

цевому рівні – це податок на доходи фізичних осіб, рентна плата за користування надрами.

Перспективи подальших досліджень спрямованні на дослідження напрямів розширення податкової бази місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: підручник / О.П. Кириленко. К.: Знання, 2006. 677 с.
2. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади // Асоціація міст України. К., ТОВ ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. С. 396.
3. Управління фінансовими ресурсами місцевого бюджету: монографія / Л.Ф. Кондусова, І.І. Нескорородева, І.І. Алексеєнко та ін. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 289 с.
4. Луніна І.О. Розвиток бюджетної децентралізації в Україні: наукова доповідь / За ред. д. е. н. І.О. Луніної; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2016. 70 с.
5. Пелехатий А.О. Фінансова незалежність бюджетів об'єднаних територіальних громад: основні проблеми та шляхи їх подолання / А.О. Пелехатий // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. / НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАНУ»; редкол.: В.С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2016. Вип. 4 (120). С. 126–130.
6. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2016 рік / [В.В. Зубенко., І.В. Самчинська, А.Ю. Рудик та ін.]; ІБСЕД Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ – II) впровадження», USAID. К., 2017. 90 с.

УДК 336.71

Рац О.М.

*кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри банківської справи
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ЯК СКЛАДНИК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

Статтю присвячено дослідженню напрямів удосконалення формування та розвитку клієнтської бази банку шляхом зростання рівня лояльності клієнтів банку в системі маркетингу відносин. Розглянуто підходи до сегментування клієнтської бази банку. Визначено основні напрями забезпечення лояльності клієнтів банку.

Ключові слова: клієнтська база банку, управління клієнтською базою банку, клієнт-центричність, сегментація клієнтської бази, лояльність клієнтів банку.

Рац О.М. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ БАНКА

Статья посвящена исследованию путей совершенствования формирования и развития клиентской базы банка путем повышения уровня лояльности клиентов банка в системе маркетинга отношений. Рассмотрены подходы к сегментированию клиентской базы банка. Определены основные направления обеспечения лояльности клиентов банка.

Ключевые слова: клиентская база банка, управление клиентской базой банка, клиент-центричность, сегментация клиентской базы, лояльность клиентов банка.

Rats O.M. PROVIDING THE LOYALTY OF CLIENTS AS THE COMPOSITION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE CLIENT BASE OF THE BANK

The article is devoted to the research of ways of improving the formation and development of the client base of the bank by increasing the loyalty level of the bank's customers in the system of relationship marketing. Approaches to segmenting the client base of the bank are considered. The main directions of ensuring the loyalty of the bank's customers are determined.

Keywords: client base of the bank, management of the client base of the bank, client-centricity, customer base segmentation, customer loyalty of the bank.

Постановка проблеми. Сьогодні кризові явища, які відбуваються в економіці України, здійснюють істотний вплив на вітчизняний банківський сектор. Негативні процеси в банківській системі, такі як неякісна структура активів, низька капіталізація, проблеми з ліквідністю, низька прибутковість, свідчать про незадовільний рівень ведення банківського бізнесу та початок структурних змін банківської системи. Зменшення кількості банків суттєво вплинуло на рівень лояльності клієнтів до фінансових установ, що загострило проблему залучення нових та збереження наявних споживачів банківських послуг. Банки впроваджують нові моделі та механізми управління маркетингом відносин для більш ефективного управління розвитком клієнтської бази. Відповідно до цього, питання пошуку найбільш дієвих методів залучення та забезпечення

зростання лояльності наявних клієнтів для українських банків є надзвичайно актуальними в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління клієнтською базою банку присвячено праці багатьох вітчизняних теоретиків і практиків, зокрема: Т.А. Васильєвої, Д.В. Завадської, В.В. Коваленко, С.М. Козьменка, Г.К. Куценко, В.Д. Сурова, І.О. Школьник [1–5] та ін. Проте, незважаючи на наявні розробки у сфері банківського менеджменту та маркетингу, питанням формування та розвитку клієнтської бази в сучасних умовах функціонування вітчизняних банківських установ приділено недостатньо уваги, що актуалізує подальший розвиток науково-методичних підходів до побудови та подальшого ефективного управління клієнтською базою банківських установ.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення формування та розвитку клієнтської бази банку шляхом зростання рівня лояльності клієнтів банку в системі маркетингу відносно.

Виклад основного матеріалу дослідження. Клієнтська база банку є визначальною передумовою ведення банківського бізнесу. До неї належать фізичні та юридичні особи, державні та громадські організації, резиденти й нерезиденти, які потребують оперативного, персоналізованого та якісного обслуговування часто не одним, а декількома підрозділами банку.

Поняття «клієнтська база банку» трактується різними авторами з погляду певних її якостей, які характеризують структуру, склад учасників, процес руху клієнтської бази банку. Так, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та І.О. Школьник [1] вважають, що клієнтська база визначає, з одного боку, якісний стан клієнттури банку як не випадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого – якість роботи самого банку із власними клієнтами. Отже, клієнтська база банківської установи представлена різними групами клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими послугами.

Первинне формування клієнтської бази передбачає дії щодо вибору певного цільового сегменту та розроблення маркетингової стратегії. Після цього проводиться розроблення тактичних дій щодо формування клієнтської бази та безпосереднє залучення й обслуговування споживачів банку [5, с. 45].

Розвиток наявної бази клієнтів також проводиться на стратегічному та тактичному рівнях. На основі концепції формування портфелю клієнтів банку відбувається перетворення клієнтської бази в більш організовану сукупність шляхом сегментації наявних клієнтів, а також подальше управління сформованими групами клієнтів. Клієнт-стратегія банку суттєво залежить від загальної стратегії банку та, як правило, її метою є залучення до співпраці клієнтів на довготривалій період. Тактика розвитку портфелю клієнтів містить комплекс дій з інформування клієнтів, а також просування банківських операцій та послуг.

Механізм реалізації клієнт-стратегії банку обов'язково передбачає наявність певних підрозділів сфери обслуговування клієнтів, а саме мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг, службу дистанційного банківського обслуговування, а також відділи, які безпосередньо контактують із клієнтами.

Частина вітчизняних банків застосовує досвід іноземних банківських установ, які використовують для реалізації стратегії і тактики формування та розвитку клієнтської бази клієнтоорієнтований маркетинговий підхід (CRM), який має на меті підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб банківських структур у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням кредитним портфелем. CRM передбачає, що ефективність роботи банку визначається ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази.

Таким чином, останнім часом посилення конкуренції та часта зміна вподобань клієнтів сприяли переходу банків від продукт-орієнтованого маркетингу до клієнт-центричного. Клієнт-центричність – це особлива концепція ведення бізнесу, яка розглядає інтереси клієнтів на рівні інтересів компанії, при цьому робота з клієнтами здійснюється як консультування, продукти та послуги пропонуються з індивідуально підібраними характеристиками завдяки

наданим персоналу повноваженням за збереження загальної регламентації бізнес-процесів [6].

В умовах жорсткої боротьби за клієнтів вітчизняні банки адаптують до сучасних складних умов ведення банківського бізнесу концепцію клієнтоорієнтованого маркетингу та використовують різні підходи до управління лояльністю клієнтів банку. Під лояльністю клієнтів банку розуміють позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності певного банку: банківських послуг, персоналу, іміджу, інформації, яка надається банком, рекламних об'яв і т. п.

Отже, лояльність клієнтів є відображенням стабільного зв'язку між клієнтом, продуктом та його виробником. Саме тому банки в системі маркетингу взаємовідносин удосконалюють наявні та розробляють нові методики формування таких відносин та програми лояльності для клієнтів.

Рівень лояльності споживачів банківських продуктів залежить від багатьох факторів, зокрема умов обслуговування (тарифів), наявності розгалуженої філіальної мережі, фінансової стабільності банку, культури обслуговування, швидкості обслуговування, спектра послуг та ін.

Важливу роль під час вибору банку для подальшого обслуговування у ньому відіграє його філіальна мережа. Таким чином, кожен клієнт намагається знайти банк, який має велику диверсифікацію своєї мережі, що дасть йому змогу отримати найбільш комфортні умови для взаємодії з банківською установою у цілому.

Відповідно до факторів лояльності клієнтів банку, для оцінки лояльності клієнтів банки застосовують низку індикаторів, які характеризують якість обслуговування клієнтів банку: відсутність черг, зручний режим роботи, професіоналізм персоналу банку, можливість отримати якісну консультацію, комфортні умови у філіалі, доброзичливе ставлення співробітників банку до клієнта та ін. [2, с. 221].

Досвід функціонування банківських установ показує, що на особливу увагу під час оцінки лояльності клієнтів заслуговують такі фактори, як особистісне спілкування або можливість отримати детальну консультацію, а також доброзичливість співробітників банку та їх професіоналізм. Також важливими для клієнтів є швидкість їх обслуговування та зручний режим обслуговування.

Під час формування лояльності клієнтів банку необхідно враховувати потреби певного сегменту клієнтської бази. Так, наприклад, для пенсіонерів більш важливим критерієм якості обслуговування є доброзичливе ставлення співробітників, для студентів – швидкість обслуговування та можливість отримати якісну консультацію, для бізнес-сегменту – відсутність черг та професіоналізм персоналу банку.

Отже, сегментування клієнтської бази банку є вкрай необхідним для виявлення та задоволення потреб клієнтів. Необхідно посилити пошук способів сегментування клієнтської бази для визначення перспективних клієнтів, які будуть користуватися великою кількістю банківських послуг (продуктів). За умов економічного зростання відбувається зростання доходів споживачів, їхні потреби зростають та ускладнюються, й навпаки. Для того щоб провести класифікацію потенційних споживачів банківських продуктів відповідно до особливостей якісної структури їх попиту, необхідно поділити їх на певні однорідні сегменти, використовуючи характерні особливості споживчого сегменту.

Для сегментування клієнтського портфелю з метою визначення найбільш перспективних клієнтів доцільно застосовувати такі ознаки:

- географічні (географічні особливості попиту на банківські продукти залежно від знаходження філіалів банку);
- демографічні (вік, стать, життєвий цикл та склад родин);
- соціально-економічні (рід занять, доходи, структура витрат);
- культурні (освіта, традиції, спосіб проведення вільного часу);
- психографічні (соціальні групи, стиль життя, особистісні якості);
- параметри поведінки (ступінь потреби в банківських продуктах, частота користування, ступінь готовності користування банківськими послугами, емоційне ставлення до банку).

Ефективна сегментація неможлива без урахування життєвого циклу клієнта. Життєвий цикл клієнта – це спосіб виявити і показати етапи, які проходить клієнт, купуючи й використовуючи товари (послуги). З його допомогою можна краще зрозуміти бізнес-процеси, які використовує компанія під час роботи з клієнтом [4, с. 14]. Життєвий цикл клієнта завжди розглядають на певному проміжку часу. Клієнти вступають у фінансові взаємини з банком і з часом вирішують, продовжувати ці відносини чи ні. Це також залежить від потреби клієнта в наданих банком товарах і послуг. Клієнт у будь-який час життєвого циклу з тією чи іншою ймовірністю має можливість призупинити відносини з фінансовою установою, тому головним завданням банку стає розроблення привабливих маркетингових програм для утримання наявних та залучення потенційних споживачів.

Процеси, які відбуваються з клієнтом протягом усього періоду банківського обслуговування, можна розділити на окремі етапи:

1. Знайомство з банківською установою (вибір банку, який надає необхідний перелік послуг).
2. Розгляд умов обслуговування (детальне знайомство й аналіз банківських продуктів, їхніх умов і процентних ставок на продукцію).
3. Купівля (придбання банківського продукту або послуги).
4. Використання банківського продукту згідно з банківським договором.
5. Природна втрата клієнта, запобігання втраті клієнта, повторне придбання банківського продукту (кінцева стадія життєвого циклу, за результатами якого можна втратити або утримати клієнта).
6. Збереження клієнта банку (кінцевий результат, за умови якого життєвий цикл клієнта поновлюється без зміни банку).

Однак, на нашу думку, побудова довгострокових відносин має приносити дохід банку для отримання прогнозованих обсягів прибутку впродовж тривалого періоду.

Таким чином, поведінка клієнтської бази банку змінюється з часом, і врахування цих змін дасть змогу розробити маркетингові заходи, спрямовані на аналіз тих клієнтів, які будуть користуватися банківськими продуктами, а також допоможуть утримати клієнтську базу, яка втрачає інтерес до банківських продуктів.

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), грає свою роль, допомагає визначити, наскільки ефективним є управління життєвим циклом клієнта [3, с. 191]. Аналіз життєвого циклу клієнта можна проводити протягом усього життєвого циклу роботи банку, надаючи нові можливості поліпшення показників життєвого циклу.

Найбільш важливими критеріями сегментації, на нашу думку, є прибутковість і ступінь взаємодії з клієнтами. Перший критерій передбачає рівень прибутку, який приносить клієнт банку в поточному періоді та може приносити в майбутньому з урахуванням його фінансового стану. Критерій «ступінь взаємодії» передбачає прогнозування дій щодо побудови довгострокових відносин залежно від їх початкового і перспективного рівнів прибутковості.

Відповідно до виділених критеріїв, доцільно будувати відносини з клієнтами за такими основними етапами:

1. Первинний поділ клієнтів на фізичних і юридичних осіб.
2. Визначення рівня прибутковості клієнта.
3. Розподіл клієнтів за потенціальним ступенем взаємодії з банком.
4. Аналіз результатів розподілу клієнтів та формування окремих груп клієнтів.
5. Вибір стратегії поведінки стосовно кожної групи клієнтів.

Для кожної групи клієнтів банком формуються споживчі моделі поведінки, розробляються спеціальні продукти та маркетингові програми для більш успішної взаємодії з кожним сегментом клієнтської бази банку. Як правило, базовий розподіл споживачів банківських продуктів та послуг є таким: фізичні особи, корпоративний сектор та VIP-клієнти.

При обслуговуванні різних груп клієнтів банком ставляться різні завдання. Так, наприклад, для фізичних осіб головними є вигідність запропонованого продукту та зручність користування ним. Для корпоративних клієнтів, які є найбільш привабливими для банку, під час обслуговування ставляться завдання максимально повного збору інформації про клієнта, постійного моніторингу його бізнесу, передбачення і випередження дій конкурентів. Під час співпраці з VIP-клієнтами банк обов'язково враховує міру довіри між банком і клієнтом, якість обслуговування, можливість надання додаткових сервісних послуг.

Велике значення в умовах високої конкуренції на ринку кредитних банківських послуг приділяється впровадженню програм банківської лояльності. Підходи до формування лояльності фізичних і юридичних осіб розрізняються, що потребує відповідного виділення різних підходів до формування лояльності цих двох основних споживчих аудиторій банківського сектору.

Сьогодні основними програмами лояльності та акційними пропозиціями банків є такі: зміна процентної ставки або комісії (збільшення ставки за депозитом, зниження тарифу за розрахунково-касовими операціями або ставки за користування позику); надання пільгового періоду користування кредитним продуктом; надання безкоштовних бонусних продуктів (наприклад, SMS-банкінгу за корпоративною картою) і нарахування бонусних балів; знижки на послуги і товари в мережі партнерів банку – членів корпоративного клубу та ін.

Таким чином, формування лояльності клієнтів банку вимагає системного підходу до управління банком і його філіями, воно включає підбір і навчання

Таблиця 1

Типові помилки під час розроблення програм лояльності клієнтів банку та шляхи їх вирішення

Помилки під час розроблення програм лояльності	Шляхи подолання недоліків
Небажання оптимізувати поточні схеми діяльності і продуктової ряд	Поліпшення якості банківських продуктів і послуг, підвищення швидкості обслуговування клієнтів у операційного вікна і надання можливості отримання необхідної консультативної допомоги
Націленість на отримання прибутку в короткостроковому періоді, відсутність у банку чіткого бачення своїх довгострокових цілей	Розроблення довгострокової клієнтоорієнтованої стратегії розвитку банківського бізнесу з урахуванням специфіки реалізації конкретних банківських продуктів
Відсутність системного підходу до управління центральним офісом і філіями	Вдосконалення організаційної структури для реалізації стратегічних завдань маркетингу, оптимізація роботи підрозділів сфери обслуговування клієнтів: мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг, служби дистанційного банківського обслуговування, відділів, які безпосередньо контактують із клієнтами
Відсутність кваліфікованого персоналу	Підвищення високого рівня професіоналізму співробітників банку і забезпечення доступності послуг, у тому числі зручних режимів роботи філій

персоналу, приймання та обробку скарг, організацію call-центрів та ін.

Вітчизняні банки проводять успішну політику щодо утримання клієнтів, однак можна виділити низку недоліків у розробленні програм лояльності клієнтів, а також визначити основні способи їх подолання (табл. 1).

Отже, для проведення ефективної політики залучення нових та утримання наявних клієнтів необхідно постійно приділяти увагу клієнтській базі банку, проводити її сегментування з урахуванням життєвого циклу клієнта, розробляти відповідні програми лояльності клієнтів з урахуванням пріоритетних факторів для кожного конкретного споживчого сегменту. Крім того, банк має постійно проводити моніторинг вагомості критеріїв лояльності, важливих для певного сегменту, та вдосконалювати діяльність за такими напрямками:

- вдосконалювати роботу з персоналом банку, постійно підвищувати професійну підготовку співробітників;

- регулярно проводити навчання співробітників офісів банку навичкам ведення ділових переговорів і управління конфліктними ситуаціями;

- вдосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку;

- проводити регулярний моніторинг рівня якості обслуговування, рівня напруженості комунікацій із клієнтом, рівня лояльності клієнтів до банку, рівня інформованості клієнтів про банківські продукти та послуги, морально-психологічного клімату в банку;

- вдосконалювати роботу підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку;

- впроваджувати нові методи організації та управління відносинами банку з клієнтами;

- сприяти подальшому розвитку консультативного обслуговування;

- вдосконалювати матеріально-технічне забезпечення офісів банку, впроваджувати надійну і

модернізовану техніку, а також обладнання, що дає змогу застосовувати більш ефективні методи комунікацій;

- поліпшувати показники комфортності обслуговування клієнтів банку.

Висновки. Конкурентна боротьба на фінансовому ринку України все частіше ведеться неціновими методами, що сприяє більш повному задоволенню інтересів споживачів банківських продуктів. Забезпечення лояльності клієнтів до банку в сучасних умовах стає першочерговим завданням під час розроблення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку банківського бізнесу.

Таким чином, запропоновані у статті напрями вдосконалення формування та розвитку клієнтської бази банку шляхом зростання рівня лояльності клієнтів банку дадуть змогу встановлювати та зберігати тривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, а також підвищувати результативність взаємодії з ними для забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркетинг у банку: навч. посіб. / Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін. Суми: УАБС НБУ, 2014. 353 с.
2. Завадська Д.В., Яценко О.В. Перспективи використання стратегії CRM (Customer Relationship Management) на ринку банківських послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економіка, політологія, історія. 2013. № 27 (206). С. 219–228.
3. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин. Економічний форум. 2013. № 4. С. 188–193.
4. Куценко Г.К. Формування клієнтської бази українських банків: теорія та практика. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). С. 12–15.
5. Суров В.Д. Формування клієнтської бази банківських установ України. Молодий вчений. 2013. № 1 (01). С. 43–46.
6. Рац О.М., Тороєва В.О. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 599–604. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/107.pdf.