



УДК 336.71

Клієнтська база – запорука успішного функціонування банку в сучасних кризових умовах

Подчесова Валерія Юріївна,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи
Харківського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»;
e-mail: Podchesova@khibs.edu.ua

Літау Олександра Олександрівна,
студентка факультету банківської справи
Харківського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»;
e-mail: litaualexandra@mail.ru

Анотація. Розглянуто сучасні кризові умови функціонування економіки, також банківської системи, котра зазнала суттєвих втрат.

Коливання валютного курсу, стрімке знецінення національної грошової одиниці та втрата довіри населення до банківського сектору, внаслідок чого відбувся колосальний вплив грошових коштів і депозитів із банківської системи.

Усе це призвело до критичного зниження показників ліквідності банків, їхньої неплатоспроможності та, як наслідок, масового відпливу клієнтів. Саме клієнти є основними споживачами банківських послуг. У зв'язку з цим розглянуто потребу в розробленні та впровадженні напрямів підвищення ефективності формування та управління клієнтською базою банків.

Ключові слова: банк, клієнтська база банку, формування клієнтської бази банку, комплексна система управління клієнтською базою банку.

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 1; бібл.: 11.

The customer base – bank guarantee of successful in modern crisis

Podchesova Valeria,
Ph.D. in Economy, Associate Professor,
Associate Professor of Banking Department
Kharkiv Institute of BU;
e-mail: Podchesova@khibs.edu.ua

Litau Olexandra,
Student of Banking Faculty,
Kharkiv Institute of BU;
e-mail: litaualexandra@mail.ru

Abstract. The article describes the current crisis conditions for the functioning of the economy, and the banking system that has suffered significant losses.

Fluctuations in the exchange rate, a rapid depreciation of the national currency and the loss of public confidence in the banking sector, as a result there was a huge outflow of cash and deposits from the banking system.

All this has led to a critical decline in the liquidity of banks, their insolvency and the resulting exodus of customers. It is the customers are the main consumers of banking services. In this regard, consider the need to develop and implement ways to increase the efficiency of formation and management of the client base of banks.

Keywords: bank, the bank's customer base, the formation of the client base of the bank, a complex system of bank client base.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 1; bibl.: 11.



Клиентская база – залог успешного функционирования банка в современных кризисных условиях

Подчесова Валерия Юрьевна,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры банковского дела
Харьковского института УБД;
e-mail: Podchesova@khibs.edu.ua

Литау Александра Александровна,
студентка факультета банковского дела
Харьковского института УБД;
e-mail: litaualexandra@mail.ru

Аннотация. Рассмотрены современные кризисные условия функционирования экономики, также банковской системы, которая понесла существенные потери. Колебания валютного курса, стремительное обесценивание национальной денежной единицы и потеря доверия населения к банковскому сектору, в результате чего произошел колоссальный отток денежных средств и депозитов из банковской системы. Все это привело к критическому снижению показателей ликвидности банков, их неплатежеспособности и, как следствие, массового оттока клиентов. Именно клиенты являются основными потребителями банковских услуг. В связи с этим рассмотрена необходимость в разработке и внедрении направлений повышения эффективности формирования и управления клиентской базой банков.

Ключевые слова: банк, клиентская база банка, формирование клиентской базы банка, комплексная система управления клиентской базой банка.

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 1; библи.: 11.

Вступ. Криза банківського сектору 2014 року і першого кварталу 2015-го спричинила масовий відплив клієнтів банку. У зв'язку з несприятливим становищем на валютному і кредитному ринках – коливання валютного курсу; підриєв стабільності курсу національної валюти; відплиєв депозитних коштів; масове закриття рахунків у банках – низка фінансових установ збанкрутіли. Довіра населення до банківського сектору знизилась у рази, і як наслідок – банки почали масово втрачати клієнтів.

Задля того, щоб яєось втриматись на плаєву, вижити в умовах невизначеності, ризику та підвищеної конкуренції, більшість банків обирають стратегії розвитку, спрямовані на вдосконалення роботи з клієнтами, адже саме формування клієнтської бази стає для банку першочерговим завданням сьогодні. Тому всі аспекти банківського бізнесу мають бути орієнтовані на створення клієнтської бази банку, достатньої для забезпечення прибутку в результаті його діяльності, на збереження стійкості клієнтської бази у процесі розвитку банку [1; 2].

У зв'язку з цим усе більшої уваги заслуговує не разовий відбір клієнтів, а розроблення і впровадження стратегічного напрямку роботи з управління клієнтською базою банку. Клієнтська база повинна розглядатись як звичайний об'єкт управління, необхідно прогнозувати і планувати її розвиток; займатись організацією і корекцією робочих процесів щодо зміни бази; прописувати відповідні технології, вирішувати питання мотивації учасників даного процесу, створити систему контролю.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Питанням формування й управління структурою клієнтської бази даних банку присвячено низку наукових праць як

вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема: В. С. Вікулова, В. В. Жаброва, О. А. Кириченка, В. Я. Кардаш, О. І. Лаврушина, І. О. Лютого [1–4], Н. Б. Куршакової, І. В. Лопатінської, І. В. Новікової, І. І. Ніконової, А. В. Нікітіна, Л. Ф. Романенко та ін. [5–8].

Водночас потрібно зазначити, що комплексні наукові розробки, які визначають механізм формування клієнтської бази банку, практично відсутні. Відповідно, така технологія потребує подальшої розробки й удосконалення, зокрема невирішеними досі є питання вибору ефективного методу структуризації, аналізу її ефективності, визначення критеріїв та методик оцінювання привабливості сегментів. Серед банкієв-практиків також поки що немає єдиної думки стосовно визначення оптимальних критеріїв поділу клієнтської бази банку на групи.

Мета дослідження. Метою дослідження є систематизація вже наявних теоретичних основ і практичних рекомендацій вітчизняних і зарубіжних учених щодо формування та управління клієнтською базою банків і розроблення напрямів їх удосконалення в сучасних кризових умовах їх функціонування.

Результати дослідження. На теренах становлення і розвитку вітчизняних банків незалежної України їхня клієнтська база формувалась досить безсистемно й охоплювала обслуговування всього ринку.

У такій ситуації не виникало гострої потреби в управлінні сукупністю клієнтів банку і систематичного підтримання відносин із ними.

У міру загострення конкуренції в банківській сфері, збільшення кількості банківських установ, розширення спектра банківських послуг та їх ускладнення банки змушені були переглянути традиційні підходи до обслуговування своїх споживачів. У даний час ма-



совий та універсальний банківський сервіс поступився цільовому персоналізованому обслуговуванню, що базується на загальній стратегії банківської установи. Разом із упровадженням новітніх механізмів залучення, кваліфікованого обслуговування й утримання споживачів банки прагнуть управляти їхньою сукупністю і будувати власну «ефективну» клієнтську базу.

З маркетингового погляду, технологія вивчення клієнттури полягає в її індивідуалізації, тобто проведенні сегментування, визначення критичних факторів успіху та їх аналізу. Проте до цього часу, як уже зазначалося, єдиний підхід до сегментації клієнтської бази відсутній. Тому доцільно провести систематизацію та аналіз уже наявних підходів до вивчення цього питання.

Так, зокрема О. Лаврушин [3] пропонує сегментацію клієнтської бази, урахувавши демографічний і поведінковий ознаки, виділяючи: близькість і зручність розташування банківської установи; наявність знайомих і/або родичів, що працюють в банку; перелік про-

понованих послуг; якість і швидкість обслуговування; привітність і люб'язність персоналу; візити співробітників; активні референції (близькі, друзі, знайомі); рекламу тощо.

Як основні цільові сегменти пропонують такі: працівники підприємств, особи вільних професій (лікарі, бізнесмени, люди творчих професій), торговці, працівники сільського господарства, пенсіонери і домогосподарки, молодь, підприємства (малі, невеликі, середні, великі), банки, некомерційні установи, небанківські фінансові організації. Така класифікація дасть змогу організувати спектр клієнтів не тільки за однією класифікаційною ознакою, а й за кількома зразу, наприклад, за віком і за видом діяльності.

І. Ніконова [5] погоджується з цією сегментацією, проте акцентує увагу на тому, що кожен клієнт із зазначеного переліку повинен бути виокремлений за чіткими параметрами, однак може входити до кількох груп одночасно, залежно від цілей класифікації або аналізу клієнтської бази банку (рис. 1).

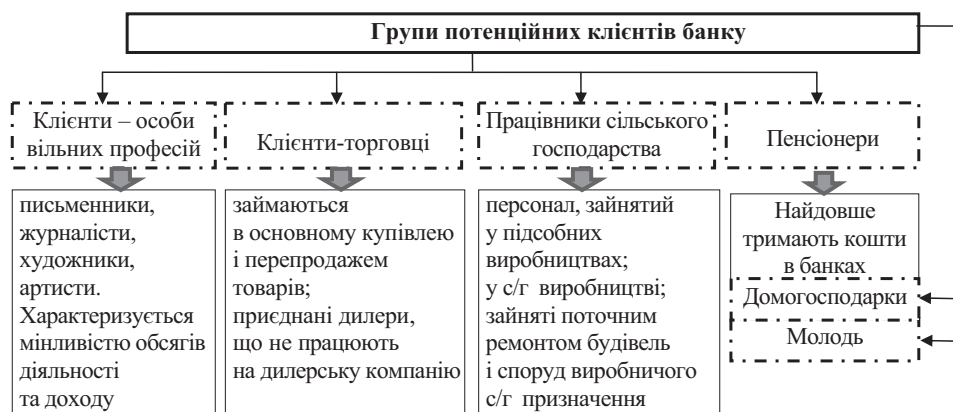


Рис. 1. Сегментація клієнтської бази банків за підходами І. Ніконової

Джерело. [5].

Учені [2; 5–7] з наведеної на рисунку групи потенційних клієнтів в окремий сегмент класифікації

виділяють пенсіонерів, молодь і домогосподарок (табл.).

Таблиця

Пенсіонери, молодь і домогосподарки як сегмент клієнтської бази банку

Характеристики	Рішення	Канали контакту	Інструменти залучення	Переваги послуги
Пенсіонери				
- Зацікавлені в отриманні пільг; - менша вартість послуг; - близьке розташування відділення; - сильна схильність до заощадження; - основний дохід – пенсія та соцдопомога	- Накопичення як гарантія; - пенсійні програми; - зручне розташування (велика мережа); - низька комісія; - висока відсоткова ставка; - еластичність цін; - стабільність бренду	- Ощадна книжка; - пенсійні вкладні рахунки; - безпосередньо через уповноважених осіб (касирів, менеджерів)	- Реклама; - активні референції; - бесіди; - акції; - організації зустрічей	- Пенсійні вклади; - пенсійні картки та рахунки; - оплата комунальних послуг на пільгових умовах; - соціальні програми
Молодь				
- Зацікавлені в «новому» (отримання інформації та комунікація); - чутливі до «довіри»; - ріст доходу в основному забезпечує додаткова (неосновна) діяльність	- Зручний банк для всіх видів послуг; - велика потреба в консультаціях; - взаємодія в розв'язанні проблем (попит на пільгові послуги); - швидке і просте обслуговування	- Поточний рахунок з виокремленням банківської комісії; - кредитна картка; - споживчі позички; - інформація з біржі (про цінні папери); - консалтингові послуги	- Поштова розсилка; - зустрічі, конференції; - реклама; - активні референції	- Спеціальна програма надання пільгових послуг для молодих сімейних пар; - пільгові тарифи; - особливі договірні відносини; - кредитна картка для покупок



Закінчення табл.

Характеристики	Рішення	Канали контакту	Інструменти залучення	Переваги послуги
Домогосподарки				
- Чутливі до «лояльності» обслуговування; - сильна схильність до споживання; - ріст доходу в основному забезпечує додаткова (неосновна) діяльність	- Прийнятність цін; - велика потреба в консультаціях; - швидке і просте обслуговування; - престижність банку, гарний зовнішній вигляд; - еластичність цін	- Поточний рахунок з виокремленням банківської комісії; - кредитна картка; - споживчі позички; - консалтингові послуги	- Почтова розсилка; - реклама; - активні референції; - зустрічі, конференції	- Особливі договірні відносини; - кредитна картка для покупок

Примітка. Складено за [2; 5–7].

Таким чином, проаналізувавши і систематизувавши вже наявні підходи до сегментації клієнтської бази банку, ми запропонували якнайповнішу структуру клієнтської бази банку щодо реальних і потенційних клієнтів (рис. 2), яка дасть змогу ефективно управляти нею; розробити стратегію розвитку банку в кризових

умовах функціонування і розвитку; запровадити ефективну маркетингову політику; значно підвищити власну стійкість і конкурентоспроможність, а також дасть змогу отримувати прибутки і залучати нових клієнтів; розширювати мережу банківських установ відповідно до динамічних умов сучасного ринкового середовища.



Рис. 2. Склад клієнтської бази комерційного банку

Джерело. [8].

Проте в попередніх дослідженнях ми вже зазначали, що формування клієнтської бази банку доцільно розглядати з урахуванням життєвого циклу (новстворений чи вже функціонуючий банк) і щодо його функціональної спеціалізації (універсальний, спеціалізований тощо).

У рамках запропонованого підходу можна визначити послідовність етапів формування клієнтської бази банку як для новоствореної банківської установи, так і для функціонуючого банку з визначенням конкретних заходів на кожному з етапів, відпові-

дальних виконавчих підрозділів і взаємозв'язків між ними. Механізм формування клієнтської бази новоствореного банку представлено на рис. 3.

Важливо зазначити, що процес формування та управління клієнтською базою банків має бути осмисленим і послідовним, відповідати стратегічним орієнтирам і можливостям банку, його концепції розвитку і спеціалізації, урахувати негативний вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Для вже функціонуючого банку процес формування клієнтської бази доцільно розглядати в розрізі



сегментації наявної клієнтури і розвитку згурпованої клієнтської бази банку в разі реалізації технології групування споживачів у банку. Перший напрям роботи передбачає впровадження групування (сегментації)

споживачів банку, тобто перетворення його клієнтури – неупорядкованої сукупності клієнтів – у певним чином структурований їхній перелік з метою дальшого управління сформованими групами споживачів.



Рис 3. Етапи формування клієнтської бази новоствореного банку

Джерело. [9].

Метою зазначених дій є:

- детальне дослідження потреб клієнтів у рамках кожного сегмента, розроблення нових чи коригування вже наявних банківських послуг, систем тарифів і цін, каналів збуту, стратегій комунікації та стандартів обслуговування, що максимально задовольняють їхні запити з метою підвищення прибутковості взаємовідносин банку з клієнтами і зміцнення їх лояльності;
- визначення найбільш вигідних і стратегічно важливих для банку категорій споживачів, розроблення і запровадження спеціального комплексу маркетингу, орієнтованого виключно на даний клієнтський сегмент, подальше залучення потенційних клієнтів зі схожими профілями [8–9];
- надання спеціальних рекомендацій функціональним продуктовим або клієнтським підрозділам стосовно обслуговування сегмента клієнтів зі значним рівнем вигідності для банку і високим потенціалом росту, які можуть зробити їх прибутковішими і змінити характер їхніх ділових взаємовідносин з банком;
- визначення стратегій обслуговування споживчих груп із середнім і незначним рівнями прибутковості для банку, розроблення заходів з підвищення ефективності їх співпраці;
- своєчасне виявлення позитивних / негативних тенденцій у розвитку взаємин банку з кожним сегментом клієнтів [10].

Розглядаючи працюючий банк, у якому клієнти вже певним чином згурповані, слід звернути увагу на доцільність запровадження ним механізму управління розвитком наявної клієнтської бази, адже, на відміну від новоствореної банківської установи, діючий банк переймається проблемами не формування, а вже нарощення клієнтських сегментів. Слід зауважити, що цей напрям роботи тісно пов'язаний із процесом управління сегментами споживачів, він базується на висновках комплексного аналізу клієнтських груп і є його закономірним результатом. На початкових етапах становлення вітчизняних банків їхня клієнтська база формувалась досить хаотично й безсистемно і зазвичай охоплювала обслуговування всього ринку. У такій ситуації не виникало потреби управляти сукупністю клієнтів банку і підтримувати відносини з ними. У міру загострення конкуренції в банківській



сфері та ускладнення банківських послуг банки змушені були переглянути традиційні підходи до обслуговування своїх споживачів.

У даний час масовий та універсальний банківський сервіс поступився цільовому персоналізованому обслуговуванню, що базується на загальній стратегії банківської установи. Разом з упровадженням новітніх механізмів залучення, кваліфікованого обслуговування й утримання споживачів, банки прагнуть управляти їх сукупністю та будувати власну «ефективну» клієнтську базу.

Висновки. Зважаючи на все вищевикладене, сучасні кризові умови змушують вітчизняний банківський сектор вести боротьбу за кожного клієнта, задля забезпечення свого подальшого функціонування і розвитку. В таких умовах нагального вирішення потребують питання вдосконалення формування, збереження та ефективного управління клієнтською базою банків, серед яких:

- формування антикризової команди – спеціалістів банку, яка розробляє комплекс заходів, спрямованих на подолання внутрішньої кризи: оновлення продуктової бази; створення нових систем моніторингу, оптимізацію постійних і змінних витрат тощо [11];
- розроблення нової маркетингової політики, яка б уможливила повернення довіри клієнтів до банків і спрямувала їхні фінансові потоки в бік конкретного банку;

- підвищення ефективності функціонування підрозділу з роботи із клієнтською базою шляхом: спрямування на збереження вже наявної клієнтської бази; залучення нових клієнтів; пропонування вже наявній клієнтській базі інші банківські продукти (кросс-селінг); розроблення нових, більш конкурентних банківських продуктів; підвищення рівня обслуговування клієнтів; формування системи моніторингу та аналізу клієнтських відносин і контроль за їхнім розвитком між клієнтом і банком; постійне підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- проведення повномасштабних всеукраїнських рекламних кампаній; ребрендинг; збільшення кількості банкоматів; створення об'єднаної групи комерційних банків створює сприятливі умови для обслуговування спільної клієнтської бази.

Таким чином, визначені теоретичні аспекти формування (розвитку) клієнтської бази для новоствореного і функціонуючого банків, що базуються на системному підході, стратегічному баченні вказаних процесів, широкому використанні маркетингового інструментарію в банківській сфері, на наше переконання, сприятимуть побудові оптимальної клієнтської бази банку за обсягами і структурою, що відповідає його стратегічним орієнтирам та концепції діяльності.

Список використаної літератури

1. Банківський менеджмент : навч. посібник / [Кириченко О., Гіленко І., Роголь С., Сиротян С., Немой О.]. – К. : Знання-Прес, 2009. – 438 с.
2. Кардаш В. Я. Маркетингова політика : навч. посібник / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2012. – 155 с.
3. Лаврушин О. И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) : учебн. пособие / О. И. Лаврушин. – М. : Юрист, 2011. – 668 с.
4. Лютий І. О. Банківський маркетинг : навч. посібник / І. О. Лютий. – К. : Знання, 2009. – 395 с.
5. Никонова И. Разработка стратегии банка : миссия и видение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bdm.ru/arhiv/2004/10/55-57.htm>.
6. Нікітін А. В. Маркетинг у банку : навч. посібник / А. В. Нікітін. – К. : КНЕУ, 2010. – 170 с.
7. Новикова І. В. Банківський маркетинг : навч.-метод. посібник / І. В. Новикова, Л. М. Худолій, М. П. Денисенко. – К. : Вид-во Європейського університету, 2009. – 156 с.
8. Романенко Л. Ф. Банковський маркетинг : монографія / Л. Ф. Романенко. – К. : Ін Юре, 2012. – 484 с.
9. Клиентская база коммерческого банка [Электронный ресурс] // Бизнес. – Режим доступа : <http://book.all-5.ru/afhd1415.htm>.
10. Цибренко К. О. Методичні підходи щодо оцінки структури та стабільності клієнтської бази комерційного ринку [Електронний ресурс] // Актуальні фінансово-економічні проблеми сучасного розвитку України : матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції (м. Миколаїв, 20.12.2013). – Режим доступу : <http://conference.nuos.edu.ua/catalog//lectureDetail?conferenceId=19969&lectureId=26281>.
11. Парасій-Вергуненко І. М. Методика аналізу клієнтської бази банку / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2010. – № 10. – С. 68–75.

References

1. Kirichenko, O., Gilenko, I., Rogol, S., Syrotyan, S., Nyemoy, A. (2009). Bankivskiy menedzhment [Banking Management]. – Kyiv : Knowledge Press, 438.
2. Kardash, V. Y. (2012). Marketingova polityka [Marketing policy]. Kyiv : National Economic University, 15.
3. Lavrushin, O. I. (2011). Upravlenie deyatel'nostyu kommercheskogo banka (bankovskiy menedzhment) [Management deyatel'nostyu Commercial Bank (Banking Management)]. Moscow : Jurist, 668.
4. Lytei, I. O. (2009). Bankivskiy marketing [Bank marketing]. – Kyiv : Znannya, 395.
5. Nikonova, I Razrabotka strategii banka : missiya i videnie [Development of strategy of bank : mission and vision]. Available at : <http://www.bdm.ru/arhiv/2004/10/55-57.htm>.



6. Nikitin, A. V. (2010). Marketing u banku [Marketing bank]. – Kyiv : KNEU, 170.
7. Novikova, I. V., Hudol'ly, L. M., Denisenko, M. P. (2009). Bankivskiy marketing [Bank marketing]. – Kyiv : Publisher European University, 156.
8. Romanenko, L. F. (2012). Bankovskiy marketing [Bank marketing]. – Kyiv : In Yure, 484.
9. Klyentskaya base of commercial banks [Client base of commercial bank]. – Business. Available at : <http://book.all-5.ru/afhd1415.htm>.
10. Tsebrenko, K. O. (2013). Metodichni pidhodi schodo otsinki strukturi ta stabilnosti klientskoyi bazi komertsynogo rinku [Methodological approaches to assessing the structure and stability of commercial market customer base]. Finansovo-ekonomichni issues of the day of modern development of Ukraine : Materials of the Allukrainian student scientific conference. Available at : <http://conference.nuos.edu.ua/catalog/lectureDetail?conferenceId=19969&lectureId=26281>.
11. Persia-Verhunenko, I. M. (2010). Metodika analizu klientskoyi bazi banku [Methods of analysis of the client base of the ban]. Finance of Ukraine, 10, 68–75.