

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ

THEORETICAL FEATURES OF FORMATION OF CUSTOMER BANK OF BANKS UKRAINE

У статті розглянуто тенденції формування клієнтської бази в банках України. Досліджено клієнтську базу як нематеріальний актив, важливість якого зростає з кожним роком. Розглянуто якість законодавчого регулювання, присвяченого цьому сегменту. Визначено основні елементи клієнтської бази та розроблено власне визначення, яке більш повно відображає сутність даного поняття. Найбільш актуальною для банків є сегментація клієнтів за прибутковістю, де вони поділяються на найбільш прибуткових, потенційно прибуткових та збиткових і для кожного сегмента розробляється продукт чи послуга. Також проілюстровано очікування сторін (банку і клієнта) один від одного під час взаємної співпраці. Можна сказати, що не лише клієнт віддає свою довіру банку, яку той, своєю чергою, повинен виправдати якісними послугами, а й банк віддає свою довіру клієнту, бо споживачі стають головними чинниками отримання прибутку для банку. Дослідження показали, що система управління має у собі чотири підсистеми, тому для більш повного розуміння було досліджено кожну з них окремо та зроблено висновки.

Ключові слова: банк, клієнтська база, клієнт, споживач, сегментація, прибуток, нематеріальний актив, формування.

В статье рассмотрены тенденции формирования клиентской базы в банках Украины.

Исследована клиентская база как нематериальный актив, важность которого растет с каждым годом. Рассмотрено качество законодательного регулирования, посвященного этому сегменту. Определены основные элементы клиентской базы и разработано собственное определение, которое более полно отражает сущность данного понятия. Наиболее актуальной для банков является сегментация клиентов по прибыльности, где они делятся на наиболее прибыльных, потенциально прибыльных и убыточных и для каждого сегмента разрабатывается продукт или услуга. Также проиллюстрированы ожидания сторон (банка и клиента) друг от друга при взаимном сотрудничестве. Можно сказать, что не только клиент отдает свое доверие банку, которое тот, в свою очередь, должен оправдать качественными услугами, но и банк отдает свое доверие клиенту, потому что потребители становятся главными факторами получения прибыли для банка. Исследования показали, что система управления содержит в себе четыре подсистемы, поэтому для более полного понимания исследована каждая из них в отдельности и сделаны выводы.

Ключевые слова: банк, клиентская база, клиент, потребитель, сегментация, прибыль, нематериальный актив, формирование.

УДК 336.71:339.138

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-72>

Христофорова О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» Харитоненко А.В.

студентка Харківський

навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»

The purpose of article is to summarize theoretical materials about the formation of the bank's client base. Due to the intensification of competition between banks under the influence of crisis in the Ukrainian economy, the issue of forming a customer base becomes relevant for those banks that want to reach a new level of development. Methods such as: search observation, systematization of the obtained knowledge, scientific description and graphical method for the construction of schemes were used for research. The article deals with the tendencies of forming a customer base in banks of Ukraine. The client base is researched as an intangible asset whose importance is growing every year. The quality of legislative regulation dedicated to this segment is considered. The results obtained in this article give a more complete understanding of the concept, customer base and its main components. These data will help to develop a universal strategy of Ukrainian banks' work with clients. The results of the research are: – identify the main elements of the client base; – develop own definition of the client base, which more fully reflects the essence of the concept. The most relevant for banks is customer segmentation by profitability, where they are divided into the most profitable, potentially profitable and unprofitable, and a product or service is developed for each segment. The expectations of all subjects (the bank and the client) from each other in mutual cooperation are also illustrated. It can be said that not only the client gives his trust to the bank, which he in turn must justify with quality services, but also the bank gives his trust to the client, because consumers become the main factors of profit for the bank. Studies have shown that the control system has four subsystems, so for a more complete understanding, each of them was investigated separately and conclusions are drawn. The quality of legislative regulation dedicated to this segment is considered. The basic elements of the client base have been identified and a custom definition has been developed that more fully reflects the essence of the concept. The results obtained in this article give a more complete understanding of the concept, customer base and its main components. These data will help to develop a universal strategy of Ukrainian banks' work with clients.

Key words: bank, customer base, customer, consumer, segmentation, profit, intangible asset, formation.

Постановка проблеми. Через загострення конкуренції між банками під впливом кризових явищ в економіці України питання формування клієнтської бази стає актуальним для тих банків, які хочуть вийти на новий рівень розвитку. За останні роки було розроблено багато підходів до сегментації та ідентифікації клієнтів, що допомагають в оцінці вартості споживачів банківських послуг та розробленні майбутньої стратегії банку. Але, на жаль, банки України не мають сталої та налагодженої системи роботи з клієнтською базою, яка б ураховувала всі аспекти діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням клієнтської бази займалися такі вітчизняні науковці, як: І. Брітченко, Д. Гайдунько, Т. Васильєва, Ю. Гончар, А. Ратич, В. Романов, Д. Суров, О. Трикозенко, В. Федірко, Н. Кушакова, І. Лопаткіна, В. Жаброва, О. Штейн, О. Васюренко, І. Гончарова, О. Грищенко, А. Епіфанов, С. Ілляшенко, С. Козменко, С. Кубів, Н. Малишева, А. Мещеряков, Л. Романенко, І. Сало, Н. Чижов та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення поглядів та методів на формування клієнтської бази банку, визначення сталого

поняття клієнтської бази банку, яке буде давати його повне розуміння, визначення основних компонентів формування клієнтської бази банку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Клієнтська база банку є основою для його функціонування. Сьогодні є велика кількість робіт, присвячених цій темі. Багато вітчизняних науковців займалися дослідженням цього питання і зробили вагомий внесок у систематизацію цього поняття.

У широкому доступі можна знайти таке визначення клієнтської бази банку: це клієнти і частина потенційних споживачів послуг банку, які територіально знаходяться в межах можливих контактів із ними і яких задовольняє набір наданих банком послуг. Своєю чергою, К.Б. Зельцерман пропонує таке визначення: це база даних, яка містить відомості про всіх клієнтів компанії, що коли-небудь укладали з нею угоди. Крім того, іноді до клієнтської бази відносять і відомості про потенційних клієнтів компанії. По клієнтській базі, так чи інакше, можна судити про політику компанії відносно клієнтів: хто стає клієнтом компанії, яка робота здійснюється з клієнтами, хто припиняє співпрацю, яке здається нам більш повним та розкритим. Економічний словник дає просто визначення клієнтської бази банку (клієнтура банку і потенційні клієнти банку), що не містить усіх тонкощів цього поняття. Тому в підручнику «Енциклопедія продажу FMCG» було знайдено ще одне визначення в більш ширшому форматі, де клієнтська база була представлена як база даних компанії про всіх її актуальних і потенційних клієнтів (юридичних осіб та індивідуальних підприємців) у всіх каналах збуту, що містить необхідну інформацію для здійснення ділових стосунків. Наявність клієнтської бази дає змогу здійснювати продажі на регулярній основі, аналізувати ефективність існуючої системи збуту, вибудовувати стратегію й тактику подальшого розвитку бізнесу компанії.

Усі ці погляди допомогли сформуванню власне визначення поняття «клієнтська база банку». Отже, клієнтська база банку – це база даних банку, в якій міститься інформація про всіх існуючих та потенційних клієнтів, юридичних та фізичних осіб, які можна поділити на постійних, мінливих та одноразових і яких улаштовують спектр та якість наданих послуг у банківській установі. Ефективне управління клієнтською базою дає змогу не тільки створити оптимальну за розміром та якістю структуру, яка забезпечить очікуваний дохід банку, а й прогнозувати подальший його розвиток за допомогою розуміння вартості клієнта та його очікувань від банку, а отже, його подальші дії. Ж.-Е. Мерс'є і Ж.-Е. Пісіні вважають, що клієнтоорієнтована стратегія розвитку банку може підвищити рентабельність банківських операцій на одного клієнта до 20–40%. Але за умови, що стратегія формування клієнтської бази в усіх підрозділах формування клієнтської бази буде

загальною, тобто різні філії чи підрозділи не будуть працювати лише зі своїм сегментом [7]. Вивчення теми клієнтської бази також займає важливе місце з погляду конкурентоспроможності банку, бо одним з її чинників є конкурентоспроможність клієнта. Одним із чинників конкурентоспроможності банківських продуктів є ефект споживача від придбання цього продукту [4].

Дослідивши різні погляди на структуру клієнтської бази, можемо охарактеризувати її основні складові елементи: система сегментації клієнтів та комплексна система управління. Найбільш актуальною для банків є сегментація клієнтів за прибутковістю, де вони поділяються на найбільш прибуткових, потенційно прибуткових та збиткових і для кожного сегменту розробляється продукт чи послуга. Вважається недоцільним прибирати збиткових клієнтів із бази, бо можна розробити стратегію дій спеціально для цього виду. Така позиція спирається на стратегію довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value) [6]. Також спираючись на різну модель поведінки, більшість банків, навіть ті, що не мають чітко структурованої системи управління клієнтською базою, поділяють клієнтів на фізичних осіб та корпоративних клієнтів для зручності опрацювання запитів.

Комплексна система управління містить у собі чотири підсистеми, тому для більш повного розуміння було досліджено кожну з них. Організаційно-структурна підсистема включає у себе клієнтську базу банку, яка є її об'єктом, і суб'єктів, які є основними регуляторами формування та управління клієнтурою банку, а саме службу маркетингу банку (особливо відділ із роботи з наявними клієнтами), членів правління та ради директорів, керівників філій банку. Цільова підсистема банку містить у собі постановку загальних та специфічних цілей. Загальні цілі включають якісне задоволення потреб клієнтів для довгострокової співпраці, а також узгодження стратегій банку і методів відповідно до потреб клієнтів. Специфічні цілі, своєю чергою, поділяються на основні, до яких входять оптимальний обсяг і структура клієнтської бази та ефективне використання клієнтської бази як ресурсу інформації для подальшого розвитку банку, а також допоміжні. Клієнт-орієнтований підхід банку, виявлення пріоритетних сегментів ринку, збір широкого спектру інформації для побудови подальшої стратегії банку – усе це можна віднести до допоміжних цілей. Функціональну підсистему можна описати як інструменти та механізми управління банківською клієнтською базою, в якій розвиток та управління можна поділити на два підходи, як це зробив В.В. Жабров. Він виділяє підхід для новоствореного банку, в якому тільки розробляються і реалізуються клієнтська політика та концепція клієнтської бази, які мають за основу стратегічні орієнтири та принципи банку, основані на

маркетингових дослідженнях. Другий його підхід полягає у перетворенні наявної клієнтури банку на організовану клієнтську базу шляхом сегментації клієнтів та вивчення їхніх поведінкових та споживацьких особливостей, виявлення їхніх потреб у майбутньому для формування і реалізації стратегії роботи банку над розвитком та поліпшенням клієнтської бази банку. Взагалі структурована база клієнтів повинна постійно аналізуватися і доповнюватися, щоб інформація постійно була актуальною, за трьома основним напрямками (рис. 1) [3]. Деякі дослідники вважають, що для прогнозування прибутку банку потрібно знати поведінку не лише тих клієнтів, які вже є частиною клієнтської бази банку, а й потенційних споживачів, бо це дало б можливість отримати більш точні дані і спонукати до більш активних дій із залучення нових клієнтів.

Сьогодні клієнтська база вважається нематеріальним активом, але дуже важливим із погляду масштабів дискусійності питання у світі, дослідженням якого займалися як Рада з міжнародних стандартів, так і асоціації оцінювачів США, а також деякі аудиторські компанії (Deloitte, KPMG, Ernst&Young). Деякі банки для більш швидкого нарощення клієнтури починають співпрацювати з нефінансовими компаніями (турагенції, агентства нерухомості) і разом із ними вводити нові банківські продукти для комфорту їхніх клієнтів. Це допомагає банкам сформувати в програмному комплексі певний «профіль» споживача, що в подальшому дає змогу спрогнозувати його поведінку. Саме тому для банків є актуальним питання розвитку комунікаційної стратегії, яка буде інформувати, переконувати та нагадувати клієнтам про банківські продукти [3]. Але, оскільки клієнтська база як нематеріальний актив може мати строк експлуатації (на момент об'єднання банків оцінюється лише наявна клієнтська база, а не можливість банку залучати клієнтів) і це впливає на подальший прибуток банку, це створює передумови для подальшого дослідження інформації про клієнт-

ську базу банку та клієнтів загалом у розрізі нефінансових показників. Важливим моментом також є те, що нині банк і клієнт вибирають один одного, і саме тому можна виділити довіру до банку і банківської системи загалом як ще один актив, який не відображається в балансі банку. Можна сказати, що не лише клієнт віддає свою довіру банку, яку той, своєю чергою, повинен виправдати якісними послугами, а й банк віддає свою довіру клієнту, бо споживачі стають головними чинниками отримання прибутку для банку (рис. 2) [5]. Саме тому в деяких країнах розповсюджені партнерські відносини між клієнтами та банками. У нашій країні таку тенденцію простежити складно, але схожим прикладом є система АТ «ПриватБанк», яка має назву «Агент», де кожен зареєстрований користувач може заробляти гроші, рекламуючи та просуваючи послуги банку і тим самим залучаючи до нього нових клієнтів і навчаючись фінансовій та маркетинговій грамотності.

Основними регуляторами питання відносин банку з клієнтами були й залишаються Конституція України та Національний Банк України [8]. Роботу банків регулюють закони України «Про Національний банк України» [2] та «Про банки і банківську діяльність» [1]. Національний банк України є основним органом регулювання відносин банків України з клієнтами.

Клієнтську базу передусім можна оцінити за статистичними даними та за динамікою її показників на якісному рівні (зростання чи спад) і кількісному з конкретними числами, що виражають темп змін. Більш глибоке дослідження клієнтської бази можливе під час обчислення показників за певними клієнтськими сегментами. Такий розрахунок стає дуже проблематичним, оскільки у більшості українських банків програмне забезпечення (наприклад, «операційний день банку») не має автоматичного прорахунку отриманих даних, бо вони орієнтовані більше на виробничі моменти, ніж на клієнта і його потреби.

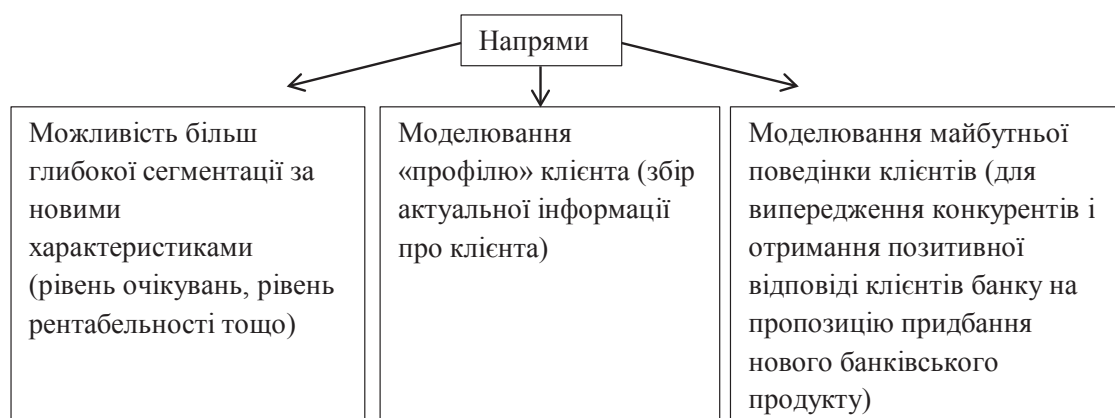


Рис. 1. Напрями аналізу і доповнення структурованої бази даних клієнтів

Джерело: авторська розробка

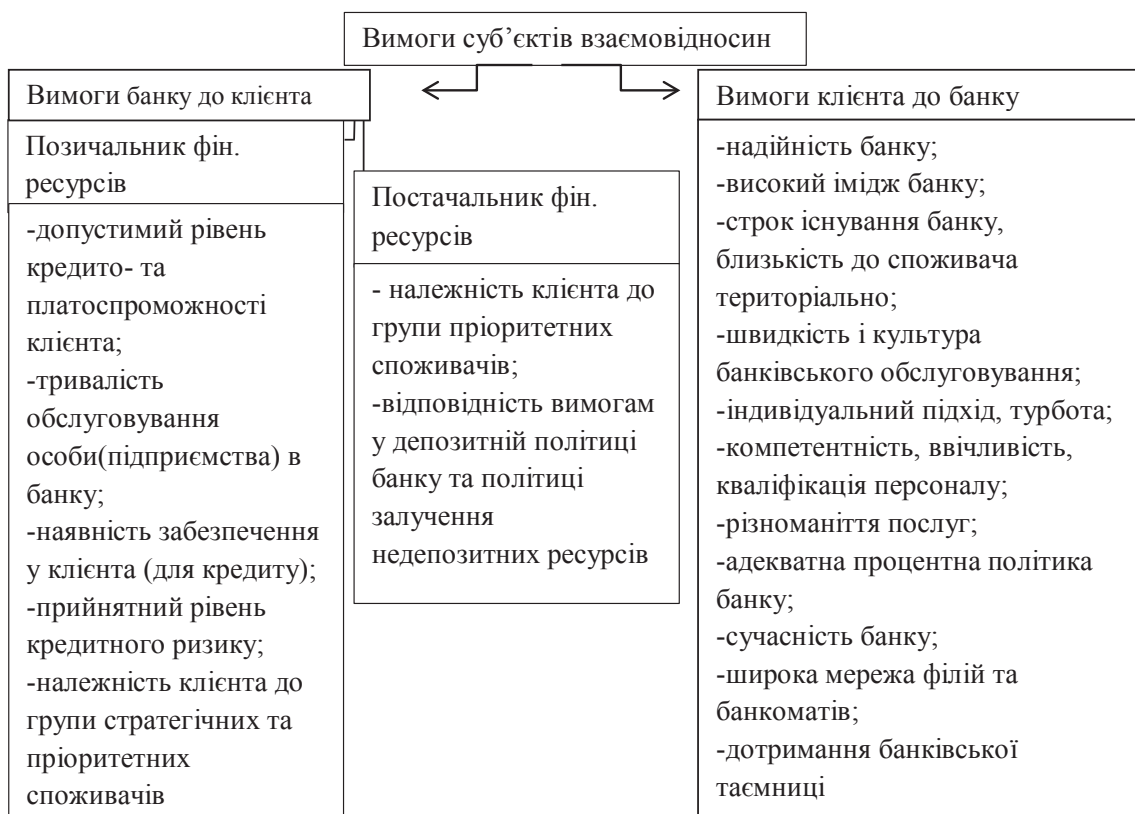


Рис. 2. Вимоги суб'єктів взаємовідносин «клієнт – банк»

Джерело: авторська розробка

За золотим правилом Парето 20% клієнтів дають 80% доходу банку, і щоб це наглядно проаналізувати, використовують такі види аналізу клієнтської бази, як описовий та прогнозний. Описовий метод ґрунтується на дослідженні минулих дій та сучасних, що дає змогу оцінити поведінкову модель клієнта та зрозуміти шаблони мислення, якими він користується під час вибору продукту, оцінити ефективність маркетингової кампанії. Він є основою для прогнозного методу, який дає змогу оціни майбутню поведінку клієнта, наприклад оцінити відтік клієнтів. Найпоширенішим описовим методом є АБС-аналіз, завдяки якому можливо створити рекомендації щодо роботи з клієнтами, яких аналізували, але через свою простоту й оцінку клієнтів лише від розміру оборотів він не включає інших специфічних чинників.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, аналізуючи різні методи оцінки клієнтської бази та її впливу на прибуток банку, бачимо, що немає єдиного підходу та критеріїв для цього. Жоден спосіб не дає повного розуміння впливу цього нематеріального активу на роботу банку. Ще однією проблемою у формуванні та управлінні клієнтською базою банку є низька довіра до банківської системи, а також низький рівень фінансової грамотності населення. Важливими чинниками у роботі банку з клієнтами є їх сегментація за різними видами та розроблення підсегментів за кожним видом для більш точного прорахунку споживчої вартості.

На жаль, дослідженню цього питання приділено мало уваги серед вітчизняних науковців, незважаючи на те що клієнтська база багатьох вітчизняних банків спонукала іноземні банки до об'єднань із ними. Іноземні банки поділяють клієнтську базу як нематеріальний актив на клієнтів, пов'язаних із базовими депозитами, і на самі взаємовідносини з клієнтами, де мають місце управління активами та страхування життя, оскільки вони є найбільшими категоріями. Законодавча база України в питанні формування та управління клієнтською базою не має чітко структурованих принципів чи стратегії, вона містить лише окремі сегменти, такі як ідентифікація клієнта для запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Для ефективного контролю потрібно створити новий нормативно-правовий акт, який буде регулювати як формування так управління клієнтською базою банку та традиційні аспекти обслуговування клієнтів, так і питання, які стосуються Інтернет-банкінгу. Але це можливо лише тоді, коли більшість фінансових установ усвідомить важливість управління аналізу та поліпшення клієнтської бази, що вже відбувається в Україні, як видно з того, що банки стають більш клієнтоорієнтованими. За останні роки було розроблено багато підходів до сегментації та ідентифікації клієнтів, що допомагають в оцінці вартості споживачів банківських послуг та розробленні майбутньої стратегії банку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 25.09.2019 № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5–6. Ст. 30.
2. Про Національний Банк України : Закон України від 07.02.2019 № 679-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 29. Ст. 238.
3. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 776 с.
4. Нікітіна А.В. Маркетинг у банку : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2014. С. 106.
5. Федірко В.Б. Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Вип. 21. С. 149–154.
6. Дмитренко М.Г. Формування та реалізація кредитної політики банку: методологія і практика : навчальний посібник. Київ : Центр, 2010. С. 209–212.
7. Mercier J.-E., Pacini J.-E. Marketing : Objectif rentabilite. Paris : Banque, 1998. № 594. P. 59–61.
8. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 16.10.19).

REFERENCES:

1. Pro banky i bankivsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 25.09.2019 r. # 2121-III / Verkhovna Rada Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2001, № 5-6, St. 30.
2. Pro Natsionalnyi Bank Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 r. № 679-XIV / Verkhovna Rada Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 1999, № 29, St. 238.
3. Ljutyj I.O., Solodka O.O. (2009) pidruchnyk «Bankivskijj marketyngh [Banking marketing] Kyjiv : Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
4. Nikitina A.V. (2014) Marketyngh u banku [Marketing at the bank]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Fedirko V.B. (2007) Terminologhichni problemy pobudovy systemy upravlinnja klijentsjkoju bazoju banku [Terminological problems of building a bank's client base management system]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoji systemy Ukrainy [Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine]* : zbirnyk naukovykh pracj / Derzhavnyj vyshnyj navchalnyj zaklad "Ukrajinsjka akademija bankivskoji spravy Nacionaljnogho banku Ukrainy". vol. 21, pp. 149-154.
6. Dmytrenko M.G. (2010) Formuvannja ta realizacija kredytnoji polityky banku: metodologhija i praktyka [Formation and implementation of bank credit policy: methodology and practice]. Kyjiv : TOV «DKS Centr», pp. 209–212.
7. Mercier J.-E., Pacini J.-E. (1998) Marketing: Objectif rentabilite [Marketing: profitability objective]. Paris: Banque № 594. pp. 59–61.
8. Oficijnyj sajt NBU [NBU official site]. Available at : <http://www.bank.gov.ua> (accessed 16 October 2019).

Khristoforova Olena

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management
and Social and Humanitarian Disciplines
Kharkiv Educational and Scientific Institute
SHEI «Banking University»

Haritonenko Anastasiia

Student
Kharkiv Educational and Scientific Institute
SHEI «Banking University»

THEORETICAL FEATURES OF FORMATION OF CUSTOMER BANK OF BANKS UKRAINE

The purpose of the article. The main objective of this article is to summarize theoretical materials about the formation of the bank's client base. Due to the intensification of competition between banks under the influence of crisis in the Ukrainian economy, the issue of forming a customer base becomes relevant for those banks that want to reach a new level of development.

Methodology. For research are used methods such as : searching observations , systematize the acquired knowledge, scientific descriptions and graphic method for building schemes.

Results. The article deals with the tendencies of forming a customer base in banks of Ukraine. The client base is researched as an intangible asset whose importance is growing every year. The quality of legislative regulation dedicated to this segment is considered. Examining different views on the structure of the client base, we can characterize its main components, such as: customer segmentation system and complex management system. The most relevant for banks is customer segmentation by profitability, where they are divided into the most profitable, potentially profitable and unprofitable, and a product or service is developed for each segment. It is considered inappropriate to remove unprofitable clients from the database, because it is possible to develop an action strategy specifically for this type. This position is based on the Customer Lifetime Value strategy. [6] Also, based on a different behavior model, most banks, even those that do not have a well-structured customer management system, divide clients into individuals and corporate clients for ease of processing requests. The customer base can first be estimated by statistics and by the dynamics of its indicators at a qualitative level (rising or falling) and quantitative with specific numbers that express the pace of change. A deeper study of the customer base is possible when calculating metrics for specific client segments. This calculation becomes very problematic since most Ukrainian banks (such as "bank operating day") do not have the ability to automatically calculate the data received because they are more focused on production points than the customer and his needs.

Pareto Gold Rule: 20% of clients give 80% of bank revenue, and to use this kind of customer base analysis is descriptive and predictive. The descriptive method is based on a study of past actions and current ones, which allows us to evaluate the behavioral model of the client's dad, to understand the thinking patterns he uses when choosing a product, to evaluate the effectiveness of a marketing campaign. It is the basis for a predictive method that allows us to evaluate future customer behavior, for example, to estimate customer outflows. The most common descriptive method is ABS analysis, through which it is possible to create the following recommendations for dealing with customers, which were analyzed, but because of its simplicity and customer estimation, it does not include other specific factors only for the size of the turnover. The integrated control system has four subsystems, so each of them has been explored for a better understanding.

Practical implications. The results of the research are to identify the main elements of the client base and to develop their own definition, which more fully reflects the essence of this concept. The most relevant for banks is customer segmentation by profitability, where they are divided into the most profitable, potentially profitable and unprofitable, and a product or service is developed for each segment. The expectations of the parties (the bank and the client) from each other in mutual cooperation are also illustrated. It can be said that not only the client gives his trust to the bank, which he in turn has to justify with quality services, but also the bank gives his trust to the client, because consumers become the main factors of profit for the bank. Studies have shown that the control system has four subsystems, so for a more complete understanding, each of them was investigated separately and conclusions are drawn. The quality of legislative regulation dedicated to this segment is considered. The basic elements of the client base have been identified and a custom definition has been developed that more fully reflects the essence of the concept.

Value/originality. The results obtained in this article give a more complete understanding of the concept, customer base and its main components. These data will help to develop a universal strategy of Ukrainian banks' work with clients.