

**Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків**

**Рац О.М.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри банківської справи

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**Тороєва В.О.**

студентка 2 курсу фінансового факультету

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Стаття присвячена актуальним питанням формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків. Розглянуто сутність поняття «клієнтська база банку», досліджено особливості процесу формування та розвитку клієнтської бази банку. Узагальнено підходи до залучення клієнтів банку на стратегічному та тактичному рівнях. Визначено напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банківських установ.

**Ключові слова:** банк, клієнтська база, формування клієнтської бази банку, розвиток клієнтської бази банку, управління відносинами з клієнтами.

**Рац О.Н., Тороева В.А. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БАНКОВ**

Статья посвящена актуальным вопросам формирования и развития клиентской базы отечественных банков. Рассмотрена сущность понятия «клиентская база банка», исследованы особенности процесса формирования и развития клиентской базы банка. Обобщены подходы к привлечению клиентов банка на стратегическом и тактическом уровнях. Определены направления

совершенствования системы формирования и развития клиентской базы отечественных банковских учреждений.

**Ключевые слова:** банк, клиентская база, формирование клиентской базы банка, развитие клиентской базы банка, управление отношениями с клиентами.

### **Rats O.M., Toroeva V.O. Areas of improvement of the system of formation and development of the client base of domestic banks**

The article is devoted to topical issues of formation and development of the client base of domestic banks. The essence of the concept of "customer base of the bank" is considered, the features of the process of formation and development of the client base of the bank are investigated. Approaches to attract customers of the bank are generalized at the strategic and tactical levels. The ways of improving the system of formation and development of the client base of domestic banks are defined.

**Keywords:** bank, customer base, formation of the client base of the bank, development bank customer base, customer relationship management.

**Постановка проблеми.** Кризові явища, які відбуваються в економіці країни, 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. Суттєве скорочення кількості вітчизняних банківських установ призвело до перерозподілу споживачів банківських продуктів та ще більше загострило конкурентну боротьбу між банками. Наслідком цього стає перегляд традиційних підходів до обслуговування споживачів. Відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку.

Значне зниження норми рентабельності традиційних банківських операцій також змушує банки розвивати відносини з клієнтами з метою максимізації результативності співробітництва та підвищення комплексності

обслуговування. Ефективне задоволення потреб клієнтів цільового ринку сприяє залученню більшого числа нових клієнтів, утриманню існуючих, а отже, формуванню постійної клієнтської бази банку, і, як наслідок, зростанню прибутковості банківського бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління поведінкою споживача як складової банківського маркетингу вивчалися як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Питанням впровадження концепції маркетингу на основі стосунків присвячено праці К. Анил, С. Камрул, М. Кочесфахани, А. Саеджи, Б. Саббиах [1-4] та ін. Також цей напрям досліджень представлено й у працях українських та російських вчених, зокрема Т. Васильєвої, В. Коваленко, Н. Куршакової, В. Ларіонова, А. Марданова, В. Сурова, В. Федірко, Н. Чижова, О. Шарапи [5-13] й ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на ґрунтовні розробки в сфері банківського маркетингу, недостатньо вивченими залишаються окремі аспекти ефективного управління клієнтською базою банку в сучасних умовах функціонування фінансово-кредитних установ.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення формування та розвитку клієнтської бази в системі маркетингового забезпечення діяльності банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідною передумовою ведення банківського бізнесу є наявність клієнтської бази. Розвинута клієнтська база формує основу універсальної банківської установи. Більша кількість банків виявляють особливу увагу розширенню кола своїх клієнтів і зміцненню відносин з ними. Виходячи з цього, всі аспекти банківського бізнесу повинні бути орієнтовані на формування клієнтської бази банку, достатньої для забезпечення прибутку як основного результату функціонування банку [5, с. 53].

Клієнтська база є невід'ємною складовою кожної банківської установи. До неї входять фізичні та юридичні особи, державні та громадські організації,

резиденти й нерезиденти, які потребують оперативного, персоніфікованого та якісного обслуговування часто не одним, а декількома підрозділами банку.

В науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності поняття «клієнтська база банку» (табл. 1). Це обумовлено тим, що окремі автори, при визначенні даного терміну акцентують увагу на певних її якостях, які характеризують структуру, склад учасників, процес руху клієнтської бази банку.

Таблиця 1

Визначення поняття «клієнтська база банку» різними авторами

№ з/п	Поняття	Автор
1.	Клієнтська база визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як невідповідної сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами	Васильєва Т.А., Козьменко С.М., Школьник І.О. [5, с. 257]
2.	Клієнтська база – це база даних, що містить відомості про всіх клієнтів банків, які коли-небудь здійснювали з нею угоди. Крім того, іноді до клієнтської бази відносять і відомості про потенційних клієнтів банку	Коваленко В.В. [6, с. 191]
3.	Клієнтська база – це фактична клієнтура банку та частина потенційних споживачів банківських послуг, яка перебуває в межах можливих контактів з даним банком і яку задовольняє набір послуг банку й умови їх надання	Куршакова Н.Б. [7, с. 78]
4.	Клієнтська база – це сукупність клієнтів банку (фізичних і юридичних осіб), які мають рахунки в банку і користуються банківськими послугами чи продуктами	Ларіонова В.А. [8, с. 43]
5.	Клієнтська база банку – невідповідна сукупність реальних і потенційних споживачів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи взаємин банку з клієнтами	Марданов А.Н., Мунасіпов Р.П. [9, с. 47]
6.	Клієнтська база банку – це опосередкована ринком кількість клієнтів банку, що забезпечує споживання його продуктів і послуг	Суров В. Д. [10, с. 45]
7.	Клієнтська база – сукупність реальних і потенціальних клієнтів банку	Чижов Н. О. [11, с. 38]

Клієнтська база банку складається з різних груп клієнтів, які мають рахунки в банку і користуються банківськими продуктами, а також з потенційних клієнтів банківської установи. Отже, клієнтська база банку представляє собою систематизовану сукупність клієнтів банку, які є користувачами його банківських операцій та послуг. Клієнтська база є важливим нематеріальним

активом банківської установи, за допомогою якої банк може розвиватись та існувати надалі, основою складовою успіху його діяльності.

Процес формування та розвитку клієнтської бази банку є складним та багатоетапним. Він передбачає виконання комплексу заходів із залученням як окремих виконавців так і окремих структурних підрозділів банку

Механізм формування клієнтської бази для новоствореного та функціонуючого банку суттєво відрізняється. Так, в першому випадку, спочатку обирається певний цільовий сегмент та розробляється стратегія маркетингу. Після цього проводиться розробка тактичних дій щодо формування клієнтської бази та безпосереднє залучення та обслуговування споживачів банку [10, с. 45]. Для банку, який вже здійснює діяльність, процес формування та розвитку клієнтської бази передбачає сегментацію його клієнтів або розвиток згурпованої клієнтської бази за певними розробленими технологіями маркетингу [12, с. 863].

Виходячи з цього, для формування клієнтської бази новоствореному банку необхідно розробити й реалізувати концепцію клієнтської бази банку, яка буде базуватись на стратегічних цілях діяльності банку і результатах маркетингових досліджень, що будуть направлені на потенційних споживачів ринку. Для вже функціонуючого банку треба здійснити перетворення клієнтської бази банку в організовану базу шляхом сегментації існуючих клієнтів з метою подальшого управління сформованими групами клієнтів.

Процес формування клієнтської бази повинен мати системний характер [5, с. 215]. На думку фахівців [6, 12], вся сукупність способів залучення та форм впливу на клієнтів повинні максимально ефективно діяти саме на цільових клієнтів, які мають становити близько 70-80% від загальної клієнтської бази банку.

Суров В.Д. [10] вважає, що процес формування клієнтської бази повинен бути осмисленим, цілеспрямованим, впорядкованим, послідовним, відповідати стратегічним орієнтирам і можливостям банку. Крім цього, сегментація клієнтів банку має відповідати спеціалізації банку та враховувати потреби та запити

щодо особливостей обслуговування окремих груп клієнтів.

Формування клієнтської бази банку відбувається на декількох рівнях, - стратегічному і тактичному. Клієнт-стратегія банку формується залежно від загальної стратегії розвитку банківської установи. Первинною метою клієнт-стратегії, як правило, є задоволення потреб споживачів та залучення їх до співпраці з банком на довготривалий період.

Таким чином, на стратегічному рівні керівництво банку проводить розробку стратегії щодо клієнтської бази банку, яка включає основні положення з сегментації існуючої клієнтської бази, розробки нових банківських продуктів, засобів їх просування на ринку, способів утримання існуючих клієнтів банку, забезпечення їх лояльності до банку й ін.

На тактичному рівні передбачається застосування оперативних дій із залучення клієнтів банку. Так, як для новоствореного так і для функціонуючого банку на тактичному рівні використовуються активний та пасивний підхід до формування клієнтської бази [3, 7, 11]:

1. Активний підхід. Використовується «холодні» презентаційні дзвінки потенційним клієнтам з метою пропозиції банківських продуктів і послуг.

2. Пасивний підхід. Основний акцент підходу спрямований на просування банківських продуктів, а також на інформування клієнтів.

Отже, для формування клієнтської бази банку на стратегічному та тактичному рівнях необхідно:

- чітко визначити цільовий сегмент клієнтської бази банку за найбільш вагомими параметрами із врахуванням спеціалізації діяльності банку;

- за обраними сегментами розробити пакетні пропозиції, які мають включати основні умови користування запропонованими банківськими продуктами (відсоткова ставка, строк користування, умови сплати й ін.);

- усвідомлено формувати клієнтську базу та надавати пріоритет обслуговуванню цільових сегментів, оскільки вони є основним джерелом доходів банку. Для нецільових сегментів розробити підтримуючі програми взаємодії, які передбачають зберігання стосунків з клієнтами з метою

компенсації витрат на їх обслуговування.

Для створення та розвитку клієнтської бази необхідно використовувати декілька підходів, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Так, використовувати для формування клієнтської бази лише «холодні» дзвінки є недоцільним, оскільки рівень довіри у потенційних клієнтів буде мінімальним. Якщо ж поєднувати декілька підходів залучення клієнтів (презентаційні дзвінки, контекстна реклама в інтернеті, залучення посередників та ін.), то ефективність таких дій значно зростає.

Залучення клієнтів доцільно проводити в декілька етапів. Спочатку відповідальні спеціалісти банку формують перелік потенційних клієнтів. Наступним етапом є «передконтактне планування», тобто збір інформації про потенційного клієнта (назва підприємства, специфіка діяльності, адреса) та визначення продуктів, які можуть його зацікавити. На кінцевому етапі проводиться побудова графіку контактів з клієнтами [6, с. 191].

Однак, перед безпосереднім контактом з клієнтом, банки намагаються створити позитивний імідж за допомогою розміщення реклами, виготовлення поліграфічних рекламних матеріалів та сувенірів з символікою банку, проведення різноманітних заходів по зв'язках з громадськістю [4, с. 1084].

Реалізація стратегії і тактики формування та розвитку клієнтської бази в більшості вітчизняних банків проводиться на основі застосування клієнтоорієнтованого маркетингового підходу (CRM). В межах цього підходу ефективність роботи банку визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази [13, с. 179].

В сучасних умовах функціонування фінансово-кредитні установи змушені розробляти індивідуальний підхід до кожного клієнту, який користується банківськими продуктами або послугами. Впровадження CRM в діяльність банку дозволяє вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами:

- проводити систематичний фінансовий аналіз клієнтів банку;

- аналізувати та систематизувати клієнтську базу банку (оцінка кредитоспроможності позичальників, проведення оперативного моніторингу рівня та якості попиту на послуги банку);

- виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів;

- розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів.

Сучасні CRM-системи як інструмент автоматизації CRM-стратегії дозволяють банкам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяг реалізації банківських продуктів. CRM-системи забезпечують координацію дій різних організаційних підрозділів банку на основі загальної платформи взаємодії з клієнтами.

Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM-систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін. [2, 13], які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції.

В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування. Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних, слід відмітити й недоліки впровадження CRM-систем, такі як значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал, складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати та ін.

Незалежно від ступеня впровадження CRM-систем, банк будує організаційну структуру для реалізації стратегічних завдань маркетингу. При цьому основним «ядром» цієї системи є департамент маркетингу банку, у складі якого створюються підрозділи за основними напрямками маркетингової діяльності банку. Департамент маркетингу відповідає за залучення нової клієнтури до



банку, розробляє і сприяє впровадженню нових операцій та банківських послуг, вивчає кон'юнктуру ринку, надає організаційну та консультаційну допомогу клієнтам [5, с. 288]. У ньому можуть бути створені відділи: зв'язків з клієнтурою, послуг і реклами, ринкової кон'юнктури.

Також до підрозділів сфери обслуговування клієнтів відносяться мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг, служба дистанційного банківського обслуговування, а також відділи, які безпосередньо контактують з клієнтами.

В великих банках створюються спеціальні департаменти для роботи з клієнтами. Так, наприклад, ПАТ КБ «Приватбанк» створено Департамент багатоканального контактного центру, до основних цілей якого відносяться [6, с. 192]: покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; збільшення обсягу реалізації товарів і послуг; покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком.

Централізована організація контакт-служби роботи із клієнтами банку дозволяє істотно підвищити ефективність банківського маркетингу за рахунок зростання координованості дій фахівців, а також впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами, в тому числі і з застосуванням автоматизованого устаткування. Однак невеликі банківські установи не мають можливості впровадити такі підрозділи через брак ресурсів.

Таким чином, сучасні банки постійно працюють як над залученням нових, так і збереженням постійних клієнтів. Необхідність формування, утримання та розвитку клієнтської бази формує окремий напрямок роботи банку - управління відносинами з клієнтами, який включає комплексну систему взаємодії банку з клієнтами на основі клієнтоорієнтованого банківського маркетингу.

Отже, формування та розвиток клієнтської бази банку в контексті реалізації клієнт-орієнтованої стратегії вітчизняними установами, доцільно здійснювати враховуючі такі аспекти:

- впроваджувати інструменти автоматизації CRM-стратегії для

удосконалення роботи з клієнтами та збільшення обсягу продажів банківських продуктів;

- удосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку, виділення найбільш цінних та проблемних клієнтів;

- систематично аналізувати та прогнозувати обсяги потенційних продажів банківських продуктів із врахуванням потреб клієнтів та на основі цього розробляти нові банківські продукти для різних категорій клієнтів;

- підтримувати та розвивати лояльність клієнтів, через встановлення з ними довірчих стосунків за різними каналами взаємодії з урахуванням їх потреб на основі застосування комплексу підходів залучення клієнтів;

- удосконалювати побудову організаційної структури маркетингу, координованість та узгодженість дій її окремих ланок для ефективнішого досягнення стратегічних завдань;

- оптимізувати роботу структурних підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку, впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами на основі критеріїв перспективності роботи з клієнтською базою та, відповідно, доцільності вкладення ресурсів.

**Висновки.** Таким чином, в статті визначено сутність поняття «клієнтська база банку», встановлено відмінні риси механізму формування клієнтської бази для новоствореного та функціонуючого банку. Узагальнено підходи до залучення клієнтів банку на стратегічному та тактичному рівнях та досліджено особливості процесу формування та розвитку клієнтської бази банку. Встановлено основні переваги та недоліки впровадження CRM-систем в банку, розглянуто особливості організації служби маркетингу, визначено напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банківських установ.

Отже, визначені в статті аспекти формування та розвитку клієнтської бази банку дозволять встановлювати та зберігати тривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, знаходити оптимальні рішення для задоволення потреб

клієнтів банку та підвищувати ефективність взаємодії банків з клієнтами з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Anil K. Bank marketing mix: new strategy in today banking sector / BPR Technologia : A Journal of Science, Technology & Management / K. Anil. - 2013. - №2 (1). – P. 17-26.

2. Kamrul S. M. A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty / S. M. Kamrul, Md. Hasebur Rahman // Central European Business Review.- 2015.- №4(1). –PP. 23-36.

3. Kouchesfahani M. The Importance of Marketing in the Bank / Interdisciplinary journal of contemporary research in business // M. Kouchesfahani, A. Sajedi, M. Abdoolahzade. – 2013. – №5. – P. 1082-1086.

4. Subbaiah B. Marketing strategies in bank products / International journal of multidisciplinary educational research // B. Subbaiah. – 2012. - №4. – P. 268-272.

5. Васильєва Т. А. Маркетинг у банку: навчальний посібник / [Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник та ін.]; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 353 с.

6. Коваленко В. В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин / В. В. Коваленко // Економічний форум. - 2013. - № 4. - С. 188-193.

7. Куршакова Н. Банковский маркетинг: учеб. пособие. / Н. Куршакова - Питер, 2003. - 192 с.

8. Ларионова В. А. Мониторинг корпоративных клиентов коммерческого банка / В. А. Ларионова // Управление в кредитной организации. - 2006. - № 6. - С. 43-44.

9. Марданов А. Клиент-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности / А. Марданов, Р. Мунасыпов //Банки и технологии.- 2004 - №4. - С. 46-48.

10. Суров В. Д. Формування клієнтської бази банківських установ України / В. Д. Суров // Молодий вчений. - 2013. - № 1 (01). – С. 43-46.

11. Чижов Н. А. Управление клиентской базой банка: Практическое пособие / Н. А. Чижов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2007. - 284 с.

12. Федірко В. Маркетинг відносин як сучасна концепція банківського маркетингу [Текст] / В. Федірко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2008. – Вип. 237. – Т. IV. – С. 861–868.

13. Шарапа О.М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу // Актуальні проблеми економіки.- 2009. - №7(97). – С. 175-183.