

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНостІ

©2022 ТАРДАСКІНА Т. М., СТАНКЕВИЧ І. В., САКУН Г. О.

УДК 336.71
JEL: G21; M31; M41; O31; P51

Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Сакун Г. О. Управління комерційним банком на засадах клієнтоорієнтованості

Мета статті полягає в розвитку теоретико-методичних аспектів управління сучасним комерційним банком із використанням клієнтоорієнтованого підходу. У результаті дослідження було проведено оцінку найнадійніших комерційних банків за версією Національного Банку України, а саме: АТ «Райффазен Банку», АТ «УкрСиббанку» й АТ «Креді Агріколь Банку», серед яких АТ «Креді Агріколь Банк» було визначено найбільш клієнтоорієнтованим комерційним банком. Це дійсно надійний банк з іноземним капіталом, який стабільно збільшує клієнтську базу та свою частку на ринку, приділяючи особливу увагу категорії клієнтів середнього класу та сільськогосподарській галузі, ефективно управляючи ризиками та прибутком. Автори дійшли висновку, що впровадження клієнтоорієнтованої стратегії забезпечує зростання продажів, зниження витрат на залучення нових клієнтів, збільшення обсягів крос-продажів, посилення позицій на ринку, зростання прибутку. У роботі визначено й обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування сучасного клієнтоорієнтованого привабливого комерційного банку. У ході дослідження розглянуто такі складові, як: структура організації, формат відділень, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, його ставлення до клієнта, інформаційне та комп'ютерне забезпечення, комунікації з клієнтом, імідж, репутація банку, якість послуг. Запропоновано провести сегментацію клієнтської бази на окремі групи клієнтів, що і є напрямками подальших досліджень авторів статті. Такий підхід дозволить оцінити можливість взаємовигідного співробітництва з різними групами клієнтів, визначити профіль клієнтів для визначення оптимального шляху просування банківського продукту/послуг, диференціювати ціну банківських продуктів/послуг для різних клієнтів.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, клієнт, комерційний банк, імідж, конкуренція, методика, клієнтоорієнтована стратегія, практичні заходи.
Табл.: 5. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 8.

Тардаскіна Тетяна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: tardaskina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

Станкевич Ірина Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: arnika@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3937-9145>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4267946/iryna-stankevych/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57131121100>

Сакун Ганна Олександрівна – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: sakun.anna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5878-7809>

UDC 336.71
JEL: G21; M31; M41; O31; P51

Tardaskina T. M., Stankevych I. V., Sakun H. O. Management of a Commercial Bank on the Basis of Client Orientation

The purpose of the article is to develop theoretical and methodological aspects of managing a modern commercial bank using a client-oriented approach. As a result of the study, the most reliable commercial banks were evaluated according to the National Bank of Ukraine, namely: JSC «Raiffeisen Bank», JSC «UkrSibbank» and JSC «Credit Agricole Bank», among which JSC «Credit Agricole Bank» was identified as the most client-oriented commercial bank. It is a veritably reliable bank with foreign capital that steadily increases its client base and its market share, paying special attention to the categories of clients such as middle-class and agricultural area, effectively managing risk and profit. The authors came to the conclusion that the introduction of a client-oriented strategy ensures sales growth, lower costs for attracting new clients, increasing cross-sales, strengthening market positions, profit growth. The work identifies and substantiates practical recommendations for the formation of a modern client-oriented attractive commercial bank. The study considers such components as: organization structure, format of branches, corporate culture, qualification of staff, its attitude to the client, information and computer support, communication with the client, image, reputation of the bank, quality of services. It is proposed to segment the client base into separate groups of clients, which are the directions of further research by the authors of the article. This approach will allow to assess the possibilities of mutually beneficial cooperation with different groups of clients, define the profile of clients to determine the optimal way to promote a banking product/services, differentiate the price of banking products/services for various clients.

Keywords: client orientation, client, commercial bank, image, competition, methodology, client-oriented strategy, practical measures.

Tabl.: 5. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 8.

Tardaskina Tetiana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, University of Intellectual Technologies and Communications (1 Kuznechna Str., Odesa, 65029, Ukraine)

E-mail: tardaskina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

Stankevych Iryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, University of Intellectual Technologies and Communications (1 Kuznechna Str., Odesa, 65029, Ukraine)

E-mail: arnika@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3937-9145>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4267946/iryna-stankevych/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57131121100>

Sakun Hanna O. – PhD (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, University of Intellectual Technologies and Communications (1 Kuznechna Str., Odesa, 65029, Ukraine)

E-mail: sakun.anna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5878-7809>

Українським комерційним банкам стратегічно необхідний клієнтоорієнтований підхід, в основу якого покладена технологія повного задоволення потреб клієнтів, спрямована на суттєве підвищення ефективності роботи зростання конкурентних переваг комерційних банків. Адаптуючи цей інноваційний клієнтоорієнтований підхід, комерційний банк збільшує кількість своїх лояльних клієнтів [1]. Тобто секрет банківської клієнтоорієнтованості досить простий: клієнти хочуть спілкуватися з банком у зручний час зручним способом. Актуальність цього дослідження зумовлена зміною поведінки клієнтів банків у результаті кризи довіри до банківської системи та інших негативних явищ сучасної економіки України, з одного боку, а також тенденціями підвищення стандартів якості обслуговування в банківських установах в цілому – з іншого боку. Діяльність будь-якого комерційного банку має бути підпорядкована єдиній меті – задоволенню потреб клієнта.

Питання розвитку й ефективності клієнтоорієнтованості розглядали такі зарубіжні дослідники: Х. Барксейл, Ф. Вебстер, У. Дарден, Дж. Дей, П. Друкер, Т. Левітт, Р. МакКінзі, К. Макнамара, А. Парватьяр, А. Фелтон, Р. Хайс, Т. Шец. У вітчизняній літературі дослідження клієнтоорієнтованості можна зустріти в роботах таких авторів: О. Дейнека, С. Еверт, А. Зінкевич, А. Кваско, А. Кулинич, М. Лавренюк, В. Лучков, І. Манн, І. Ніконова, А. Новіков, М. Окландер, К. Харський, Д. Хлібович, Р. Шамгунов, А. Юрчак.

У сучасній літературі багато уваги приділяється теоретичним і практичним аспектам щодо підвищення ефективності діяльності комерційних банків України, проте питання щодо формування клієнтоорієнтованого привабливого комерційного банку в умовах конкуренції залишається недостатньо розкритим. Це й підтверджує актуальність і своєчасність обраної теми дослідження.

Мета статті полягає в розвитку теоретико-методичних аспектів управління сучасним комерційним банком із використанням клієнтоорієнтованого підходу.

Клієнтоорієнтованість з'явилася в ході історичного розвитку економічних відносин і розвивалася на основі вирішення класичної для економічної теорії проблеми взаємин покупців і виробників [2].

Розуміючи важливість відносин з клієнтами, вже на початку ХХІ ст. підприємства об'єдналися у своїх прагненнях до підвищення якості цих відносин, збільшення рівня лояльності споживачів та побудови такого співробітництва, яке було б взаємовигідне для кожної залученої сторони. Наслідком змін у соціально-економічному середовищі, що відбулися за останні 20–25 років, стала поява саме клієнтоорієнтованого підходу як філософії підприємницької діяльності [3; 4].

В умовах високої конкуренції в банківській системі особливо зростає цінність завоювання масового клієнта як джерела стабільності банку та його при-

бутковості. Робота на клієнта, заради клієнта і для клієнта – ось ідея, яка повинна бути рушійною силою кожної дії банківського службовця.

Багато авторів досліджували сутність поняття клієнтоорієнтованості. Проаналізувавши й узагальнивши їх погляди, ми пропонуємо розглядати *клієнтоорієнтованість як здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів*.

Використання комерційними банками клієнтоорієнтованого підходу зумовлено такими передумовами: глобалізація ринків та інформаційна революція; загострення конкурентної боротьби; розвиток концепції маркетингу; зростання вимог клієнтів; підвищення ролі людського фактора в розвитку комерційного банку.

До особливостей клієнтоорієнтованого підходу належать: глибоке розуміння своїх клієнтів; орієнтація на їх утримання; індивідуальні комунікації з клієнтами; співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті; управління клієнтським досвідом. Правильне застосування клієнтоорієнтованого підходу сприяє збільшенню прибутків та є запорукою довгострокового процвітання комерційного банку [5].

Дослідивши сучасний стан і тенденції розвитку комерційних банків України, авторами статті з'ясовано, що наразі ситуація в банківському секторі України є складною. Причини цього: політична, економічна та воєнна нестабільність, знецінення національної валюти. Також було розглянуто рейтинги комерційних банків за результатами їх діяльності у 2020–2021 рр. Огляд банківського ринку надав можливості визначити групу найбільших і найнадійніших банків, прослідкувати динаміку змін на ринку.

У роботі проведено оцінку клієнтоорієнтованості найнадійніших банків України за версією Національного Банку України (надалі – НБУ). Отже, найнадійнішими банками України у 2021 р. стали [6]:

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія);
2. Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція);
3. Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція);
4. Сітібанк (Україна) (Citibank, США);
5. ОТП Банк (OTP Bank, Венгрія);
6. Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща);
7. ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина);
8. ПриватБанк (державний);
9. Ощадбанк (державний);
10. Укргазбанк (державний).

Проаналізувавши існуючі методичні підходи до оцінки клієнтоорієнтованості комерційного банку, авторами статті визначено, що найбільш оптимальними є: методика розрахунку поточного індексу надійності, методика рейтингової оцінки банку SAMEL, метод експертних оцінок.

Проведемо оцінку найнадійніших трьох комерційних банків за версією НБУ [6] за обраними методиками, а саме: АТ «Райффазен Банк Аваль» (АТ «Райффайзен Банк» з 17.05.2021р.), АТ «Креді Агріколь Банк» та АТ «УкрСиббанк».

Почнемо з методики розрахунку поточного індексу надійності.

На підставі балансових даних досліджуваних комерційних банків розрахуємо індекс надійності. Методика полягає в розрахунку шести коефіцієнтів, які характеризують надійність банку. До одержаного набору коефіцієнтів застосовується система нормування та зважування. Використовується евристичний тип нормування, який полягає в тому, що коефіцієнти кожного банку діляться на відповідні коефіцієнти гіпотетичного банку, званого оптимально надійним. Автори методики вважають оптимально надійним банк з такими коефіцієнтами: $K_1 = K_2 = K_4 = K_5 = 1$; $K_3 = K_6 = 3$.

Для завершення процедури коефіцієнти повинні бути зважені та підсумовані. Система зважування полягає в урахуванні різних уподобань споживачів того чи іншого рейтингу. Вважаємо, що найбільш важливим коефіцієнтом надійності будь-якого банку є генеральний (K_1). Тому йому присвоєна найбільша вага – 45%.

Другим за значущістю (особливо для клієнтів, які перебувають на розрахунковому та касовому обслуговуванні) є коефіцієнт K_2 , він отримав питому вагу 20%. Іншим показникам присвоєна така вага: K_3 – 10%, K_4 – 15%, K_5 – 5%, K_6 – 5%.

Таким чином, загальну оцінку поточного індексу надійності наведено у вигляді формули:

$$N = K_1 \cdot 45 + K_2 \cdot 20 + \frac{K_3 \cdot 10}{3} + K_4 \cdot 15 + K_5 \cdot 5 + \frac{K_6 \cdot 5}{3}, \quad (1)$$

Отримані результати зведемо в табл. 1.

За результатами розрахунків можна побачити, що найбільший коефіцієнт надійності має АТ «Райффазен Банк». Крім того, він має перевагу саме в тих коефіцієнтах, які мають найбільшу значущість для клієнтів.

Генеральний коефіцієнт надійності АТ «Райффазен Банк» з урахуванням зважування та нормування складає 8,145, тим часом як у інших банків цей коефіцієнт значно нижче. Відстає від інших банків АТ «Райффазен Банк» по коефіцієнту захищеності капіталу, тож банку треба збільшувати обсяг захисного капіталу, а саме – спрямовувати кошти на основні фонди, земельні ділянки, нерухомість.

Друге місце за коефіцієнтом надійності посів АТ «Креді Агріколь Банк». Він має перевагу по таких показниках: крос-коефіцієнт, генеральний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт захищеності капіталу та коефіцієнт фондової капіталізації прибутку. Саме по цих

показниках у нього більше значення, ніж у двох інших банках. Загалом діяльність цього банку можна назвати ефективною.

Останню сходинку рейтингу надійності посів АТ «УкрСиббанк». По всіх показниках, окрім крос-коефіцієнта та коефіцієнта захищеності капіталу, в нього найгірші результати. Показники крос-коефіцієнта та коефіцієнта захищеності капіталу середні. Серед аналізованих трьох банків він найгірший, але якщо брати загалом ситуацію в цьому банку, то вона непогана.

Усі три комерційні банки – дуже сильні, надійні та стабільні банківські установи. Але рейтинг поточної надійності показав, який з трьох банків кращий. Щоб мати більше інформації та змогу порівнювати, перейдемо до оцінки цих банків за допомогою американської рейтингової системи банків CAMEL.

Методика CAMEL є бальною та ґрунтується на поєднанні бухгалтерського й експертного підходів. Нагляд за банками, що ґрунтується на оцінках ризиків за цією рейтинговою системою, полягає у визначенні загального стану банку на підставі єдиних критеріїв, що охоплюють усі напрями його діяльності [7; 8].

За рейтинговою системою CAMEL для кожного банку встановлюється цифровий рейтинг за шістьма компонентами, а комплексна рейтингова оцінка визначається на підставі рейтингових оцінок за кожним із цих компонентів. Кожен компонент рейтингової системи оцінюється за п'ятибальною шкалою, де оцінка «1» є найвищою, а оцінка «5» – найнижчою [8].

Комплексна рейтингова оцінка банку визначається за такими критеріями: 1) оцінка «1» – стан банку «сильний»; 2) оцінка «2» – стан банку «стабільний»; 3) оцінка «3» – стан банку «задовільний»; 4) оцінка «4» – стан банку «слабкий, критичний»; 5) оцінка «5» – стан банку «незадовільний» [8].

Результати проведеної оцінки за методикою CAMEL наведено в табл. 2.

За результатами проведеного аналізу та розрахунків найбільший рейтинг отримав АТ «Креді Агріколь Банк», що відрізняється від результатів першої методики. Ми бачимо, що у двійці лідерів знаходяться АТ «Райффазен Банк» і АТ «Креді Агріколь Банк». Найгірший рейтинг отримав АТ «УкрСиббанк». Причина цього – наявність непокритого збитку, але ми бачимо позитивну тенденцію та рух уперед.

Наступний метод – експертних оцінок, який ми будемо використовувати, є більш суб'єктивним, тому що базується на експертній оцінці, але дає чітке уявлення про рівень конкурентоспроможності комерційного банку, що, своєю чергою, дає можливість глибокого аналізу розглянутих критеріїв. Першим кроком для початку дослідження буде визначення критеріїв оцінки. Критерії оцінки клієнтоорієнтованості для комерційного банку будуть такі:

Розрахунок поточного індексу надійності комерційних банків

Показник	Умовне позначення	Райффазен Банк	УкрСиббанк	Креді Агріколь Банк
Статутний капітал, тис. грн	СК	18 302 480	21 689 042	1 222 929
Власний капітал, тис. грн	К	22 013 279	9 192 446	1 505 886
Зобов'язання до запитання, тис. грн	ЗЗ	30 800 295	45 343 122	10 681 774
Сумарні зобов'язання, тис. грн	СЗ	128 804 387	148 928 758	20 760 038
Ліквідні активи, тис. грн	ЛА	18 163 951	22 527 407	5 727 063
Активи працюючі, тис. грн	АП	121 629 744	127 971 848	17 382 684
Захисний капітал, тис. грн	ЗК	3 399 640	2 237 742	401 355
Генеральний коефіцієнт надійності K_1	$K_1 = К : АП$	0,181	0,072	0,087
Нормування коефіцієнта K_1	$K_1 : 1$	0,181	0,072	0,087
Зважування коефіцієнта K_1	$K_1 \cdot 45$	8,145	3,24	3,915
Коефіцієнт миттєвої ліквідності K_2	$K_2 = ЛА : ЗЗ$	0,59	0,497	0,536
Нормування коефіцієнта K_2	$K_2 : 1$	0,59	0,497	0,536
Зважування коефіцієнта K_2	$K_2 \cdot 20$	11,8	9,94	10,72
Крос-коефіцієнт K_3	$K_3 = СЗ : АП$	1,059	1,164	1,194
Нормування коефіцієнта K_3	$K_3 : 3$	0,353	0,388	0,398
Зважування коефіцієнта K_3	$K_3 \cdot 10$	3,53	3,88	3,98
Генеральний коефіцієнт ліквідності K_4	$K_4 = (ЛА + ЗК) : СЗ$	0,167	0,166	0,295
Нормування коефіцієнта K_4	$K_4 : 1$	0,167	0,166	0,295
Зважування коефіцієнта K_4	$K_4 \cdot 15$	2,505	2,49	4,425
Коефіцієнт захищеності капіталу K_5	$K_5 = ЗК : К$	0,16	0,24	0,27
Нормування коефіцієнта K_5	$K_5 : 1$	0,16	0,24	0,27
Зважування коефіцієнта K_5	$K_5 \cdot 5$	0,8	1,2	1,35
Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку K_6	$K_6 = К : СК$	1,2	0,42	1,23
Нормування коефіцієнта K_6	$K_6 : 3$	0,4	0,14	0,41
Зважування коефіцієнта K_6	$K_6 \cdot 5$	2	0,7	2,05
Поточний індекс надійності		28,78	21,45	26,44

- ✦ мережа відділень;
- ✦ корпоративна культура та персонал;
- ✦ інформаційні технології;
- ✦ цінова політика;
- ✦ імідж та репутація банку;
- ✦ якість послуг;
- ✦ різноманіття послуг;
- ✦ маркетингова політика банку.

Кожен із цих критеріїв, що характеризують клієнтоорієнтованість банку, оцінюється експертами за бальною шкалою. Оцінювати критерії будуть три експерти: керівник маркетингового відділу кожного досліджуваного банку, рядовий працівник і клієнт досліджуваного комерційного банку. Якщо критерій, на думку експерта, не виявляється в роботі банку або

відсутні ознаки його прояву, то критерій оцінюється в 1 бал; якщо критерій слабо виявляється, – 2 бали; якщо критерій чітко виявляється – 3 бали.

Оцінкою міри впливу групи факторів на інтенсивність конкуренції є середньозважений бал (\bar{b}) [7]:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (2)$$

де b_{ij} – бальна оцінка j -м експертом міри прояву i -го фактора; n – кількість експертів; m – кількість критеріїв.

Результати оцінки критеріїв клієнтоорієнтованості комерційних банків зведено в *табл. 3 – табл. 5*.

З проведених досліджень (у двох з трьох методів) АТ «Креді Агріколь Банк» став найліпшим,

Оцінка клієнтоорієнтованості комерційних банків за методикою CAMEL

Показник CAMEL	Формула розрахунку	Норма	Райффайзен Банк	Укрсиббанк	Креді Агріколь Банк
C – Capital – аналіз капіталу					
Рівень капіталу в структурі загальних пасивів K_1	$K_1 = \text{Капітал} : \text{Пасиви}$	0,15–0,20	0,15	0,06	0,07
Залежність банку від засновників K_2	$K_2 = \text{Статутний капітал} : \text{Сукупний капітал}$	0,1–0,5	0,8	2,36	0,81
Коефіцієнт достатності капіталу K_3	$K_3 = \text{Капітал} : \text{Активи, зважені з урахуванням ризику}$	0,04	0,22	0,11	0,09
Рейтинг за показниками капіталу			2	4	3
A – Asset quality – якість активів					
Якість активів A_1	$A_1 = \text{Середньозважена вартість класифікованих активів} : \text{Капітал банку}$	0,05–0,5	0,9	1,85	2,19
Рейтинг за якістю активів			5	5	5
M – Management – якість управління					
Рейтинг за якістю управління			2	2	4
E – Earning – прибутковість					
Коефіцієнт прибутковості P	$P = \text{Прибуток} : \text{Середня вартість активів}$	0,25–1	0,9	збитки	3
Рейтинг за прибутковістю			2	5	1
L – Liquidity – ліквідність					
Генеральний коефіцієнт ліквідності L_1	$L_1 = \text{Ліквідні активи} : \text{Сумарні зобов'язання}$	0,15–0,2	0,141	0,151	0,276
Коефіцієнт співвідношення позик і депозитів L_2	$L_2 = \text{Загальна сума виданих кредитів} : \text{Зобов'язання}$	0,7–0,8	0,62	0,44	0,77
Рейтинг за ліквідністю			2	2	1
Сумарний рейтинг	Сумарний рейтинг = CAMEL : 5		2,6	4,2	2,4

отримав кращу оцінку, що свідчить про його високий рівень клієнтоорієнтованості. Це дійсно надійний банк з іноземним капіталом, який стабільно збільшує клієнтську базу та свою частку на ринку банківських послуг, приділяючи особливу увагу категорії клієнтів середнього класу та сільськогосподарській галузі, ефективно управляючи ризиками та прибутком.

У сучасних умовах будь-який комерційний банк, який хоче бути сучасним і успішним, має бути клієнтоорієнтованим, тобто таким, в якому клієнт на всіх рівнях управління отримує підтримку та реалізацію своїх вимог.

Підсумком розвитку такого підходу є створення партнерських банківських відносин, які будуються на взаєморозумінні. Сенс партнерських банківських відносин полягає в організації такої діяльності ко-

мерційного банку на основі вивчення потенційних проблем клієнтів, при якій клієнтам пропонуються найбільш зручні та вигідні засоби їх вирішення.

З проведеного дослідження визначимо практичні рекомендації, спрямовані на створення клієнтоорієнтованого комерційного банку:

- ✦ перегляд структури організації;
- ✦ зміна формату банківських відділень;
- ✦ вдосконалення корпоративної культури та персоналу;
- ✦ розвиток інформаційного та комп'ютерного забезпечення;
- ✦ налагодження ефективних комунікацій з клієнтами;
- ✦ поліпшення іміджу та репутації комерційного банку;

Експертна оцінка критеріїв клієнтоорієнтованості АТ «Райффазен Банк»

№ з/п	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
1	2	3	4	5
	Мережа відділень $m = 3, n = 3$			
1	Доступність відділень	4	5	4
2	Комфорт у відділеннях	3	3	1
3	Наявність черг	2	2	3
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 27 = 3$		3	
	Корпоративна культура та персонал $m = 2, n = 3$			
1	Кваліфікація персоналу	4	5	3
2	Ставлення персоналу до клієнтів	2	3	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 21 = 3,5$		3,5	
	Інформаційні технології $m = 3, n = 3$			
1	Можливості самообслуговування	3	2	3
2	Функціональність банкоматів	4	4	3
3	Дистанційне обслуговування	4	5	5
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 33 = 3,67$		3,67	
	Цінова політика $m = 2, n = 3$			
1	Рівень цін	5	5	4
2	Системи знижок і соціальних програм	4	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 2} \cdot 27 = 4,5$		4,5	
	Імідж і репутація банку $m = 4, n = 3$			
1	Фірмовий стиль	3	1	3
2	Проведення соціальних заходів	4	3	5
3	Інформаційна відкритість	5	4	4
4	Надійність	4	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{4 \cdot 3} \cdot 45 = 3,75$		3,75	
	Якість послуг $m = 2, n = 3$			
1	Проведення моніторингу якості послуг	3	4	2
2	Рівень якості послуг	4	4	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 21 = 3,5$		3,5	
	Різноманіття послуг $m = 2, n = 3$			
1	Склад продуктової лінійки	4	3	4
2	Поповнення лінійки новими послугами	3	4	3
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 21 = 3,5$		3,5	

1	2	3	4	5
	Маркетингова політика $m = 3, n = 3$			
1	Проведення маркетингових досліджень	3	3	4
2	Уявлення клієнтів про місію та бачення банку	3	2	4
3	Рекламні кампанії	2	2	1
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 24 = 2,7$		2,7	
	Загальна оцінка			
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{21 \cdot 3} \cdot 219 = 3,48$		3,48	

Таблиця 4

Експертна оцінка критеріїв клієнтоорієнтованості АТ «Укрсиббанк»

№ з/п	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
1	2	3	4	5
	Мережа відділень $m = 3, n = 3$			
1	Доступність відділень	3	3	3
2	Комфорт у відділеннях	4	3	4
3	Наявність черг	4	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 33 = 3,7$		3,7	
	Корпоративна культура та персонал $m = 2, n = 3$			
1	Кваліфікація персоналу	5	4	4
2	Ставлення персоналу до клієнтів	3	4	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 24 = 4$		4	
	Інформаційні технології $m = 3, n = 3$			
1	Можливості самообслуговування	3	3	2
2	Функціональність банкоматів	4	4	3
3	Дистанційне обслуговування	5	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 33 = 3,7$		3,7	
	Цінова політика $m = 2, n = 3$			
1	Рівень цін	4	4	5
2	Системи знижок і соціальних програм	5	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 27 = 4,5$		4,5	
	Імідж і репутація банку $m = 4, n = 3$			
1	Фірмовий стиль	3	2	3
2	Проведення соціальних заходів	3	4	4
3	Інформаційна відкритість	4	4	4
4	Надійність	4	3	4

1	2	3	4	5
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{4 \cdot 3} \cdot 42 = 3,5$	3,5		
	Якість послуг $m = 2, n = 3$			
1	Проведення моніторингу якості послуг	3	2	3
2	Рівень якості послуг	3	3	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 18 = 3$	3		
	Різноманіття послуг $m = 2, n = 3$			
1	Склад продуктової лінійки	3	2	4
2	Поповнення лінійки новими послугами	2	2	2
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 15 = 2,5$	2,5		
	Маркетингова політика $m = 3, n = 3$			
1	Проведення маркетингових досліджень	3	2	3
2	Уявлення клієнтів про місію та бачення банку	2	3	2
3	Рекламні кампанії	2	1	2
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 20 = 2,2$	2,2		
	Загальна оцінка			
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{21 \cdot 3} \cdot 212 = 3,36$	3,36		

Таблиця 5

Експертна оцінка критеріїв клієнтоорієнтованості АТ«Креді Агріколь Банк»

№ з/п	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
1	2	3	4	5
	Мережа відділень $m = 3, n = 3$			
1	Доступність відділень	3	3	3
2	Комфорт у відділеннях	5	4	4
3	Наявність черг	5	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 36 = 4$	4		
	Корпоративна культура та персонал $m = 2, n = 3$			
1	Кваліфікація персоналу	4	4	4
2	Ставлення персоналу до клієнтів	5	4	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 25 = 4,2$	4,2		
	Інформаційні технології $m = 3, n = 3$			
1	Можливості самообслуговування	4	3	4
2	Функціональність банкоматів	4	3	4

1	2	3	4	5
3	Дистанційне обслуговування	5	5	5
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 37 = 4,1$	4,1		
	Цінова політика $m = 2, n = 3$			
1	Рівень цін	3	3	3
2	Системи знижок і соціальних програм	4	4	3
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 20 = 3,3$	3,3		
	Імідж і репутація банку $m = 4, n = 3$			
1	Фірмовий стиль	4	4	5
2	Проведення соціальних заходів	4	5	4
3	Інформаційна відкритість	4	4	4
4	Надійність	4	3	5
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{4 \cdot 3} \cdot 50 = 4,2$	4,2		
	Якість послуг $m = 2, n = 3$			
1	Проведення моніторингу якості послуг	4	5	5
2	Рівень якості послуг	5	5	4
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 28 = 4,7$	4,7		
	Різноманіття послуг $m = 2, n = 3$			
1	Склад продуктової лінійки	4	4	4
2	Поповнення лінійки новими послугами	4	5	3
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{2 \cdot 3} \cdot 24 = 4$	4		
	Маркетингова політика $m = 3, n = 3$			
1	Проведення маркетингових досліджень	4	5	4
2	Уявлення клієнтів про місію та бачення банку	4	4	4
3	Рекламні кампанії	4	3	5
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{3 \cdot 3} \cdot 37 = 4,1$	4,1		
	Загальна оцінка			
	$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{21 \cdot 3} \cdot 257 = 4,07$	4,07		

- ✦ постійний моніторинг якості банківських продуктів/послуг.

ВИСНОВКИ

У роботі розвинуто теоретико-методичні аспекти та розроблено практичні рекомендації щодо управління комерційним банком на засадах використання клієнтоорієнтованого підходу.

З проведеного дослідження визначено, що найбільш оптимальними методиками оцінки клієнтоорієнтованості є такі: методика розрахунку поточного індексу надійності; методика рейтингової оцінки банку SAMEL; метод експертних оцінок. У роботі проведено оцінку найнадійніших комерційних банків за версією НБУ, а саме: АТ «Райффазен Банк», АТ «Укрсиббанк» і АТ «Креді Агріколь Банк». Під час

дослідження ситуація мінялася, але з проведених досліджень АТ «Креді Агріколь Банк» був визначений найбільш клієнтоорієнтованим комерційним банком. Це дійсно надійний банк з іноземним капіталом, який стабільно збільшує клієнтську базу та свою частку на ринку, приділяючи особливу увагу категорії клієнтів середнього класу та сільськогосподарській галузі, ефективно управляючи ризиками та прибутком.

Проаналізувавши досвід вітчизняних комерційних банків у створенні клієнтоорієнтованого комерційного банку, автори дійшли висновку, що впровадження клієнтоорієнтованої стратегії забезпечує зростання продажів, зниження витрат на залучення нових клієнтів, збільшення лояльності клієнтів, зростання обсягів крос-продажів, посилення позицій на ринку, збільшення прибутку.

Виходячи з вищенаведеного авторами визначено й обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування сучасного клієнтоорієнтованого привабливого комерційного банку. Основою для розробки ідей став аналіз стану та сучасних тенденцій на ринку банківських послуг, іноземного досвіду та виявлення основних проблем і помилок українських комерційних банків у відносинах з клієнтами. У ході дослідження було розглянуто такі складові, як: структура організації, формат відділень, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, ставлення до клієнта, інформаційне та комп'ютерне забезпечення, комунікації з клієнтом, імідж, репутація банку, якість послуг.

Запропоновано провести сегментацію клієнтської бази на окремі групи клієнтів, що і є напрямками подальших досліджень авторів статті. Такий підхід дозволить оцінити можливості взаємовигідного співробітництва з різними групами клієнтів, визначити профіль клієнтів для визначення оптимального шляху просування банківського продукту/послуг, диференціювати ціну банківських продуктів/послуг для різних клієнтів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Редька С. І. Клієнто-орієнтованість як головна складова сучасної інноваційної стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1. С. 313–317. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/642/663>
2. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 208 с.

3. Berry L. L. Relationship Marketing. In : Berry L. L., Shostack G. L., and Upala G. D. (Eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 1983. P. 25–80.
4. Банківський менеджмент : навч. посіб. / Кириченко О., Гиленко И., Роголь С. та ін. Київ : Знання-Пресс, 2002. 438 с.
5. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
6. Рейтинг самых надежных банков Украины 2021 года. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>
7. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг : підручник. Київ : ЦУЛ, 2009. 776 с.
8. Karpova T. S. Rating Systems of Assessment the Financial Position and Regulation of Banks Financial Activities. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1. С. 103–110.

REFERENCES

- Berry, L. L. "Relationship Marketing". In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 25-80. Chicago: American Marketing Association, 1983.
- Karpova, T. S. "Rating Systems of Assessment the Financial Position and Regulation of Banks Financial Activities". *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (2017): 103-110.
- Kyrychenko, O. et al. *Bankivskiy menedzhment* [Banking Management]. Kyiv: Znanyia-Press, 2002.
- Liutyi, I. O., and Solodka, O. O. *Bankivskiy marketing* [Banking Marketing]. Kyiv: TsUL, 2009.
- "Reyting samykh nadezhnykh bankov Ukrainy 2021 goda" [Rating of the Most Reliable Banks in Ukraine in 2021]. <https://forinsurer.com/rating-banks>
- Redka, S. I. "Kliientoorientovanist yak holovna skladova suchasnoi innovatsiinoi stratehii komertsiinoho banku na rynku bankivskykh posluh Ukrainy" [Customer Orientation as the Main Component of the Modern Innovation Strategy of a Commercial Bank in the Banking Services Market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (2013): 313-317. <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/642/663>
- Riabokon, N. P. "Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii" [On the Issue of Formation Customer Relationship as a Key Competence of the Company]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
- Yehorycheva, S. B. *Bankivski innovatsii* [Banking Innovations]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2010.