

Банки сучасного та майбутнього Banks of the present and the future

DOI: [10.26565/2786-4995-2021-2-01](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-01)

УДК 336.71

Галина Азаренкова

*д.е.н., професор,
завідувач кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,
e-mail: azarenkova.g.m@gmail.com; ORCID ID 0000-0003-0101-2989*

Едгар Джанумян

*Дистанційний консультант фінансовий АТ Укрсиббанк
студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,
e-mail: edgar.janumyan@ukrsibbank.com; ORCID ID: 0000-0003-1400-5235*

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БАНКУ

Анотація. Актуальність теми статті пов'язана з тим, що пріоритетним завданням сучасного комерційного банку є ефективне управління власною клієнтською базою за допомогою ефективної клієнтської політики.

Отримання прибутку, до чого прагне комерційний банк, забезпечують банківські операції, що надаються банком своїм клієнтам. Тому досягнення даної мети неможливо без формування, утримання і розширення власної якісної клієнтської бази.

Крім того, саме в період нестабільної економічної ситуації, коли має місце зниження доходів українських споживачів банківських послуг, збільшуються інфляційних очікування і з'являється недовіра до фінансових організацій, питання формування та реалізації ефективної клієнтської політики комерційного банку стають особливо актуальними.

Але змінюється економічна ситуація і розвиток банківського бізнесу вимагають подальших досліджень в даному напрямку та розроблення виправлень у поточній клієнтській стратегії банку.

Предметом дослідження є формування та управління клієнтською базою банку.

Об'єктом дослідження виступає економічні відносини, які виникають у процесі формування клієнтської бази банку та управління нею.

Мета статті полягає у визначенні науково-методичних підходів і рекомендацій які посприяють більш ефективному управлінню клієнтською базою банку.

Завданням роботи є обґрунтування розподілу клієнтської бази банку на сегменти, як об'єкту управління у банку. Провівши аналіз отриманої інформації, можна дослідити концептуальні основи формування системи управління клієнтською базою оскільки основи її формування це важливий крок, дозволяючий дати перспективні рекомендації до формування стратегій налагодження співпраці банку з різними групами клієнтів.

За результатами дослідження отримано існуючі науково-методичні підходи до визначення клієнтської бази як об'єкту управління у банку. Проаналізовані концептуальні основи формування системи управління клієнтською базою банку, дають можливість розробити рекомендації щодо формування стратегій налагодження співпраці банку з різними групами клієнтів.

Отримані результати можуть бути використанні для майбутнього ефективного впровадження системи клієнтоорієнтованого управління в банку.

Ключові слова: клієнтська база банку, управління в банку, моніторинг клієнтської бази, робота з клієнтами, банківські операції.

Бібл.: 10.

Вступ. В теперешній час питання формування клієнтської бази банку привертає до себе все більше уваги для досліджень як теоретичних, так і практичних. Для банку, в умовах ринкової економіки, основним вектором діяльності на ринку банківських продуктів і послуг стає орієнтація на клієнта та покращення якості обслуговування. Актуальність теми статті обумовлена важливістю банківських операцій та послуг, які направлені на збільшення ресурсів банківської системи, роботу з клієнтами, що приведе до подальшого розвитку економіки України.

Велике значення даної теми зумовлена важливістю визначення усіх сторін взаємовідносин банку зі своїми клієнтами.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдань. Теоретичні підходи щодо формування клієнтської бази Укрсиббанку вивчалася багатьма вітчизняними вченими: О. Александандров, В. Коваленко, Л. Кузнєцова, Н. Куршакова, Б. Ларіонова, І. Школьник, А.Тавасієв, Т. Мазурина, К. Тагірбеков, Е. Зюбан і Л. Маркевич. Зауважимо, що дані дослідження більше направлені на спостереження за управлінням взаємовідносинами банку з клієнтами, проте менше уваги приділяється особливостям формування клієнтської бази банків.

Мета даної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та управління клієнтською базою банку.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління клієнтської бази банку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування та управління клієнтської бази банку.

Методологія дослідження. У процесі написання статті використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання: аналізу та синтезу - для визначення сутності поняття «клієнт», «клієнтська база», «клієнтська політика».

Інформаційною базою дослідження є наукові роботи українських та іноземних вчених-економістів, нормативно-правові акти, а саме закони України, інструкції та постанови НБУ тощо, використовуються статистичні та аналітичні дані Національного банку України, а також дані публічної звітності Укрсиббанку. Робота складається з анотації, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг статті становить 9 сторінок.

Результати досліджень. Програми преміального банківського обслуговування з'явилися в ході формування клієнтської лояльності в умовах посилення банківської конкуренції, але в даний час клієнтська лояльність стає інструментом вдосконалення бізнес-процесів банківського обслуговування клієнтів, в тому числі преміальних. Виявивши ті проблеми, які супроводжують здійснення програм преміального банківського обслуговування, ми зможемо сформулювати необхідні реінжинірингові заходи щодо їх вдосконалення.

Преміальне банківське обслуговування клієнтів в останнє десятиліття стає надзвичайно популярним напрямком в діяльності як зарубіжних, так і українських комерційних банків. Результат цих процесів - зростання банківської конкуренції, що змушує банки покращувати свої позиції в напрямку преміального банківського обслуговування, шукати і знаходити нові підходи, що дозволяють врахувати різні потреби клієнтів, впроваджувати нові програми обслуговування. Можна констатувати, що поява програм преміального банківського обслуговування стало способом формування клієнтської лояльності. Але в даний час «клієнтська лояльність» і сама стає інструментом управління програмами банківського обслуговування, інструментом утримання клієнтів. Комерційні банки в Україні пропонують схожі преміальні програми, що включають банківські карти, депозити, ощадні рахунки, кредити, сервісні привілеї, програми лояльності, інвестиції, небанківські привілеї, проте кожна програма має свої особливості в області небанківських послуг та відмінності у вартості обслуговування. В літературі зустрічається наступна

формула програм лояльності: лояльність клієнта = (перевага + позитивний клієнтський досвід + персоніфікація) × емоційне залучення. [9] При цьому все частіше йдеться про персоніфіковану лояльність, а з урахуванням того факту, що цінові умови більшості пакетів приблизно однакові, з метою залучення та утримання клієнта ми повинні говорити в першу чергу про таку складову, як емоційне залучення. Для того, щоб зрозуміти, в якому напрямку повинно проходити вдосконалення преміального банківського обслуговування клієнтів, звернемося спочатку до складових його бізнес-процесів.

У порівнянні з 2019 р число людей, що мають доступ до преміум-обслуговування, зросла більш ніж на 60%. Але багато хто не мають у своєму розпорядженні навіть 1 млн гривень вільних коштів на рахунках, тобто є непрофільними користувачами преміальних програм. Відповідно, банки витрачають час і сили не на тих клієнтів. У цій ситуації банкам необхідно сконцентрувати свою увагу на пошуку і преміальному обслуговуванні клієнтів, які потрапляють в категорію преміум-класу. [6]

Некомпетентні менеджери. Співробітники банків часто говорять неграмотно і допускають неточності, розповідаючи про свої послуги, тим самим тільки заплутують і відлякують клієнтів. Більше половини менеджерів, з якими поспілкувалися представники Frank RG, погано розбираються в інструментах для інвестицій. Вони не володіють базовими знаннями про ринок цінних паперів, не розуміють суті пропонованих клієнтам продуктів і макроекономічних тенденцій. Таємні покупці оцінили рівень компетенцій менеджерів по інвестиційним продуктам як середній: менеджер розуміє принцип роботи простих і складних інвестиційних продуктів, може розповісти про їх переваги та недоліки, має досвід супроводу клієнтів, може прокоментувати основні тенденції інвестиційного ринку, однак потребує залучення додаткових фахівців для надання консультації клієнту і роботи з інвестиційним портфелем. Щоб впоратися з проблемою некомпетентності співробітників в деяких питаннях, банкам потрібно приймати на роботу людей з необхідними знаннями, не економити на навчанні і створювати систему мотивації, яка підштовхує співробітників до саморозвитку і вдосконалення професійних навичок. Агресивні продажі. Менеджери преміальних відділень часто активно пропонують клієнтам ті або інші продукти, не обтяжуючи себе поясненнями їх переваг і недоліків. Такий підхід небезпечний для іміджу банку: з великою ймовірністю людина розчарується в непрозорому для нього фінансовому інструменті і в тому, хто його нав'язав. Потрібно намагатися формувати у менеджерів почуття відповідальності. Вони повинні розуміти, що через два-три роки продовжать обслуговувати цього ж самого клієнта, що їм потрібно працювати так, щоб потім не було соромно. Зворотній зв'язок з клієнтом. Більшості користувачів преміальних послуг важливо, щоб їх менеджер був доступний по телефону. Однак таємні покупці з Frank RG зробили 190 дзвінків, і кожен п'ятий залишився без відповіді: співробітник не підняв трубку і не передзвонив. Прохання відправити необхідні дані на електронну пошту в 25% випадків були проігноровані, ще 10% менеджерів прислали помилкову інформацію. [7]

Середній термін роботи керівника в підрозділі преміального обслуговування - менше двох років. Чи не тримаються за свої місця і рядові менеджери. Фахівці будь-якого рівня повинні бути націлені на довгострокову роботу, тільки так можна забезпечити якісний сервіс. Вдосконалення бізнес-процесів преміального банківського обслуговування клієнтів 21 Крім згаданих вище існують проблеми, з якими стикаються реальні діючі преміальні клієнти, що було виявлено в ході опитування користувачів преміальних пакетів послуг різних банків. [2]

Преміальні клієнти часто бувають за кордоном, відповідно, існує потреба в банківському обслуговуванні на підвищеному рівні за кордоном, і преміальні пакети банків надають такі можливості.

Однак багато преміальні клієнти відзначають, що стикаються з проблемами при отриманні самих стандартних банківських послуг за кордоном: блокується карта в банкоматі,

блокується рахунок після скоєних в інших країнах операцій, виникає проблема зв'язку з персональним менеджером. Преміальні пакети припускають комфортне обслуговування клієнтів без черги, проте клієнти нерідко стикаються з ситуацією, коли до одного і того ж персонального менеджера за попередньою домовленістю приходять в один і той же час відразу кілька клієнтів, виникає чергу, як і при стандартному обслуговуванні. За словами клієнтів, раніше вони чекали в черзі безкоштовно, тепер вони платять за преміальну карту і знову чекають, але вже за гроші. У клієнтів виникають проблеми на стадії оформлення преміального пакета послуг або преміальної картки. Заявку на оформлення пакету можна подати на сайті банку, після чого менеджер повинен зв'язатися з клієнтом для обговорення деталей, запрошення в офіс для особистого спілкування, проте часто менеджери не передзвонюють навіть на наступний день, потім це пояснюється збоєм системи, через що менеджер не побачив заявку. Також виникають ситуації, коли клієнта запрошують в банк, а коли він приходить, виявляється, що менеджери не в курсі, що він повинен був прийти, його персональний менеджер в даний момент відсутня або зайнятий з іншим клієнтом.

Існує проблема з відкриттям банківських сейфів, нерідко менеджери на подібні запити відповідають, що вільних осередків зараз немає. Раптова зміна умов обслуговування. Клієнти відзначають, що нерідко змінюється вартість преміального пакета без попередження, клієнт дізнається про зміни лише після списання платежу. Також бувають випадки, коли клієнт заздалегідь повідомляє персонального менеджера, що для нього актуальні операції з валютою і особливі умови конвертації, але після деякого часу використання пакета умови конвертації змінюються, також без попередження клієнта. Клієнт порівнює пропозиції інших банків в цьому напрямку і змінює банк на той, де актуальна для нього послуга пропонується на більш вигідних умовах. Купуючи преміальний пакет, клієнт сподівається на більш уважне і ввічливе ставлення, комфортне обслуговування, проте проведені опитування показали, що нерідкі випадки брутального поводження з преміальним клієнтом з боку клієнтських менеджерів, що є неприпустимим не лише для преміального обслуговування. Менеджери, які не закріплені за даним клієнтом, дозволяють собі робити клієнту зауваження по типу: це офіс преміального обслуговування, ви, напевно, помилилися дверима. Даний інцидент говорить про відсутність культури спілкування з клієнтом, банкам необхідно більше уваги приділяти не тільки професійними якостями менеджерів, знання пропонуваніх продуктів і інструментів, а й моральноетическим якостям, проводити тренінги на цю тему. Таким чином, незважаючи на постійно здійснюються перетворення, існує безліч проблем в області преміального обслуговування, які вимагають невідкладного вирішення. Це підвищить якість послуг, що надаються, покращить конкурентні позиції банків в загальному рейтингу, підвищить лояльність клієнтів. Банкам необхідно взяти до уваги всі виявлені недоліки і проводити заходи, в тому числі реінжинірингового, для їх усунення та підвищення якості преміального обслуговування. З урахуванням того факту, що преміальне банківське обслуговування знаходиться в Україні на стадії становлення, можуть бути запропоновані наступні напрямки його розвитку. [3]

Кожен банк, що надає послуги рівня Private Banking і «преміальне обслуговування», повинен розмежовувати ці поняття, оскільки ці напрямки істотно відрізняються по категорії клієнтів, продуктовому наповненню, рівню обслуговування. Відповідно, за кожним з цих напрямків повинні бути закріплені окремі співробітники (персональні менеджери) з відповідною рівню обслуговування кваліфікацією і підготовкою, робота яких спрямована на конкретну категорію клієнтів. На офіційних сайтах банків інформація про цих напрямках обслуговування повинна бути чітко розділена, прописані всі умови і відмінності Private Banking і преміального обслуговування, щоб не ввести користувачів в оману і забезпечити їм структуроване уявлення про зміст даних пакетів.

Банкам слід звернути увагу на якість надаваних преміальних послуг в регіонах, необхідно створювати умови для обслуговування даної категорії клієнтів в будь-якому місті

по всій країні. На поточний момент далеко не всі послуги преміального пакету доступні у всіх містах України (в більшій мірі це стосується небанківських послуг, частіше за все не в повному обсязі представлені послуги консьержсервіса: трансфери в аеропорти, Priority Pass, перевезення цінностей і т.д.). Такий підхід може призвести до втрати клієнтів і нездатності витримати конкуренцію з боку інших банків. 3. Щоб наблизитися до відповідності світовим стандартам преміального обслуговування, українським банкам потрібно не тільки розширювати продуктову лінійку преміальних пакетів, доповнюючи її все новими послугами, а й глибше дослідити, аналізувати існуючі продукти і пропозиції з метою підвищення їх якості. Необхідно на регулярній і індивідуальній основі проводити аналіз потреб конкретних клієнтів, після чого сконцентруватися на тих послугах, які дійсно необхідні преміального сегмента. Підвищення фінансової грамотності клієнтів. Часто через недостатню обізнаність в області фінансів і сучасних банківських тенденцій клієнти, в тому числі пов'язані з преміального сегмента, не використовують або використовують не в повній мірі можливості преміального банківського обслуговування, ставляться з недовірою до пропозицій персональних менеджерів, які не розбираються в пропонованих фінансових інструментах, через що бояться їх використовувати. Щоб уникнути втрати клієнтів через низький рівень їх фінансової грамотності, банкам необхідно регулярно проводити семінари, майстер-класи, тренінги для діючих клієнтів преміального сегмента і потенційних преміальних клієнтів, спрямовані на підвищення їх фінансової грамотності, обізнаності в області останніх тенденцій фінансів, фінансових ринків, сучасних фінансових інструментів.

Для успішної діяльності в області преміального обслуговування важливим фактором є утримання вже існуючих клієнтів і поширення преміальних пакетів серед нових клієнтів, розширення частки ринку; при цьому нові клієнти повинні бути «якісними», відповідними категорії преміального обслуговування. Для досягнення цих цілей сформовані наступні пропозиції щодо поліпшення якості преміального обслуговування, які можуть стати основою для проведення реінжинірингових заходів в банках. Підвищення рівня підготовки персоналу. Роботою з преміальними клієнтами, а саме фінансовим плануванням, консультуванням в області банківських продуктів і небанківських послуг, повинні займатися спеціально підготовлені висококваліфіковані фахівці, які зосереджені тільки на обслуговуванні преміального сегмента. Банкам необхідно з особливою ретельністю підходити до підбору персоналу; будь-який прийнятий співробітник повинен проходити попереднє навчання, щоб розбиратися у всіх тонкощах навіть найскладніших інструментів преміального обслуговування і оперативно відповідати на питання клієнтів, вирішувати їх проблеми, своєчасно дізнаватися про зміни економічної ситуації, положення на фінансових ринках і інформувати про них клієнтів. Крім того, банк повинен організувати регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу. [9]

Ці заходи стосуються не тільки професійної підготовки персональних менеджерів, але і їх навичок грамотного спілкування з клієнтом, дотримання моральноетических норм. Задля цієї якості у персональних менеджерів, банкам слід проводити різноманітні тренінги, які сприяють успішному і ефективному спілкуванню, допомагають в роботі зі складними або проблемними клієнтами. Підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, регулярні тренінги сприяють наданню послуг на високому рівні, грамотної побудови роботи з клієнтом відповідно до його цілями і можливостями, що сформує у клієнта позитивне враження про банк в цілому. Регулярне проведення маркетингових досліджень, розробка нових каналів залучення клієнтів. Банкам слід ввести спеціальну систему мотивації персоналу, яка сприятиме зростанню числа преміальних клієнтів. Стимулювання співробітників повинно бути направлено на виявлення перспективних для преміального обслуговування клієнтів і продаж преміальних продуктів. Для збільшення частки заможних клієнтів необхідно застосовувати нестандартні підходи рекламного залучення і поширення інформації: такі клієнти рідко звертають увагу на зовнішню рекламу або рекламу в Інтернеті. Проведення

якісної рекламної компанії, маркетингових досліджень можливо при наявності у персоналу внутрішньої зацікавленості, тому побудова грамотної системи мотивації співробітників, поліпшення умов роботи є важливими факторами для поліпшення механізму преміального обслуговування.

Сегментація усередині преміального сегмента, виділення в ньому сегментів affluent (преміальні клієнти) і mass affluent (клієнти масового преміального сегмента). Клієнти даних сегментів розрізняються за своїми фінансовими Удосконалення бізнес-процесів преміального банківського обслуговування клієнтів 23 можливостям і потребам, що необхідно брати до уваги банку при роботі з ними. Це можливо врахувати наступним чином: клієнтам сегмента mass affluent може бути запропонований пакет з обмеженим набором послуг і, відповідно, з більш низькою вартістю обслуговування. В цьому випадку і клієнтські менеджери повинні розділятися за рівнем обслуговування, ставати експертами в обслуговуванні конкретної категорії клієнтів, збільшуючи своє розуміння потреб окремих сегментів. Подібна схема роботи використовується в УКРСИББАНКУ (пакети Premium Banking і Premium Direct), але також може бути використана і в інших банках, що надають преміальне обслуговування.

Було виявлено, що банки пропонують приблизно однаковий набір преміальних банківських продуктів, банкам складно конкурувати в області процентних ставок по кредитах і депозитах, так як вони залежать від ситуації на фінансових ринках і політики НБУ. Відповідно, відмінності спостерігаються в основному в області небанківських преміальних послуг. Звідси можна зробити висновок, що розвиток саме цього напрямку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку в області преміального обслуговування. У зв'язку з цим можуть бути сформульовані наступні пропозиції щодо вдосконалення небанківських привілеїв, які здатні послужити основою для проведення реінжинірингових заходів. [5]

Клієнти преміального сегмента часто бувають за кордоном, багато банків пропонують преміальним клієнтам допомогу в бронюванні і підборі тих або інших готелів, проте прямого співробітництва з готелями немає, тому банкам слід звернути увагу на великі мережі готелів, які представлені в більшості популярних туристичних країн. Формування партнерських відносин з такими мережами готелів, надання держателям преміальних карток і членам їх сімей знижок від вартості бронювання і проживання, особливих умов обслуговування сприятимуть підвищенню лояльності часто подорожують клієнтів до банку, а також «прив'язці» клієнта до конкретної готельної мережі, що є взаємовигідним фактом як для готелів, так і для банку.

Для найбільш активних преміальних клієнтів, провідних власний бізнес, що займаються інвестуванням, в рамках пакету послуг може бути організована підписка на спеціалізовані видання, економічні журнали, бізнес-журнали, які містять відповідні аналітичні матеріали, що сприяють прийняттю якісних управлінських рішень. Також для таких клієнтів може складатися добірка найближчих тематичних заходів, конференцій, виставок в конкретному місті в залежності від професійних або фінансових інтересів клієнта, здійснюватися розсилка запрошень на них.

Представникам банку також слід відвідувати подібні заходи, на них можна розповісти про свою преміальну програму, а також знайти потенційних клієнтів преміального обслуговування. Преміальні клієнти піклуються про освіту і всебічний розвиток своїх дітей. Банкам також слід бачити в підростаюче покоління своїх майбутніх клієнтів, в тому числі преміальних. Проведення курсів фінансової грамотності для дітей старшого шкільного віку, чий батьки використовують преміальний пакет послуг, сприятиме формуванню у підростаючого покоління навичок грамотного розпорядження особистими фінансами. На подібних курсах співробітники банку могли б розповідати слухачам про використання стандартних банківських продуктів і інструментів, про можливості інвестування. Такі курси

могли б стати непоганою підготовкою школярів, які цікавляться фінансами, для вступу до університетів на відповідні напрями, отримані знання виявляться корисними і в повсякденному житті. В даний час Інтернет і, зокрема, соціальні мережі набувають все більшої значущості в повсякденному житті кожного, в зв'язку з цим банкам потрібно звернути увагу на цей інструмент як на інструмент просування преміальних послуг і залучення нових клієнтів.

Цей механізм можна реалізувати за допомогою вже існуючих клієнтів наступним чином: клієнт публікує відгук про вподобану преміальну послугу (консьерж-сервіс, допомогу в подорожі і т.д.) на своїй сторінці в соціальній мережі і натомість отримує додаткові бонуси за своєю преміальною карті від банку (наприклад, підвищений cash-back протягом певного періоду). Банк в цьому випадку отримує додатковий канал просування своїх послуг, тим більше що людям завжди цікавіше читати відгук про послугу від реальних клієнтів.

Проведення опитувань серед преміальних клієнтів, не тільки стосуються якості послуг, що надаються (такі опитування найчастіше проводяться регулярно), але і спрямованих на виявлення потреб клієнтів, а саме: знижки і бонуси від яких компаній їм хотілося б отримувати, які додаткові послуги цікавлять клієнтів, відгуки і пропозиції по існуючим преміальним продуктам. Такі опитування можна запустити онлайн через особисті кабінети користувачів, що не вимагає великих витрат. Результати опитувань дозволять сформулювати більш актуальне уявлення про потреби клієнтів. Стане зрозуміло, з якими компаніями слід налагоджувати співпрацю, щоб на більш високому рівні задовольнити ці потреби. [1]

Багато банків в рамках преміального пакета надають послуги трансферу, допомоги на дорогах, проте нерідко у клієнта виникає потреба в покупці нового автомобіля, в зв'язку з цим їм необхідна консультація фахівця в цій галузі. Банк в рамках консьерж-сервісу також може взяти на себе це питання, надавши преміальному клієнту фахівця, який займеться допомогою в підборі транспортного засобу для клієнта відповідно до його можливостями і потребами, відвідає разом з ним дилерські центри, де допоможе розібратися у всіх технічних характеристиках тих чи інших марок автомобілів.

Все більшої популярності в даний час набирають здоровий спосіб життя і правильне харчування. Організація співпраці з магазинами спортивних товарів, товарів здорового харчування з метою надання для преміальних клієнтів особливих знижок в даних магазинах або підвищеного cash-back сприятиме підвищенню лояльності клієнта і пропаганді здорового способу життя.

Так як банки велику увагу приділяє зарплатних клієнтам, видають клієнтам з відповідним рівнем доходу преміальні картки, позитивним напрямком було б привітання клієнтів з їх професійними святами в залежності від організації, в якій вони працюють, роду діяльності тощо Привітання може бути виражено не тільки в формі смс-повідомлення, а й шляхом надання пільгових умов обслуговування на певний період, нарахованих бонусів, миль і т.д., спеціальних пропозицій від банку.

Висновки. На даний момент банки мають чималі витрати, які направлені на врегулювання та підвищення показників збуту банківських продуктів і послуг, які будуть задовільняти нові потреби клієнтів. Банки відновлюють технічне устаткування відділень, створюють різні форми дистанційних сервісів і тому подібне. Обумовлені такі кроки посиленням конкуренції серед банків і світовою діджиталізацією. Конкуренція банків за залучення клієнтів та їх ресурсів спонукала, проаналізувати потреби свого споживача і вже в подальшому впроваджувати нові банківські продукти та послуги.

Основними прийомами банківського маркетингу є: сегментація ринку, створення гами банківських послуг з урахуванням життєвого циклу банківських послуг, диференціація діяльності, встановлення цін.

сегментів ринку.

Робота банку полягає у постійному підвищенні кількості клієнтів як фізичних осіб, так і юридичних. Основні цільові продукти та послуги банку це кредитування юридичних та фізичних осіб, залучення депозитів, але конкретніше розглядаючи Укрсиббанк, то перший пункт більш важливий і РКО. Клієнтський портфель можна розподілити на такі види як: фізичні особи, приватні підприємці, малий бізнес, громадські організації, юридичні особи.

Окрім розвитку продуктової лінійки, банк повинен працювати і в сторону підвищення якості організації в цілому з її співробітниками. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки у стратегію банку входить не тільки забезпечення ефективності продуктів, але і підтримка, а де необхідно - поліпшення, відносин із клієнтурою. Концепція високого рівня обслуговування представляє собою відповідні навички та знання від персоналу (орієнтованість по продуктам і послугам банку, вміння та досвід презентувати їх на мові переваг для клієнтів, консультація та допомога у використанні продукту), також не мало важливий фактор це навички спілкування (увага, ввічливість, чемність, вміння розташувати до себе), здатність при'язати клієнта до себе (для деяких клієнтів і видів придбаних послуг період спілкування більш тривалий, ніж для інших), дотримувати місце і ієрархічний рівень спілкування (деякі клієнти потребують участь керуючого, щоб надати більш комфортну обстановку), застосування необхідних нормативів (тобто вміння гнучко застосовувати внутрішні правила та інструкції банку). Йдеться про постійне поліпшення іміджу і представлення продуктів з метою поліпшення якості рішення, пропонованого клієнту. Даний напрямок полягає у сприянні максимальному споживанню продуктів вже залученими клієнтами, про якісне оновлення пропонованих продуктів з метою більш повного задоволення запитів споживачів.

Банку необхідно виробити політику утримання клієнтів і організувати її втілення в життя, в тому числі постійного моніторингу клієнтської бази. Це дозволить:

- скоротити число неактивних клієнтів;
- аналізувати причини по яким клієнти залишають банк, що призведе в майбутньому до більшої частки уникнення втрати споживача;
- працювати над поверненням минулої клієнтури;
- зробити догляд клієнта, якщо він неминучий, по можливості комфортним для нього.

Така стратегія призведе до збільшення обсягів продажів і безпосередньо впливає на прибутки банку. Вона сприяє встановленню до довгих взаємовідносин клієнта і банку, що дасть підвищувати дохід організації та охоплення частки ринку.

Список використаної літератури

1. Фокін М. Тенденції розвитку банківських програм лояльності. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20160519/tenden-tsii-razvitiya-bankovskikh-programm-loyalnosti-10007558/> (дата звернення: 06.04.2018).
2. Програма лояльності банку: кращі практики та тренди. URL: <http://nbj.ru/pubs/banki-i-biznes/2019/03/22/programmy-lojal-nosti-kak-instrument-konkurentnoi-bor-by/index.html> (дата звернення: 06.04.2018).
3. Новоселова Е. Г. Организация деятельности коммерческого банка. Томск : Изд. дом Томск. гос. ун-та, 2014. 244 с.
4. Шевченко І. В., Немова Я. М. Методика розробки бізнес-процесів комерційного банку. *Економіка сталого розвитку*. 2013. № 14. С. 189–194.
5. Тютюник А. В. Рейтинги кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка. Москва : БДЦ-Пресс, 2001. 312 с.
6. Банківська преміальне обслуговування. 2019 рік: демонстраційна версія звіту. *Frank Research Group*. URL: http://www.frankrg.com/userfiles/867_Frank_RG.Premium (дата звернення: 6.04.2021).
7. Банківська преміальне обслуговування. 2019 рік. *Frank Research Group*. URL: [https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D%20EMO_report%20\(3\).pdf](https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D%20EMO_report%20(3).pdf) (дата звернення: 6.04.2021).
8. Frank RG оцінила ринок преміальних банківських послуг. *Frank Research Group*. URL: https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1086 (дата звернення: 06.04.2019).
9. Александров О. Банківський менеджмент приватного крупного капіталу: теорія і практика Private Banking. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2014. 289 с.
10. Офіційний сайт АТ УКРСИББАНКУ [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/>
Стаття надійшла до редакції 11.10.2021
Статтю рекомендовано до друку 18.10.2021

References

1. Fokin, M. (2018) Tendencii razvitiya bankovskih programm loyalti (Trends in banking loyalty programs). Available at <http://bankir.ru/publikacii/20160519/tenden-tsii-razvitiya-bankovskikh-programm-loyalti-10007558/>. In Russian.
2. Programma loyalti banka: luchshie praktiki i tendentsii (Bank loyalty program: best practices and trends) (2019). Available at <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2019/03/22/programmy-loyalti-kak-instrument-treningnoi-bor-by/index.html>. In Russian.
3. Novoselova, E. G. (2014). Organizatsiya kommerscheskogo banka (Organization of a commercial bank). Tomsk: Tom Publishing House, state. un-tu. In Russian.
4. Shevchenko, I. V., & Nemova, Y. M. (2013). Methods of business process development of a commercial bank. *Economics of Sustainable Development*, 14. 189–194.
5. Tyutyunnik, A. V. (2010). Reinzhiniring kreditnyh organizacij. Upravlencheskaya analiticheskaya razrabotka (Reengineering of credit institutions). Moskva: BDC-Press. In Russian.
6. Banking premium service. 2019: demo version of the report. *Frank Research Group*. Available at http://www.frankrg.com/userfiles/867_Frank_RG.Premium.
7. Premium banking services. 2019. *Frank Research Group*. Available at [https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D_EMO_report\(3\).pdf](https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D_EMO_report(3).pdf).
8. Frank RG evaluated the market of premium banking services. *Frank Research Group*. Available at https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1086.
9. Alexandrov, O. (2014). Bankivskiy menedzhment pryvatnoho krupnoho kapitalu: teoriia i praktyka Private Banking (Banking management of private large capital: theory and practice Private Banking). Nizhyn : Aspect-Polygraph. In Ukrainian.
10. Official site of JSC UKRSIBBANK [Electronic resource]: - Access mode: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/>
The article was received by the editors 11.10.2021
The article is recommended for printing 18.10.2021

Galya Azarenkova

Doctor of Economics, Professor, Head of Banking Business and Financial Technologies Department of the Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute» V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine, azarenkova.g.m@gmail.com; ORCID ID 0000-0003-0101-2989

Janumyan Edgar

Remote consultant of financial AT Uksibbank

Master degree student Educational and Scientific Institute Karazin Banking Institute V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine, e-mail: edgar.janumyan@uksibbank.com; ORCID ID: 0000-0003-1400-5235

FORMATION AND MANAGEMENT OF THE CLIENT BASE OF BANK

Abstract. The relevance of the topic of the article is due to the fact that the priority of a modern commercial bank is the effective management of its own customer base through an effective customer policy.

The profits that a commercial bank strives for are provided by the banking operations provided by the bank to its customers. Therefore, achieving this goal is impossible without the formation, maintenance and expansion of its own quality customer base.

In addition, it is in a period of unstable economic situation, when there is a decline in income of Ukrainian consumers of banking services, inflationary expectations increase and distrust of financial institutions, the formation and implementation of effective customer policy of a commercial bank become particularly relevant.

But the changing economic situation and the development of the banking business require further research in this area and the development of corrections in the current customer strategy of the bank.

The subject of the research is the formation and management of the customer base of Uksibbank.

The object of study is the economic relations that arise in the process of forming the customer base of the bank and its management.

The purpose of the article is to identify scientific and methodological approaches and recommendations that will contribute to more effective management of the customer base of bank.

The task of the work is to substantiate the division of the bank's customer base into segments as an object of management in the bank. After analyzing the information obtained, it is possible to explore the conceptual basis for the formation of a customer base management system because the basics of its formation is an important step to make promising recommendations for the formation of strategies for establishing cooperation with different groups of customers.

According to the results of the research, the existing scientific and methodological approaches to defining the customer base as an object of management in the bank are obtained. The conceptual bases of formation of the bank's customer base management system are analyzed, give an opportunity to develop recommendations for the formation of strategies for establishing cooperation between the bank and various groups of customers.

The obtained results can be used for future effective implementation of the customer-oriented management system in bank.

Keywords: bank customer base, bank management, customer base monitoring, work with clients, banking operations.

JEL Classification: G21

Ref.: 10.