

КАРАСЬПетро Миколайович
Karas15@gmail.comк.е.н., професор, Національний
університет кораблебудування
імені адмірала Макарова**ГРИШИНА**Лариса Олександрівна
grishinappi@gmail.comк.е.н., доцент, завідувач кафедри,
Первомайська філія Національного
університету кораблебудування
імені адмірала Макарова**ІЛЬНИЦЬКИЙ**Віталій Васильович
govitos17@gmail.comмагістр, Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова

УДК 336.71

ЯКІСНИЙ МЕХАНІЗМ СЕГМЕНТАЦІЇ КЛІЄНТІВ БАНКУ, ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ**QUALITATIVE MECHANISM OF BANKS' CUSTOMER SEGMENTATION AS THE MAIN COMPONENT OF ITS EFFECTIVENESS**

У статті досліджено процес сегментування клієнтів банку і їх потенціалу, як важливої складової підвищення його ефективності. Визначено основні етапи процесу оцінки реального та невикористаного потенціалу клієнтів банку. Здійснено аналіз ресурсної значимості клієнтської бази АТ «Ощадбанк» та запропоновано удосконалення механізму її сегментації.

В статье исследован процесс сегментирования клиентов банка и их потенциала, как важной составляющей повышения его эффективности. Определены основные этапы процесса оценки реального и неиспользованного потенциала клиентов банка. Осуществлен анализ ресурсной значимости клиентской базы АО «Сбербанк» и предложено усовершенствование механизма ее сегментации.

The article deals with the process of segmentation of bank clients and their potential as an important component of increasing its efficiency. The main stages of the process of assessing the real and unused potential of the bank's clients are determined. The analysis of the resource value of the customer base of JSC "Oschadbank" is analyzed and the mechanism of its segmentation is improved.

Ключові слова: клієнтська база, сегментація, потенціал, ефект додаткового баласту

Ключевые слова: клиентская база, сегментация, потенциал, эффект дополнительного балласта

Keywords: client base, segmentation, potential, effect of additional ballast

ВСТУП

Розширення ринку банківських послуг в Україні та загострення конкуренції на ньому, актуалізує пошук банками нових підходів до підвищення ефективності своєї діяльності. Невиважена політика щодо залучення клієнтської бази, її обслуговування та збереження, а також відмова від застосування спеціального інструментарію управління ними, можуть спричинити втрату значної кількості клієнтів банку. Тоді як розвинута клієнтська база формує основу універсальної банківської установи і безпосередньо впливає на якість і ефективність її діяльності. Так ефективний розвиток клієнтською бази може бути досягнутий не тільки шляхом проведення екстенсивних дій та методів, але й за допомогою інтенсивних підходів, внаслідок покращення процесу сегментації клієнтської бази банку з подальшим застосування інноваційної складової.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління та сегментації клієнтської бази банку висвітлено у наукових працях таких закордонних і вітчизняних вчених дослідників: Т. Васильєва, О. Васюренко, Н. Куршаков, І. Лопатінська, Н. Маслова, А. Мещеряков, В. Жабов, О. Штейн, С. Бутчер, Н. Вуд-

кок, К. Гронрус, Я. Гордон, П. Гембл, Е. Гуммесон, Д. Забін, Ф. Котлер, М. Крістофер. Питанню, пов'язаному з визначенням фінансової цінності клієнтської бази комерційного банку, приділили увагу у своїх працях такі вчені, як: І.О. Ніконова, Р.М. Шамгунов, А. Рум'янцев, Є. Биховська, І.М. Парасій–Вергуненко, Ф. Рейчхелд, Суніл Гупта, Дональд Р. Леманн. Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних вчених у даному науковому напрямі, зауважимо, що проблема управління клієнтською базою банку в умовах трансформаційних перетворень, нестабільного середовища, потребує подальшого науково-практичного дослідження.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування механізму сегментування клієнтської бази банку, як складової підвищення його ефективності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблематики управління клієнтською базою банку. При проведенні дослідження авторами ви-

користано такі методи, як системний, порівняльний, факторний, які дозволили здійснити теоретичне узагальнення, використати практичні методики, сформулювати висновки щодо основних методів сегментації клієнтів банку, пошуку управлінських рішень для їх вдосконалення.

РЕЗУЛЬТАТИ

З метою забезпечення якісного функціонування банківського сектору України основну увагу варто зосередити на розвитку клієнтської бази банку, вдосконаленні її якості, забезпеченні всеосяжності та ефективності. При цьому основним завданням банку в рамках системи управління клієнтською базою, на наш погляд, є максимальне задоволення існуючих клієнтів банку послугами та рівнем обслуговування на основі вивчення їх потреб з метою побудови взаємовигідних відносин з ними, що забезпечить підвищення прибутковості та ефективності діяльності банківської установи сьогодні і в майбутньому.

Слід відзначити, що формування ефективної системи управління клієнтською базою банку не можливо без сегментації його клієнтів, що має здійснюватися на регулярній основі. По-перше, процедура сегментації дозволить сформувати клієнтську базу банку як певним чином систематизовану та згруповану сукупність його клієнтури та, по-друге, в подальшому стане дієвим інструментом управління клієнтською базою. Відповідно і сам процес формування клієнтської бази також повинен бути не хаотичним і випадковим, а чітко спланованим на досягнення визначених орієнтирів банку та відповідати його можливостям [1].

Проте, незважаючи на актуальність впровадження технологій сегментації в банках, невирішеними залишаються питання вибору ефективного методу сегментації, аналізу її ефективності, визначення оптимальних критеріїв поділу клієнтів банку на групи. Комплексні теоретичні розробки механізму сегментації клієнтів банку досить нечіткі та потребують подальшої модернізації.

У процесі сегментації клієнтів банку основна увага зосереджується на таких вихідних положеннях [2]:

- сегментація клієнтів банку має проводитися регулярно з певною періодичністю та оглядною на якісні зміни;

- базою для проведення сегментації повинні бути, насамперед, клієнти (існуючі споживачі) банку – як юридичні, так і фізичні особи та потенційні клієнти у випадку розробки стратегії виходу банку на нові сегменти ринку;

- реальний потенціал клієнта не завжди є кінцевим (фактичним), тому вивчаються невиявлені можливості.

Що стосується групування критеріїв банку до власних споживачів за рівнем важливості, то, на даному етапі розвитку банківської системи, коли банки зайняті активним пошуком шляхів збільшення прибутковості своєї діяльності, базовим критерієм сегментації клієнтів банки обирають лише рівень їх прибутковості для банку (Profitability) [3]. Певно, що цей критерій сегментації неповний, не забезпечує ефективного зростання прибутку банку і зниження рівня

ризиків, крім того, і не призводить до розвитку його клієнтської бази. Більш доцільніше для банку застосувати модель, яка базується на наступних показниках:

- рівень прибутковості – (обороты на рахунках);
- активність користування послугами – (частота, кількість, потреби);
- додатковий потенціал клієнта для банку – (виявлення можливостей збільшення продуктового навантаження на даного клієнта);
- ефект додаткового баласту – (потенціал просування банку серед знайомих, рідних, залучення додаткових клієнтів / груп клієнтів).

З огляду на вищезазначене, проведемо аналіз клієнтської бази АТ «Ощадбанк», оскільки саме державні банки наразі є основою нормального функціонування фінансового сектору країни і в подальшому повинні стати гарантими стабільності та економічного зростання країни. Державні банки позиціонують себе на ринку як великі центри концентрації капіталу та коштів населення, як наслідок і клієнтської бази та все ж, їх якісна структура залишає бажати кращого. Так, в АТ «Ощадбанк» станом на 31.12.2016 р. аналіз ресурсної бази банку (рахунків клієнтів – структура зобов'язань банку), показує, що 10 найбільших клієнтів контролюють майже 31,5 % всіх коштів установи, а це 45,8 млрд. грн. [4]. Тому банк виокремлює їх у ролі великих корпоративних клієнтів – VIP-клієнтів, які вимагають особливого ставлення та обслуговування. Зосередивши зусилля на повнішому задоволенні потреб значущих клієнтів і впровадивши індивідуальний підхід до їх обслуговування, керівництво банку може домогтись значного поліпшення економічних результатів діяльності.

Та все ж, наймасовішою категорію клієнтів, яка дає найбільший приріст коштів і сприяє реалізації довгострокових планів, є населення – прості громадяни. Класифікація клієнтів за рівнем прибутковості для банку, у короткостроковій та середньостроковій перспективі дозволяє підвищити ефективність діяльності банківської установи, за рахунок визначення найбільш вигідних клієнтів і зміцнення відносин з ними. Тоді як існування споживачів послуг з низькою та середньою прибутковістю не досить позитивний момент в діяльності банку, але це реалії сьогодення і вони не є елементом дисбалансу чи диспропорцій. Тому, виділивши дані сегменти окремо, керівництво банку зможе домогтись значного підвищення ефективності їх обслуговування. Головне для цього – детально вивчити їх запити і розробити власні стратегії та підходи до співпраці з вказаними категоріями споживачів.

Крім того, іншим базовим критерієм сегментації клієнтів є їх потенціал для банку. Саме здатність і можливість клієнта забезпечувати банку дохід не тільки в поточному періоді, а й в перспективі завдяки наявності нереалізованих потреб у додаткових банківських послугах і можливостей їх отримати, є передумовою формування дієвої системи управління клієнтською базою банківської установи. З урахуванням наукових досліджень, визначимо основні фактори, що визначають потенціал клієнта для банку [5, 6]:

- соціально-вікова категорія клієнта;
- сфера діяльності клієнта;
- «кредитний потенціал клієнта» (рівень його кредитоспроможності, кредитна історія споживача);
- «ресурсний потенціал клієнта» (рівень його доходів, величина залишків за поточним рахунком клієнта та їх динаміка);
- «продуктовий потенціал клієнта» (перелік банківських послуг, запити клієнта у майбутньому та

порівняння їх із сьогоденними продуктами клієнта, строк обслуговування клієнта в банку);

- застосування «ефекту додаткового баласту» клієнта (виокремлення стратегічного впливу клієнта на подальший розвиток клієнтської бази).

На нашу думку, здійснення оцінки реального та невикористаного потенціалу клієнта для банку виступає важливою складовою системи управління клієнтською базою і має включати три основні етапи, які в узагальненому виді представлено на рис. 1.

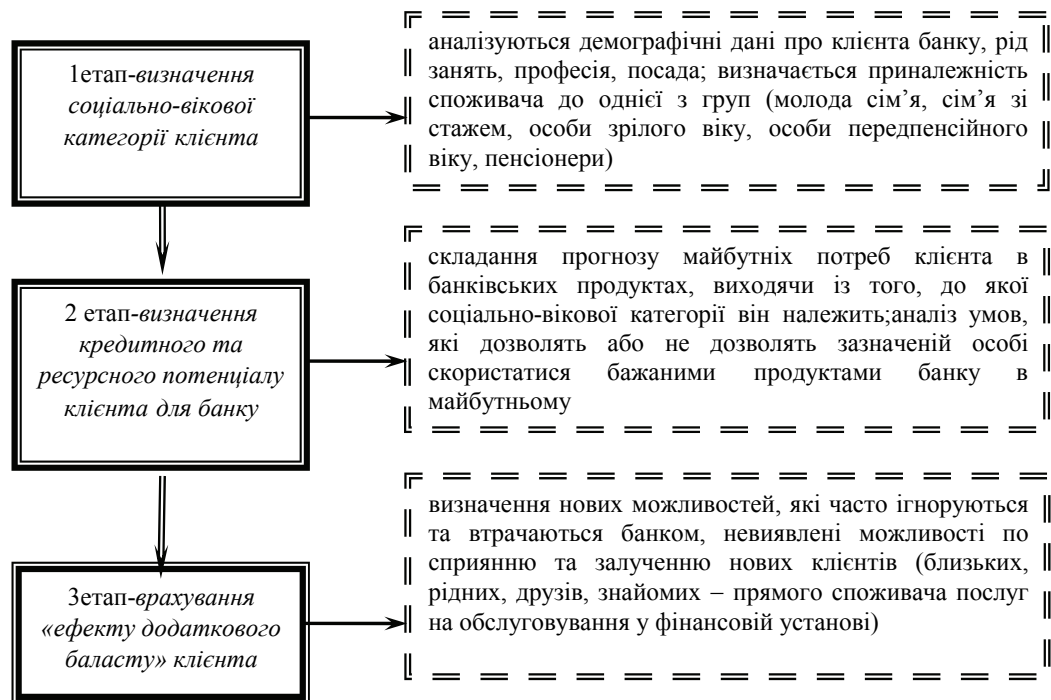


Рис. 1. Узагальнена схема процесу оцінки реального та невикористаного потенціалу клієнтів банку

Варто відзначити, що під час оцінки потенціалу клієнта, кожний банк повинен для себе визначити індивідуальні параметри таких показників, як: фактори привабливості галузі для банку, в якій працює клієнт; критерії позитивної/негативної кредитної історії клієнта; нормативні значення величини депозитів клієнта, їх питомої ваги в загальному обсязі депозитів банку, величини середньодобових залишків за рахунками клієнта, показники їх стабільності за певний період; норматив величини доходів клієнта, співвідношення його доходів і витрат, періодичних виплат по кредиту до сукупного доходу споживача.

Грунтуючись на отриманих результатах дослідження та проведених розрахунках потенціалу клієнтської бази вибірки 20 типових клієнтів АТ «Ощадбанк», з'ясовано, що сегментування клієнтської бази тільки з урахуванням рівня прибутковості, позбавляє банк можливості отримання додаткових ресурсів та нових клієнтів (табл. 1). Так в першому випадку при розрахунку «реалізованого потенціалу» отримуємо в підсумку 167 139 грн. залучених коштів.

Отже, як видно з таблиці, ефективність сегментації клієнтської бази даних при використанні тільки рівня прибутковості є на перший погляд достатньою, але тим самим такий метод унеможливує отримання

додаткових векторів розвитку та прибутковості клієнтів, які обслуговуються. Якщо брати до уваги ще не реалізований потенційний ресурсопотік, то це розкриває для банку додаткову можливість по залученню коштів (7567 грн.) шляхом збільшення навантаження на реальних клієнтів. Методика збільшення продуктового навантаження в ідеалі до 3 послуг на клієнта (фізичну особу), звісно не нова, але вітчизняні банки часто її ігнорують. Хоча лояльні клієнти навіть з невеликим доходом, мають стратегічний потенціал до розвитку та збільшення ефективності в системі.

У представленому підході до визначення ресурсної значимості клієнтської бази (табл. 1), важливим є використання при сегментуванні клієнтів «ефекту додаткового баласту» (ЕДБ), сутність якого розкривається в додаткових не прямих можливостях клієнтів. Іншими словами, це та частина ресурсів, на яку банк впливає, але лише частково, не повною мірою. Банк може вплинути на можливість його залучення, а не на його ступінь та розміри. Дані табл. 1 підтверджують проігнорований потенціал «ЕДБ» у розмірі (25 100 грн.) або 15% від реалізованого, який АТ «Ощадбанк» ігнорує, відмовляючись від вдосконалення методів сегментації своєї клієнтської бази.

**Визначення ресурсної значимості клієнтської бази (вибірки) АТ «Ощадбанк»
з урахуванням рівня дохідності та додаткових потенціалів**

РІВЕНЬ ДОХІДНОСТІ	РІВЕНЬ ПОТЕНЦІАЛУ		
	РЕАЛІЗОВАНИЙ	ПОТЕНЦІЙНИЙ (ПРЯМИЙ)	З УРАХУВАННЯМ «ЕДБ»
Високий	Клієнти: 1,8,10,15,16 (121 700 грн.)	Клієнти: 10,15 (1 487 грн.)	—
Середній	Клієнти: 3,4,5,9,11,12,14,18 (36 100 грн.)	Клієнти: 12 (5 000 грн.)	Клієнти: 3,4,14 (6 100 грн.)
Низький	Клієнти: 2,6,7,13,17,19,20 (9 339 грн.)	Клієнти: 2,17 (1 050 грн.)	Клієнти: 6 (19 000 грн.)
Всього грн.	167 139	7 537	25 100

З метою виявлення та реалізації додаткового прямо-пропорційного або «ЕДБ» потенціалів, банківським установам доцільно активізувати такі заходи:

- підвищувати лояльність своїх клієнтів до установи шляхом постійного вдосконалення послуг та методів обслуговування (варто проводити акції та впроваджувати бонусі програми для активних користувачів);

- долучати на практиці спеціалістами банку простий метод опитування чи анкетування в процесі вирішення клієнтами основних питань чи наявності вільного часу;

- підвищувати якість пасивного обслуговування, інтернет банкінгу та його якісного виду, мобільних додатків та інноваційних платіжних елементів (дистанційні канали обслуговування – складова майбутнього банкінгу);

- удосконалювати маркетингову політику у досягненні поставлених цілей шляхом впливу на реального споживача, заохоченням до реалізації його прихованого потенціалу;

- залучати для оцінки отриманих результатів незалежних споживачів та експертів, представників різних соціально вікових та галузевих груп, які справді будуть зацікавлені та вмотивовані підвищенням рівня обслуговування та розвитку окремого банку чи банківської системи країни в цілому.

ВИСНОВКИ

Одним із важливих стратегічних завдань банку стає орієнтація на формування та збереження взаємовигідних партнерських відносин з клієнтами, що обумовлює визнання клієнтської бази як основної ресурсної складової забезпечення стабільного та ефективного функціонування банківської установи. Вирі-

шення завдань вибору ефективного методу сегментації, аналізу її ефективності, визначення оптимальних критеріїв поділу клієнтів банку на групи сприятиме нарощенню клієнтської бази та підвищенню власної ефективності і конкурентоспроможності. Наведені практичні рекомендації щодо проведення сегментації клієнтів банками можуть бути використані як дієвий механізм якісного реформування клієнтських баз банків та загалом банківської системи країни.

Список використаних джерел

1. Суров Д.В. Формування клієнтської бази банківських установ України / Д.В. Суров // Молодий вчений. – 2013 – № 2 (2). – С.43-47

2. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. для студ. вищ. навч. закл./ І.О. Лютий, О.О. Солодка – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.

3. Ткачук В.О. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. – Тернопіль: "Синтез-Поліграф", 2006. – 225 с.

4. ПАТ «Державний Ощадний Банк України» / Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2016 року // [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.oschadbank.ua/upload/iblock/483/SSBU_16fsu_separate.pdf

5. Маркетинг у банку : навчальний посібник / За заг. ред. проф. Т.А. Васильєвої // Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.; – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 353 с.

6. Федірко В.В. Методичні основи побудови комплексної системи сегментації клієнтів банку // Вісник Львівської комерційної академії – Львів Видавництво Львівської комерційної академії. – 2011. – Випуск 34. – С. 35-39.