	8788206,90
10000000	0,95												
Реальна вартість	0,92			2432300		1525466	1119154	713652	340096	-175635	-749255,89	8788205,95	
	0,9			8,0%		7,2%	6,8%	6,6%	9,3%	11,4%	18,2%	18,0%	
	0,87			2237716		1415632,03	1043051,37	652278,21	308466,70	-155612,54	-612891,32	7206328,88	
	0,85												

Табл. 17. Модель визначення вартості клієнтеля комерційного банку



	1	2	3	4	5	6	7
■ Валовий дохід	2432300	1525466	1119154	713652	340096	-175635	-749255,89
■ Реальний дохід	2237716	1415632,03	1043051,365	652278,206	308466,7006	155612,5391	-612891,318

Рис. 10. Валова і реальна вартість клієнтели

Клієнтела – це наявність постійних клієнтів у підприємства, перспективи його розвитку. Таке визначення належить М.І.Кулагіну [1, с. 4].

Зробимо уточнення, що ж таке реальний дохід та валовий дохід. Реальний дохід – грошовий дохід, визначений з урахуванням реальних цін на товари й послуги та утриманих податків. Означає кількість благ, що їх можна придбати за отримані доходи [86]. Валовий дохід (*англ. gross income*) – частина вартості виробленої валової продукції та наданих послуг за відчисленням вартості матеріальних витрат, тобто знову створена вартість, до якої входить заробітна плата та прибуток [42, с. 32].

Аналізуючи отримані результати, можна зробити такі висновки.

Керівництво банку повинно стежити за зміною емпіричного коефіцієнта ризику. У разі його зниження (тим більше переходу у від’ємну площину) необхідно звернути увагу на такі показники, як відсотки з кредитів та депозитів.

Ураховуючи наслідок із закону Оукена, необхідно знижувати відсоткову ставку з кредитного продукту для певних сегментів клієнтели. У

разі зменшення відсоткової ставки з кредитів на 1% емпіричний коефіцієнт ризику зростає на 0,05. Тобто, якщо при ставці відсотка 35% емпіричний коефіцієнт $r = -0,4$, то при зниженні цієї ставки на 8% він буде дорівнювати $r_1 = r + 0,05 \cdot 8 = 0$. Таким чином, вплив клієнтів відбувається лише за рахунок коефіцієнта Вейбулла.

У своїй статті «Переваги застосування нових кредитних технологій» Брітченко І.Г. [55] звертає увагу, що третьою відмінністю є значне здешевлення кредитних ресурсів при використанні нових технологій споживчого кредитування, що відбувається завдяки таким чинникам:

- зниження кредитного ризику за рахунок диверсифікації кредитного портфеля та усунення об'єктивних чинників, які заважають повному поверненню кредитних ресурсів;
- збільшення ресурсної бази банківської системи за рахунок більшої частки повернення кредитних ресурсів та їх ефективного множення за допомогою механізму грошового мультиплікатора.

Для прикладу: 2007 року банк отримав від'ємний реальний дохід: $S = -148700,4$. Без зміни податкової ставки очікуваний дохід 2008 року $S = -607466,936$. Якщо змінити відсоткову ставку з кредитів лише для групи «бюджетники» з 35% до 30%, тоді $r = 0,25$, й очікуваний дохід $S = -553223,115$. Якщо ж цю відсоткову ставку змінити для групи «активні клієнти» з 22% до 20%, то очікуваний дохід $S = -269827,356$. Нарешті, якщо для всіх груп клієнтів зменшити відсоткові ставки на 2%, то $S = 70196,78 > 0$. У результаті зменшення кредитної ставки банк отримує ряд переваг, а саме: збільшення кількості клієнтопотуку. Більша кількість клієнтів у змозі отримати кредит через зменшення ставки, відсотка ризику неповернення кредиту.

Пояснення до другого методу

У другому методі ми розглянемо методику оцінки клієнтської бази банку з урахуванням економічної кризи в країні. Аналіз клієнтської складової ґрунтується на розробленні двох груп показників: індикаторів запізненої дії

та випереджальних індикаторів [45, с. 50]. Класифікація індикаторів запізненої дії, які розкривають основні напрямки аналізу та відповідні показники, що їх характеризують, наведені в додатку Д (Класифікація показників для аналізу клієнтської бази банку) пункт 1 (рядки 1 – 4) [48, с. 71].

Індикатори запізненої дії використовуються для дослідження вже виконаних дій, тобто мають ретроспективну спрямованість щодо прийняття відповідних управлінських рішень. Такі показники характеризують не чинники, а результати відповідних дій банківських службовців, тому належать до цінних показників. Ці показники мають кількісний характер.

Слід зауважити, що структурний аналіз клієнтели необхідно проводити окремо стосовно фізичної та юридичної клієнтури. Фізичних осіб треба аналізувати не лише за їхні рахунки до запитання (карткові рахунки), а й депозитні рахунки. Щодо кредитів, то це кредити на авто, на нерухомість, готівкові кредити. Інтервали, що визначають розмір середнього залишку на рахунках клієнтів (розмір залишків з кредитів), з'ясовують емпіричним способом на підставі практики кожного конкретного банку.

Наведемо формули для розрахунку індикаторів запізненої дії [3, с. 72].

1. Коефіцієнт плинності клієнтів:

$$K_{\text{плин}} = \frac{\text{кількість}_{\text{ закритих}_{\text{ рахунків}_{\text{ за}_{\text{ період}}}}}{\text{середня}_{\text{ кількість}_{\text{ рахунків}_{\text{ клієнтів}}}} \quad (12)$$

2. Коефіцієнт постійності клієнтів:

$$K_{\text{пост}} = 1 - K_{\text{плин}} \quad (13)$$

3. Коефіцієнт залучення клієнтів:

$$K_{\text{залуч}} = \frac{\text{кількість}_{\text{ відкритих}_{\text{ рахунків}_{\text{ за}_{\text{ період}}}}}{\text{середня}_{\text{ кількість}_{\text{ рахунків}}}} \quad (14)$$

4. Коефіцієнт розширення клієнтської бази:

$$K_{\text{розши}} = \frac{\text{кількість}_{\text{ відкритих}_{\text{ рахунків}} - \text{кількість}_{\text{ закритих}_{\text{ рахунків}}}{\text{середня}_{\text{ кількість}_{\text{ рахунків}}}} \quad (15)$$

5. Загальний коефіцієнт забезпеченості клієнтів банківськими продуктами:

$$K_{забез} = \frac{\text{число_банківських_продуктів_у_клієнтів_на_момент_аналізу}}{\text{число_клієнтів_у_банку_на_момент_аналізу}} \quad (16)$$

Остання формула потребує деяких коментарів та уточнень. При підрахуванні чисельника цієї формули слід користуватися поняттям загальної кількості «клієнтопродуктів». Розкриємо математичну суть цього поняття.

Нехай банк надає 5 видів банківських послуг. Розглянемо два вектори: $\vec{N} = (1;2;3;4;5)$ та $\vec{K} = (k_1;k_2;k_3;k_4;k_5)$, де компоненти вектора \vec{K} – кількість клієнтів, що користуються відповідною кількістю продуктів. Чисельник (з математичного погляду) – це скалярний добуток (\vec{N}, \vec{K}) , тобто сума добутків відповідних координат. Узагальнений вигляд загального коефіцієнта забезпеченості клієнтів банківськими продуктами:

$$K_{забез} = \frac{\sum_{i=1}^n i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^n k_i} \quad (17)$$

Приклад. Наприклад, $n=5$ (банк надає 5 видів банківських послуг), тоді $\vec{N} = (1;2;3;4;5)$. Нехай $\vec{K} = (1120;420;230;140;90)$, тобто одним продуктом користуються 1120 клієнтів; двома – 420; трьома – 230; чотирма – 140; 90 клієнтів використовують усі п'ять продуктів. Тоді

$$K_{забез} = \frac{1 \cdot 1120 + 2 \cdot 420 + 3 \cdot 230 + 4 \cdot 140 + 5 \cdot 90}{1120 + 420 + 230 + 140 + 90} = \frac{3660}{2000} = 1,83 .$$

Коефіцієнт забезпеченості характеризує ступінь прихильності клієнтів до банку: чим більше банківських продуктів споживає один клієнт, тим менший ступінь ризику, пов'язаний з відмовою від послуг цього комерційного банку. Число наданих послуг клієнту можна оцінити за кількістю відкритих клієнтських рахунків різного виду (кредитних, депозитних, розрахункових, за операціями з цінними паперами, позабалансових, що відображають гарантії та інші зобов'язання банку за

операціями його клієнтів). Тенденція до зниження коефіцієнтів забезпеченості рідко буває позитивною ознакою, за винятком випадків навмисного скорочення послуг певного виду, коли реалізується стратегічне рішення виходу з відповідного ринку або значного збільшення кількості клієнтів. Швидке зростання коефіцієнта забезпечення порівняно із зростанням кількості клієнтів свідчить про якісно проведену роботу стосовно клієнтів.

Випереджальні показники характеризуються не тільки як кількісні, але і як якісні. Якісні показники описано в додатку Д (Класифікація показників для аналізу клієнтської бази банку) (рядки 5 – 6). Зростання значень цих показників (крім показників витратності клієнтів) поряд з показниками динаміки розвитку клієнтської бази є непрямим показником правильної та ефективної політики банку в роботі з клієнтами.

Але ця робота присвячена саме кількісним характеристикам випереджальних показників. Актуальність проблеми очевидна. Недостатня увага в науковій та методичній літературі до клієнтського аспекту банківського менеджменту: по-перше, значно знижує можливості банку щодо підвищення ефективності своєї діяльності й не дає змоги врахувати всі наявні резерви; по-друге, не дає можливості оцінити ринкову вартість банку, як фінансової структури, оскільки не має реальної оцінки основного нематеріального активу – клієнтели.

РОЗДІЛ 4.

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗРАХУНКІВ ВАРТОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ЙОГО КЛІЄНТЕЛИ

4.1. Практичне використання моделі визначення вартості клієнтської бази банку

Роками фінансові установи проводили політику, направлену на залучення та формування клієнтської бази. Розвинута та стабільна клієнтська база формує необхідну основу розвитку універсального комерційного банку. Комерційні банки виявляють особливу турботу про розширення кола своїх клієнтів і зміцнення відносин з ними. Кожний комерційний банк із року в рік удосконалює свою продуктову базу, розширює мережу своїх відділень, банкоматів та створює умови для постійного нарощення клієнтської бази. Усі ці дії комерційний банк проводить для того, щоб утримати вже наявну клієнтську базу та залучити нових клієнтів. Залучення нових клієнтів до обслуговування в банку – процес важливий, але не складний. Складнішим є питання, як втримати уже наявну клієнтську базу та передбачити прогностичний термін обслуговування клієнтів у банку.

У вітчизняному фінансовому просторі вкладник приймає рішення найчастіше інтуїтивно, реагуючи скоріше на чутки, ніж на факти. Подібна ситуація може стати згубною для будь-якого успішного банку. При цьому досить лише грамотно спланувати поширення негативної інформації про банк конкурента. В умовах, коли одержати об'єктивну інформацію немає звідки, клієнти легко піддаються паніці, а для банку паніка в рядах вкладників — одна із найбільш серйозних проблем.

Для того, щоб зробити правильний вибір, споживач банківських послуг повинен вміти орієнтуватися на ринку, зіставляти послуги різних банків з погляду їх ціни та якості.

Спочатку клієнт може довідатися про банк від друзів, знайомих, колег по роботі, з рекламного оголошення, від працівників самого банку. Вибір банку може бути продиктований тим, що його офіс знаходиться близько до місця проживання клієнта або до місця роботи; банк може пропонувати відносно дешеві послуги; і такі, яких немає в інших місцевих банках, зрештою банк має високу репутацію в місті, районі.

Проведені в різних країнах дослідження мотивів вибору банків клієнтами показують, що на перше місце останні ставлять кількість і якість наданих банком послуг, далі — ціну послуг (наприклад, відсоткові ставки за внесками населення, депозитами, кредитами), швидкість проведення операцій, і лише на останнє місце — те, що клієнт користувався послугами цього банку раніше. Такий порядок мотивів підвищує значення тих чинників, що носять не тільки економічний, але й психологічний характер: час прийому, час очікування, тон звертання та бесіди працівників банку, рівень їх уваги тощо.

Розглянемо основні мотиви, що спонукають клієнта до придбання банківських послуг.

1. Прибуток або економія. Одержання прибутку є важливим мотивом звертання до послуг банку. Для потенційних клієнтів велике значення має рівень відсоткових ставок.

2. Еластичність послуг. Особливою увагою в клієнтів користуються еластичні (гнучкі) послуги, що можуть бути пристосовані до потреб, які змінюються.

3. Якість послуг. При виборі послуг клієнт орієнтується, як правило, на ціну або вартість послуг.

4. Швидкість. Клієнт завжди зацікавлений у підвищенні швидкості надання необхідних послуг і одержанні прибутку.

5. Безпека. Клієнти серйозно зацікавлені в безпеці своїх коштів і прагнуть цілком покладатися на банк у заощадженні внесків.

6. Гарантоване обслуговування.

7. Зручність. Одним із другорядних мотивів при виборі банку є організаційна зручність і/чи вигідність його місцерозташування.

8. Репутація й відчутна технічна майстерність. Це один з найважливіших мотивів як при виборі банку, так і при оцінці доцільності придбання тих чи інших продуктів/послуг конкретного банку.

На жаль, більшість юридичних і фізичних осіб, вперше вибираючи банк або за різних причин змінюючи його, орієнтуються передусім на суб'єктивні чинники (рекламу, особисті зв'язки серед менеджменту банку та ін.) і практично не звертають уваги на об'єктивні фінансові показники банку. Тому найпершим кроком у цьому напрямку має бути хоча б поверхневе ознайомлення з балансами обраних при попередньому відборі банків [48].

Під час залучення або обслуговування клієнта працівнику необхідно добре розуміти, чим керується клієнт, приймаючи рішення про придбання банківських послуг. Фахові якості персонального менеджера, який займається залученням нових клієнтів, містять у собі [12]:

- уміння швидко орієнтуватися і приймати рішення, часто пов'язані з ризиком;
- знання типології людей, основ логіки і психології;
- володіння правилами ділового спілкування й етикету;
- спостережливість;
- володіння власним голосом і правильною мовою;
- оптимістичний погляд на світ.

Усю сукупність можливих мотивів клієнта можна об'єднати в три групи:

- раціональні мотиви;
- емоційні мотиви;
- моральні мотиви.

У групі *раціональних* мотивів найбільш суттєву роль відіграє економічний мотив (мотив одержання прибутку або економії витрат). Важливими також є мотиви надійності й гарантій, які спрямовані на мінімізацію можливих ризиків, та мотиви зручності й додаткових переваг, які виявляються в рівні якості банківських послуг, сервісу обслуговування, зручності придбання, банківських технологій тощо.

Серед *емоційних* мотивів насамперед виділяють мотив значущості та самореалізації, зміст якого полягає у цілком природному бажанні клієнта бути визнаним у своєму оточенні, підвищити свій соціальний статус та імідж. Мотив свободи полягає у прагненні отримати певний рівень захисту від можливих негативних обставин у майбутньому. Вибір клієнтами окремих банківських продуктів або їхньої участі в певних програмах банку може бути обумовлений мотивами патріотизму, кохання та іншими емоційними мотивами.

Реальне використання *моральних* мотивів є можливим тільки щодо банків з бездоганною репутацією, високим іміджем та з чітко вираженою соціальною орієнтацією його діяльності. До основних моральних мотивів можуть бути віднесені:

- мотив справедливості, що полягає у піклуванні про знедолених;
- екологічний мотив, який фіксує орієнтацію банку та його клієнтів на захист навколишнього середовища;
- мотив порядності, що ґрунтується на головних моральних цінностях.

Проведеними маркетинговими дослідженнями встановлено, що вирішальним мотивом вибору клієнтом банку є асортимент і якість послуг, друге місце займає ціна послуг, далі – швидкість здійснення операцій. Будь-

який клієнт приймає позитивні рішення про придбання банківської послуги тільки за наявності трьох взаємопов'язаних чинників [79]:

- клієнт явно або приховано має потребу в конкретній послугі;
- ця послуга повинна відповідати уявленням клієнта про її якість;
- вартість послуги повинна задовольняти фінансові можливості клієнта.

Розглянемо ймовірнісні методи оцінки вартості клієнтелі. Дискретною називають випадкову величину, можливі значення якої – це відокремлені ізольовані числа (тобто між двома можливими значеннями немає проміжних значень), які ця величина приймає з певними ймовірностями. Іншими словами: значення дискретної випадкової величини можна перенумерувати.

Законом розподілу випадкової величини називають перелік її можливих значень і відповідних ймовірностей [73, с. 359].

X	x_1	x_2	\dots	x_n
P	P_1	P_2	\dots	P_n

$$\text{де } \sum_{i=1}^n p_i = 1. \quad (18)$$

Біноміальним називають закон розподілу випадкової величини X – числа появи події у n незалежних випробуваннях, у кожному з яких ймовірність появи події дорівнює p ; ймовірність можливого значення $X = k$ обчислюють за формулою Бернуллі [73, с. 361]:

$$p_n(k) = C_n^k \cdot p^k \cdot (1-p)^{n-k}. \quad (19)$$

Приклад: комерційний банк видає послугу – 10 кредитів клієнтам на придбання авто. Ймовірність того, що кожен клієнт не поверне кредит дорівнює 0,05. Знайдемо ймовірність того, що рівно два клієнти зовсім не повернуть кредит. $p_{10}(2) = C_{10}^2 \cdot 0,05^2 \cdot 0,95^8 \approx 0,07$.

Якщо кількість випробувань достатньо велика, а ймовірність появи події у кожному випробуванні достатньо мала, то використовуємо наближену формулу

$$p_n(k) = \frac{\lambda^k \cdot e^{-\lambda}}{k!}, \quad (20)$$

де: k – кількість появи події у n випробуваннях;

$\lambda = n \cdot p$ – середня кількість появи події у цих випробуваннях. Ця формула називається розподілом Пуассона [28, с. 44].

Пуассоновським потоком подій називають послідовність подій, які мають такі три властивості: стаціонарність, відсутність післядії, ординарність:

- Властивість «стаціонарності» полягає у тому, що ймовірність появи k подій у будь-який момент часу залежить тільки від k і від довжини t проміжку часу й не залежить від початку його відліку. Іншими словами, ймовірність появи k подій за проміжок часу t є функцією, яка залежить лише від k і t .

- Властивість «відсутності післядії» полягає в тому, що ймовірність появи k подій у будь-якому проміжку часу не залежить від того, з'являлись чи не з'являлись події в моменти часу, що передували початку проміжку, що розглядається. Іншими словами, передісторія потоку не впливає на ймовірності появи цих подій у найближчому майбутньому.

- Властивість «ординарності» полягає в тому, що поява двох або більшої кількості подій за малий проміжок часу практично неможлива. Іншими словами, ймовірність появи більше однієї події за достатньо малий проміжок часу значно менша за ймовірність появи рівно однієї події.

Інтенсивністю потоку λ називають середню кількість подій, які з'являються за одиницю часу [91].

Теорема 1. Ймовірність появи k подій за час t можна визначити за

формулою

$$P_t(k) = \frac{(\lambda \cdot t)^k \cdot e^{-\lambda t}}{k!}. \quad (21)$$

Доведення: треба довести, що наведена формула відображає всі властивості Пуассонівського потоку [20, с. 61].

Із формули (21) ми бачимо, що ймовірність появи k подій за час t при заданій інтенсивності λ є функцією від k і t , що підтверджує властивість стаціонарності.

Формула (21) не використовує інформації про появу подій до початку моменту часу, що розглядається. Таким чином, властивість «відсутності післядії» виконується.

Покажемо, що формула (21) задовольняє властивість ординарності. Покладемо: $k = 0$ і $k = 1$. Знайдемо ймовірності неяви події та появи цієї події один раз.

$$P_i(0) = e^{-\lambda t}; P_i(1) = \lambda \cdot t \cdot e^{-\lambda t} \quad (22)$$

Отже, ймовірність появи події більше одного разу:

$$P_i(k > 1) = 1 - (P_i(0) + P_i(1)) = 1 - (e^{-\lambda t} + \lambda \cdot t \cdot e^{-\lambda t}) \quad (23)$$

Використаємо формулу Маклорена для розкладу функції $y = e^x$ у степеневий ряд [22, с. 368].

$$e^x = 1 + \frac{x}{1!} + \frac{x^2}{2!} + \frac{x^3}{3!} + \dots + \frac{x^n}{n!}, \text{ отримаємо:}$$

$$P_i(k > 1) = 1 - (1 + \lambda \cdot t) \cdot (1 - \lambda \cdot t + \frac{\lambda^2 \cdot t^2}{2} - \frac{\lambda^3 \cdot t^3}{6} + \dots) = \sum_{i=2}^n (-1)^i \cdot \frac{\lambda^i \cdot t^i}{(i-1)!} \quad (24)$$

Аналіз отриманого функціонального ряду уможливило зробити висновок, що при достатньо малих проміжках часу t виконується нерівність $P_i(k = 1) \gg P_i(k > 1)$. Отже, зазначена формула характеризує всі три властивості Пуассонівського потоку. Теорему доведено. Зауважимо, що формула (24) дає можливість оцінити ймовірність втрати клієнта під час прецесійної фази економічного циклу.

Математичним сподіванням дискретної випадкової величини є скалярний добуток значень X на відповідні їм ймовірності, тобто [73, с. 362]

$$M(X) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i. \quad (25)$$

Дисперсією дискретної випадкової величини називається математичне сподівання квадрата відхилення випадкової величини від її математичного сподівання [73, с. 362].

$$D(X) = M[x - M(X)]^2 \text{ або } D(X) = M(X^2) - M^2(X). \quad (26)$$

Висновок: маючи можливість знаходити математичне сподівання та дисперсію за даними дискретної випадкової величини (кількість клієнтів, сума кредитів, суми депозитів), можемо оцінити вартість клієнтелі в часі з певною ймовірністю. Урахувавши всі ці показники, можна зробити розрахунки, які допоможуть визначити вартість клієнтелі. Важливим моментом при цьому підході є те, що оцінка вартості відбувається з урахуванням майбутніх ризиків.

Теорема 2 (про математичне сподівання розподілу Пуассона).

Математичне сподівання дискретної випадкової величини, яка задана розподілом Пуассона, дорівнює параметру цього розподілу.

Доведення: розподіл Пуассона можна задати за допомогою таблиці: [28, с. 48].

X	0	1	2	...	k	...
p	$e^{-\lambda}$	$\frac{\lambda}{1!} \cdot e^{-\lambda}$	$\frac{\lambda^2}{2!} \cdot e^{-\lambda}$...	$\frac{\lambda^k}{k!} \cdot e^{-\lambda}$...

За означенням математичного сподівання (число можливих значень X – злічена множина): $M(X) = \sum_{k=0}^{\infty} k \cdot \frac{\lambda^k \cdot e^{-\lambda}}{k!}$. (27)

Ураховуючи, що при $k=0$ перший доданок суми дорівнює нулю, приймаємо за найменше значення k одиницю і виносимо за знак суми множники, що не залежать від k :

$$M(X) = \lambda \cdot e^{-\lambda} \cdot \sum_{k=1}^{\infty} \frac{\lambda^{k-1}}{(k-1)!}. \quad (28)$$

В останньому виразі покладемо: $k-1 = m$, отримаємо:

$$M(X) = \lambda \cdot e^{-\lambda} \cdot \sum_{m=0}^{\infty} \frac{\lambda^m}{m!}. \quad (29)$$

Оскільки $\sum_{m=0}^{\infty} \frac{\lambda^m}{m!} = e^{\lambda}$, то $M(X) = \lambda \cdot e^{-\lambda} \cdot e^{\lambda} = \lambda$, що й треба довести.

Висновок: надалі буде показано, що Пуассонівський закон підпорядковується оцінці вартості клієнти під час піднесення та рецесії на фазах ділового (економічного) циклу.

Теорема 3 (про дисперсію розподілу Пуассона).

Дисперсія дискретної випадкової величини, яка задана розподілом Пуассона, дорівнює параметру цього розподілу.

Доведення: скористаємось формулою $D(X) = M(X^2) - M^2(X)$ і теоремою 2.

$$D(X) = M(X^2) - \lambda^2. \quad (30)$$

Запишемо розподіл випадкової величини X^2 , урахувуючи, що ймовірність того, що випадкова величина X^2 дорівнює k^2 , дорівнює ймовірності того, що випадкова величина X дорівнює k (це впливає з того, що можливі значення X невід'ємні) [28, с. 51].

X^2	0	1	4	...	k^2	...
p	$e^{-\lambda}$	$\frac{\lambda}{1!} \cdot e^{-\lambda}$	$\frac{\lambda^2}{2!} \cdot e^{-\lambda}$...	$\frac{\lambda^k}{k!} \cdot e^{-\lambda}$...

Знаходимо математичне сподівання X^2 :

$$M(X^2) = \sum_{k=0}^{\infty} k^2 \cdot \frac{\lambda^k \cdot e^{-\lambda}}{k!}. \quad (31)$$

Враховуючи, що перший доданок суми дорівнює нулю, маємо:

$$\begin{aligned} M(X^2) &= \sum_{k=1}^{\infty} k^2 \cdot \frac{\lambda^k \cdot e^{-\lambda}}{k!} = \sum_{k=1}^{\infty} k \cdot \frac{k \cdot \lambda^k \cdot e^{-\lambda}}{k \cdot (k-1)!} = \lambda \cdot \sum_{k=1}^{\infty} k \cdot \frac{\lambda^{k-1} \cdot e^{-\lambda}}{(k-1)!} = \lambda \cdot \sum_{k=1}^{\infty} (k-1+1) \cdot \frac{\lambda^{k-1} \cdot e^{-\lambda}}{(k-1)!} = \\ &= \lambda \cdot \left(\sum_{k=1}^{\infty} (k-1) \cdot \frac{\lambda^{k-1} \cdot e^{-\lambda}}{(k-1)!} + \sum_{k=1}^{\infty} \frac{\lambda^{k-1} \cdot e^{-\lambda}}{(k-1)!} \right). \end{aligned} \quad (32)$$

Покладемо $k-1 = m$:

$$\begin{aligned}
M(X^2) &= \lambda \cdot \left(\sum_{m=0}^{\infty} m \cdot \frac{\lambda^m \cdot e^{-\lambda}}{m!} + \sum_{m=0}^{\infty} \frac{\lambda^m \cdot e^{-\lambda}}{m!} \right) = \\
&= \lambda \cdot \left(\lambda + e^{-\lambda} \cdot \sum_{m=0}^{\infty} \frac{\lambda^m}{m!} \right) = \lambda \cdot (\lambda + e^{-\lambda} \cdot e^{\lambda}) = \lambda^2 + \lambda.
\end{aligned} \tag{33}$$

Остаточно маємо: $D(X) = \lambda^2 + \lambda - \lambda^2 = \lambda$, що й треба довести.

Нерівність Чебишева [28, с. 109].

$$P(|X - M(X)| < \varepsilon) \geq 1 - \frac{D(X)}{\varepsilon^2}. \tag{34}$$

Приклад. Нехай подія A – полягає у тому, що до банку звертається клієнт з приводу депозитного вкладу. Ймовірність появи події A дорівнює p (тобто, з ймовірністю p клієнт робить вклад і з ймовірністю $1-p$ він свій вклад не робить). Припустимо, що за певний період часу (наприклад, один місяць) до банку звернулося N клієнтів. Необхідно оцінити, що кількість клієнтів, які зроблять свої вклади, перебуває у межах від a до b .

Розв'язання:

Знаходимо математичне сподівання і дисперсію випадкової дискретної величини X - числа появи події A для N клієнтів.

$$M(X) = N \cdot p; \quad D(X) = N \cdot p \cdot (1-p). \tag{35}$$

Знаходимо модуль максимальної різниці між математичним сподіванням і заданим числом появи події A .

$$\varepsilon = \max \{ |b - M(x)|, |a - M(x)| \}. \tag{36}$$

Тоді
$$P(|X - N \cdot p| < \varepsilon) \geq 1 - \frac{N \cdot p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2}. \tag{37}$$

Припустимо, що за певний період часу до банку звернулося 100 клієнтів. Ймовірність того, що кожен клієнт зробить депозитний вклад $p = 0,3$. Оцінити можливість того, що кількість клієнтів, які зроблять вклади, лежить у межах від 20 до 40.

У цьому випадку: $N = 100; a = 20; b = 40$, тоді $M(X) = 100 \cdot 0,3 = 30$; $\varepsilon = 10$

$$P(|X - 30| < 10) \geq 1 - \frac{100 \cdot 0,3 \cdot 0,7}{100} = 0,79.$$

Нормальним називають розподіл випадкової величини X , якщо щільність цього розподілу задана формулою

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x-a)^2}{2\sigma^2}}, \quad (38)$$

де:

σ – середнє квадратичне відхилення;

a – математичне сподівання.

Ймовірність того, що X приймає значення, яке належить інтервалу $(\alpha; \beta)$ – знаходимо за формулою

$$P(\alpha < X < \beta) = \Phi\left(\frac{\beta - a}{\sigma}\right) - \Phi\left(\frac{\alpha - a}{\sigma}\right), \quad (39)$$

де $\Phi(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot \int_0^x e^{-\frac{x^2}{2}} dx$ – функція Лапласа. Функція Лапласа не

інтегрується у квадратурах, тобто не можна знайти елементарну функцію, яка виражала б інтеграл $\int e^{-\frac{x^2}{2}} dx$. Значення функції Лапласа можна знайти в теоремі 4 [19, с. 389].

Для нашого прикладу, якщо треба знайти ймовірність того, що не менше 50 клієнтів відкриють депозитні рахунки, то

$$P(50 < X < 100) = \Phi\left(\frac{100 - 30}{4,6}\right) - \Phi\left(\frac{50 - 30}{4,6}\right) = \Phi(15,2) - \Phi(4,4) = 0,5 - 0,4999 = 0,0001.$$

Якщо ж треба знайти ймовірність того, що клієнтів буде від 20 до 40, отримаємо:

$$P(20 < X < 40) = \Phi\left(\frac{40 - 30}{4,6}\right) - \Phi\left(\frac{20 - 30}{4,6}\right) = 2 \cdot \Phi(2,17) = 2 \cdot 0,485 = 0,87.$$

При обчисленні було використано важливу властивість функції Лапласа.

Висновок: отримано метод, за допомогою якого можна оцінити кількість клієнтів, котрі припинять свої стосунки з комерційним банком, або

кількість потенційних, нових клієнтів, які розпочнуть свої стосунки з фінансовою установою.

Теорема 4 Функція Лапласа – непарна.

Доведення.

$$\Phi(-x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot \int_0^{-x} e^{-\frac{x^2}{2}} dx = -\frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot \int_{-x}^0 e^{-\frac{x^2}{2}} dx = -\Phi(x), \quad (40)$$

що й треба довести.

Зробимо важливе зауваження. Оцінка за нерівністю Чебишева дає лише нижню оцінку можливої ймовірності (ймовірність не може бути МЕНШОЮ за 0,79). Використання формули, яка містить функцію Лапласа, дає більш точну оцінку. Абсолютна похибка оцінки не перевищує 0,01% (тобто похибка з'являється тільки на четвертому символі після коми).

Показниковим (експоненціальним) розподілом називають розподіл ймовірностей неперервної випадкової величини X , яке описується щільністю

$$f(x) = \begin{cases} 0; & x < 0 \\ \lambda \cdot e^{-\lambda \cdot x}; & x \geq 0, \end{cases} \quad (41)$$

де $\lambda > 0$ – стала величина [19, с. 114].

Функція розподілу показникового розподілу:

$$F(x) = \begin{cases} 0; & x < 0 \\ 1 - e^{-\lambda \cdot x}; & x \geq 0. \end{cases} \quad (42)$$

Ймовірність потрапляння випадкової величини, яка розподілена за показниковим розподілом в інтервал $(\alpha; \beta)$, дорівнює

$$P(\alpha < X < \beta) = e^{-\lambda \cdot \alpha} - e^{-\lambda \cdot \beta}, \quad (43)$$

де: P – ймовірність;

α – ліва межа;

X – випадкова величина;

β – права межа.

Висновок: показниковий розподіл є важливим елементом оцінки витрат та доходів виробничого підприємства. Він дає змогу оцінити такі важливі показники, як рентабельність та прибутковість.

Теорема 5 Математичне сподівання, дисперсія та середнє квадратичне відхилення показникового розподілу дорівнюють:

$$M(X) = \frac{1}{\lambda}; D(X) = \frac{1}{\lambda^2}; \sigma(X) = \frac{1}{\lambda}. \quad (44)$$

Доведення: використовуємо формулу $M(X) = \int_{-\infty}^{\infty} x \cdot f(x) dx$. Оскільки $f(x) = 0$ для $x < 0$, то

$$\begin{aligned} M(X) &= \int_0^{\infty} \lambda \cdot x \cdot e^{-\lambda x} dx = \left| \begin{array}{l} u = x \quad e^{-\lambda x} dx = dv \\ du = dx \quad v = -\frac{1}{\lambda} e^{-\lambda x} \end{array} \right| = \lambda \cdot \left(-\frac{x}{\lambda} e^{-\lambda x} + \frac{1}{\lambda} \int_0^{\infty} e^{-\lambda x} dx \right) = \\ &= -\frac{1}{\lambda} e^{-\lambda x} \Big|_0^{\infty} = \frac{1}{\lambda}. \end{aligned} \quad (45)$$

Для знаходження дисперсії використаємо формулу:

$$D(X) = \int_{-\infty}^{\infty} x^2 \cdot f(x) dx - M^2(X). \quad (46)$$

Для знаходження інтегралу $\int_0^{\infty} \lambda \cdot x^2 \cdot e^{-\lambda x} dx$ двічі використовуємо формулу інтегрування частинами. Маємо: $D(X) = \frac{2}{\lambda^2} - \frac{1}{\lambda^2} = \frac{1}{\lambda^2}$, звідки $\sigma(X) = \frac{1}{\lambda}$.

Висновок: на фазах економічного циклу – депресія та бум (піднесення) – оцінка вартості клієнтелі підпорядковується показниковому розподілу. Знаючи дисперсію цього розподілу, ми можемо зменшити оцінку похибки у вартості клієнтелі до 2 відсотків (тобто реальна вартість стане не більшою, або не меншою 2 відсотків).

Теорема 6 Неперервна випадкова величина T – час між появою двох послідовних подій пуассонівського потоку із заданою інтенсивністю λ – має показників розподіл:

$$F(t) = 1 - e^{-\lambda t}, \text{ де } t \geq 0. \quad (47)$$

Доведення: припустимо, що в момент t_0 настала подія A_1 потоку. Нехай $t_1 = t_0 + t$.

Якщо хоча б одна подія потоку, що йде за подією A_1 , відбудеться в інтервалі, що міститься в $(t_0; t_2)$, де $t_0 < t_2 < t_1$, то час T між появою двох послідовних подій виявиться меншим за t , тобто $T < t$.

Для того, щоб знайти ймовірність $P(T < t)$, врахуємо, що події – «в інтервалі $(t_0; t_1)$ відбулася хоча б одна подія з потоку» і «в інтервалі $(t_0; t_1)$ не відбулося жодної події з потоку» протилежні (сума ймовірностей цих подій дорівнює одиниці).

Ймовірність неяви жодної події з потоку за час t дорівнює

$$P_t(0) = \frac{(\lambda \cdot t)^0 \cdot e^{-\lambda t}}{0!} = e^{-\lambda t}. \quad (48)$$

Тоді ймовірність, що нас цікавить (ймовірність протилежної події), $P(T < t) = 1 - e^{-\lambda t}$, або за визначенням функції розподілу $F(t) = 1 - e^{-\lambda t}$ при $t \geq 0$. Що й треба довести.

Висновок: розглянуті теореми в цьому питанні дають можливість за допомогою математичного аналізу оцінювати вартість клієнтеля через повний проміжок часу з певною (розрахованою за допомогою методів, що описані вище) ймовірністю.

Функція надійності. Клієнт як складова частина, що впливає на розвиток фінансової установи, займає важливе місце. У першому розділі ми вже чітко обґрунтували той факт, що клієнтська база комерційного банку є його нематеріальним активом. У той час, коли інвестор вирішив придбати собі нову кредитну установу в іншій країні, він повинен добре

проаналізувати весь бізнес й особливо приділити увагу клієнтській базі, що на теперішній час обслуговується в банку.

На момент придбання комерційного банку інвестор отримує все, що належить комерційному банку його філіальній мережі, враховуючи всю клієнтську базу. Однак не слід забувати про те, що розвиток філіальної мережі проходить протягом великого проміжку часу. За цей час банк завдяки своїм рекламним кампаніям виходить на новий ринок та залучає нових клієнтів, створюючи свою постійну клієнтську базу. Залучення до банку великої кількості клієнтів – це довгий і трудомісткий процес. У результаті залучення необхідної кількості клієнтів перед маркетинговим відділом постає нове завдання, як їх утримати в банку. Сьогоднішня криза в країні, яка розпочалася 2008 року, сильно вплинула на стратегію роботи комерційних банків. Багато хто з них призупинив подальший розвиток і зайняв очікувальну позицію. Зараз комерційним банкам необхідно стримати вплив клієнтів, тим самим утримавши їхні ресурси на своїх рахунках. А отже, це і є проблемою, яку необхідно розв'язати, розробляючи нові рекламні кампанії. У процесі придбання комерційного банку інвестор повинен проаналізувати клієнтську базу цієї фінансової установи для того, щоб отримати прогностичний результат її втрати. Кожний потенційний інвестор, що придбає новий комерційний банк, може постати перед проблемою недовіри клієнта до нового власника, що у свою чергу призведе до стрімкого зменшення кількості постійної клієнтської бази.

Клієнти мають неабияку цінність для компанії хоча б тому, що, по-перше, вони купують певні товари чи сервіси, а по-друге, можливо, будуть продовжувати купувати ці товари та сервіси у майбутньому. І саме другий аспект повинен стати фокусом та метою, до якої буде прагнути банк.

Ймовірність того, що теперішній клієнт продовжуватиме користуватися вашими товарами та послугами у майбутньому, залежить від кількох чинників:

- розмір та інтенсивність повідомлень, які надсилаються йому сьогодні і будуть надсилатися в майбутньому;
- ступінь корисності цих повідомлень для споживача;
- ступінь легкості звернення клієнта до банку в разі потреби;
- ступінь чіткості та вправності роботи банку із рахунками;
- відчуття турботи споживачів про себе, чи навпаки – байдужості з боку банку;
- ступінь легкості знаходження потрібної клієнтам інформації на Веб-сайті банку та легкості формування замовлення;
- якість підтримки та сервісу яку пропонує банк;
- швидкість відповіді на електронні та телефонні повідомлення з боку банку.

На поведінку клієнта впливає майже все, що відбувається з ним та фінансовою установою в якій він обслуговується.

А це, у свою чергу означає: що банк би не робив – він або створює або ж навпаки – руйнує стосунки зі своїми клієнтами. Йдеться про так званий „споживацький досвід” – досвід, який споживачі отримують, коли працюють із компанією. Існує безліч прикладів діяльності компаній, яка забезпечувала короткострокове підняття продажу, але водночас руйнувала „споживацький досвід”. Наприклад, нав’язлива комунікація, або ж комунікація, яка не приносить користі споживачеві, може зруйнувати стосунки та знизити цінність клієнта для компанії [123].

Тому ми намагаємося розробити концепцію того, як можна спрогнозувати приблизний відсоток відпливу клієнтів з метою отримання повної картини того, скільки клієнтів залишиться і чи буде цієї кількості достатньо для нормального функціонування комерційного банку деякий час. Отримавши такі дані, інвестор зможе спрогнозувати наступні свої дії.

Тим часом повернемося до питання надійності клієнтської бази банку [35, с. 340]. Розглянемо наочний приклад цієї ситуації.

Приклад. Нехай клієнт починає співпрацювати з банком у момент часу t_0 , а в момент часу t – відмовляється від співпраці. Позначимо через T – неперервну випадкову величину – довжину часу, протягом якого клієнт обслуговується в банку, а через λ – інтенсивність відмов від співробітництва (середня кількість відмов за одиницю часу, наприклад, за один місяць).

Довжина часу, протягом якого клієнт співпрацює з банком, має пуассонівський розподіл, що має функцію розподілу

$$F(t) = P(T < t) = 1 - e^{-\lambda t}, \quad (49)$$

яка визначає ймовірність відмови клієнта за час t .

Функцією надійності $R(t)$ назвемо функцію безвідмовної співпраці клієнта з банком за час t : $R(t) = e^{-\lambda t}$.

Теорема 7 (характеристична властивість функції надійності).

Ймовірність безвідмовної співпраці клієнта з банком у часовому інтервалі довжини t не залежить від часу співпраці, що передувало початку цього інтервалу, а залежить тільки від довжини t (при заданій інтенсивності відмов λ).

Доведення. Введемо позначення подій: A – безвідмовна співпраця клієнта в інтервалі $(0; t_0)$ довжини t_0 ; B – безвідмовна співпраця клієнта в інтервалі $(t_0; t_0 + t)$ довжини t .

Тоді AB – безвідмовна співпраця в інтервалі $(0; t_0 + t)$ довжини $t_0 + t$.

За формулою $R(t) = e^{-\lambda t}$ знайдемо ймовірності цих подій.

$$P(A) = e^{-\lambda t_0}; \quad P(B) = e^{-\lambda t}; \quad (50)$$

$$P(AB) = e^{-\lambda(t_0+t)} = e^{-\lambda t_0} \cdot e^{-\lambda t}. \quad (51)$$

Знайдемо умовну ймовірність того, що клієнт буде співпрацювати в інтервалі $(t_0; t)$ за умови, що він співпрацював в інтервалі, що йому передувало

$$(0; t_0): P_A(B) = \frac{P(AB)}{P(A)} = \frac{e^{-\lambda t_0} \cdot e^{-\lambda t}}{e^{-\lambda t_0}} = e^{-\lambda t}. \quad (52)$$

Оскільки в отриманій формулі не міститься t_0 , а міститься лише t , то це й означає, що час співпраці в попередньому періоді не впливає на ймовірність співпраці в майбутньому. Іншими словами, умовна ймовірність $P_A(B)$ безвідмовної співпраці в інтервалі часу довжини t , яка обчислена в припущенні, що клієнт безвідмовно співпрацював на попередньому часовому інтервалі, дорівнює безумовній ймовірності $P(B)$.

Висновок: вивчаючи питання надійності клієнтели, було отримано важливий математичний результат – знайдено закон, згідно з яким можна оцінити ймовірність повного припинення клієнтом співпраці або розірвання договірних стосунків з комерційним банком. Такий метод дає змогу робити прогнозний аналіз втрати постійного клієнта.

Практичний алгоритм оцінки вартості клієнтели має такий вигляд:

1. Робимо статистичну оцінку клієнтели.
2. Знаходимо незміщену оцінку генеральної середньої (вибіркова середня).
3. Записуємо закон розподілу випадкової величини (втрата чи невтрата клієнта, у разі невтрата – збільшення чи зменшення фінансової потужності).
4. З'ясуємо, у якій фазі економічного циклу перебуває економіка (як наслідок – банківська система).
5. У разі рецесії використовуємо пуасонівський закон для оцінки ймовірності втрати клієнтели, у разі піднесення – нормальний закон.

4.2. Модель визначення вартості клієнтської бази банку

Під час глибшого вивчення цього питання зрозумілою стала необхідність ретельного дослідження всього, що пов'язане з клієнтською базою комерційного банку. Дослідження саме цього нематеріального активу

дасть змогу зробити висновки та в майбутньому переглянути систему стосунків між клієнтом та фінансовою установою. Робота та розвиток кожної фінансової установи повністю залежить від тієї клієнтели, якою вона володіє. Уся складність дослідження полягає в тому, що цей нематеріальний актив комерційного банку є маловивченим. Проводячи дослідження цього питання, ми зіштовхуємося з проблемою відсутності необхідної інформації про цей нематеріальний актив, що унеможливорює повне розкриття питання. Багато хто вивчає поведінку клієнта, аналізує його дії для розуміння того, як можна вплинути на його вибір та на що він зверне свою увагу в момент вибору фінансової установи. У період економічної кризи, яка досить сильно відобразилась на банківському ринку України, питання залучення нових клієнтів до обслуговування в банк, набуло ще більшої актуальності. Також не слід забувати про те, що наступним етапом маркетингового відділу комерційного банку є завдання, як утримати вже наявну клієнтську базу, тим самим захистивши фінансову установу від різкого відтоку грошових коштів та зменшення прибутків. Маркетингові відділи, котрі проводять ці дослідження, не розглядають клієнтську базу банку як його нематеріальний актив. Тому жодне з проведених досліджень маркетинговим відділом комерційного банку не надає нам необхідної інформації про вартість або фінансову цінність клієнтської бази банку. Процес проведення оцінки фінансової цінності клієнтської бази банку є надзвичайно складним та трудомістким. У процесі проведення оцінки клієнтської бази банку необхідно врахувати велику кількість критеріїв, які впливають на результати проведеної оцінки та допомагають прогнозувати майбутню поведінку клієнтів. Також необхідно виявити тих клієнтів, які приносять банку найбільший прибуток. З ними необхідно будувати тривалу систему стосунків. Слід просегментувати клієнтів за групами, а саме: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Такий поділ дозволить виявити клієнтів, які користуються одноразовими послугами, та тих, які користуються довгостроковими

продуктами та паралельно пакетом додаткових банківських послуг і приносять фінансовій установі значний прибуток. Проаналізувавши клієнтську базу, можна зробити висновок, що не всі клієнти приносять необхідний прибуток, який перекриває витрати банку на залучення та обслуговування клієнтів. Також цінними є ті клієнти, які створюють для банку додаткову рекламу серед своїх рідних та друзів. Необхідно додати, що довготривалі стосунки між клієнтом та фінансовою установою потребують значних додаткових інвестицій у їхній розвиток. Отже, з огляду на це не слід одразу позбуватися тієї групи клієнтів, які з початку не приносять комерційному банку стабільного прибутку.

Сьогодні небагато комерційних банків готові до проведення такої складної оцінки та визначення фінансової цінності клієнтської бази. Насамперед це ускладнене тим, що комерційні банки досі не мають необхідної для цього системи збору, акумулювання та аналізу інформації про клієнтську базу комерційного банку. Також досі не існує необхідної системи моніторингу, в результаті якого ми мали б можливість бачити історію обслуговування клієнта, його індивідуальний кредитно-депозитний портфель та всі операції, якими він користується в банку. Відсутня централізована програма, що б акумулювала в собі відомості про клієнтську базу, які можна було б використовувати для проведення аналізу. За відсутності всіх цих баз даних ускладнюється процес проведення оцінки клієнтської бази та визначення її фінансової цінності для комерційного банку.

Звернемо свою увагу на те, що ж таке вартість. Вартість (*англ.* value) – економічна категорія, що виражає втілену й уречевлену суспільно необхідну працю. Існує в умовах товарного виробництва. Формою грошового вираження вартості є ціна [42, с. 36].

Обробка статистичних даних, правильна оцінка їхніх кількісних та якісних характеристик, прогнозування на цій основі кроків щодо майбутньої діяльності менеджменту є одним із найголовніших чинників, що впливають

на вартість банку в цілому та на вартість клієнти зокрема. Кожен клієнт будь-якої фінансової установи (банку, страхового товариства, фондової біржі, туристичного агентства) має своє суб'єктивне мислення щодо вибору тієї чи іншої установи стосовно отримання послуг у сфері фінансів. Надалі будемо розглядати клієнта, який обслуговується лише в банківській сфері. Завдання аналізу полягає у дослідженні таких питань:

- ймовірність того, що клієнт співпрацює з банком протягом певного періоду часу;
- які кроки повинен зробити менеджер банку для зниження ризику втрати певної групи клієнтів;
- які дії необхідні для залучення до співпраці нових клієнтів.

Аналіз клієнтської бази комерційного банку вже давно вийшов за межі принципів Вільфредо Парето 80/20. У літературі з менеджменту (переважно – у популярній або присвяченій time - менеджменту) обов'язково згадується так званий принцип Парето або правило 80/20. Наведемо приклад деяких формулювань цього закону:

- 20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту або прибутку;
- 20 % помилок обумовлюють 80 % втрат;
- 20 % початкових продуктів визначають 80 % вартості готового виробу;
- 20 % витрачаємого часу досягають 80 % результатів [110, с. 111];
- 20 % зусиль дають 80 % результатів, а решта 80 % зусиль – лише 20 % результатів [115];
- 20 % проінвестованих грошових коштів відповідальні за 80 % віддачі;
- 20 % зусиль дають 80 % результатів;
- 20 % реалізованих товарів принесуть 80 % прибутків, а останні 80 % реалізованих товарів принесуть залишковий прибуток, а саме – 20 % [90].

З рисунка 11 видно, що 20 % клієнтів фінансової установи приносить прибуток у розмірі 296 %. А інші 80 % – завдають збитків у розмірі 196 %. Це досить великі втрати, які вказують на необхідність зміни підходу до залучення та утримання клієнтів, з більшим акцентом на утриманні прибуткових клієнтів [123].

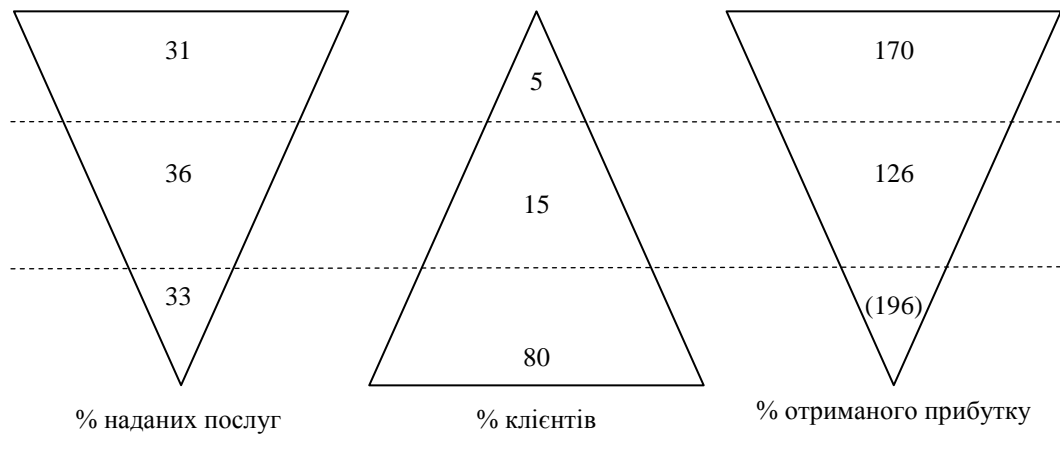


Рис. 11. Розподіл клієнтів за рівнем прибутковості, ураховуючи позитивну цінність клієнта

Використання важких статистичних і прогнозних методів надає банку можливість розв'язання багатьох важливих бізнес-процесів, на які раніше можна було знайти лише інтуїтивні відповіді:

- які клієнти відгукнуться на новий продукт;
- на який сегмент ринку необхідно звернути увагу для того, щоб збільшити свою клієнтську базу;
- як можна точніше оцінити, які будуть результати від проведення даних заходів (рекламна кампанія, поштове розсилання);
- хто з постійних клієнтів ймовірно буде користуватися більшою кількістю банківських продуктів, якщо йому приділити більше уваги;
- хто з постійних клієнтів у змозі отримати нові послуги в банку;

- які з банківських продуктів та послуг можна надавати в комплексі, надаючи їх у вигляді єдиного пакета послуг, щоб збільшити відсоток продажу продуктової бази банку;
- як відокремити найбільш перспективний ринок для продажу банківських продуктів.

На багато які з цих питань ми зможемо знайти відповіді, приділивши посилену увагу детальнішому аналізу статистичних даних клієнтської бази комерційного банку. Необхідно пояснити, які функції виконує статистика. Слово «статистика» від латинського «status» – стан, стан справ. Спочатку воно використовувалося в значенні «політичний стан». У науковий побут слово «статистика» увів у XVIII столітті німецький учений Г.Ахенваль. Статистика – галузь знань, у якій викладаються загальні питання збору, вимірювання та аналізу масових статистичних (кількісних або якісних) даних. Статистика – це наука про організації, збори, презентовані аналізи й інтерпретації кількісних даних для прийняття більш ефективних рішень [115].

На більшість з цих питань можна дати відповіді в результаті проведення повного аналізу клієнтської бази комерційного банку. Завдяки правильно проведеному аналізу або в результаті використання статистики можна виділити найбільш перспективних клієнтів для користування конкретними продуктами або послугами. Крім того – внаслідок отриманих статистичних даних, які допомагають співробітникам головного банку прогнозувати або відстежувати вплив того або іншого маркетингового дійства на збільшення клієнтського потоку.

Вибір клієнтом банківської установи ґрунтується на трьох основних принципах:

1. *Альтернативність.* Цей важливий принцип означає, що кожна людина, яка намагається зробити вибір певної банківської установи, завжди поступається чим-небудь. Наприклад, банк «Альфа» пропонує розміщення

грошових коштів на депозит під 12% річних, банк «Омега» під 15% річних. Здавалося б, що банк «Омега» повинен отримати більшу кількість клієнтів щодо цієї послуги. Але це не завжди так, оскільки значна кількість клієнтів орієнтується не лише на «кількісну» фінансову привабливість. Важливим чинником для цієї групи клієнтів є ступінь надійності банківської установи, тобто ця група клієнтів розуміє, чим вищий відсоток за депозитним продуктом, тим вищий ступінь ризику. У загальній економічній теорії в основі вибору лежить закон Візера: «Дійсна цінність якої-небудь речі є недоотримана корисність інших речей, що могли б бути вироблені (придбані) за допомогою ресурсів, витрачених на виробництво (придбання) певної речі» [62, с. 65]. Застосування цього закону в питанні, що розглядається, полягає в необхідності здійснювання керівництвом банківської установи такої маркетингової політики, щоб узгодити кількісні характеристики своїх послуг (відсотки по кредитним та депозитним рахункам) з характеристиками якісними (ступінь надійності, швидкість обслуговування, надання додаткових послуг і таке інше). Чинник надійності набуває особливої ваги у цій економічній ситуації, коли можна довірити свої гроші тільки стабільним фінансовим установам. Усе це можна спостерігати з початком економічної кризи в 2008 році, яка відразу відбилася на банківському ринку України і населення продемонструвало свою довіру до комерційних банків. З початком економічної кризи відбулося різке зменшення рівня довіри клієнтів фінансовим установам. Протягом 2008 – 2009 років ми спостерігали, як клієнти комерційних банків намагалися розірвати угоди за депозитними угодами, сплативши всі санкції і намагаючись повернути собі свої заощадження. Така ситуація на банківському ринку України розкрила реакцію клієнта на економічну кризу і виявила ступінь його довіри.

2. *Раціональність поведінки клієнта.* Раціональна поведінка виявляється в тому, щоб отримати найбільший прибуток (зазнати найменших збитків) при високому ступені надійності (мінімізації ризиків). Крім того,

раціональна поведінка означає, що клієнти здійснюють свій вибір у бік конкретної фінансової установи, бо їхні умови (обмеження) та наявна інформація різняться між собою. Наприклад, один клієнт банку, що мав депозитний вклад на певний термін, по закінченні цього строку вирішив припинити співпрацю з банком щодо цієї послуги (повністю забирає свій вклад), а інший, навпаки, маючи певну суму на рахунку, збільшує її ще на 10 відсотків. Чому саме такий вибір і що на нього впливає? Можливо, перший клієнт користується тільки загальнодоступною інформацією, тому за її браком у нього зменшується ступінь довіри до банківських установ, тоді як другий клієнт, маючи можливість отримувати ширшу та повнішу інформацію (біржові котирування, доступність до напівзакритих фінансових сайтів мережі Internet), навпаки, розуміє доцільність продовження співпраці з цим комерційним банком.

Безумовно, раціональні рішення можуть змінюватись, якщо змінюються обставини. Припустимо, уряд вирішує почати здійснювати «політику дорогих грошей», тобто підвищується ставка відсотка для комерційних банків з боку Національного банку при збільшенні ставки обов'язкового резервування. У цьому разі комерційні банки змушені збільшувати відсотки за кредитами та зменшувати відсотки з депозитів. Це автоматично призводить до того, що кількість клієнтів будь-якого комерційного банку автоматично зменшиться або це автоматично вплине на кількість нових клієнтів. Це відбувається коли, наприклад, комерційний банк збільшив відсоткову ставку за кредитом. Так, ситуація сильно вплине на нових клієнтів комерційного банку. В момент здачі своїх документів на отримання кредиту клієнт дізнається про те, що його доходів недостатньо для того, щоб отримати ту суму, на яку він розраховував. Це відбулося з причини різкого збільшення відсоткової ставки, яка у свою чергу вплинула на розмір загальної суми платежу за кредитом у бік збільшення. Тому при проведенні розрахунків згідно з доходами клієнта стає зрозумілим, що доходів клієнта

недостатньо для того, щоб отримати саме ту суму кредиту, на яку він розраховував. У цій ситуації можна спрогнозувати два шляхи: або клієнт погоджується на отримання меншої суми кредиту, або зовсім відмовляється співпрацювати з цим комерційним банком. Подібні ситуації на банківському ринку України змушують багатьох клієнтів відмовитися від отримання послуг саме цієї фінансової установи, тим самим зменшивши її прибуток. Відповідно втрата постійного клієнта в майбутньому відображається на самому комерційному банку. Банк втрачає свій нематеріальний актив у вигляді постійного клієнта та коло його друзів, яким би він міг відрекомендувати саме цей банк та залучити їх на обслуговування.

У цьому випадку для утримання клієнтів у банківській установі є дві можливості:

- рівень відхилення відсоткових ставок повинен бути якомога меншим;
- треба вводити «систему преміювань» для постійних клієнтів (наприклад, збільшення строку погашення кредитів, збільшення відсотка за депозитом у разі користування обома банківськими продуктами паралельно).

Люди передбачувано реагують на стимули. Стимулами називають чинники, що впливають на людину і визначають мотиви її поведінки. Фінансові стимули з боку банківської установи щодо клієнта звичайно діють через грошові винагороди (наприклад, якщо клієнт своєчасно розраховувався з відсотків за наданим кредитом, тоді для його стимулювання необхідно не брати з нього відсоток при остаточному розрахунку). Якщо загальна сума кредиту становила 60000,00 грн. і була надана на три роки під 36% річних з поквартальною виплатою відсотків, і клієнт своєчасно розраховувався як за кредитом, так і за відсотками з нього, то це означає, що клієнт сплатив 55000,00 грн. по кредиту і 34650,00 грн. як відсотки. При сплаті останньої частини кредиту (5000,00 грн.) клієнт повинен сплатити ще 450,00 грн. відсотками. У цьому разі банківській установі є сенс не брати з клієнта

450,00 грн. за відсотками, а запропонувати йому відкрити депозитний вклад на суму в 300,00 грн. на певний термін. Така політика банку зможе привернути до себе увагу її постійних клієнтів та зробить усе можливе для їхнього утримання на більш тривалий термін обслуговування.

Розглянемо другий вид аналізу ризику – кількісний. Під час цього аналізу можна використовувати різні методи. Найбільш поширеними є:

- статистичні;
- використання аналогів;
- експертні методи;
- метод доречності затрат.

Якщо ступінь ризику подати, наприклад, через величину середньоквадратичного відхилення від сподіваних величин, то можна кількісно визначити й оцінити ризик як для кожного елемента (клієнта), так і для об'єкта (клієнтеля) у цілому. Зосередившись на елементах з більшою невизначеністю, менеджер (системний аналітик) може деталізувати ці елементи й переформувати їх для введення в план (програму). Попередня оцінка потім уточнюється. Якщо невизначеність зменшилася, потрібно вести подальшу деталізацію і переформувати елементи, що мають велику невизначеність. Коли чергова оцінка призводить до того, що невизначеність не вдається зменшити й послідовні уточнення не є значними, то слід, зокрема, підрахувати грошові суми для компенсації можливих результатів невизначеності (ризик).

Досить поширеним є метод Монте-Карло, перевагою якого є можливість проведення аналізу й оцінки різних «сценаріїв» реалізації проекту підвищення вартості клієнтеля й урахування різних чинників ризику в межах єдиного підходу. Метод Монте-Карло (методи Монте-Карло, ММК) – загальна назва групи чистих методів, які ґрунтуються на отриманні більшої кількості реалізації стахановського (випадкового) процесу, що формується таким чином, щоб його ймовірнісні характеристики збігалися з аналогічними

величинами розв'язаного завдання. Цей метод використовується для розв'язання завдань у різних галузях фізики, математики, економіки, оптимізації, теорії управління і т.п. Над цією теорією працювали спочатку в 1930-х роках Енріко Фермі в Італії, а потім – Джон фон Нейман і Станіслав Улам у 1940-х у Лос-Аламосе [115]. Іншими словами, це метод, який багатогранно розраховує (або виконує ітерації) вартість проекту або довгостроковості проекту з використанням вхідних величин, довільно узятих із можливих значень вартості або тривалості, для отримання розподілу можливостей значення загальної вартості проекту або для закінчення проекту [90]. Як приклад, можна розглянути одну із таких моделей, що уможливорює аналіз наслідків нагромадження ризикових ситуацій. У цій моделі ризики поділені на три категорії, що впливають на обсяги кредитів, строк їхнього повернення. Ці категорії ризиків подані в трьох матрицях (таблицях). Модель допомагає дослідити й оцінити комбінований (інтегрований) вплив цих ризиків на фінансовий стан учасників проекту у формі затримок щодо одержання доходу, збільшення позик тощо.

Матриця обсягів робіт містить варіантний ряд кредитів, що можуть змінюватися залежно від зміни умов щодо кредитування. Матриця часу на повернення кредитів містить варіантний ряд даних щодо необхідного часу на повернення залежно від змінення умов. Матриця вартості містить імовірні позови клієнта, котрі можуть виникнути у зв'язку зі зміненням обсягів кредитування та затримкою їхнього повернення з урахуванням умов контракту, інфляційних процесів тощо.

Блок розрахунку критичного шляху визначає можливості (імовірні) затримки повернення кредитів як за окремими групами, так і клієнтелі в цілому. Цей метод реалізує лише формалізовану (концептуальну) схему, що дає можливість розкласти (деталізувати) досить складний комплекс ризиків на окремі складові й мати судження щодо ймовірності вияву та обтяжливості (розмір) їх наслідків.

Тепер звернемо свою увагу на питання про використання елементів математичної статистики для оцінки вартості клієнтів з урахуванням якісної складової. Під якісною складовою будемо розуміти частку клієнтської бази банку в загальному фінансовому потоці банківської установи. Виявити вартість або фінансову цінність клієнтської бази банку досить складно. У процесі вивчення цього питання стало зрозумілим, що значна плинність клієнтів сильно ускладнює визначення фінансової цінності клієнтів для банку. Необхідно розробити комплексну систему постійного моніторингу кожного клієнта, який обслуговується в банку з прив'язкою до роботи менеджера, який його обслуговує. У результаті акумулювання та аналізу цих даних стало можливим визначення фінансової цінності клієнтів. Розглянемо наступну статистичну таблицю 18.

Кількість клієнтів	Кількість проданих продуктів	Термін дії продукту (місяці/роки)	Валюта (долар, грн., євро)	Курс НБУ до грн.	Портфель (тис. грн.)
Депозитна клієнтська база					
Кредитна клієнтська база					
Поточні рахунки					
Кількість клієнтів					шт.
Кількість проданих продуктів					шт.
Разом (депозитний та кредитний портфелі)					грн.

Табл. 18. Дані для розрахунку фінансової цінності клієнтів

У таблиці 18 зібрані всі необхідні дані, які потрібні для визначення фінансової цінності клієнтської бази банку. Також працівники головного банку зможуть провести інші види аналізу завдяки статистичній інформації. Фінансова цінність клієнтської бази комерційного банку розраховується в національній валюті. Звертаючись до змісту поняття «цінність», зазначаємо, що це будь-яке матеріальне або ідеальне явище, що має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе [115]. У свою чергу на те, що ж таке фінансова цінність – це прибуток, який

може отримати фінансова установа від довгострокових стосунків з клієнтом, зумовлених спільно укладеним договором. У результаті визначення фінансової цінності клієнтської бази банку ми маємо можливість спрогнозувати той прибуток, який принесе клієнт комерційному банку за рахунок взаємних довгострокових стосунків, зумовлених умовами укладеного договору. Ми отримуємо прогнозні результати доходів, які отримає комерційний банк від збереження клієнтської бази до кінця строку договору. Однак ця сума під впливом нестабільності нематеріального активу змінюється щодня.

За допомогою даних таблиці 18 ми маємо можливість провести кількісний аналіз клієнтської бази та продуктів, якими користуються клієнти під час обслуговування в комерційному банку. Для якісної оцінки введемо коефіцієнти якісної складової. Використовуємо дані, які ми отримали в результаті збору, аналізу, та зведемо їх до таблиці 18. За формулою 17 розраховується фінансова цінність депозитного портфеля внаслідок проведення точної її сегментації між клієнтами, які обслуговуються в комерційному банку.

Для оцінки вартості клієнтели буде використано логарифмічну функцію. Дамо її означення та розглянемо деякі її властивості.

Означення логарифма.

Логарифмом додатного числа a за основою $b > 0; b \neq 1$ називається показник ступеня c , у який треба піднести b , щоб отримати a .

$$\log_b a = c \Leftrightarrow b^c = a$$

1) Основна логарифмічна тотожність: $b^{\log_b a} = a$;

Властивості логарифмів

2) $\log_a (x \cdot y) = \log_a x + \log_a y$;

3) $\log_a \frac{x}{y} = \log_a x - \log_a y$;

4) $\log_a x^p = p \cdot \log_a x$;

5) Формула переходу до іншої основи:

$$\log_b a = \frac{\log_c a}{\log_c b}; \quad (53)$$

6) $\log_{a^k} b^k = \log_a b$.

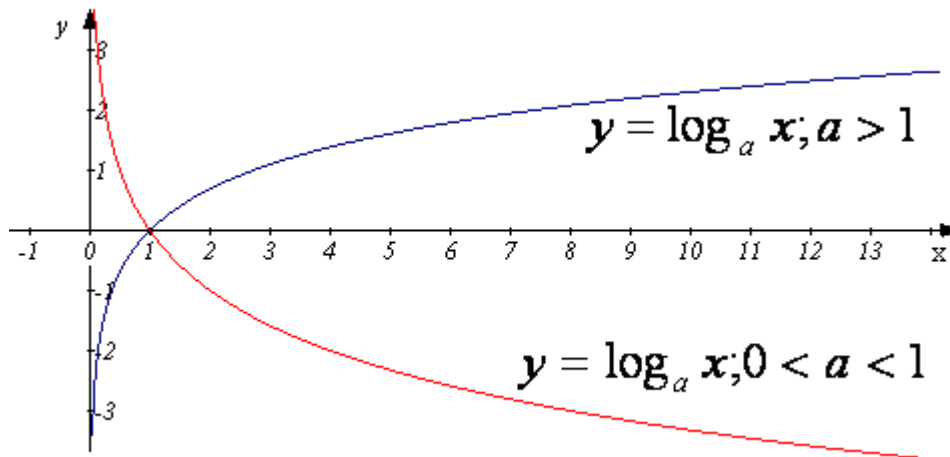


Рис. 12. Графіки логарифмічної функції

При оцінці вартості клієнтеля можливі два варіанти: значення $a > 1$ і розглядається зростаюча логарифмічна функція; довгострокові кредити – значення $0 < a < 1$ і функція спадаюча.

Властивості логарифмічної функції;

- 1) $D(y) = (0; \infty)$ – область визначення.
- 2) При $0 < a < 1$ функція спадає; при $a > 1$ функція зростає.
- 3) $E(y) = R$ – область значень.
- 4) Графік функції проходить через точку $(1; 0)$.

Якщо основа логарифма дорівнює числу $e = \lim_{n \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{1}{n}\right)^n$, то такий логарифм називається натуральним і позначається $\ln x$.

Логарифмічна функція є оберненою до функції показникової.

Функція $y = a^x$, де $a > 0; a \neq 1$ називається показниковою.

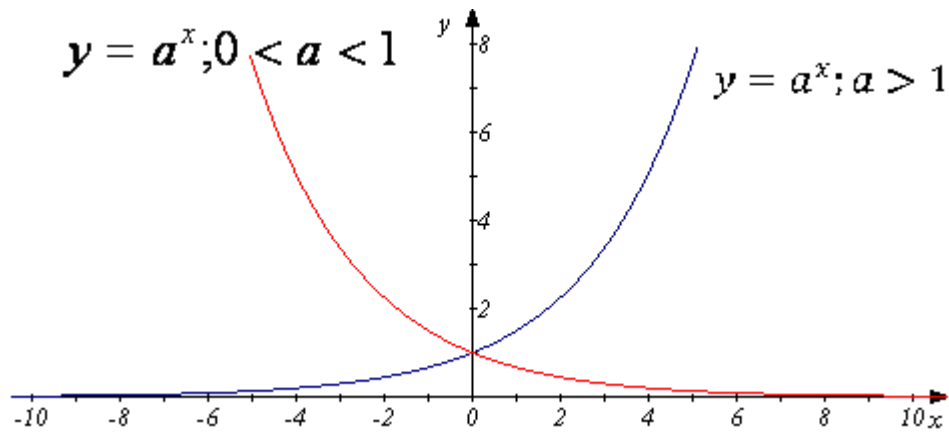


Рис. 13. Показникова функція

Для оцінки ймовірності ризику втрати клієнта використовується показникова функція $y = e^{ax}$. В залежності від ступеня ризику та фаз економічного циклу величина $a > 0$ (пожвавлення) або $a < 0$ (реcesія). В першому випадку функція $y = e^{ax}$ – зростаюча; в другому – спадаюча.

Властивості:

1. $D(y) = R$ – область визначення.
2. При $0 < a < 1$ функція спадає; при $a > 1$ функція зростає.
3. $E(y) = (0; \infty)$ – область значень.
4. Графік функції проходить через точку $(0; 1)$ [67, с. 373].

Графічний взаємозв'язок між логарифмічною та показниковою функціями показано на рисунку 14:

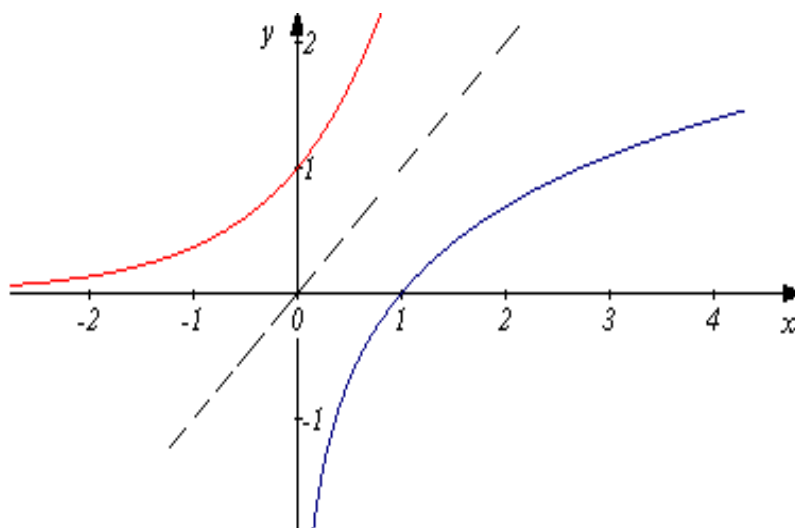


Рис. 14. Графічний взаємозв'язок між логарифмічною та показниковою функціями

Розрахунок вартості даного портфеля ускладнюється тим, що часові проміжки з кредитів вимірюються у місяцях, а з депозитів – у роках.

1. Фінансову цінність клієнтської бази, яка розмістила депозити в комерційному банку, розраховуємо за формулою:

$$K_D = \frac{S \cdot T}{100 \cdot |\ln T|}, \quad (54)$$

де:

K_D – коефіцієнт якісної оцінки клієнта, який має у банківській установі депозитний вклад (виражений у грошовій формі);

S – сума вкладу;

$T = \frac{a}{12}$, де a – термін вкладу в місяцях, причому для $a \in \{7,8,9,10,11,12\}$ приймаємо $\frac{T}{|\ln T|} = 1$.

2. Для оцінки вартості клієнтів, що має в комерційному банку поточні рахунки (вклади до запитання), приймаємо $\frac{T}{|\ln T|} = \frac{1}{2}$, тоді отримаємо

$$K_p = \frac{S}{200}, \quad (55)$$

3. Фінансову цінність клієнтської бази, яка отримала в комерційному банку кредити, розраховуємо за формулою

$$K_k = \frac{S \cdot T}{100 \cdot \ln T}, \quad (56)$$

де:

K_k - коефіцієнт якісної оцінки клієнта, який має у банківській установі кредит (виражений у грошовій формі);

T – термін часу, на який отримано кредит (у роках, $T \geq 3$). Для $T = 2$ приймаємо $\frac{T}{\ln T} = 2$.

4. Остаточна формула для загальної оцінки вартості клієнтів має такий вигляд:

$$K_S = \frac{1}{100} \cdot \left(\sum_{i=1}^n K_{D_i} + \sum_{j=1}^m K_{P_j} + \sum_{e=1}^l K_{K_e} \right), \quad (57)$$

де:

K_S – сумарна вартість клієнтеля як нематеріального активу комерційного банку;

n, m, l – кількість клієнтів за депозитами, поточними рахунками та кредитами відповідно.

Чим вищий коефіцієнт K_S , тим вища якісна оцінка клієнтеля банку, отже, тим самим вища її вартість. Є декілька нефінансових способів, які впливають на збільшення цього коефіцієнта:

- збільшення загального часу депозитних вкладів;
- зменшення загального часу кредитів;
- збільшення загальної кількості клієнтів;
- зменшення кількості неповернених кредитів;
- створення таких умов для клієнта, щоб вони користувалися більшою кількістю банківських продуктів;
- поліпшення системи обслуговування та довіри клієнта до банку, тим самим зменшивши відсоток того, що клієнт вирішить змінити банк.

Наявність повної інформації про стан комерційного банку та його клієнтської бази надасть можливість констатувати той факт, що ступінь надійності банківської установи є високим або низьким. Інвестор, володіючи такою інформацією, усвідомлює, що в результаті придбання банку він отримує міцну клієнтську базу. Це стане запорукою того, що комерційний банк й надалі буде добре функціонувати та зберігати свої ринкові позиції. Тому інвестори, які мають бажання придбати комерційний банк, отримають установу з надійною клієнтською базою, яка робить банк гідним довіри та конкурентоспроможним.

Ми пропонуємо вдосконалені методи оцінки вартості клієнтеля та ризиків, що з нею пов'язані (статистичні та ймовірнісні). Розглянемо декілька прикладів, які характеризують поведінку клієнта щодо фінансової установи.

Нехай для вивчення кількісної ознаки X (депозити, кредити, кількість фізичних або юридичних клієнтів) із генеральної сукупності взято вибірку x_1, x_2, \dots, x_n об'єму n . Значення x_i ознаки X , що мали місце, назвемо варіантами, а послідовність варіантів, записаних у порядку зростання, варіаційним рядом.

Статистичним розподілом вибірки називають перелік варіант x_i варіаційного ряду й відповідних їм частот n_i . Сума всіх частот дорівнює n [19, с. 151]. Полігоном відносних частот називають ламану, відрізки якої з'єднують точки $(x_1; w_1), (x_2; w_2) \dots (x_n; w_n)$, де x_1, x_2, \dots, x_n – варіанти вибірки; $w_1, w_2 \dots w_n$ – відповідні їм відносні частоти [19, с. 152].

З погляду оцінки клієнтели комерційного банку: відносні частоти – це значення фінансових складових діяльності банку.

Приклад. Для аналізу фінансових установ були взяті дані декількох комерційних банків, які перебувають у різних групах за рейтингом надійності. Розглянемо дані на прикладі конкретного комерційного банку (банк «Аваль», з 2006 року в результаті продажу – ВАТ «Райффайзен банк Аваль») [109] таблиця 19.

ВАТ "Райффайзен банк Аваль"				
Рік	Міжбанківські кредити (млн. грн.)	Кредити фізичних осіб (млн. грн.)	Цінні папери (млн. грн.)	Депозити фізичних осіб (млн. грн.)
2000	40,63	0,00	0,00	533,31
2001	22,22	0,00	0,01	1147,973
2002	55,39	0,00	0,01	2283,163
2003	17,05	107,76	20,20	4291,013
2004	10,34	447,60	128,54	5021,313
2005	97,74	1691,81	226,21	9165,813
2006	641,24	10532,35	466,48	11503,121
2007	961,9	18325,16	1263,69	15910,422
2008	1838,34	17727,79	1209,92	18042,082
2009	459,37	23218,92	2973,44	17814,688

Табл. 19. Статистичні дані роботи ВАТ "Райффайзен банк Аваль" з 2000 до 2009 років

Відповідні полігони мають графічний вигляд на рисунках 15, 16, 17, 18:



Рис. 15. Міжбанківські кредити



Рис. 16. Кредити фізичних осіб



Рис. 17. Цінні папери



Рис. 18. Депозити фізичних осіб

Аналіз статистичних даних уможливорює зробити декілька важливих висновків:

1. Номінальні обсяги банківських операцій, що нерозривно пов'язані з вартістю клієнтської бази банку, зростають зі збільшенням номінального ВВП.

2. Реальні обсяги банківських операцій, а разом з ними й вартість клієнтської бази залежать від стадії економічного циклу. Основні чинники,

що впливають на ці обсяги: ціновий – інфляція, неціновий – очікування клієнтів.

3. Під час економічного спаду (рецесії) обсяги міжбанківських операцій зменшуються. Таким чином, міжбанківська активність може слугувати індикатором стану економіки в цілому. Вартість клієнтелі при цьому зменшується внаслідок збільшення ризиків та відтоку клієнтів.

4. Номінальна вартість цінних паперів зростає, тоді як їхня реальна вартість може зменшуватися. При цьому вартість клієнтелі залежить від реальної вартості цінних паперів, тому перебуває у стані коливання, а не постійного зростання.

5. Підтверджується закон Франко Модільяні (премія імені Нобеля з економіки за 1985 рік «За аналіз поведінки людей щодо заощаджень»): зі зростанням реальних доходів гранична та середня схильність до заощаджень збільшується. Це яскраво підтверджує графік: «Депозити фізичних осіб».

Статистичною оцінкою Θ^* невідомого параметра Θ теоретичного розподілу називають функцію $F(X_1, X_2, \dots, X_n)$ від величин, що досліджуються X_1, X_2, \dots, X_n [19, с. 157]. Наприклад, кількість клієнтів банку з місяцями в окремих категоріях.

Точковою називають статистичну оцінку, яка визначається одним числом $\Theta^* = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$, де x_1, x_2, \dots, x_n – результати спостережень за кількісною ознакою [19, с. 157].

Незміщеною називають точкову оцінку, математичне сподівання якої дорівнює параметру, що оцінюється, при довільному об'ємі вибірки.

Незміщеною оцінкою генеральної середньої (математичного сподівання) є вибіркова середня [19, с. 157]

$$\bar{x}_e = \frac{\left(\sum_{i=1}^k n_i x_i \right)}{n}, \quad (58)$$

де: x_i – варіанта вибірки;

n_i – частота варіанти;

$n = \sum_{i=1}^k n_i$ – об'єм вибірки.

Зауваження. Якщо початкові варіанти x_i – великі числа, то для спрощення обчислень доцільно відняти від кожної варіанти одне й те саме число C , тобто перейти до умовних варіант $u_i = x_i - C$ (у якості C зручно взяти число, яке близьке до вибіркової середньої). Тоді

$$\bar{x}_e = C + \frac{\sum u_i n_i}{n}. \quad (59)$$

Приклад 1. Розглянемо ситуацію на прикладі клієнтопотуку комерційного банку. До комерційного банку зверталися клієнти з приводу отримання кредиту на придбання авто (вибірка), задана таблицею:

n_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x_i	1345	1243	1890	1786	1593	1267	1761	1987	1345	1698

де:

n_i – місяці поточного року;

x_i – відповідна кількість клієнтів.

Числа x_i достатньо великі. Приймаємо $C = 1500$, отримаємо:

n_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
u_i	-155	-257	390	286	93	-233	261	487	-155	198

Наведемо приклад використання вибіркової середньої для нефінансового інституту (виробнича фірма).

Нехай середні змінні витрати задано таблицею

n_i	1	2	3	4	5	6
AVC_i	1200	1300	1100	1400	1300	1200

Незмщеною оцінкою генеральної середньої (математичного сподівання) є вибіркова середня

$$\bar{x}_e = \frac{1 \cdot 1200 + 2 \cdot 1300 + 3 \cdot 1100 + 4 \cdot 1400 + 5 \cdot 1300 + 6 \cdot 1200}{1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6} = \frac{26400}{21} \approx 1257 \#$$

Зміщеною оцінкою генеральної дисперсії є вибіркова дисперсія

$$D_g = \frac{\left(\sum_{i=1}^k n_i \cdot (x_i - \bar{x}_g)^2 \right)}{n}. \quad (60)$$

Ця оцінка є зміщеною, оскільки $M[D_g] = \frac{n-1}{n} \cdot D_g$.

Більш зручною можна вважати формулу [19, с. 158].

$$D_g = \bar{x}^2 - [\bar{x}]^2 = \frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \left(\frac{\sum n_i x_i}{n} \right)^2. \quad (61)$$

Зауваження 1. Якщо початкові варіанти x_i – великі числа, то доцільно відняти від усіх варіант одне й те саме число C , яке близьке до вибіркової середньої, тобто перейти до умовних варіант $u_i = x_i - C$ (дисперсія при цьому не зміниться), тоді $D_g(X) = D_g(u) = \bar{u}^2 - [\bar{u}]^2 = \frac{\sum n_i u_i^2}{n} - \left(\frac{\sum n_i u_i}{n} \right)^2$.

Зауваження 2. Якщо початкові варіанти x_i є десятковими дробами з k десятковими знаками за комою, то для того, щоб не виконувати дії з дробами, треба помножити початкові варіанти на константу C^k . При цьому дисперсія збільшується в C^2 разів. Тому, знайшовши дисперсію умовних координат, необхідно поділити її на C^2 : $D_g(X) = \frac{D_g(u)}{C^2}$.

Незміщеною оцінкою генеральної дисперсії є виправлена вибіркова

$$\text{дисперсія } S_X^2 = \frac{\sum n_i x_i^2 - \frac{(\sum n_i x_i)^2}{n}}{n-1} \quad (63)$$

або в умовних варіантах $S_u^2 = \frac{\sum n_i u_i^2 - \frac{(\sum n_i u_i)^2}{n}}{n-1}$, причому, якщо $u_i = x_i - C$,

то $S_X^2 = S_u^2$; якщо $u_i = C \cdot x_i$, то $S_X^2 = \frac{S_u^2}{C^2}$.

Приклад 2. Із генеральної сукупності взято вибірку розміром $n = 50$ (за останній квартал взято інформацію з 50 найбільших операцій банку: 25 за депозитами і 25 за кредитами).

Варіанта x_i	2	5	7	10
Частота n_i	16	12	8	14

Знайдемо незміщену оцінку генеральної середньої.

У цьому випадку незміщена оцінка генеральної середньої – це вибіркова середня, тобто $\bar{x}_e = \frac{\sum n_i \cdot x_i}{n} = \frac{16 \cdot 2 + 12 \cdot 5 + 8 \cdot 7 + 14 \cdot 10}{50} = 5,76$.

Приклад 3. Знайти вибірку середню за даним розподілом при $n = 10$

Варіант x_i	1250	1270	1280
Частота n_i	2	5	3

Початкові варіанти – великі числа, тому перейдемо до умовних варіант $u_i = x_i - 1270$. Отримаємо розподіл:

u_i	-20	0	10
n_i	2	5	3

Знайдемо шукану вибірку середню:

$$\bar{x}_e = C + \frac{\sum u_i n_i}{n} = 1270 + \frac{-20 \cdot 2 + 0 \cdot 5 + 10 \cdot 3}{10} = 1270 - 1 = 1269 .$$

Зробимо важливий висновок щодо використання вибірових середніх при оцінці вартості клієнтели: чим ближче варіанта x_i до генеральної вибіркової середньої, тим надійнішому клієнту вона відповідає. Для менеджерів фінансових установ це означає таке:

1. Треба продовжувати співпрацю з тими клієнтами, чиї варіанти з вибірок близькі до генеральної вибіркової середньої з можливістю надання певних пільг цим клієнтам для залучення більших грошових потоків.

2. Не слід відмовлятися від співпраці з клієнтами, чиї показники з вибірок далекі від генеральної середньої. Для цих клієнтів необхідно запропонувати інші види банківських послуг, що дасть змогу залишити

клієнта на подальше обслуговування в даному банку і, можливо, у майбутньому уможливить збільшити грошові потоки в стосунках «банк – клієнт».

Приклад 4. Було проведено аналіз п'яти філій комерційного банку (наприклад, кількість клієнтів за місяць, грошовий обіг з якими за цей період був понад 10000,00 грн.). Отримано такі результати: 92; 94; 103; 105; 106. Знайти вибірку середню; вибірку й виправлену дисперсії похибок оцінки.

$$\text{Вибіркова середня: } \bar{x}_e = 92 + \frac{0+2+11+13+14}{5} = 100.$$

Вибіркова дисперсія:

$$D_e = \frac{\sum (x_i - \bar{x}_e)^2}{n} = \frac{1}{5} \cdot ((92 - 100)^2 + (94 - 100)^2 + (103 - 100)^2 + (105 - 100)^2 + (106 - 100)^2) = \\ = \frac{1}{5} \cdot (64 + 36 + 9 + 25 + 36) = \frac{170}{5} = 34$$

$$\text{Виправлена дисперсія: } S^2 = \frac{n}{n-1} \cdot D_e = \frac{5}{4} \cdot 34 = 42,5.$$

$$\text{Відносна похибка } \frac{|D_e - S^2|}{D_e} \cdot 100\% = \frac{|34 - 42,5|}{34} \cdot 100\% = 25\%. \text{ Оскільки йдеться}$$

про дисперсію, то треба оцінювати не саму відносну похибку даного вимірювання, а корінь квадратний з цієї похибки $\sqrt{25} = 5$. Така оцінка вважається прийнятною, якщо отримана відносна похибка не перевищує 8%.

Для отримання цих оцінок треба за наведеними правилами обчислювати математичне сподівання, дисперсію та вибірку середню. Останній параметр і є надійнішим при визначенні вартості.

Зробимо важливий висновок щодо використання вибірових середніх при оцінці вартості клієнтелі: чим ближче варіанта x_i до генеральної вибіркової середньої, тим надійнішому клієнту вона відповідає. Для менеджерів банків це означає таке:

1. Треба продовжувати співпрацю з тими клієнтами, чії варіанти з вибірок близькі до генеральної вибіркової середньої з можливістю надання певних пільг цим клієнтам для залучення більших грошових потоків.

2. Не слід відмовлятися від співпраці з клієнтами, чії показники з вибірок далекі від генеральної середньої. Для цих клієнтів необхідно запропонувати інші види банківських послуг, що дасть змогу залишити клієнта для даного банку і, можливо, у майбутньому допоможе збільшити грошові потоки в стосунках «банк – клієнт».

Отже, у ході дослідження розкрито формули, які дозволять провести оцінку депозитного, кредитного та поточного портфелів банку.

4.3. Модель визначення вартості банку на підставі фінансової цінності його клієнтели

Кожен комерційний банк на території України акумулює у своїй системі велику інформаційну базу про кожного клієнта, який обслуговується в банку: його кредитну історію, продуктову базу, якою він користувався протягом певного часу, кількість продуктів, їхній розмір та строк обслуговування. Однак усі ці дані зберігаються в банку на різних носіях, що ускладнює їхній аналіз, а саме: на електронних носіях та на папері, котрі зберігаються в сховищі.

Управління процесом формування клієнтської бази передбачає постійний контроль за її станом — моніторинг клієнтури. Оскільки характер послуг і операції «клієнт — юридична особа» та «клієнт—фізична особа» суттєво відрізняються, моніторинг показників клієнтури цих категорій слід проводити окремо. До числа показників, які необхідно відстежувати, входять:

- загальна кількість клієнтів;

- сума коштів на клієнтських рахунках;
- кількість відкритих і закритих рахунків за звітний період (як правило 1 тиждень або місяць);
- розподіл клієнтських коштів за видами вкладів;
- розподіл коштів за обсягами вкладень тощо.

Крім статичних значень (тих, що склалися на певний момент), необхідно визначати й показники їх динаміки. На якісному рівні – це зростання або скорочення, а на кількісному – конкретні числа, що виражають темп змін. Для зручності сприйняття дані слід подавати у графічному вигляді. Глибший аналіз стану клієнтської бази передбачає обчислення перелічених вище показників за певними клієнтськими сегментами (галузевим, територіальним; що відрізняється за формою власності тощо). Зауважимо, що робота зі складання таких статистичних зведень може виявитися досить трудомісткою, тому що банківські комп'ютерні програми (зокрема «Операційний день банку»), що використовуються багатьма українськими банками, не дають змоги робити розрахунки в автоматичному режимі. Це пояснюється тим, що сервісні робочі програми перебувають під впливом уже вище згадуваної загальної орієнтації банківської діяльності на виробничі моменти, а не на клієнта з його потребами. Для того, щоб провести оцінку та виявити фінансову цінність клієнтської бази, для банку необхідно зібрати всю необхідну інформацію про кожного клієнта, який обслуговується в комерційному банку, та звести до таблиці 14 «Моніторинг клієнтської бази банку». Дані, зведені до однієї таблиці, нададуть змогу нам структурувати всю необхідну нам інформацію про кожного клієнта, який обслуговується в комерційному банку, та провести інші аналізи для розробки нових прогнозів. Більш детально ця таблиця розглянута в розділі 3, пункт 3.3.

Отже, для того, щоб розрахувати вартість клієнтської бази, кожному комерційному банку потрібно зібрати всю необхідну інформацію про наявну клієнтську базу в одну таблицю та проаналізувати статистичні дані. Під час

проведення оцінки і визначення фінансової цінності клієнтської бази банку ми використовуємо коефіцієнт вартісної оцінки якості клієнтели. Коефіцієнти вартості наведені в таблиці 20.

Роки	Кредити (Кк)	Депозити (Кд)	Роки	Кредити (Кк)	Депозити (Кд)
2	1,000	1,792	14	2,639	0,693
3	1,099	1,386	15	2,708	0,693
4	1,386	1,099	16	2,773	0,693
5	1,609	0,867	17	2,833	0,693
6	1,792	0,693	18	2,890	0,693
7	1,946	0,693	19	2,944	0,693
8	2,079	0,693	20	2,996	0,693
9	2,197	0,693	21	3,045	0,693
10	2,303	0,693	22	3,091	0,693
11	2,398	0,693	23	3,135	0,693
12	2,485	0,693	24	3,178	0,693
13	2,565	0,693	25	3,219	0,693

Табл. 20. Коефіцієнти вартісної оцінки якості клієнтели (в часі)

Розглянемо приклад того, як працює математична модель визначення вартості клієнтської бази фінансової установи. Для того, щоб провести аналіз та визначити фінансову цінність клієнтської бази банку, нам необхідні дані, які ми отримуємо від кожного менеджера, що обслуговує клієнтів банку. Наступним етапом стає аналіз наявних статистичних даних й отримання необхідної нам інформації: кількість клієнтів, сума кредитного / депозитного портфелів та строки дії продуктів, якими клієнти користуються. По-перше, проведемо розрахунки на прикладі двох клієнтів, щоб отримати статистичну інформацію про вартість клієнтів, які скористалися кредитним та депозитним продуктом банку. У результаті отримаємо інформацію про те, який клієнт більш цінний для банку та які строки дій банківських продуктів вигідніші для фінансової установи. Для аналізу задамо ситуацію, де двоє клієнтів обслуговуються в банку: перший – розмістив депозит у розмірі 5000,00 грн. на строк від 2 до 25 місяців, а другий – отримав кредит на суму 5000,00 грн.

на строк від 2 до 25 років. Для того, щоб отримати детальнішу інформацію та провести аналіз, розглядаємо одну й ту ж суму за кредитом та депозитом 5000,00 грн. Провівши такий аналіз, отримуємо інформацію про те, який клієнт більш цінний для комерційного банку та які строки надання банківських продуктів для комерційного банку більш вигідніші.

Механізм проведення оцінки й визначення фінансової цінності клієнтської бази тягне за собою ускладнений процес проведення моніторингу та аналізу великої кількості статистичних даних. Складність полягає в тому, що необхідно відстежити значний потік статистичних даних про рух клієнтської бази, стежити за коливаннями в бік збільшення та зменшення кредитного та депозитного портфелів, розподіляти ці портфелі між клієнтами банку, відстежити строки дії продуктів, зокрема залишок часу користування продуктом, і пов'язувати всю цю інформацію з клієнтською базою банку. Такий значний потік інформації неможливо відстежити й проаналізувати за короткий проміжок часу. Цьому передуює послідовність дій, пов'язаних з розробкою та адаптацією під індивідуальність продуктової бази банку системи звітності, яка в собі акумулювала б усю необхідну інформацію про клієнтів, продукти, якими вони користуються, та строк їхньої дії. У зв'язку зі всіма цими ускладненнями приклад проведення оцінки й визначення фінансової цінності проводиться на прикладі двох клієнтів. У процесі проведення розрахунків необхідно всю депозитну та кредитну бази комерційного банку привести до національної валюти за курсом Національного банку України. Однак не слід забувати про те, що депозитні програми можуть бути відкриті в цінних металах: золото, срібло, платина, паладій. Кожен з цих видів депозитів також треба привести до національної валюти за курсом НБУ. У таблиці 21 ми бачимо, як відбувається процес проведення оцінки та як змінюється вартість клієнтів, котрі скористалися кредитним та депозитним продуктами комерційного банку.

Математична модель розрахунку вартості клієнта		
Строк дії	Депозити	Кредити

продукту (роки / місяці)	Портфель	Кількість років	ln	Вартість клієнти (на місяць)	Вартість клієнти (на рік)	Портфель	ln	Вартість клієнти (на рік)
2	5 000,0 грн.	0,17	1,792	\$4,65	\$18,60	5 000,0 грн.	1,000	\$100,00
3	5 000,0 грн.	0,25	1,386	\$9,02	\$36,08	5 000,0 грн.	1,099	\$136,49
4	5 000,0 грн.	0,33	1,099	\$15,17	\$60,66	5 000,0 грн.	1,386	\$144,30
5	5 000,0 грн.	0,42	0,867	\$24,03	\$96,12	5 000,0 грн.	1,609	\$155,38
6	5 000,0 грн.	0,50	0,693	\$36,08	\$144,30	5 000,0 грн.	1,792	\$167,41
7	5 000,0 грн.	0,58	0,693	\$42,09	\$168,35	5 000,0 грн.	1,946	\$179,86
8	5 000,0 грн.	0,67	0,693	\$48,10	\$192,40	5 000,0 грн.	2,079	\$192,40
9	5 000,0 грн.	0,75	0,693	\$54,11	\$216,45	5 000,0 грн.	2,197	\$204,82
10	5 000,0 грн.	0,83	0,693	\$60,13	\$240,50	5 000,0 грн.	2,303	\$217,11
11	5 000,0 грн.	0,92	0,693	\$66,14	\$264,55	5 000,0 грн.	2,398	\$229,36
12	5 000,0 грн.	1,00	0,693	\$72,15	\$288,60	5 000,0 грн.	2,485	\$241,45
13	5 000,0 грн.	1,08	0,693	\$78,16	\$312,65	5 000,0 грн.	2,565	\$253,41
14	5 000,0 грн.	1,17	0,693	\$84,18	\$336,70	5 000,0 грн.	2,639	\$265,25
15	5 000,0 грн.	1,25	0,693	\$90,19	\$360,75	5 000,0 грн.	2,708	\$276,96
16	5 000,0 грн.	1,33	0,693	\$96,20	\$384,80	5 000,0 грн.	2,773	\$288,50
17	5 000,0 грн.	1,42	0,693	\$102,21	\$408,85	5 000,0 грн.	2,833	\$300,04
18	5 000,0 грн.	1,50	0,693	\$108,23	\$432,90	5 000,0 грн.	2,890	\$311,42
19	5 000,0 грн.	1,58	0,693	\$114,24	\$456,95	5 000,0 грн.	2,944	\$322,69
20	5 000,0 грн.	1,67	0,693	\$120,25	\$481,00	5 000,0 грн.	2,996	\$333,78
21	5 000,0 грн.	1,75	0,693	\$126,26	\$505,05	5 000,0 грн.	3,045	\$344,83
22	5 000,0 грн.	1,83	0,693	\$132,28	\$529,10	5 000,0 грн.	3,091	\$355,87
23	5 000,0 грн.	1,92	0,693	\$138,29	\$553,15	5 000,0 грн.	3,135	\$366,83
24	5 000,0 грн.	2,00	0,693	\$144,30	\$577,20	5 000,0 грн.	3,178	\$377,60
25	5 000,0 грн.	2,08	0,693	\$150,31	\$601,25	5 000,0 грн.	3,219	\$388,32

Табл. 21. Математична модель розрахунку вартості клієнта

У результаті проведених розрахунків отримуємо такий графік на рисунку 19, за допомогою якого можна наглядно розглянути розрахунки, наведені в таблиці 21.

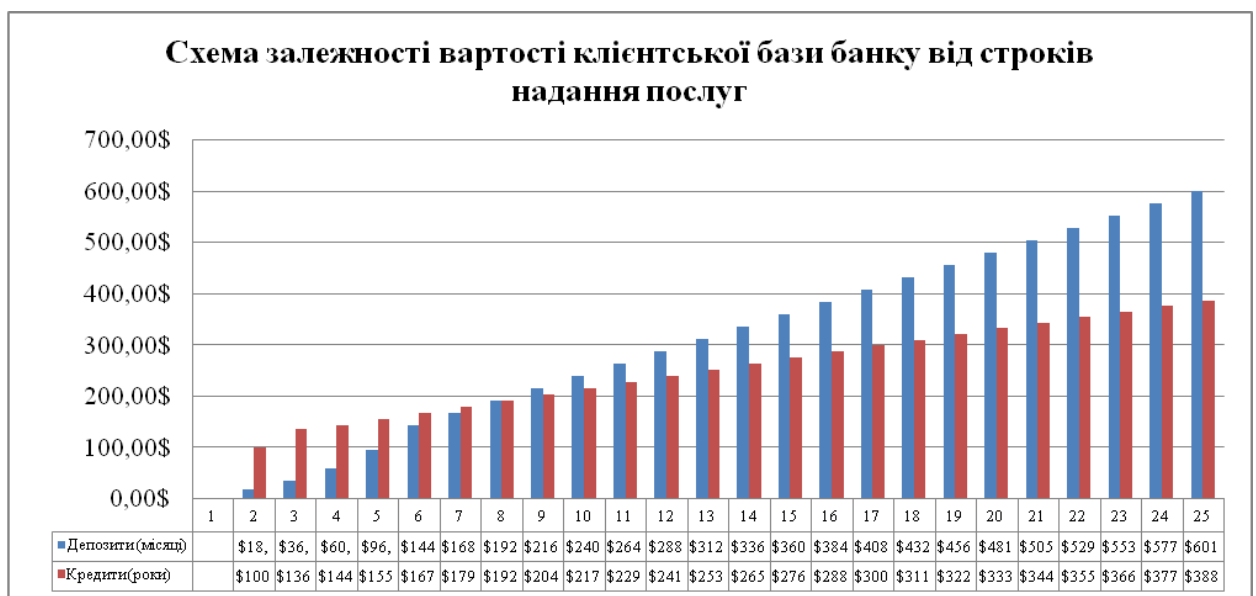


Рис. 19. Схема залежності вартості клієнтської бази банку від строків надання послуг

На графіку видно, як відбувається приріст вартості клієнтської бази в розрізі депозитного та кредитного портфелів. Ми маємо можливість аналізувати двох клієнтів, які користуються банківськими продуктами, з однаковими сумами 5000,00 грн. На рисунку 19 видно, що на восьмому році обслуговування фінансова цінність обох клієнтів стає однаковою. Однак з кожним наступним роком депозитний портфель стає більш прибутковим для комерційного банку тому йому необхідно розробити нову стратегію, спрямовану на нові довгострокові депозитні продукти. Чим більший строк розміщених на депозитних рахунках грошових коштів, тим вигідніше комерційному банку. Банку не потрібно нести додаткові витрати для того, щоб залучати на обслуговування нових клієнтів. Політика банку, спрямована на залучення довгострокових депозитних продуктів, у декілька разів зменшить витрати на рекламні кампанії, які проводяться для залучення нових клієнтів. Комерційним банкам необхідно розробити нові депозитні програми, термін дії яких міг би приблизитись до 25 років. Банкам необхідно приділити достатньо уваги розробці нових, більш цікавих для споживача депозитних продуктів. Треба звернути свою увагу й на дітей майбутніх клієнтів фінансових установ. У результаті того, що батьки розмістять депозит на навчання своєї дитини (строк таких депозитів від 15 років), діти вже з малку почнуть знайомство саме з тим банком, у який прийдуть їхні батьки, а тому з раннього віку вони асоціюватимуть своє майбутнє навчання з конкретною фінансовою установою. Такі дії банку допоможуть перерозподілити потік майбутніх клієнтів. Отже, банку вигідніше надавати кредити на короткий строк не більше восьми років, тому що клієнт протягом цього терміну є більш окупним порівняно з тим клієнтом, який розмістив депозит на довший термін.

У своїй популярній праці *The «Loyalty Effect»*, Фредерік Рейчхелд (*Frederick Reichheld*) ствержував, що чим більше покупець співпрацює з фірмою, тим більший прибуток вона від нього отримує [128]. Згідно з Рейчхелдом, на підвищення прибутку впливає декілька чинників. По-перше, з часом відбувається збільшення витрат з боку покупців. Утім з плином часу вони відчують усе більшу зручність від співпраці з компанією. По-друге, з часом зменшується вартість обслуговування покупця. Іншими словами, обслуговування нового покупця обходиться компанії дорожче, ніж постійного й лояльного клієнта. По-третє, від лояльності покупця компанії отримують деякі переваги, адже саме їх клієнти рекомендують своїм друзям та знайомим. По-четверте, лояльні покупці менш сприятливі до цін, отже, фірма має змогу реалізовувати їм товари за ціною вище номінальної [81, с. 39].

У свою чергу скорочення строку за кредитними продуктами збільшує оборотність грошових коштів та зменшує ризики банку. Зменшення ризиків відбувається за рахунок того, що банк не заморожує свої оборотні грошові кошти на тривалі строки. За рахунок вивільнення коштів, які пішли до резерву, зменшується строк окупності інвестицій та ризики неповерненості кредиту.

Дані, подані в таблиці 22, розраховані за допомогою таблиці 11 та таблиці, розташованої в Додатку Ж.

Порівняльний аналіз депозитної та кредитної клієнтської бази її фінансової цінності для банку (строк 20 років)		
Роки	Депозити (роки)	Кредити (роки)
1	\$72,15	-
2	\$144,30	\$100,00
3	\$216,45	\$136,49
4	\$288,60	\$144,30
5	\$360,75	\$155,38
6	\$432,90	\$167,41
7	\$505,05	\$179,86
8	\$577,20	\$192,40
9	\$649,35	\$204,82

10	\$721,50	\$217,11
11	\$793,65	\$229,36
12	\$865,80	\$241,45
13	\$937,95	\$253,41
14	\$1 010,10	\$265,25
15	\$1 082,25	\$276,96
16	\$1 154,40	\$288,50
17	\$1 226,55	\$300,04
18	\$1 298,70	\$311,42
19	\$1 370,85	\$322,69
20	\$1 443,00	\$333,78

Табл. 22. Порівняльний аналіз депозитної та кредитної клієнтської бази її фінансової цінності для банку (строк 20 років)

Проведемо ще один порівняльний аналіз двох клієнтів, які обслуговуються в банку, та визначимо їхню фінансову цінність для фінансової установи. У таблиці 22 ми аналізуємо двох клієнтів, які користувалися банківськими продуктами: депозитом та кредитом на строк від 1 до 20 років. Для того, щоб отримати більш детальну інформацію та провести аналіз, розглядаємо одну й ту ж суму 5000,00 грн. і як кредит, і як депозит. Ми бачимо, що клієнт, який розмістив депозит, стає більш цінним для комерційного банку, ніж той, який отримав кредит на той же строк. Банк, який має у своєму розпорядженні грошові кошти своїх клієнтів на такий тривалий термін, має можливість отримувати значні прибутки. Довгострокові депозитні продукти дозволяють постійно використовувати ці грошові кошти на надання короткострокових кредитів строком від одного до трьох років. Довгостроково розміщені кошти на депозитних рахунках бачаться вигідними, тому що комерційному банку необхідно нести додаткові витрати на проведення всеукраїнських рекламних кампаній та залучення нових клієнтів. Порівнюючи двох клієнтів, один з яких отримав кредит, а другий розмістив депозит, робимо висновок, що клієнт, який розмістив депозит, вигідніший для комерційного банку. Подивимося, як позначається цей порівняльний аналіз на рисунку 20.

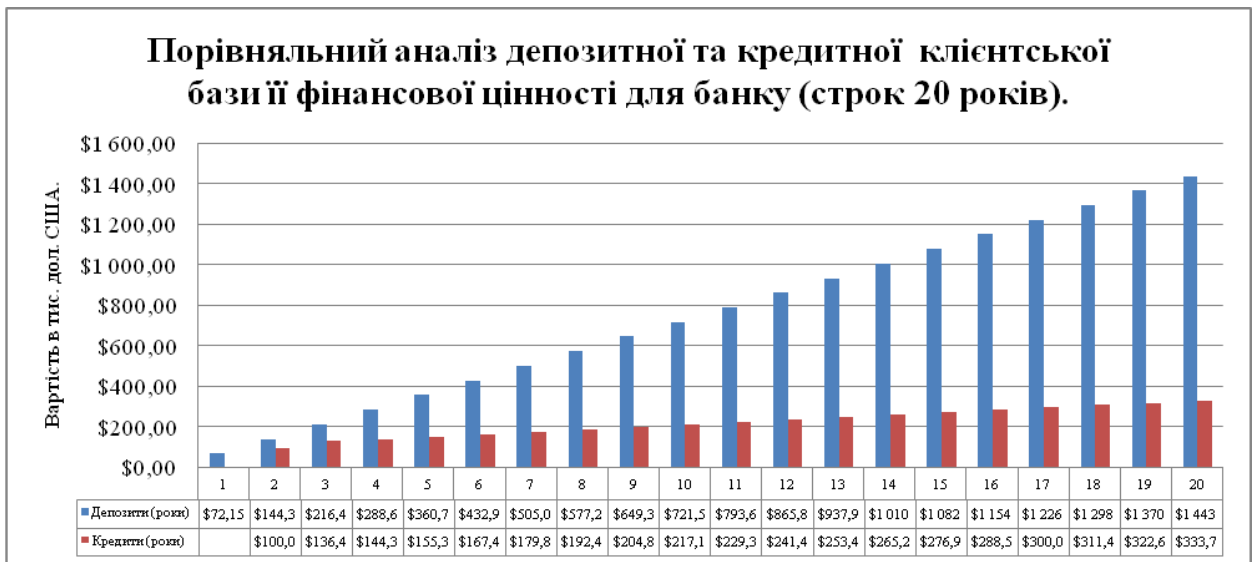


Рис. 20. Порівняльний аналіз депозитної та кредитної клієнтської бази її фінансової цінності для банку (строк 20 років)

У результаті аналізу фінансової цінності депозитної та кредитної клієнтської бази комерційного банку визначаємо, що комерційним банкам необхідно розробити довгострокові депозити на строки від п'ятнадцяти до двадцяти років. Аналіз даних таблиці 22 доводить, що комерційному банку вигідні довгострокові стосунки з клієнтом. Внаслідок таких стосунків комерційний банк не несе додаткових витрат на всеукраїнські рекламні кампанії для залучення нових клієнтів, які розмістять депозити. Короткострокові стосунки потребують постійного оновлення клієнтської бази, що несе за собою значні фінансові витрати. Тому більш вигідною є побудова довгострокових стосунків між клієнтом та фінансовою утаною.

Розглянемо математичну модель таблиці 21, на базі якої було створено програму й проведено обчислення за допомогою програми (Microsoft Excel). Ми маємо можливість бачити, як використовується інформація, отримана банком у результаті її збору по всій банківській системі. Також простежується розподіл за строками, розміром депозитних вкладів, кредитів та їхнє співвідношення. Завдяки отриманим даним ми з легкістю можемо проводити аналіз та отримувати інформацію у вигляді фінансової цінності всієї клієнтської бази банку. Ці цифри вплинуть на

кінцеву вартість усього комерційного банку. У таблиці 23 добре видно, як відбувається процес визначення вартості клієнти. Ця математична модель змінюється та коригується індивідуально під специфіку продуктової бази кожного банку окремо. Аналізуючи депозитну базу комерційного банку, розглянемо різні строки (3, 6, 12 та 24 місяці). Строки, які аналізуються, можуть бути відкориговані згідно з продуктовою базою конкретного комерційного банку. Кредитна база комерційного банку коригується за тими самими вимогами. Однак є нюанс, про який потрібно пам'ятати: кредитний портфель розраховується в роках, а депозитний – у місяцях. Тому в таблиці 24 з'являється додатковий стовпчик, який відображає вартість даного портфеля на місяць та рік.

Проведемо аналіз трьох комерційних банків, які працюють на банківському ринку України та за рейтингом Українського Фінансового Сервера (на основі даних Асоціації українських банків за 2009/10 рік) належить до різних груп. Перший комерційний банк належить до I групи, другий – до II і третій – до IV [108]. Через те, що інформація про комерційні банки є банківською таємницею, назви комерційних банків не будуть розголошуватися. Перший комерційний банк був заснований 1990 року, а 2007 року його придбали іноземні інвестори. Другий комерційний банк був створений 1993 року і 2006 року проданий іноземним інвесторам. Третій комерційний банк, узятий нами для аналізу, вважається молодим банком, заснованим 2005 року. На теперішній час він український і не має іноземних інвестицій. Як уже раніше зазначалося, аналіз клієнтської бази банку є складним і трудомістким процесом, який потребує збору та аналізу значної кількості статистичних даних. Тому провести збір усіх необхідних даних на рівні філії або всього комерційного банку неможливо. Аналіз усього комерційного банку ускладнюється тим, що відсутній механізм моніторингу всієї клієнтської бази банку та аналіз цих даних. Також законом України такі дані є банківською таємницею і не підлягають розголошенню. Для того, щоб

отримати дійсні дані, довелося проводити аналіз роботи відділень кожного з цих трьох банків. Через те, що у відділенні банку менша кількість клієнтів, спрощується процес проведення моніторингу та отримання дійсних даних для визначення реальної вартості клієнтської бази.

Перше відділення комерційного банку, яке ми аналізуємо, є молодим та належить до IV групи за рейтингом Асоціації українських банків. Відділення працює з моменту його відкриття в місті Кіровограді два з половиною роки. Воно має лише 591 клієнта (група – фізичні особи), які користуються 615 банківськими продуктами. Причина такої невеликої кількості клієнтів полягає в тому, що цей банк молодий, і ступінь довіри до нього потенційних клієнтів досить малий. Люди не бажають пов'язувати свої стосунки з молодим і, на їхню думку, нестабільним банком.

Спочатку ми спостерігаємо, як усі дані щодо клієнтів, які обслуговуються у відділенні комерційного банку, були проаналізовані та зведені до однієї таблиці для подальшого проведення аналізу. У таблиці 23 зібрані всі необхідні дані для визначення фінансової цінності клієнтської бази відділення комерційного банку. У таблиці 24 простежуємо, як програма, написана за допомогою Microsoft Excel та формул, робить розрахунок фінансової цінності клієнтської бази цього відділення. Дані для розрахунку фінансової цінності клієнтської бази першого комерційного банку були використані в табл. 23.

Кількість клієнтів	Кількість проданих продуктів	Термін дії продукту (місяці/роки)	Валюта (долар, грн., євро)	Курс НБУ до грн.	Портфель (тис. грн.)
Депозитна клієнтська база					
13	13	3	грн.	-	46 800,00 грн.
84	87	6	грн.	-	641 142,00 грн.
166	175	12	грн.	-	1 210 358,00 грн.
13	14	24	грн.	-	301 700,00 грн.
15	16	3	\$11 750,00	7,9865	93 841,38 грн.
3	3	6	\$7 000,00	7,9865	55 905,50 грн.
2	2	12	\$27 000,00	7,9865	215 635,50 грн.
4	4	24	\$34 000,00	7,9865	271 541,00 грн.

5	6	3	4 500,00 €	11,764115	52 938,52 грн.
2	2	6	5 000,00 €	11,764115	58 820,58 грн.
2	2	12	8 500,00 €	11,764115	99 994,98 грн.
309	324				3 048 677,45 грн.
Кредитна клієнтська база					
262	271	36	грн.	-	1 800 000,00 грн.
7	7	60	\$148 000,00	7,9865	1 182 002,00 грн.
269	278				2 982 002,00 грн.
Поточні рахунки					
7	7	-	грн.	-	8 000,00 грн.
4	4	-	\$1 300,00	7,9865	10 382,45 грн.
2	2	-	2 000,00 €	11,764115	23 528,23 грн.
13	13				41 910,68 грн.
Кількість клієнтів					591
Кількість проданих продуктів					615
Усього: (портфелі)					6 072 590,13 грн.

Таблиця 23. Дані для розрахунку фінансової цінності клієнтели першого комерційного банку

У таблиці 23 спостерігаємо поділ клієнтської бази банку на три групи. Аналізуються дані клієнтської бази банку, а саме: кількість клієнтів, строки планованого обслуговування, розмір просегментованих портфелів з поділом по валюті. Ці дані надають можливість розрахувати фінансову цінність клієнтської бази відділення комерційного банку.

	Вимір часу	Кількість проданих продуктів	Портфель (тис. грн.)	Кількість років	In	Вартість клієнтели (на місяць)	Вартість клієнтели (на рік)
Депозити (місяці)	3	35	193 579,89 грн.	0,25	1,386	349,17 грн.	1 396,68 грн.
	6	92	755 868,08 грн.	0,50	0,693	5 453,59 грн.	21 814,37 грн.
	12	179	1 525 988,48 грн.	1,00	0,693	22 020,04 грн.	88 080,14 грн.
	24	18	573 241,00 грн.	2,00	0,693	16 543,75 грн.	66 175,01 грн.
Фактична наповненість портфелю		324	3 048 677,45 грн.		-		177 466,20 грн.
Кредити (роки)	3	271	1 800 000,00 грн.	-	1,386	-	38 961,04 грн.
	5	7	1 182 002,00 грн.	-	1,609	-	36 730,95 грн.
Фактична наповненість портфелю		278	2 982 002,00 грн.		-		75 691,99 грн.
Поточні рахунки	-	13	41 910,68 грн.		200		209,55 грн.
Усього: (портфелі)						6 072 590,13 грн.	
Фінансова цінність клієнтели комерційного банку						253 367,75 грн.	

Таблиця 24. Математична модель розрахунку фінансової цінності клієнтели першого комерційного банку (фізичні особи)

У таблицях 23, 24, 25, 26, 27, 28 нами були зібрані та проаналізовані три портфелі, які відносяться до фізичних осіб та ресурси який впливають на стабільність, розвиток, конкурентоспроможність, а отже, і на вартість комерційного банку, а саме:

- депозитний портфель фізичних осіб;
- кредитний портфель фізичних осіб;
- поточні рахунки фізичних осіб.

Якщо з першими двома портфелями фізичних осіб більш-менш все зрозуміло, то поточним рахункам треба приділити додатково увагу. За рахунок споживчого кредитування, як і всієї банківської діяльності, – це створення передумов для зростання кількості поточних рахунків населення в банках як джерела безкоштовних коштів для банків, що можуть бути використані на цілі поточного кредитування у межах "сухого залишку" на рахунку. Цей залишок коливається час від часу, проте є тим мінімумом, що не використовується клієнтами у результаті їх щоденних трансакцій і може використовуватись банком згідно з його цілями [9]. Отже невикористані залишки грошових коштів фізичних осіб на поточних рахунках надають комерційному банку можливість їх використання для отримання додаткового прибутку. Тому цей портфель потребував своєї індивідуальної оцінки і отримав свою індивідуальну вартість, яка впливає на вартість всієї фінансової установи.

Розрахунок фінансової цінності клієнтської бази наступних двох відділень відбувається таким самим чином. Однак обидва інших відділення відрізняються від першого тим, що вони працюють на фінансовому ринку більше чотирьох років. Наступні два відділення комерційних банків належать до більших та стабільних банків. Внаслідок того, що їхні бренди краще розрекламовані, вони мають більш розгалужену філіальну мережу. З огляду на це ступінь довіри споживачів до цих банків є більшою, ніж у першого аналізованого нами відділення банку. Усі ці критерії вплинули на кількість

клієнтів, які обслуговуються в них. Тому кількість клієнтів в останніх двох відділеннях більша, а тому й більша їхня вартість.

Кількість клієнтів	Кількість проданих продуктів	Термін дії продукту (місяці/роки)	Валюта (долар, грн., євро)	Курс НБУ до грн.	Портфель (тис. грн.)
Депозитна клієнтська база					
123	137	3	грн.	-	671 318,00 грн.
65	68	6	грн.	-	267 538,00 грн.
92	93	12	грн.	-	451 689,00 грн.
3	28	3	\$27 900,00	7,9865	301 700,00 грн.
8	9	6	\$18 200,00	7,9865	145 354,30 грн.
17	19	12	\$32 150,00	7,9865	256 765,98 грн.
7	7	3	3 500,00 €	11,764115	41 174,40 грн.
2	2	6	2 000,00 €	11,764115	23 528,23 грн.
3	4	12	5 500,00 €	11,764115	64 702,63 грн.
320	367				2 223 770,54 грн.
Кредитна клієнтська база					
267	279	3	грн.	-	1 742 796,00 грн.
7	7	60	грн.	-	425 900,00 грн.
43	44	84	грн.	-	1 907 450,00 грн.
6	6	120	грн.	-	95 000,00 грн.
17	17	240	грн.	-	202 500,00 грн.
71	72	60	\$112 700,00	7,9865	900 078,55 грн.
4	4	84	\$347 750,00	7,9865	2 777 305,38 грн.
5	5	120	\$21 500,00	7,9865	171 709,75 грн.
7	7	180	\$40 000,00	7,9865	319 460,00 грн.
3	3	240	\$126 900,00	7,9865	1 013 486,85 грн.
430	444				9 555 686,53 грн.
Поточні рахунки					
92	92	-	грн.	-	39 087,23 грн.
15	15	-	\$7 233,50	7,9865	57 770,35 грн.
11	11	-	3 015,02 €	11,764115	35 469,04 грн.
118	118				132 326,62 грн.
Кількість клієнтів					868
Кількість проданих продуктів					929
Усього: (портфелі)					11 911 783,68 грн.

Таблиця 25. Дані для розрахунку фінансової цінності клієнтели другого комерційного банку

	Вимір часу	Кількість проданих продуктів	Портфель (тис. грн.)	Кількість років	ln	Вартість клієнтели (на місяць)	Вартість клієнтели (на рік)
Депозити (місяці)	3	172	1 014 192,40 грн.	0,25	1,386	1 829,35 грн.	7 317,41 грн.
	6	79	436 420,53 грн.	0,50	0,693	3 148,78 грн.	12 595,11 грн.
	12	116	773 157,61 грн.	1,00	0,693	11 156,68 грн.	44 626,70 грн.

Фактична наповненість портфелю		367	2 223 770,54 грн.	-		64 539,22 грн.
Кредити (роки)	3	279	1 742 796,00 грн.	-	1,386	37 722,86 грн.
	5	79	1 325 978,55 грн.	-	1,609	41 205,05 грн.
	7	48	4 684 755,38 грн.	-	1,946	168 516,38 грн.
	10	11	266 709,75 грн.	-	2,303	11 580,97 грн.
	15	7	319 460,00 грн.	-	2,708	17 695,35 грн.
	20	20	1 215 986,85 грн.	-	2,996	81 174,02 грн.
Фактична наповненість портфелю		444	9 555 686,53 грн.	-		357 894,63 грн.
Поточні рахунки	-	118	132 327 грн.		200	661,63 грн.
Усього: (портфелі)					11 911 783,68 грн.	
Фінансова цінність клієнтелі комерційного банку					423 095,48 грн.	

Таблиця 26. Математична модель розрахунку фінансової цінності клієнтелі другого комерційного банку (фізичні особи)

Кількість клієнтів	Кількість проданих продуктів	Термін дії продукту (місяці/роки)	Валюта (долар, грн., євро)	Курс НБУ до грн.	Портфель (тис. грн.)
Депозитна клієнтська база					
299	318	3	грн.	-	1 041 250,00 грн.
66	69	6	грн.	-	352 420,00 грн.
13	14	12	грн.	-	208 250,00 грн.
29	32	3	\$86 390,00	7,9865	301 700,00 грн.
17	19	6	\$27 150,00	7,9865	216 833,48 грн.
2	3	12	\$10 670,00	7,9865	85 215,96 грн.
10	11	3	8 400,00 €	11,764115	98 818,57 грн.
3	3	6	2 640,00 €	11,764115	31 057,26 грн.
2	2	12	2 800,00 €	11,764115	32 939,52 грн.
441	471				2 368 484,78 грн.
Кредитна клієнтська база					
0	0	3	грн.	-	0,00 грн.
80	82	60	грн.	-	2 780 579,84 грн.
157	159	84	грн.	-	5 908 732,16 грн.
12	12	180	грн.	-	673 374,74 грн.
18	18	240	грн.	-	1 367 169,07 грн.
121	129	60	\$739 840,00	7,9865	5 908 732,16 грн.
257	273	84	\$1 572 160,00	7,9865	12 556 055,84 грн.
3	3	120	\$18 500,00	7,9865	147 750,25 грн.
17	17	180	\$142 359,02	7,9865	1 136 950,31 грн.
27	27	240	\$332 154,23	7,9865	2 652 749,76 грн.
692	720				33 132 094,13 грн.
Поточні рахунки					
7697	7697	-	грн.	-	1 572 243,39 грн.
1677	1677	-	\$15 759,69	7,9865	125 864,76 грн.
3561	3561	-	46 327,13 €	11,764115	544 997,68 грн.

12935	12935					2 243 105,84 грн.
Кількість клієнтів						14 068
Кількість проданих продуктів						14126
Усього: (портфелі)						37 743 684,75 грн.

Таблиця 27. Дані для розрахунку фінансової цінності клієнтели третього комерційного банку

	Вимір часу	Кількість проданих продуктів	Портфель (тис. грн.)	Кількість років	In	Вартість клієнтели (на місяць)	Вартість клієнтели (на рік)
Депозити (місяці)	3	361	1 441 768,57 грн.	0,25	1,386	2 600,59 грн.	10 402,37 грн.
	6	91	600 310,74 грн.	0,50	0,693	4 331,25 грн.	17 324,99 грн.
	12	19	326 405,48 грн.	1,00	0,693	4 710,04 грн.	18 840,14 грн.
Фактична наповненість портфелю		471	2 368 484,78 грн.	-		46 567,50 грн.	
Кредити (роки)	3	0	0,00 грн.	-	1,386	-	0,00 грн.
	5	211	8 689 312,00 грн.	-	1,609	-	270 022,13 грн.
	7	432	18 464 788,00 грн.	-	1,946	-	664 201,01 грн.
	10	3	821 124,99 грн.	-	2,303	-	35 654,58 грн.
	15	29	1 136 950,31 грн.	-	2,708	-	62 977,31 грн.
	20	45	4 019 918,83 грн.	-	2,996	-	268 352,39 грн.
Фактична наповненість портфелю		720	33 132 094,13 грн.	-		1 301 207,41 грн.	
Поточні рахунки	-	12935	2 243 106 грн.		200		11 215,53 грн.
Усього: (портфелі)					37 743 684,75 грн.		
Фінансова цінність клієнтели комерційного банку					1 358 990,44 грн.		

Таблиця 28. Математична модель розрахунку фінансової цінності клієнтели третього комерційного банку (фізичні особи)

Усі дані, отримані в результаті проведеної оцінки клієнтської бази трьох відділень комерційних банків, були зведені до однієї таблиці 29 та для наочності на рисунок 19.

Порівняльний аналіз трьох банків			
Дані для аналізу	I банка	II банка	III банка
Кількість клієнтів	591	868	14068
Кількість проданих продуктів	615	929	14126
Усього: (портфелі)	6 072 590,13 грн.	11 911 783,68 грн.	37 743 684,75 грн.
Фінансова цінність клієнтели комерційного банку	253 367,75 грн.	423 095,48 грн.	1 358 990,44 грн.

Таблиця 29. Дані результатів проведення оцінки трьох відділень комерційних банків

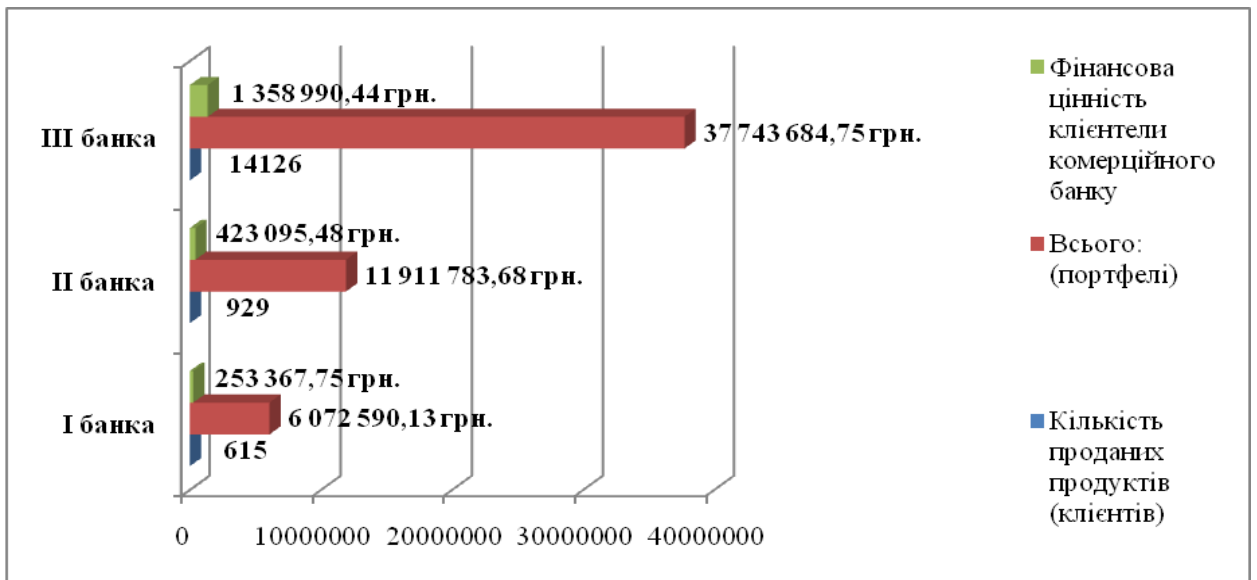


Рис. 21. Порівняльний аналіз трьох банків у графічному вигляді

У результаті проведеної оцінки клієнтської бази трьох відділень комерційних банків ми отримуємо дані про фінансову цінність їхніх клієнтів. Вартість клієнтської бази виникає завдяки довгостроковим стосункам між клієнтом та фінансовою установою, обумовлених умовами спільно укладеної угоди. Їхні стосунки мають пряму залежність. Компанія надає покупцю цінність у вигляді товарів та послуг, а покупець у свою чергу надає їй цінність у вигляді грошового потоку доходів, які надходять протягом певного періоду часу. Сьогодні інвестування грошових коштів у покупця в майбутньому може принести компанії прибуток. З цього погляду покупці являють собою активи компанії, у які вона повинна інвестувати гроші. Водночас, як і у випадку з іншими інвестиціями, фірма повинна оцінювати потенційний прибуток [81, с. 55]. Тому, розглянувши отримані результати в таблиці 29, ми бачимо, яку фінансову цінність має їхній нематеріальний актив – клієнтелу для кожного з відділень комерційних банків.

Дослідження клієнтської бази та визначення її фінансової цінності виводить стосунки між клієнтом та фінансовою установою на новий рівень. З огляду на те, що клієнт має свою власну вартість, керівництво фінансових установ по-іншому буде ставитися до клієнтської бази, яка в них обслуговується. На основі отриманих результатів про фінансову цінність

клієнта маркетингові відділи комерційних банків розпочнуть розробляти нові системи моніторингу та аналізу клієнтської бази з урахуванням їх фінансової цінності для банку. Оцінюючи клієнта з першого дня його обслуговування, банк отримує інформацію про фінансові можливості клієнта. Це інформація дозволяє вирішити, наскільки клієнт цінний для банку і чи необхідно за нього боротися. Кожне підприємство – фінансова установа має можливість оцінити свою клієнтську базу при умові наявності інформації про клієнта, спільно укладеної з ним угоди як факту закріплення їх стосунків. Укладена згода між клієнтом та фінансовою установою на надання довгострокових стосунків повинна підтверджуватися наявністю у клієнта персоніфікованої клієнтської карти на отримання знижок. Це стосується клієнтів нефінансових установ, туристичних агенцій, мережі кафе, супермаркетів, магазинів одягу тощо.

Отримані результати фінансової цінності клієнтської бази банку впливають на загальну вартість комерційного банку та в момент його продажу відображають реальну вартість фінансової установи з урахуванням фінансової цінності її постійних клієнтів. Це підтверджує той факт, що клієнтська база комерційного банку є його нематеріальним активом, який має свою власну вартість.

ВИСНОВКИ

Сьогодні особливо актуальними постають наукові дослідження формування та функціонування мультиплікаційних процесів, які виникають у банківській системі в процесі кредитування, що визначає провідну роль залишків на поточних рахунках клієнтів. Це зумовлює провідну роль банківських послуг, які забезпечують залучення нової та утримання вже наявної клієнтської бази банку. Цінність клієнта для комерційного банку відображається в довгостроковості їх спільних стосунків, планування свого майбутнього паралельно з фінансовою установою, надання клієнтом банку рекламних послуг у вигляді рекомендацій, залучення до банку на обслуговування нових клієнтів, збільшення його портфелів у результаті розміщення депозитів та отримання кредитів тощо. Результатом таких дій клієнтів є розвиток філіальної мережі, вплив на стабільність банку, а отже, і на його конкурентоспроможність.

У сучасних умовах підвищення конкуренції як на вітчизняному ринку банківських послуг, так і на світовому вартість банківських клієнтської бази відіграє провідну роль у процесі проведення оцінки фінансової установи, позаяк вона впливає на підвищення конкурентоспроможності комерційного банку.

Маркетингова стратегія підвищення конкурентоспроможності банку полягає в необхідності створення умов, які б вплинули на поведінку клієнтів та врахували їх потреби (вимоги). Одним із таких важелів є впровадження нових більш конкурентних банківських послуг внаслідок їх специфічної місії та особливостей формування залучених банківських ресурсів.

Запропонована модель проведення оцінки та визначення фінансової цінності клієнтської бази банку призвела до розробки більш детальної системи моніторингу клієнтів, які обслуговуються в банку, та продуктів, якими вони користуються. Такі дані відповідно вплинули на формування нової маркетингової стратегії банку, яка спрямована на розробку та

впровадження нових більш конкурентних банківських послуг як методу утримання клієнта в комерційному банку. Результатом є отримання деталізованих даних про клієнтську базу банку, фінансову цінність кожного клієнта окремо, контроль роботи та виконання планів кожним із співробітників, прогнозування поведінки клієнтів та збільшення або зменшення портфелів, контроль над втратою клієнтів у результаті звільнення співробітника, аналіз та розробка нових і більш конкурентних продуктів, які враховують потреби клієнтів. Визначення фінансової цінності клієнтської бази банку є життєвою необхідним. У процесі визначення вартості фінансової установи отримані дані в подальшому можуть бути використані для проведення інших досліджень, спрямованих на подальший розвиток комерційного банку та вплив на його стабільність, конкурентоспроможність, і відповідно – вартість.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдеев С.Н. Оценка рыночной стоимости клиентеллы – нематериального актива компании / С.Н. Авдеев, Н.А. Козлов, В.М. Рутгайзер. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2006. – 73 с. – (Библиотечка журнала «Имущественные отношения Российской Федерации»).
2. Арсланбеков-Федоров А.А. Филиальная сеть банка: проблемы эффективного функционирования / А.А. Арсланбеков-Федоров // Экономика и время. – 2001. – № 32. – С. 10-14.
3. Банковское дело: стратегическое руководство / [ред. В. Платонов]. – 2-е изд. – М.: Консалтбанкир, 2001. – 356 с.
4. Беквит Г. Что любят клиенты: Практическое руководство по расширению вашего бизнеса: Пер. с англ. / Г. Беквит. Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 200 с. – (Серия «Деловой бестселлер»). – Библиогр. в примеч. – Доп. тит. л. на англ. яз.
5. Бритченко И.Г. Региональные аспекты банковского рынковедения / И.Г.Бритченко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.: Туган-Барановского, 2003. – 291 с.
6. Бритченко И.Г. Управление банковским рынковедением / И.Г.Бритченко; [под ред. В.В. Финагина]. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 2003. – 368 с.
7. Большакова Л.В. Теория вероятностей для экономистов / Л.В.Большакова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 208с.
8. Бритченко І.Г, Белявцев М.І, Тягунова Н.М. Маркетинг у банках: навчальний посібник / І.Г. Бритченко, М.І. Белявцев, Н.М. Тягунова; [під ред. проф. Бритченко І.Г.]. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 345 с.
9. Бритченко І.Г. Переваги застосування нових кредитних технологій / І.Г.Бритченко // Схід. – 2003. – № 3 (53). – С. 55–58.

10. Брітченко І.Г. Регіональна клієнтура банку та формування ринкознавчої стратегії / І.Г.Брітченко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Вип. 139. – С. 87–94.
11. Бутчер С.А. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Бутчер С.; пер. с англ. Е.В. Трибушной. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
12. Банківський менеджмент: навчальний посібник / [Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Немой О.]. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
13. Васин Ю. В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю.В. Васин, Л.Г. Лаврентьев, А.В. Самсонов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 152 с.
14. Ван Грюнинг Х., Коэн М. Практическое руководство по МСФ / Х. Ван Грюннинг, М. Корн; пер. с англ. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Весь Мир, 2004. – 336 с.
15. Внукова Н. Оцінка конкурентоспроможності безготівкового обслуговування на прикладі банків Харківського регіону / Н. Внукова, С. Різніченко // Банківська справа. – 2002. – № 4. – С. 59–63.
16. Воронова Д. Комплексна програма розвитку банківської системи України: стратегія на перспективу / Д. Воронова, В. Галь // Вісник НБУ. – 2001. – № 1. – С. 3–4.
17. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: Видавництво КНЕУ, 2006. – 600 с.
18. Гитомер Дж. Удовлетворение покупателя – ничто, покупательская лояльность – все / Дж. Гитомер; пер. англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.

19. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика: учеб. пособие для вузов / В.Е. Гмурман. – [6-е изд., стер.]. – М.: Высш. шк., 1998. – 479 с.
20. Гмурман В.Е. Руководство к решению задач по теории вероятностей и математической статистике / В.Е. Гмурман. – М.: Наука, 1979. – 400 с.
21. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 512 с.
22. Грегори А. Стратегическая оценка компаний: практическое руководство / А. Грегори; пер. с англ. Л.И. Лопатников. – М.: Квинто-консалтинг, 2003. – 224 с.
23. Гупта С. Леманн Д. «Золотые» покупатели. Стоят ли клиенты тех денег, что вы на них тратите? / С. Гупта, Д. Леманн; пер. с англ. Сунил Гупта, Дональд Р. Леманн. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
24. Дима О.О. Маркетинг у формуванні стосунків банку з клієнтами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» / О.О. Дима. – К., 2008. – 29 с.
25. Дима О.О. Сегментування клієнтів в умовах впровадження концепції маркетингу взаємовідносин на підприємстві / О.О. Дима // Маркетинг в малому та середньому бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава,) / Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава: Вид-во ПУСКУ, 2007. – С. 149–153.
26. Дима О.О. Аналіз клієнтської бази при впровадженні маркетингу довготривалих відносин / О.О. Дима, Л.Ф. Романенко // Економіка: проблеми теорії та практики: міжвуз. збірн. наук. праць. Т. 5. Вип. 232. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – С. 1329–1337.
27. Економічний словник [уклад. Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський]. – К.: Кондор, 2007. – 358с.

28. Запорожец Г.И. Руководство к решению задач по математическому анализу: учеб. пособи для вузов / Г.И. Запорожец. – Изд. 7-е стер. – СПб.: М.: Краснодар: Лань, 2010. – 460 с.
29. Забин Д., Бребах Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов / Д. Забин, Г. Бребах; пер. с англ. Парал. тит. англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 304 с.
30. Ивченко Г.И. Математическая статистика / Г.И. Ивченко, Ю.И. Медведев. – М.: Высшая школа, 1984. – 248 с.
31. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом / О.В. Кендюхов. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 363 с.
32. Кокс Д. Теоретическая статистика / Д. Кокс, Д. Хинкли; пер. с англ. Е. В. Чепурина.; под ред. Ю.К. Беляева. – М.: Мир, 1978. – 560 с.
33. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; пер. с англ. науч. ред. Н.Н. Барышникова. – 2-е изд., стер. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 578 с. – (Серия «Мастерство»).
34. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Т. Крэм; пер. с англ. Шагояна А.С. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. – 296 с.
35. Куприйчук В. Новые формы банковских отделений / В. Куприйчук // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 47–50.
36. Кук С. Клиент в фокусе: Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации / С. Кук; пер. с англ. В. О. Шагоян.- 4-е изд. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. – 272 с.
37. Козырева А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А.Н. Козырева, В.Л. Макарова. – М.: РИЦ ГШ РФ, 2003. – 268 с.

38. Как найти и удержать лучших сотрудников / [ред. П. Суворова; пер. с англ. Н. Скворцовой]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
39. Луценко А.И. Теория вероятностей / А.И. Луценко. – учебник.: Феникс, 2009. – 251 с.
40. Малеев В.Ю. Обоснование методов оценки бизнеса коммерческих банков / В.Ю. Малеев, А.В. Малеева, Е.М. Юрьева. – Ставрополь: СКТУ, 2002. – 21 с. – (Серия «Экономика»).
41. Международные стандарты оценки / [под ред. Г.И. Микерина, А.И. Артеменкова.; 8-е изд.]. – М.: Российское общество оценщиков, 2009. – 422 с.
42. Момот О.М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / О.М. Момот, І.Г. Брітченко. – Полтава: Укоопспілка, Полтавський ун-т споживчої кооперації України, – 2008. – 315 с.
43. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
44. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – [3-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
45. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. О.Д. Каникевич. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 116 с.
46. Павлова О. В основе успеха – усиление филиалов / О.Павлова // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 12. – С. 20–23.
47. Право Европейского союза: учебник; [под ред. С.Ю. Кашина]. – М.: Юрист, 2002. – 590 с.

- 48.Парасій-Вергуненко І.М. Методика аналізу клієнтської бази банку / І.М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2005. – №10. – С. 68–75.
- 49.Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой; [под ред. С. Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.
- 50.Регион: структурно-инвестиционные аспекты перехода к рынку (на примере Донбаса) / [Минаев А.А., Минин Л.Р., Ковалев А.И. и др.]. – К.: Наукова думка, 1994. – 278 с.
- 51.Решоткин К.А. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка / К.А.Решоткин. – М.: ТЕИС, 2002. – 286 с.
- 52.Рутгайзер В.М. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка: методические разработки / В.М. Рутгайзер, А.Е. Будицкий. – М.: Маросейка, 2007. – 224 с.
- 53.Солодовников А.С. Математика в экономике. Ч.3. Теория вероятностей и математическая статистика / А.С. Солодовников, В.А. Бабайцев, А.В.Браилов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
- 54.Суховірський Б.І. Регіональна стратегія економічного розвитку України (теоретичні та прикладні основи геоекономіки) / Б.І. Суховірський. – К.: КНЕУ, 2000. – 154 с.
- 55.Сычева Г.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Г.И. Сычева, Е.Б. Колбачев, В.А. Сычев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 384 с. – (Серия «Высшее образование»).
- 56.Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Браун; пер. с англ. М. Иванова, М. Фербера. – [2-е изд., испр.]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 224 с.
- 57.Тавасиев А.М. Конкуренция в банковском секторе России: учебное пособие / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 304 с.

- 58.Тимм Пол Р. 50 идей, необходимых для удержания клиентов / Р. Пол Тимм; пер. с англ. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2004. – 208 с. – (Серия «Деловой бестселлер»).
- 59.Ткачук В.О. Маркетинг у банку: Навчальний посібник / В.О. Ткачук. – Тернопіль: Синтез - Поліграф, 2006. – 225 с.
- 60.Томпсон Х. Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов / Х. Томпсон; пер. с англ. Х. Томпсон. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. – 336 с.
- 61.Туган-Барановський М.І. Паперові гроші та метал / М.І. Туган-Барановський. – К.: КНЕУ, 2004. – 200 с.
- 62.Уразов А. Основи економічної теорії: навчальний посібник/ Анатолій Уразов, Петро Маслак, Ірина Саух. – К.: МАУП, 2007. – 323 с.
- 63.Фишмен Д. Руководство по оценке стоимости бизнеса / Д. Фишмен, Ш. Прагг, К. Гриффит, К. Уилсон; пер. с англ. Л.И. Лопатникова. – М.: Квинто-Консалтинг, 2000. – 388 с.
- 64.Фостер Т. Как повысить эффективность работы с клиентами / Т.Фостер; пер. с англ. И. П. Зубовой. – М.: Астрель, 2005. – 158 с.
- 65.Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І.Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11–13.
- 66.Хилл Н. Как измерить удовлетворенность клиентов / пер. с англ. Н.Хилл Н., Дж. Брайерли, Р. Мак-Дуголл. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 176 с.
- 67.Ципкін О.Г. Довідник з математики для середніх навчальних закладів / О.Г. Ципкін. – К. : Вища школа, 1988. – 441 с.
- 68.Цымбаленко Т.Т., Байдакова А.Н., Цымбаленко О.С., Гладин А.В. Методы математической статистики в обработке экономической информации / Т.Т.Цымбаленко, А.Н.Байдаков., О.С.Цымбаленко., А.В.Гладин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 198 с.

- 69.Чевертон П. Почему вы не можете определить своих стратегически важных клиентов? / Питер Чевертон; пер. с англ. Т. Новиковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 144 с.
- 70.Чернова Н.И. Теория вероятностей / Н.И.Чернова. – Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики.: Издательство Сибирского государственного университета телекоммуникаций и информатики, 2009. – 128 с.
- 71.Шарлахова М.А. Филиальный бизнес банков / М.А. Шарлахова // Аудит и финансовый анализ. – 1998. – №2. – С. 168–175.
- 72.Шерман С. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами / С. Шерман, Д. Сперри, С. Риз; пер. с англ. Будыниной М.В., Чумаковой К.Х., Макаровой П.Ю. – М.: Издат. дом Гребенникова, 2005. – 192 с.
- 73.Шкіль М.І. Алгебра і початки аналізу: підручник для 11 класу загальноосвітніх навчальних закладів / М.І. Шкіль, З.І. Слєпкань, О.С. Дубинчук. – К.: Зодіак - ЕКО, 2006. – 384 с.
- 74.Шпак О. Основні тенденції та проблеми в діяльності банків України / О. Шпак, В. Пушкар'єв, Г. Карчева // Вісник НБУ. – 2003. – № 6. – С. 2–5.
- 75.Закон України №2740–14 «Про банки і банківську діяльність»: за станом на 27 квітня 2007 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2007. – 30 с.
- 76.Закон України № 47 «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»: за станом на 12 липня 2001 р. / Верховна Рада України. – Офіц.вид. – К.: Парлам. Вид-во, 2001. – 251 с.
- 77.Закон України № 679–14, „Про Національний банк України”: за станом на 9 груд. 2006 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2007. – 66 с.

78. Закон України № 2664-III «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»: за станом на 12 липня 2001 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. Вид-во, 2001. – 216 с.
79. Налоговый кодекс Российской Федерации (Части первая и вторая): – М.: ИКФ Экмос, 2003. – 448 с.
80. Постанова Кабінету Міністрів України №1182 «Про затвердження Методики визнання кредитів (інших видів заборгованості) нестандартними при створенні небанківськими фінансовими установами страхового резерву»: за станом на 28 жовтня 1997 р. / Кабінет міністрів України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2002. – 2 с.
81. Постанова Правління Національного Банку України № 375 «Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень»: за станом на 31 серпня 2001 р. // Офіційний вісник України. – 2001.– №44. – С.233.
82. Постанова Міністерства юстиції №463/12337 «Про затвердження Положення про створення дочірнього банку, філії і представництва українського банку на території інших держав»: за станом на 20 квітня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/Publication/legal/Dodatok_visnuk/2008/NA_11_20_08.pdf
83. Анализ жизненного цикла клиента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citcity.ru/12539>
84. Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов [Електронний ресурс] / Даниэл Андриссен, Рене Тиссен. – М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2008. – Режим доступу:

- http://www.cfin.ru/finanalysis/value/study_yourcompany.shtml?printversion
- .
85. Банки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrbanks.info>
86. Библиотека Воеводина / Экономическая Энциклопедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-675.html>
87. Види конкурентної боротьби і її закономірності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-1555-1.html>.
88. Глосарій «Резонанс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://arsi.org.ua/index.php?nma=glossar&fla=index&nums=11&litter=203&word_id=304
89. Гуманков К. Как оценить стоимость банка <http://2b.finam.ru/library/articles00074/default.asp>
90. Добьемся успеха вместе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ysnex.ru/principle80_20.php
91. Елементи теорії випадкових процесів та теорії масового обслуговування // Розділ XI // Донецький національний університет / Економічний факультет / Кафедра „Математики та математичних методів в економіці” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ef.donnu.edu.ua/pvd141048/Data/MdE/Distant/TVMS/MS_ua/TVua/Text/T_Vpr.htm
92. Жеглов А.В. Методика оценки стоимости банка, основанная на его официальной отчетности [Електронний ресурс] / А.А.Жеглов. – Режим доступу: <http://www.appraiser.ru/info/meet/10let/business/jeglov.htm>
93. Журнал «ГлавРед» (російська версія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.glavred.info/archive/2008/09/17/123522-7.html>
94. Зайцев І. Щоб збільшити вартість бізнесу в кілька разів, інколи достатньо взяти на баланс уже існуючі нематеріальні активи

- [Электронный ресурс] / Иван Зайцев // Український діловий тижневик Контракти. – 2006. – №16. – Режим доступу: http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/7235/1620067235.html
95. Информационный портал о банках Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bankstore.com.ua>
96. Имхофф К. Жизненный цикл клиента [Электронный ресурс] / Клодия Имхофф, Джонатан Гайджер, Лиса Лофтис. – Режим доступу: http://consulting.ru/econs_wp_5059.
97. Как и зачем вести клиентскую базу? [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://huny.ru/html/partn/kb.php>.
98. Лопатинская И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг [Электронный ресурс] / И.В.Лопатинская. – Режим доступу: http://www.crm.com.ua/index.php?lang_id=1&content_id=118
99. Лучшие идеи для малого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.koshelyok.ru/mr5.html>
100. Менеджмент@Блог. Сила «клієнтоцентричності» [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/503>
101. Менеджмент. Цінність клієнтів [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/371>
102. Методы оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metodi-ocenki.ru/content/view/15/42>
103. Монітарна політика. 5-й (весневий) триместир 2003-2004 навчальний рік Лекція 8 (тези). [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.elect.narod.ru/spring/3-4_SL-08_MonetPol.doc
104. Пак М.В. Применение международных методов оценки стоимости банка в российской практике [Электронный ресурс] / М.В.Пак. – Режим доступу: <http://www.mbka.ru/item64>

105. Пілецька С.Т. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегії економічного розвитку 2009 р. [Електронний ресурс] / С.Т. Пілецька. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evngu/2009_1/Piletska-S.pdf
106. Офіційний сайт «Словари и энциклопедии на Академике» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/daf_1935/16545/INTANGIBLE
107. Офіційний сайт «Закон України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/fpart90/idx90719.htm>
108. Офіційний сайт банку ВАТ КБ «Надра» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nadra.com.ua>
109. Офіційний сайт Асоціації Українських банків «АУБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aub.com.ua/ua/>
110. Офіційний сайт про гроші Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2008/10/11/139839>
111. Офіційний сайт Український Фінансовий Сервер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ufs.com.ua/market/bank_rating.php?by=2
112. Офіційний сайт РМВ. Бюро проектів менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pm-in-ua.com/content/view/200/147/>
113. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/bank_supervision/dynamics.htm
114. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2664-14>
115. Офіційний сайт «Википедия» свободная энциклопедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница
116. Офіційний сайт Українсько-Європейський дорадчий центр з питань законодавства (UEPLAC) – Етап IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ueplac.kiev.ua>

117. Офіційний сайт компанії Ernst & Young [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com>
118. Офіційний сайт «ПриватБанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pbank.com.ua>
119. Рейтинг Банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ufs.kiev.ua/market/bank_rating.php?by=0.
120. Рейтинговое агентство кредит-рейтинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.credit-rating.com.ua/ru/file_viewer.html?id=7aeabadee7a40dc9209abac6c2a323ea.
121. Садоха О. Впровадження цінностей у життя бізнесу [Електронний ресурс] / Ольга Садоха. – Режим доступу: http://lvbs.com.ua/exch/File/Olya%20Sadokha%20Values%20and%20business_Ukr.pdf
122. Ступка Н.М. Конкурентоспроможність комерційних банків на ринку кредитних ресурсів / Н.М.Ступка // Збірник намов-технічних праць. Вип.14, 2004, С. 303 – 308. http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/14_4/300_Romanyszyn_14_4.pdf
123. Цінність клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/371>
124. Ходаковська А. Злиття й поглинання в банківській сфері [Електронний ресурс] / А.Ходаковська. – Режим доступу: <http://www.legalweekly.com.ua/article/?uid=340>.
125. Business Dictionary, Moscow international publishers in corporation with L & H Publishing Co., Copenhagen, 1999, p.501.
126. Fitch Ratings – міжнародне рейтингове агентство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fitchratings.ru/ratingdef/longtermrating/international/index.wbp>

127. Forinsurer (интернет-журнал о страховании) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/ratings/banks/10/6/14>.
128. Frederich Reichheld, The Loyalty Effect (Boston: HBS Press, 1996).
129. Moody's – міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.moody's.com/cust/default_alt.asp, <http://www.moody's.ru>
130. Sullivan, P. Value-driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value [Електронний ресурс] // Wiley. – 2000. – Р. 238–244. – Режим доступу: <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>
131. Standard & Poor's (S&P) – дочірня компанія корпорації McGraw-Hill, яка займається аналітичними дослідженнями фінансового ринка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.standardandpoors.ru>.
132. Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1996, p.1452.

Приклад звітності яку використовує банк.

№ п/п	Найменування продукту		
<u>Роздрібний бізнес (фіз.особи)</u>			
1	Кредити	оформлення без врахування обмежень в балах	
		оформлення з врахування обмежень в балах	
		кількість з урахуванням обмежень в балах	
		дострокове розторгнення	
2	Кредитний продукт "Автопакет"	за наданий кредит в грн.	
		за наданий кредит в ін. валюті	
3	Кредитний продукт "Житлове рішення" і "Персональний кредитний пакет також на навчання"		
4	"Житлове рішення " в рамках ДІУ		
5	Кредитні карти	Електрон (VISA Electron, MasterCard Electronic)	
		Класик (VISA Classic, MasterCard Mass)	
		Голд (VISA Gold, MasterCard Gold)	
		Платіnum (MasterCard, Visa, AMEX)	
		AMEX Centurion	
6	Кредиточка		
7	Депозити (оформлення)	без автоматизованої пролонгації	в ін. валюті
		в в грн.	
	Депозити (дострокове розірвання)	з автоматизованою пролонгацією	в ін. валюті
		в в грн.	
7	Депозити (золоте)	Оформлення	термін 12 міс.
			термін 18 міс.
		Дострокове розторгнення	термін 12 міс.
			термін 18 міс.
8	Тарифні пакети	Базовий	
		Електрон (Стимул, Турбота)	
		Класик (Гармонія, Комфорт)	
		Голд (Процвітання)	
		Платіnum (Абсолют)	
9	Оформлення індивідуального зарахування заробітної плати		
10	Оформлення зарплатного проекту (старий продукт)		
11	Пенсійний, соціальний проект (оформлення)		
12	Додаткові карти (відкриті за додаткову плату)		
13	Перевипуск карт		
14	Накопичувальні, поточні рахунки	Приріст	
		Відтік	
15	Міжнародні грошові перекази	Western Union, Travelex, Money Gram, Русславбанк, Юністрім	
<u>Малий бізнес</u>			
1	Кредитні лінії (оформлення)	Кредитна лінія з режимом траншевого кредитування	
		Кредитна лінія з режимом вільного кредитування	
2	Овердрафти		
3	Кредити	оформлення без урахування обмежень в балах	
		оформлення з урахуванням обмежень в балах	

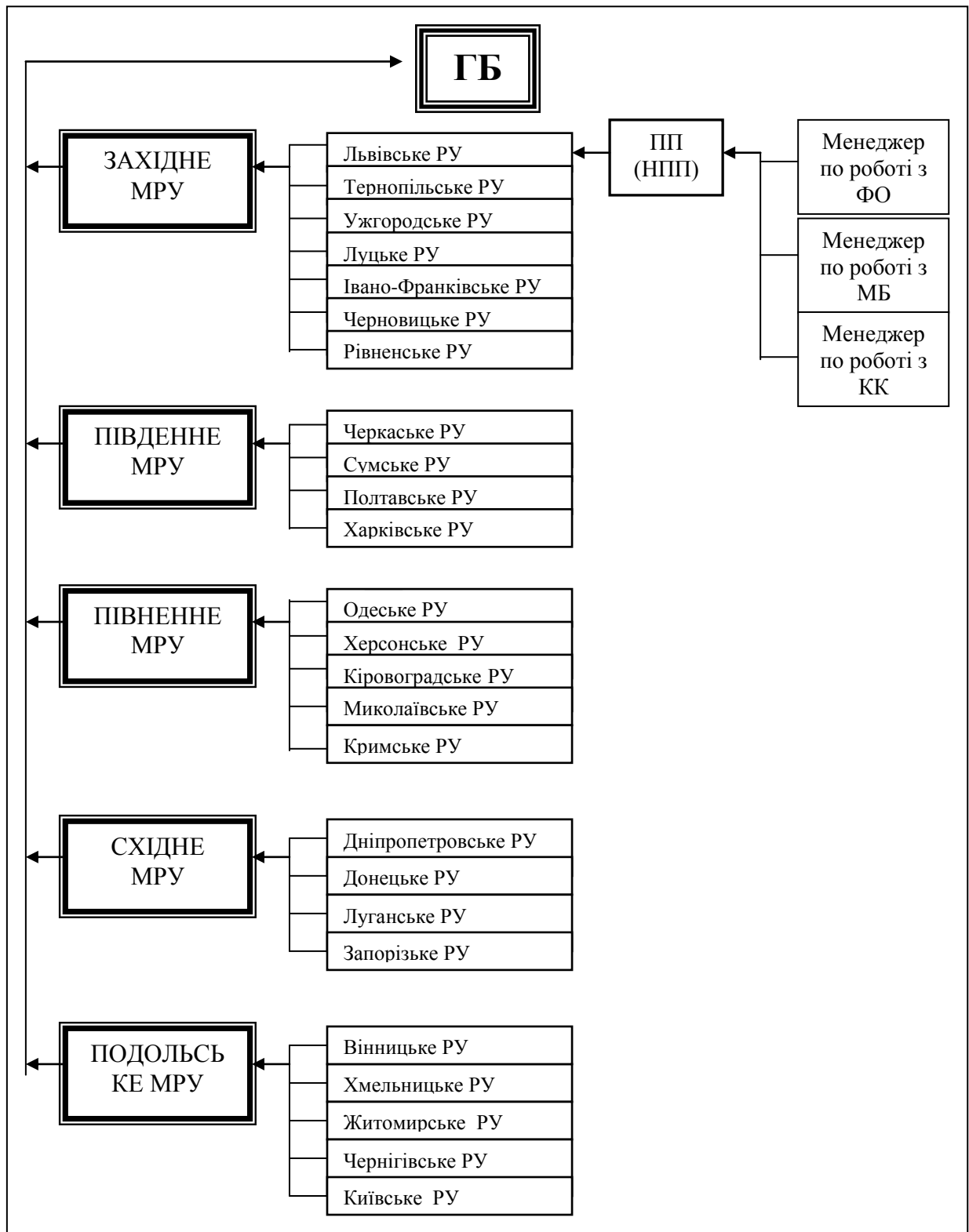
		кількість з урахуванням обмежень в балах	
		дострокове розторгнення без урахування обмежень в балах	
		дострокове розторгнення з урахуванням обмежень в балах	
		кількість з урахуванням обмежень в балах	
4	"Комерційна нерухомість", "Автопакет"	за наданий кредит в грн.	
5	" Комерційне авто"	за наданий кредит в грн.	
6	"Комерційна нерухомість" і "Автопакет"	за наданий кредит в ін. валюті	
7	Кредитна карта для ПП та корпоративна карта для м/б	Електрон (VISA Electron, MasterCard Electronic) Класик (VISA Classic, MasterCard Mass) Голд (VISA Gold, MasterCard Gold) Платіnum (MasterCard, Visa, AMEX)	
8	Тарифні пакети для фізичних осіб	Базовий Електрон (Стимул, Турбота) Класик (Гармонія, Комфорт) Голд (Провітання) Платіnum (Абсолют)	
9	Кара оптових закупівель		
10	Переєміся карт		
11	Тарифні пакети для малого бізнесу	Стартовий Стандарт Бізнес плюс	
12	Зарплатні проекти	до 10-ти карт в з/п проєкті 11-20 карт в з/п проєкт 21-50 карт в з/п проєкт 51-100 карт в з/п проєкт більш 100 карт в з/п проєкт	
13	Клієнт-Банк		
14	<u>Депозити малого бізнесу - Юр. осіб</u> (строк більше 1 місяцю) оформлення	без урахування обмежень в балах	в ін. валюті
		з урахуванням обмежень в балах	
		кількість з урахуванням обмежень в балах	в грн.
		без урахування обмежень в балах	
		з урахуванням обмежень в балах	
	<u>Депозити малого бізнесу - Юр. осіб</u> (строк більше 1 місяцю) дострокове розірвання	кількість з урахуванням обмежень в балах	в ін. валюті
		без урахування обмежень в балах	
		з урахуванням обмежень в балах	в грн.
		без урахування обмежень в балах	
		з урахуванням обмежень в балах	
15	<u>Депозити малого бізнесу - Юр. осіб</u> (строк більше 1 місяцю)	Приріст	в ін. валюті
			в грн.
	Відтік	в ін. валюті	
		в грн.	
16	<u>Депозити малого бізнесу - Фіз. осіб</u> оформлення	без автоматичного подовження	в ін. валюті
			в грн.
		з автоматичним подовженням	в ін. валюті

			в грн.
	<u>Депозити малого бізнесу - Фіз. осіб</u> дострокове розірвання	без автоматичного подовження	в ін. валюті
			в грн.
		з автоматичним подовженням	в ін. валюті
			в грн.
17	Депозити в золоті малого бізнесу - Фіз. осіб	Оформлення	строк 12 міс. строк 18 міс.
		дострокове розірвання	строк 12 міс. строк 18 міс.
18	Поточні рахунки малого бізнесу	Приріст відтік	
19	<u>Накопичувальні, поточні рахунки фізичних осіб</u>	Приріст відтік	
20	Еквайрінг		
21	Випуск гарантій		
22	Аваль векселів		
23	Форекс (купівля/продаж валюти)		
Корпоративний бізнес			
1	Відповідність клієнта Індикативному мінімуму		
2	За перший перехід клієнта на рівень відповідності Індикативному мінімуму		
3	Остатки на поточних рахунках корпоративних клієнтів (Включаючи "Час-гроші")	Приріст відтік	
4	Установка Клієнт-Банк		
5	Створення Фонду фінансування будівництва		
6	Організація емісії облігацій (цільових)		
7	Організація емісії облігацій (комерційних)		
8	Відкриття депозитного рахунку		
9	Депозитний портфель (включаючи залишки по накопичувальному рахунку)	Приріст відтік	
10	Депозитний портфель в золоті	Приріст відтік	
11	Кредит/кредитна лінія (ФТД)		
12	Овердрафт (За виключенням автоматичного овердрафту)		
13	Кредитний портфель (без проектного та торговельного фінансування)	за рахунок власних коштів	приріст відтік
		за рахунок власних коштів	приріст відтік
14	Кредитний портфель (проектне фінансування)	за рахунок власних коштів за рахунок залучених коштів	
15	Кредитний портфель (в рамках продукту "Фінансування забудовників)		
16	Кредитний портфель (торгівельне фінансування)	за рахунок власних коштів за рахунок залучених коштів	
17	Безресурсне фінансування (за винятком емісії типових гарантій та авалювання векселів)		
18	Аваль векселя		
19	Випуск типової гарантії		
20	Факторинг		
21	Корпоративна карта	Електрон (VISA Electron, MasterCard Electronic) Класик (VISA Classic, MasterCard Mass) Голд (VISA Gold, MasterCard Gold)	
22	За залучення на з/п	до 10-ти карт в з/п проєкті 11-50 карт в з/п проєкті 51-100 карт в з/п проєкті 101-500 карт в з/п проєкті	

		більш 500 карт в з/п проєкті
23	Еквайрінг	
24	Форекс	
25	Залишки на поточних рахунках корпоративних клієнтів	короткостроковий приріст короткостроковий відтік
27	Депозитний портфель	короткостроковий приріст короткостроковий відтік

Додаток Б

Схема надання щоденного звіту для головного банку.



Загальна оцінка діючого комерційного банку		
	Етапи проведення оцінки	Характеристика (об'єкти досліджує мого аналізу)
1	загальну оцінку діючого комерційного банку	<ul style="list-style-type: none"> • сукупні активи; • капітал; • <u>клієнтську базу</u>; • діючий портфель кредитів та цінних паперів, • прибуток; • економічні нормативи; • наявність ліцензій на здійснення банківської діяльності; • входження до системи гарантування виплат банківських вкладів; • <u>перелік основних крупних клієнтів</u>; • перелік діючих відділень та філій; • дочірніх компаній; • оцінка долі ринку по послугам; • рівень автоматизації (опердень, автоматизація по звітності та продуктам).
2	інформації про акціонерів	<ul style="list-style-type: none"> • повний перелік діючого складу акціонерів; • потім проводиться аналіз рівня участі кожного з них; • відтворюється історія зміни попередніх власників (в разі якщо такі були).
3	аналіз фінансової звітності	<ul style="list-style-type: none"> • данні про фінансову звітність – баланс; • звіт о прибутках та збитках банку; • розшифрування особового рахунку; • розшифрування кредитного портфелю; • цінних паперів; • міжбанківських кредитів та кореспондентських рахунків; • розшифровка по основним рахункам; • нематеріальним активам; • аналіз ліквідності; • розривів активів і пасивів по строкам.
4	оцінка існуючої системи управління ризиком	<ul style="list-style-type: none"> • проводиться аналіз існуючої системи прийняття рішень по наданню клієнту кредиту; • наявність методики по проведенню оцінки контрагентів; • наявність системи по управлінню ліквідністю банку; • налагодженість зв'язків з контрагентами на міжбанківському ринку; • система управління валютними та інвестиційними ризиками.

5	оцінка менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз організаційної структури банку; • інформацію о топ-менеджменті; • підлеглість підрозділів; • колегіальні органи управління (які включають до свого складу: правління, кредитний комітет, комітет по управлінню активами та пасивами, тарифний комітет та т.п.); • наявність керівницького обліку; • хозрозрахунок; • бюджетування; • система управління ризиком; • створення супровід та структуризація банківських продуктів; • процедур; • методик; • положень та роботи системи внутрішнього контролю.
6	фактори, які впливають на збільшення або зменшення вартості банку	<ul style="list-style-type: none"> • розмір банку; • престиж та впізнаваність бренду; • рентабельність капіталу; • стабільність темпу зросту активів та доходів; • наявність розгалуженої мережі філій та відділень банку; • наявність великої клієнтської бази; • наявність нерухомості яка належить банку; • якість обслуговування клієнтів; • рівень менеджменту; • рівень автоматизації банківських операцій; • фактори які впливають на зменшення рівня вартості – реінжиніринг менеджменту; • проведення ризикових інвестицій і т.д.
7	технічний рівень забезпечення банку	<ul style="list-style-type: none"> • яке в банку використовується програмне забезпечення по обслуговуванню операційного дня; • рівень програмного забезпечення банківських продуктів, в першу чергу роздрібного бізнесу; • ступінь автоматизації обов'язкової звітності; • наявність власного процесінгового центру. • недолжки: • є наявні проблеми в автоматизації обов'язкової звітності; • для роботи з фізичними особами використовується не налагоджене програмне забезпечення.
8	оцінка внутрішніх підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> • необхідно дослідити баланс та звіти про прибуток і збиток банку в розрізі структурних підрозділів;

		<ul style="list-style-type: none"> • звіти про результати роботи філій та відділень (до яких відносяться: баланс, фінансовий результат, інформація про їх окупність); • інформація про окупність інвестиційних проектів банку; • висновок аудиторів та оцінників.
9	аналіз бізнес-плану та стратегії розвитку банку	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозується баланс та фінансовий результат; • оцінка необхідних інвестицій; • достатності капіталу та показників ліквідності.
10	компетентна та злагоджена банківська команда	<ul style="list-style-type: none"> • утворення унікальної та досвідченої команди; • співробітники, які мають свій власний погляд на ведення бізнесу; • які мають унікальний досвід; • знання; • нові ідеї.
11	проведення угод	<ul style="list-style-type: none"> • очистка балансу; • максимізування показників прибутку і т.п.

ВАТ "Райфайзен банк Аваль"				
Роки	Міжбанківські кредити (млн. грн.)	Кредити фізичних осіб (млн. грн.)	Цінні папери (млн. грн.)	Депозити фізичних осіб (млн. грн.)
2000	40,63	0,00	0,00	533,31
2001	22,22	0,00	0,01	1147,973
2002	55,39	0,00	0,01	2283,163
2003	17,05	107,76	20,20	4291,013
2004	10,34	447,60	128,54	5021,313
2005	97,74	1691,81	226,21	9165,813
2006	641,24	10532,35	466,48	11503,121
2007	961,9	18325,16	1263,69	15910,422
2008	1838,34	17727,79	1209,92	18042,082
2009	459,37	23218,92	2973,44	17814,688
АБ "Укргазбанк"				
2000	18,38	0,00	10,47	17,986
2001	7,71	0,00	10,49	52,427
2002	60,69	0,00	3,16	145,342
2003	85,41	83,65	10,47	376,697
2004	119,23	109,82	50,73	550,939
2005	373,26	145,72	215,21	1048,754
2006	946,74	591,27	470,76	1722,974
2007	2906,9	1421,74	494,05	3068,905
2008	2729,7	3657,31	699,03	5481,644
2009	984,07	2939,98	1366,08	3152,374
Індустріально Експортний Банк - АТ "Індекс Банк"				
2000	23,58	0,00	3,87	17,142
2001	18,28	0,00	12,73	58,681
2002	20,75	0,00	18,55	180,051
2003	78,6	86,90	39,66	346,589
2004	88,08	99,64	43,72	553,607
2005	241,26	216,81	98,33	1194,943
2006	32,11	472,71	33,5	1420,82
2007	615,07	839,58	282,14	1146,155
2008	302,21	2239,15	18,06	1568,656
2009	90,63	1917,95	127,09	1486,518
ВАТ КБ "СоцКом Банк"				
2000	0,00	0,00	0,00	0,00
2001	0,00	0,00	0,00	0,00
2002	0,00	0,00	0,00	0,00
2003	0,00	0,00	0,00	0,00
2004	0,00	0,00	0,00	0,00

2005	5,05	19,02	6,01	22,023
2006	0,00	43,18	6,15	50,41
2007	22,1	96,29	7,74	204,11
2008	30,05	224,30	8,33	315,624
2009	0,00	199,03	0,00	251,920

Додаток Д

Класифікація показників для аналізу клієнтської бази банку

1	Аналіз динаміки клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • абсолютний приріст кількості клієнтів; • темп зростання кількості клієнтів; • темп приросту кількості клієнтів; • темп зростання залишків на поточних рахунках клієнтів, грн.; • темп приросту залишків на поточних рахунках клієнтів, грн.
2	Аналіз структури клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none"> • за видом валют; • за стажем обслуговування в банку; • за розміром середніх залишків на рахунках клієнтів; • за середнім розміром оборотів на рахунках клієнта; • співвідношення кількості клієнтів та працівників банку.
3	Аналіз збереження клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • коефіцієнт плинності клієнтів; • коефіцієнт постійності клієнтів; • коефіцієнт залучення клієнтів; • коефіцієнт розширення клієнтської бази; • рівень залучення нових клієнтів; • абсолютна кількість утрачених клієнтів за період; • середній стаж обслуговування клієнтів у банку; • ступінь відданості клієнтів.
4	Аналіз завоювання ринку	<ul style="list-style-type: none"> • абсолютна кількість клієнтів; • абсолютний розмір клієнтської бази в грн.; • коефіцієнт забезпеченості клієнтів банківським продуктами.
5	Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • кількість скарг клієнтів та реакція банку щодо їхнього усунення; • кількість скарг, усунених протягом 1 контакту; • час, проведений з клієнтами; • час обслуговування клієнтів за видами

	задоволеності клієнтів	<p>банківських послуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> • швидкість обслуговування клієнтів та здійснення банківських операцій; • середня тривалість взаємостосунків з клієнтом; • відсутність помилок при здійсненні банківських операцій.
6	Аналіз ефективності роботи з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • середній дохід на 1 клієнта; • дохід від цільового клієнта; • витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів; • частка витрат цільового клієнта; • прибуток на 1 клієнта; • прибуток від цільового клієнта; • розмір ресурсів на 1 клієнта; • розмір балансового капіталу на 1 клієнта.

Додаток Ж

Методика розрахунку фінансової цінності клієнтів.					
Строк дії продукту (роки / місяці)	Депозити				
	Портфель	Кількість років	In	Вартість клієнтели (на місяць)	Вартість клієнтели (на рік)
2	5 000,0 грн.	0,17	1,792	\$4,65	\$18,60
3	5 000,0 грн.	0,25	1,386	\$9,02	\$36,08
4	5 000,0 грн.	0,33	1,099	\$15,17	\$60,66
5	5 000,0 грн.	0,42	0,867	\$24,03	\$96,12
6	5 000,0 грн.	0,50	0,693	\$36,08	\$144,30
7	5 000,0 грн.	0,58	0,693	\$42,09	\$168,35
8	5 000,0 грн.	0,67	0,693	\$48,10	\$192,40
9	5 000,0 грн.	0,75	0,693	\$54,11	\$216,45
10	5 000,0 грн.	0,83	0,693	\$60,13	\$240,50
11	5 000,0 грн.	0,92	0,693	\$66,14	\$264,55
12	5 000,0 грн.	1,00	0,693	\$72,15	\$288,60
13	5 000,0 грн.	1,08	0,693	\$78,16	\$312,65
14	5 000,0 грн.	1,17	0,693	\$84,18	\$336,70
15	5 000,0 грн.	1,25	0,693	\$90,19	\$360,75
16	5 000,0 грн.	1,33	0,693	\$96,20	\$384,80
17	5 000,0 грн.	1,42	0,693	\$102,21	\$408,85
18	5 000,0 грн.	1,50	0,693	\$108,23	\$432,90
19	5 000,0 грн.	1,58	0,693	\$114,24	\$456,95
20	5 000,0 грн.	1,67	0,693	\$120,25	\$481,00
21	5 000,0 грн.	1,75	0,693	\$126,26	\$505,05
22	5 000,0 грн.	1,83	0,693	\$132,28	\$529,10
23	5 000,0 грн.	1,92	0,693	\$138,29	\$553,15
24	5 000,0 грн.	2,00	0,693	\$144,30	\$577,20
25	5 000,0 грн.	2,08	0,693	\$150,31	\$601,25
26	5 000,0 грн.	2,17	0,693	\$156,33	\$625,30
27	5 000,0 грн.	2,25	0,693	\$162,34	\$649,35
28	5 000,0 грн.	2,33	0,693	\$168,35	\$673,40
29	5 000,0 грн.	2,42	0,693	\$174,36	\$697,45

30	5 000,0 грн.	2,50	0,693	\$180,38	\$721,50
31	5 000,0 грн.	2,58	0,693	\$186,39	\$745,55
32	5 000,0 грн.	2,67	0,693	\$192,40	\$769,60
33	5 000,0 грн.	2,75	0,693	\$198,41	\$793,65
34	5 000,0 грн.	2,83	0,693	\$204,43	\$817,70
35	5 000,0 грн.	2,92	0,693	\$210,44	\$841,75
36	5 000,0 грн.	3,00	0,693	\$216,45	\$865,80
37	5 000,0 грн.	3,08	0,693	\$222,46	\$889,85
38	5 000,0 грн.	3,17	0,693	\$228,48	\$913,90
39	5 000,0 грн.	3,25	0,693	\$234,49	\$937,95
40	5 000,0 грн.	3,33	0,693	\$240,50	\$962,00
41	5 000,0 грн.	3,42	0,693	\$246,51	\$986,05
42	5 000,0 грн.	3,50	0,693	\$252,53	\$1 010,10
43	5 000,0 грн.	3,58	0,693	\$258,54	\$1 034,15
44	5 000,0 грн.	3,67	0,693	\$264,55	\$1 058,20
45	5 000,0 грн.	3,75	0,693	\$270,56	\$1 082,25
46	5 000,0 грн.	3,83	0,693	\$276,58	\$1 106,30
47	5 000,0 грн.	3,92	0,693	\$282,59	\$1 130,35
48	5 000,0 грн.	4,00	0,693	\$288,60	\$1 154,40
49	5 000,0 грн.	4,08	0,693	\$294,61	\$1 178,45
50	5 000,0 грн.	4,17	0,693	\$300,63	\$1 202,50
51	5 000,0 грн.	4,25	0,693	\$306,64	\$1 226,55
52	5 000,0 грн.	4,33	0,693	\$312,65	\$1 250,60
53	5 000,0 грн.	4,42	0,693	\$318,66	\$1 274,65
54	5 000,0 грн.	4,50	0,693	\$324,68	\$1 298,70
55	5 000,0 грн.	4,58	0,693	\$330,69	\$1 322,75
56	5 000,0 грн.	4,67	0,693	\$336,70	\$1 346,80
57	5 000,0 грн.	4,75	0,693	\$342,71	\$1 370,85
58	5 000,0 грн.	4,83	0,693	\$348,73	\$1 394,90
59	5 000,0 грн.	4,92	0,693	\$354,74	\$1 418,95
60	5 000,0 грн.	5,00	0,693	\$360,75	\$1 443,00
61	5 000,0 грн.	5,08	0,693	\$366,76	\$1 467,05
62	5 000,0 грн.	5,17	0,693	\$372,78	\$1 491,10
63	5 000,0 грн.	5,25	0,693	\$378,79	\$1 515,15
64	5 000,0 грн.	5,33	0,693	\$384,80	\$1 539,20
65	5 000,0 грн.	5,42	0,693	\$390,81	\$1 563,25
66	5 000,0 грн.	5,50	0,693	\$396,83	\$1 587,30
67	5 000,0 грн.	5,58	0,693	\$402,84	\$1 611,35
68	5 000,0 грн.	5,67	0,693	\$408,85	\$1 635,40
69	5 000,0 грн.	5,75	0,693	\$414,86	\$1 659,45
70	5 000,0 грн.	5,83	0,693	\$420,88	\$1 683,50
71	5 000,0 грн.	5,92	0,693	\$426,89	\$1 707,55
72	5 000,0 грн.	6,00	0,693	\$432,90	\$1 731,60
73	5 000,0 грн.	6,08	0,693	\$438,91	\$1 755,65
74	5 000,0 грн.	6,17	0,693	\$444,93	\$1 779,70
75	5 000,0 грн.	6,25	0,693	\$450,94	\$1 803,75
76	5 000,0 грн.	6,33	0,693	\$456,95	\$1 827,80
77	5 000,0 грн.	6,42	0,693	\$462,96	\$1 851,85
78	5 000,0 грн.	6,50	0,693	\$468,98	\$1 875,90
79	5 000,0 грн.	6,58	0,693	\$474,99	\$1 899,95
80	5 000,0 грн.	6,67	0,693	\$481,00	\$1 924,00
81	5 000,0 грн.	6,75	0,693	\$487,01	\$1 948,05
82	5 000,0 грн.	6,83	0,693	\$493,03	\$1 972,10
83	5 000,0 грн.	6,92	0,693	\$499,04	\$1 996,15
84	5 000,0 грн.	7,00	0,693	\$505,05	\$2 020,20
85	5 000,0 грн.	7,08	0,693	\$511,06	\$2 044,25
86	5 000,0 грн.	7,17	0,693	\$517,08	\$2 068,30
87	5 000,0 грн.	7,25	0,693	\$523,09	\$2 092,35
88	5 000,0 грн.	7,33	0,693	\$529,10	\$2 116,40

89	5 000,0 грн.	7,42	0,693	\$535,11	\$2 140,45
90	5 000,0 грн.	7,50	0,693	\$541,13	\$2 164,50
91	5 000,0 грн.	7,58	0,693	\$547,14	\$2 188,55
92	5 000,0 грн.	7,67	0,693	\$553,15	\$2 212,60
93	5 000,0 грн.	7,75	0,693	\$559,16	\$2 236,65
94	5 000,0 грн.	7,83	0,693	\$565,18	\$2 260,70
95	5 000,0 грн.	7,92	0,693	\$571,19	\$2 284,75
96	5 000,0 грн.	8,00	0,693	\$577,20	\$2 308,80
97	5 000,0 грн.	8,08	0,693	\$583,21	\$2 332,85
98	5 000,0 грн.	8,17	0,693	\$589,23	\$2 356,90
99	5 000,0 грн.	8,25	0,693	\$595,24	\$2 380,95
100	5 000,0 грн.	8,33	0,693	\$601,25	\$2 405,00
101	5 000,0 грн.	8,42	0,693	\$607,26	\$2 429,05
102	5 000,0 грн.	8,50	0,693	\$613,28	\$2 453,10
103	5 000,0 грн.	8,58	0,693	\$619,29	\$2 477,15
104	5 000,0 грн.	8,67	0,693	\$625,30	\$2 501,20
105	5 000,0 грн.	8,75	0,693	\$631,31	\$2 525,25
106	5 000,0 грн.	8,83	0,693	\$637,33	\$2 549,30
107	5 000,0 грн.	8,92	0,693	\$643,34	\$2 573,35
108	5 000,0 грн.	9,00	0,693	\$649,35	\$2 597,40
109	5 000,0 грн.	9,08	0,693	\$655,36	\$2 621,45
110	5 000,0 грн.	9,17	0,693	\$661,38	\$2 645,50
111	5 000,0 грн.	9,25	0,693	\$667,39	\$2 669,55
112	5 000,0 грн.	9,33	0,693	\$673,40	\$2 693,60
113	5 000,0 грн.	9,42	0,693	\$679,41	\$2 717,65
114	5 000,0 грн.	9,50	0,693	\$685,43	\$2 741,70
115	5 000,0 грн.	9,58	0,693	\$691,44	\$2 765,75
116	5 000,0 грн.	9,67	0,693	\$697,45	\$2 789,80
117	5 000,0 грн.	9,75	0,693	\$703,46	\$2 813,85
118	5 000,0 грн.	9,83	0,693	\$709,48	\$2 837,90
119	5 000,0 грн.	9,92	0,693	\$715,49	\$2 861,95
120	5 000,0 грн.	10,00	0,693	\$721,50	\$2 886,00
121	5 000,0 грн.	10,08	0,693	\$727,51	\$2 910,05
122	5 000,0 грн.	10,17	0,693	\$733,53	\$2 934,10
123	5 000,0 грн.	10,25	0,693	\$739,54	\$2 958,15
124	5 000,0 грн.	10,33	0,693	\$745,55	\$2 982,20
125	5 000,0 грн.	10,42	0,693	\$751,56	\$3 006,25
126	5 000,0 грн.	10,50	0,693	\$757,58	\$3 030,30
127	5 000,0 грн.	10,58	0,693	\$763,59	\$3 054,35
128	5 000,0 грн.	10,67	0,693	\$769,60	\$3 078,40
129	5 000,0 грн.	10,75	0,693	\$775,61	\$3 102,45
130	5 000,0 грн.	10,83	0,693	\$781,63	\$3 126,50
131	5 000,0 грн.	10,92	0,693	\$787,64	\$3 150,55
132	5 000,0 грн.	11,00	0,693	\$793,65	\$3 174,60
133	5 000,0 грн.	11,08	0,693	\$799,66	\$3 198,65
134	5 000,0 грн.	11,17	0,693	\$805,68	\$3 222,70
135	5 000,0 грн.	11,25	0,693	\$811,69	\$3 246,75
136	5 000,0 грн.	11,33	0,693	\$817,70	\$3 270,80
137	5 000,0 грн.	11,42	0,693	\$823,71	\$3 294,85
138	5 000,0 грн.	11,50	0,693	\$829,73	\$3 318,90
139	5 000,0 грн.	11,58	0,693	\$835,74	\$3 342,95
140	5 000,0 грн.	11,67	0,693	\$841,75	\$3 367,00
141	5 000,0 грн.	11,75	0,693	\$847,76	\$3 391,05
142	5 000,0 грн.	11,83	0,693	\$853,78	\$3 415,10
143	5 000,0 грн.	11,92	0,693	\$859,79	\$3 439,15
144	5 000,0 грн.	12,00	0,693	\$865,80	\$3 463,20
145	5 000,0 грн.	12,08	0,693	\$871,81	\$3 487,25
146	5 000,0 грн.	12,17	0,693	\$877,83	\$3 511,30
147	5 000,0 грн.	12,25	0,693	\$883,84	\$3 535,35

148	5 000,0 грн.	12,33	0,693	\$889,85	\$3 559,40
149	5 000,0 грн.	12,42	0,693	\$895,86	\$3 583,45
150	5 000,0 грн.	12,50	0,693	\$901,88	\$3 607,50
151	5 000,0 грн.	12,58	0,693	\$907,89	\$3 631,55
152	5 000,0 грн.	12,67	0,693	\$913,90	\$3 655,60
153	5 000,0 грн.	12,75	0,693	\$919,91	\$3 679,65
154	5 000,0 грн.	12,83	0,693	\$925,93	\$3 703,70
155	5 000,0 грн.	12,92	0,693	\$931,94	\$3 727,75
156	5 000,0 грн.	13,00	0,693	\$937,95	\$3 751,80
157	5 000,0 грн.	13,08	0,693	\$943,96	\$3 775,85
158	5 000,0 грн.	13,17	0,693	\$949,98	\$3 799,90
159	5 000,0 грн.	13,25	0,693	\$955,99	\$3 823,95
160	5 000,0 грн.	13,33	0,693	\$962,00	\$3 848,00
161	5 000,0 грн.	13,42	0,693	\$968,01	\$3 872,05
162	5 000,0 грн.	13,50	0,693	\$974,03	\$3 896,10
163	5 000,0 грн.	13,58	0,693	\$980,04	\$3 920,15
164	5 000,0 грн.	13,67	0,693	\$986,05	\$3 944,20
165	5 000,0 грн.	13,75	0,693	\$992,06	\$3 968,25
166	5 000,0 грн.	13,83	0,693	\$998,08	\$3 992,30
167	5 000,0 грн.	13,92	0,693	\$1 004,09	\$4 016,35
168	5 000,0 грн.	14,00	0,693	\$1 010,10	\$4 040,40
169	5 000,0 грн.	14,08	0,693	\$1 016,11	\$4 064,45
170	5 000,0 грн.	14,17	0,693	\$1 022,13	\$4 088,50
171	5 000,0 грн.	14,25	0,693	\$1 028,14	\$4 112,55
172	5 000,0 грн.	14,33	0,693	\$1 034,15	\$4 136,60
173	5 000,0 грн.	14,42	0,693	\$1 040,16	\$4 160,65
174	5 000,0 грн.	14,50	0,693	\$1 046,18	\$4 184,70
175	5 000,0 грн.	14,58	0,693	\$1 052,19	\$4 208,75
176	5 000,0 грн.	14,67	0,693	\$1 058,20	\$4 232,80
177	5 000,0 грн.	14,75	0,693	\$1 064,21	\$4 256,85
178	5 000,0 грн.	14,83	0,693	\$1 070,23	\$4 280,90
179	5 000,0 грн.	14,92	0,693	\$1 076,24	\$4 304,95
180	5 000,0 грн.	15,00	0,693	\$1 082,25	\$4 329,00
181	5 000,0 грн.	15,08	0,693	\$1 088,26	\$4 353,05
182	5 000,0 грн.	15,17	0,693	\$1 094,28	\$4 377,10
183	5 000,0 грн.	15,25	0,693	\$1 100,29	\$4 401,15
184	5 000,0 грн.	15,33	0,693	\$1 106,30	\$4 425,20
185	5 000,0 грн.	15,42	0,693	\$1 112,31	\$4 449,25
186	5 000,0 грн.	15,50	0,693	\$1 118,33	\$4 473,30
187	5 000,0 грн.	15,58	0,693	\$1 124,34	\$4 497,35
188	5 000,0 грн.	15,67	0,693	\$1 130,35	\$4 521,40
189	5 000,0 грн.	15,75	0,693	\$1 136,36	\$4 545,45
190	5 000,0 грн.	15,83	0,693	\$1 142,38	\$4 569,50
191	5 000,0 грн.	15,92	0,693	\$1 148,39	\$4 593,55
192	5 000,0 грн.	16,00	0,693	\$1 154,40	\$4 617,60
193	5 000,0 грн.	16,08	0,693	\$1 160,41	\$4 641,65
194	5 000,0 грн.	16,17	0,693	\$1 166,43	\$4 665,70
195	5 000,0 грн.	16,25	0,693	\$1 172,44	\$4 689,75
196	5 000,0 грн.	16,33	0,693	\$1 178,45	\$4 713,80
197	5 000,0 грн.	16,42	0,693	\$1 184,46	\$4 737,85
198	5 000,0 грн.	16,50	0,693	\$1 190,48	\$4 761,90
199	5 000,0 грн.	16,58	0,693	\$1 196,49	\$4 785,95
200	5 000,0 грн.	16,67	0,693	\$1 202,50	\$4 810,00
201	5 000,0 грн.	16,75	0,693	\$1 208,51	\$4 834,05
202	5 000,0 грн.	16,83	0,693	\$1 214,53	\$4 858,10
203	5 000,0 грн.	16,92	0,693	\$1 220,54	\$4 882,15
204	5 000,0 грн.	17,00	0,693	\$1 226,55	\$4 906,20
205	5 000,0 грн.	17,08	0,693	\$1 232,56	\$4 930,25
206	5 000,0 грн.	17,17	0,693	\$1 238,58	\$4 954,30

207	5 000,0 грн.	17,25	0,693	\$1 244,59	\$4 978,35
208	5 000,0 грн.	17,33	0,693	\$1 250,60	\$5 002,41
209	5 000,0 грн.	17,42	0,693	\$1 256,61	\$5 026,46
210	5 000,0 грн.	17,50	0,693	\$1 262,63	\$5 050,51
211	5 000,0 грн.	17,58	0,693	\$1 268,64	\$5 074,56
212	5 000,0 грн.	17,67	0,693	\$1 274,65	\$5 098,61
213	5 000,0 грн.	17,75	0,693	\$1 280,66	\$5 122,66
214	5 000,0 грн.	17,83	0,693	\$1 286,68	\$5 146,71
215	5 000,0 грн.	17,92	0,693	\$1 292,69	\$5 170,76
216	5 000,0 грн.	18,00	0,693	\$1 298,70	\$5 194,81
217	5 000,0 грн.	18,08	0,693	\$1 304,71	\$5 218,86
218	5 000,0 грн.	18,17	0,693	\$1 310,73	\$5 242,91
219	5 000,0 грн.	18,25	0,693	\$1 316,74	\$5 266,96
220	5 000,0 грн.	18,33	0,693	\$1 322,75	\$5 291,01
221	5 000,0 грн.	18,42	0,693	\$1 328,76	\$5 315,06
222	5 000,0 грн.	18,50	0,693	\$1 334,78	\$5 339,11
223	5 000,0 грн.	18,58	0,693	\$1 340,79	\$5 363,16
224	5 000,0 грн.	18,67	0,693	\$1 346,80	\$5 387,21
225	5 000,0 грн.	18,75	0,693	\$1 352,81	\$5 411,26
226	5 000,0 грн.	18,83	0,693	\$1 358,83	\$5 435,31
227	5 000,0 грн.	18,92	0,693	\$1 364,84	\$5 459,36
228	5 000,0 грн.	19,00	0,693	\$1 370,85	\$5 483,41
229	5 000,0 грн.	19,08	0,693	\$1 376,86	\$5 507,46
230	5 000,0 грн.	19,17	0,693	\$1 382,88	\$5 531,51
231	5 000,0 грн.	19,25	0,693	\$1 388,89	\$5 555,56
232	5 000,0 грн.	19,33	0,693	\$1 394,90	\$5 579,61
233	5 000,0 грн.	19,42	0,693	\$1 400,91	\$5 603,66
234	5 000,0 грн.	19,50	0,693	\$1 406,93	\$5 627,71
235	5 000,0 грн.	19,58	0,693	\$1 412,94	\$5 651,76
236	5 000,0 грн.	19,67	0,693	\$1 418,95	\$5 675,81
237	5 000,0 грн.	19,75	0,693	\$1 424,96	\$5 699,86
238	5 000,0 грн.	19,83	0,693	\$1 430,98	\$5 723,91
239	5 000,0 грн.	19,92	0,693	\$1 436,99	\$5 747,96
240	5 000,0 грн.	20,00	0,693	\$1 443,00	\$5 772,01

Передмова.....	
РОЗДІЛ 1. Передумови маркетингового підходу до визначення вартості комерційного банку.....	6
1.1. Клієнтела як нематеріальний чинник формування та функціонування банківських мультиплікаційних процесів.....	6
1.2. Клієнтела як інструмент підвищення конкурентоспроможності банку.....	24
1.3. Механізмів залучення та утримання клієнтської бази.....	42
Розділ 2. Теоретичні основи оцінки вартості комерційного банку.....	56
2.1. Наукові підходи визначення вартості комерційного банку	56
2.2. Подальший розвиток наукових підходів з оцінки клієнтської бази комерційного банку	87
2.3. Клієнтела як чинник формування вартості комерційного банку в сучасних умовах	103
Розділ 3. Підвищення конкурентоспроможності банку шляхом оптимізації його клієнтели	121
3.1. Дослідження клієнтели комерційного банку як інструменту підвищення його конкурентоспроможності.....	121
3.2. Маркетингова стратегія утримання клієнта як інструмент оптимізації конкурентоспроможності банку	141
3.3. Удосконалення системи моніторингу клієнтели комерційного банку.....	160
Розділ 4. Моделювання розрахунків вартості комерційного банку з урахуванням його клієнтели.....	179
4.1. Практичне використання моделі визначення вартості клієнтської бази банку	179

4.2. Модель визначення вартості клієнтської бази банку	196
4.3. Модель визначення вартості банку на підставі фінансової цінності його клієнти.....	221
Висновки.....	239
Список література.....	241
Додатки.....	255