

8. Основні засади грошово-кредитної політики на 2009 рік // Вісник НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/Rada\\_NBU/OsnovZasad-2009.pdf](http://www.bank.gov.ua/Rada_NBU/OsnovZasad-2009.pdf)
9. Основні засади грошово-кредитної політики на 2010 рік // Вісник НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/Rada\\_NBU/OsnovZasad-2010.pdf](http://www.bank.gov.ua/Rada_NBU/OsnovZasad-2010.pdf)
10. Розвиток фінансового сектору України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/Statist/elbul.htm>
11. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс.] – Режим доступу : [/www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

*Надійшла до редколегії 18.05.10*

УДК 336.719

**О. Г. Коренева, О. В. Купрієнко**

*Українська академія банківської справи Національного банку України*

### **CRM-СТРАТЕГІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

**Визначена сутність поняття CRM-стратегія, мета впровадження в роздрібному бізнесі, визначені етапи та напрямки, проаналізовані причини активного використання її банками, як пріоритетної у підвищенні ефективності функціонування роздрібного бізнесу, розглянуто чинники, що впливають на результативність впровадження CRM-стратегії.**

*Ключові слова:* CRM-стратегія, ідентифікація, сегментація, алокація, ІТ- платформа.

**Определена сущность понятия CRM-стратегия, цель внедрения в розничном бизнесе, определены этапы и направления, проанализированы причины активного использования её банками как приоритетной для повышения эффективности функционирования розничного бизнеса, рассмотрены факторы, влияющие на результативность внедрения CRM-стратегии.**

*Ключевые слова:* CRM-стратегия, идентификация, сегментация, алокация, ИТ- платформа.

**In the article essence of concept of CRM is certain is strategy, purpose of its introduction in retail business, the stages and directions of CRM are certain are strategies, the analyzed reasons of the active use the jars of CRM are strategies, as to priority strategy for the increase of efficiency of functioning of retail business, factors which influence on effectiveness of introduction of CRM – strategies are considered.**

*Key words:* CRM-strategy, authentication, segmentation, allocation, IT-platform.

**Актуальність проблеми.** Сучасна ситуація на фінансовому ринку характеризується високим рівнем конкуренції, значним перерозподілом у банківському секторі, зниженням прибутковості діяльності роздрібного бізнесу. В 2009–2010 році банківська система мала значні зміни як за станом прибутковості, так і за структурою. Станом на 1 липня 2010 року ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій мали 176 банків, у стані ліквідації перебувало 18 банків. Банківська система 2010 року показала зменшення збитку, за 3 квартали збиток банківської системи складає 9,99 млрд. грн., проти 20,9 млрд. грн. за 2009 рік. Доходи банків порівняно з відповідним періодом 2009 року скоротилися на 7,4 % і склали 89,3 млрд. грн. Витрати банків скоротилися на 16,0 % і склали 98,2 млрд. грн. За даними НБУ, в 2010 році процентні витрати знову вийшли на перше міс-

це у структурі витрат комерційних банків і склали 42,7 %. Відрахування в резерви, які займали основну частину витрат у кризовий період, за станом на 1 вересня 2010 року склали 32,1 % [7].

Визначимо банки, які за фінансовим результатом посідають перші 5 місць та 5 банків, які показали найгірший фінансовий результат та мають збитки станом на 01.09.2010 р. (табл. 1) [6].

Таблиця 1

**Рейтинг банків за фінансовим результатом станом на 01.09.2010 р.**

Місце	Назва банку	Фінансовий результат, млн. грн.
1	Приват	862,14
2	Ощадбанк	424,79
3	ING банк Україна	224,31
4	Ситибанк Україна	216,74
5	ОТП Банк	178,27
140	VAB Банк	- 318,49
141	Кредобанк (Україна)	- 378,16
142	УкрСиббанк	- 1436,38
143	Форум	- 1977,81
144	Родовід Банк	- 4105,17

Причинами зменшення прибутковості банків є значна доля простроченої заборгованості в кредитному портфелі і, як наслідок, формування значних резервів, зменшення процентних доходів, що пов'язано зі зменшенням якісних кредитних портфелів і призупиненням кредитування, проведенням реструктуризації за кредитами з отриманням доходів у майбутньому, значними втратами від валютних коливань, зниженням доходів від пасивних операцій. У наслідок цього, українські банки змушені максимально оптимізувати свою діяльність шляхом розробки та впровадження нових стратегій і підходів у роботі, що знайшло відображення в реалізації CRM-стратегії.

Актуальність питань, розглянутих у статті пояснюється значним інтересом банків до CRM-стратегії, як інструменту підвищення ефективності діяльності роздрібного бізнесу шляхом побудови довгострокових партнерських відносин з клієнтами, впровадження клієнт-орієнтованих IT-технологій, адаптацію банківських продуктів під потреби певного цільового сегмента клієнтів і, як результат, вжитих заходів, зниження витрат на обслуговування клієнтів та збільшення прибутковості роздрібного бізнесу.

**Аналіз останніх наукових публікацій.** Вивченню базових питань клієнт-орієнтованої стратегії присвячені роботи М. Литвинова, Д. Степанова, Д. Самсонова, А. Ісьєміна, Є. Бердіної, Х. Кроксфорда, Ф. Абрамсона, А. Яблоновські, Р. Каплан. Питання сегментації клієнтської бази, принципи роботи з цільовими групами вивчаються авторами О. Христофоровою, Т. Даниловою, С. Зінов'євою, О. Герасимовою. Формування IT-платформи, як етапу у впровадженні CRM-стратегії вивчається в наукових працях О. Чиркова, Г. Богапова, А. Неділько.

**Мета статті** – аналіз причин, що визначили необхідність активного впровадження в банках клієнт-орієнтованої стратегії, визначення сутності CRM-стратегії, її етапів, вивчення факторів, що впливають на результативність впровадження CRM-стратегії.

**Основні результати дослідження.** На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності роздрібного бізнесу в комерційних банках через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами.

Мета впровадження CRM – підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб банківських структур у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням кредитним портфелем.

Етапи впровадження CRM-стратегії:

1. Проведення ідентифікації клієнта, формування актуальних клієнтських баз з даними про існуючих і потенційних клієнтів, а саме: персональні дані, інформація про доходи, сімейне та соціальне становище, контактна інформація, а за результатами роботи з клієнтом – наявність банківських продуктів, потреби, історія взаємин клієнта з банком.

2. Сегментація клієнтів – це розподіл клієнтів за сегментами на підставі критеріїв сегментації, наприклад для проведення сегментації фізичних осіб критерієм виступають активи і дохід клієнта (сегмент Престиж, Середній, Масовий). Клієнтська сегментація визначає формування окремих наборів банківських продуктів, які найбільш відповідають потребам клієнтів одного сегмента і будуть ключовими при продажу клієнтам певного сегмента.

3. Алокація клієнтської бази – це закріплення за конкретним співробітником банку певної кількості клієнтів, які відносяться до певного сегменту, з метою персонального банківського обслуговування, таким чином, з клієнтом працює персональний фінансовий консультант, що дозволяє сформувати більш міцні, довірчі відносини між співробітником банку і клієнтом, більш глибоко вивчити потреби клієнта і запропонувати фінансове рішення, що максимально відповідає потребам клієнта.

4. Формування єдиної IT-платформи, що поєднує автоматизацію сервісу, маркетингу, продажів. CRM-технологія повинна забезпечити формування, аналіз, систематизацію необхідних даних про клієнта, та на їх підставі можливість спрогнозувати подальшу роботу з клієнтом, а також забезпечити спрощення контактів з клієнтом [1].

Напрямами CRM-стратегії є:

1. Оперативний CRM – припускає наявність оперативного доступу до інформації про клієнта при проведенні банківських бізнес-процесів з реалізації, продажу, обслуговування, моніторингу банківського продукту.

2. Аналітичний CRM – припускає консолідацію функціональних масивів даних про клієнта через інтеграцію систем, статистичних даних та аналітичних параметрів, що дозволяє розробити ефективну стратегію маркетингу і продажів.

3. Колабораційний CRM – припускає участь клієнта в розробці банківських продуктів, визначення бажаних характеристик, врахування пропозицій клієнта, отриманих через систему зворотного зв'язку в просуванні та функціонуванні банківського продукту [3].

Причини, які визначили підвищення інтересу до CRM-стратегії та необхідність її впровадження:

1. Зростання конкуренції, внаслідок чого актуальним стає питання утримання клієнтів, а не залучення нових.

2. Розвиток Інтернет-технологій, що скасовує територіальну залежність клієнта від банку.

3. Жорсткі вимоги клієнтів до якості обслуговування в банку, багатофакторність вибору клієнтом банку, що вимагає від банків тісного контакту з клієнтами та налагодженої системи зворотнього зв'язку.

4. Необхідність пропозиції клієнтам багатоканальних схем співробітництва, як традиційних так і альтернативних: особисті зустрічі, контакт-центр, веб-сайт, телефон, інтернет, АТМ.

5. Необхідність розробки й пропозиції клієнтам індивідуальних, варіативних банківських продуктів з урахуванням потреб клієнтів, що динамічно розвиваються.

6. Конкуренція не тільки на рівні якості і характеристик банківського продукту, але й посилення конкуренції на рівні якості обслуговування клієнтів [4].

Взаємодія даних факторів обумовила необхідність розвитку нової клієнт – орієнтованої стратегії у всіх сферах фінансово-економічного ринку.

Результативність CRM-стратегії визначається наступними факторами:

1. Узгодженість CRM-стратегії з загальною глобальною стратегією банку на даний період.

2. Формування стратегічних цілей усередині CRM-стратегії, які її деталізують і визначають завдання для різних рівнів і підрозділів.

3. Наявність параметрів для визначення CRM-завдань та оцінки ефективності клієнт – орієнтованої діяльності.

4. Кадрова політика, прийняття, розуміння і просування кожним співробітником банку принципів клієнторієнтованої стратегії.

Головним чинником результативності CRM-стратегії є наявність стратегії розвитку відносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією банку. Впровадження CRM-стратегії, не пов'язаної із загальною стратегією банку, не сформує необхідних конкурентних переваг [5].

Ефективність впровадження CRM-стратегії в діяльність банку підтверджують дані російської консалтингової компанії «Комінфоконсалтинг»: цикл продажу банківського продукту скорочується на 10–15 %; обсяг крос-продаж, у тому числі через Контакт-центр збільшується на 5–10 %; ефективність банківських маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %; витрати на маркетинг, продаж і подальший супровід клієнтів знижуються на 30 %; час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %; зафіксовано зростання рентабельності на 1–2 % на рік. Важливим результатом впровадження CRM-стратегії є підвищення особистої ефективності роботи менеджерів, збільшення показника крос-селінгу на 12–20 % на рік [2].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** CRM-стратегія – це концептуально новий підхід у взаємодії з клієнтом, виникнення якого обумовлено глобальними змінами на фінансовому ринку, що визначає якісно нову співпрацю з клієнтом, підвищення якості обслуговування клієнтів та за рахунок цього досягнення підвищення ефективності діяльності банківської установи.

### Бібліографічні посилання

1. **Бердина Е.** Основные положения и элементы клиент-ориентированной стратегии банка / Е. Бердина // Банковское дело. – 2007. – № 15. – С. 13–16.
2. **Кроксфорд Х.** Розничный банкинг : решающие аспекты / Х. Кроксфорд, Ф. Абрамсон, А. Яблоновски // Банковский менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 17–24.
3. **Пономарева М.** Зарубежный опыт банков в области менеджмента и маркетинга / М. Пономарева // Финансы и кредит. – 2007. – № 20. – С. 45–52.
4. **Христофорова О.** Маркетинг партнерських відносин у системі управління клієнтською базою банку / О. Христофорова // Вісник НБУ. – 2008. – № 7. – С. 41–43.
5. **Данилова Т.** Проблемы формирования сбалансированной клиентской политики банка / Т. Данилова, С. Зиновьева // Финансы и кредит. – 2008. – № 17. – С. 9–11.
6. Рейтинг банков Украины по финансовому результату [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.prostobankir.com.ua>
7. Банковская система серьезно сократила убыток [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://news.finance.ua>

*Надійшла до редколегії 25.05.10*