

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Маркетингове управління якістю обслуговування клієнтів
банківської установи**

Виконав: **Гавришенко Олександр Олександрович**
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник: **Макарова Вікторія Вікторівна**
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Таранюк Леонід Миколайович**
д.е.н., професор кафедри міжнародних відносин
Сумського державного університету

Суми – 2023

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри **Наталія МАКАРЕНКО**
« ____ » «__» _____ 2022р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гавришенку Олександр Олександровичу

1. Тема роботи: Маркетингове управління якістю обслуговування клієнтів банківської установи

2. База практичного дослідження: АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Суми

Керівник роботи: Макарова Вікторія Вікторівна , д. е. н., професор

затверджена наказом по університету №71-н від 12.01.2023р.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 18.12. 2023р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, законодавчо - нормативні акти ; монографії,
фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій
з питань маркетингу банківської сфери

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розглянути теоретико-методичні основи управління якістю обслуговування клієнтів, провести організаційно-економічну характеристику банку; дослідити аналіз маркетингової діяльності банку; оцінити обслуговування клієнтів банку; розробити і впровадити стандарти якості обслуговування клієнтів банку; проаналізувати розвиток нецінових інструментів лояльності як необхідна умова підвищення конкурентоспроможності банку; сформулювати роль та значення карти подорожі споживача при формуванні позитивного досвіду споживача з брендом.

6. Дата видачі завдання:

« 12» січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
6	Рецензування кваліфікаційної роботи	19-22 листопада 2023р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023р.	виконано
8	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11 грудня 2023р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	20 грудня 2023р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	21-22 грудня 2023р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023р.	

Студент _____

Олександр ГАВРИШЕНКО

Керівник роботи _____

Вікторія МАКАРОВА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Гаврищенко О.О. Маркетингове управління якістю обслуговування клієнтів банківської установи

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку напрямків маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів банківської установи

В першому розділі досліджено теоретичні основи управління якістю обслуговування клієнтів компанії, зокрема розкрито сутність концепції маркетингу персоналу, визначено взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного банку, проаналізовано маркетингову діяльність. Крім того, здійснено аналіз маркетингової діяльності банку, запропоновано оцінювання ефективності обслуговування клієнтів банку, рівня обслуговування та престижності закладу. На основі аналітичної оцінки фінансової стійкості банку розроблено рекомендації щодо підвищення рівня фінансової стійкості.

В третьому розділі обґрунтовано маркетингову стратегію управління персоналом банку, розроблено і впроваджено стандарти якості обслуговування клієнтів, досліджено методи лояльності як необхідна умова підвищення конкурентоспроможності банку. Запропоновано підвищити ефективність управління банком, мінімізувати банківський ризик, збільшити власний капітал банку, впровадити нові механізми оцінки та контролю за показниками фінансової стійкості, підвищити прибутковість діяльності, диверсифікувати (оптимізувати) діяльність, створити нормативно-правову базу, що дозволяє банкам отримувати економічну вигоду та регулювати ступінь економічної вигоди в країні.

Ключові слова: банківський маркетинг,якість обслуговування, маркетингова діяльність, лояльність споживачів,управління банківським маркетингом.

SUMMARY

Havryshenko O.O. Marketing management of the quality of customer service of a banking institution .

Qualification work on specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2023. Manuscript.

The qualification work is devoted to the search for strategic directions for improving the marketing management process of the bank's personnel.

In the first chapter, the theoretical foundations of managing the quality of customer service of the company are investigated, in particular, the essence of the concept of personnel marketing is revealed, the relationship between personnel marketing and personnel management is determined.

In the second section, the organizational and economic characteristics of the bank under study are presented, and the marketing activity is analyzed. In addition, an analysis of the bank's marketing activities was carried out, an assessment of the effectiveness of the bank's customer service, the level of service and the institution's prestige was proposed. Based on the analytical assessment of the financial stability of Raiffeisen Bank Aval JSC, recommendations were developed to increase the level of financial stability.

The third chapter substantiates the marketing strategy of the bank's personnel management, develops and implements customer service quality standards, and investigates methods of loyalty as an indispensable condition for increasing the bank's competitiveness. It is proposed to increase the efficiency of bank management, minimize banking risk, increase the bank's equity capital, introduce new mechanisms for assessing and monitoring financial stability, increase profitability, diversify (optimize) activities, create a regulatory and legal framework that allows banks to obtain economic benefits and regulate degree of economic benefit in the country.

Keywords: bank marketing, service quality, marketing activity, consumer loyalty, bank marketing management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління якістю обслуговування клієнтів компанії	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика банку	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності банку	24
2.3 Оцінка обслуговування клієнтів банком	36
РОЗДІЛ 3 Напрямки покращення маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві	43
3.1. Розробка і впровадження стандартів якості обслуговування клієнтів банку	43
3.2 Розвиток нецінових інструментів лояльності як необхідна умова підвищення конкурентоспроможності банку	53
3.3 Роль та значення карти подорожі споживача при формуванні позитивного досвіду споживача з брендом	56
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність роботи будь-якого підприємства, досягнення цілей в довгостроковій перспективі залежать в першу чергу від наявного кваліфікованого персоналу, який одночасно є лояльним – ідентифікує себе з підприємством, де працює, пов'язує з діяльністю в ньому свої успіхи та невдачі тощо. Маркетинг персоналу одночасно направлений на задоволення потреб організації в персоналі та на виявлення і задоволення індивідуальних потреб її співробітників.

Маркетинг у банківській практиці має ті самі цілі та проблеми в реалізації цих цілей як і підприємства інших сфер бізнесу. В умовах сучасної глобалізації, зростаючої конкуренції та поширення інноваційних технологій, пов'язаних із масовою доступністю інформації, боротьба за кожного клієнта є головним завданням і передумовою виживання кожної конкретної банківської практики. Крім того, власникам банків важливо систематично сприяти навчанню персоналу та вдосконаленню їх навичок щодо продажів і маркетингу. Оскільки не тільки власники мають бути зацікавлені в наданні якісних послуг та їх просуванню клієнтам, але й має бути певне розуміння персоналу в цьому питанні. Водночас зі сторони власників банківського бізнесу має посилюватися почуття відповідальності не лише перед споживачами, а й перед працівниками. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів компанії та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення ефективності цієї діяльності.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення теоретико-методчних основ якості обслуговування клієнтів;
- аналіз організаційно-економічної характеристики банку;
- аналіз маркетингової діяльності банку;
- оцінювання обслуговування клієнтів підприємства;
- розробка системи маркетингового планування обслуговування клієнтів ;
- удосконалення нецінових інструментів лояльності задля підвищення конкурентоспроможності банку;
- розроблення карти подорожі споживача при формуванні позитивного досвіду споживача з брендом.

Об’єктом дослідження є процес маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів компанії.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо забезпечення маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів компанії.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики банку); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; дані статистичних щорічників України та Сумської області; дані статистичної та фінансової звітності банку за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері удосконалення маркетингового управління якістю обслуговування клієнтів компанії. Результати дослідження дозволяють вдосконалити в досліджуваному банку процес управління якістю обслуговування із використанням інструментів маркетингу.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми розробки стратегії управління лояльністю клієнтів підприємства. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист: обґрунтовано запровадження комплекс маркетингових інструментів для підвищення якості обслуговування клієнтів, використання карти подорожі клієнту.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: VI Міжнародній науково-практичній конференції *«Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»* (Полтава, 2023), II Міжнародній науково-практичній конференції *«Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнес»* (05-06 жовтня 2023р., м. Дніпро) та увійшли у збірник доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Вона викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиці, 21 рисунок, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМПАНІЇ

Обслуговування клієнтів - це надання послуг клієнтам до, під час та після покупки. Гарне обслуговування забезпечує досвід, який відповідає очікуванням споживачів. Це збільшить кількість постійних клієнтів. Якщо споживачі почнуть користуватися послугами конкурентів, погане обслуговування може призвести до скарг та втрати продажів. Обслуговування клієнтів може принести бізнесу великий успіх. Завдяки йому встановлюється зв'язок між потреб декомунізацією і самою організацією. Є переваги для обох сторін. Клієнт отримує якісні послуги, компанія збільшує продажі і прибуток [2].

Співробітники, які ніколи не спілкуються з громадськістю, повинні демонструвати хороші навички обслуговування клієнтів. Те, як працівники ставляться один до одного, є показником того, як організація ставиться до суспільства. Їх роль полягає в наданні високоякісного обслуговування клієнтів. Кожен співробітник повинен розуміти, що у нього є зовнішній або внутрішній клієнт. Деякі співробітники піклуються лише про інших співробітників компанії, але їх хороший сервіс так само важливий, як і обслуговування зовнішніх клієнтів.

Шанобливе ставлення до кожного клієнта в поважній манері. Не потрібно називати людей "містером" або "пані", але важливо, щоб усі розуміли, що працівники не працюють без своїх клієнтів. Посмішка може творити чудеса, знімаючи напругу і справляючи позитивне враження на клієнта. Співробітники мають здатність впливати на тон кожної взаємодії [2]. Варто відмітити присутність клієнта, навіть якщо працівник зайнятий обслуговуванням іншого клієнта по телефону або безпосередньо. Це допоможе клієнту відчувати повагу і вдячність.

Більшість клієнтів розуміють, що не всі ситуації можуть бути вирішені негайно або за допомогою представника служби обслуговування клієнтів. Але активне слухання працює дивовижним чином, будуючи впевненість і впевненість, що щось буде зроблено вчасно. Сама скарга рідко буває настільки ж важливою для клієнта, як і спосіб її розгляду. Клієнти можуть бути не завжди праві, але вони ніколи не повинні відчувати себе некомфортно [6]. У будь-якому випадку до клієнтів завжди слід ставитися з гідністю, а співробітники не повинні розглядати взаємодію як можливість довести свої чудові знання.

Працівникоі вартості зернутися за допомогою до більш досвідченого керівника, якщо скарга клієнта перевищує повноваження працівника. Це показує, що працівник розуміє потреби клієнта і готовий зробити все можливе для задоволення цієї потреби. Багато компаній просять своїх співробітників направляти своїх клієнтів до продукту, який вони шукають, замість того, щоб направляти їх у правильному напрямку. Коли застосовується цей принцип до бізнесу, варто подумати про те, як створюється позитивний досвід роботи з клієнтами.

Співробітники, орієнтовані на клієнтів як на людей з реальними потребами, завжди можуть шукати нові способи покращити досвід цього клієнта. Коли всі співробітники дотримуються цієї філософії, компанія швидко стає відомою завдяки відмінному обслуговуванню клієнтів, створюючи насичену атмосферу, орієнтовану на клієнта. Клієнт має кілька запитів, кожен з яких може потребувати рішення. Весь основний та допоміжний персонал повинен працювати над тим, щоб клієнти були повністю задоволені своїм обслуговуванням [17].

Співробітники не завжди знають, як забезпечити чудове обслуговування клієнтів, але, поділившись цими основними принципами обслуговування клієнтів, менеджери можуть забезпечити, щоб співробітники забезпечували найвищий рівень обслуговування клієнтів.

Управління маркетингом як система маркетингової діяльності забезпечує планування, реалізацію і управління маркетинговими програмами, а також

ефективність індивідуальних обов'язків кожного співробітника, оцінку ризиків і прибутку, а також прийняття маркетингових рішень [6].

Управління маркетингом-це система збору інформації, дослідження, реклами, операцій з продажу та послуг для забезпечення максимальної ефективності при розумних мінімальних маркетингових витратах. Будь-яка компанія, включаючи підприємства індустрії туризму та гостинності, працює в динамічно мінливому зовнішньому середовищі і з постійними змінами її зовнішніх факторів. Основне завдання управління маркетингом-виявити і проаналізувати ці зміни і адаптувати діяльність компанії до нових умов.

Маркетинг-це не набір індивідуальних дій, а безперервний і ретельний процес адаптації до використання найбільш прибуткових ринкових можливостей. Воскресіння-це безперервний і всеосяжний процес адаптації до використання найбільш прибуткових ринкових можливостей. Управління маркетингом як процесом складається з графіка аналізу, планування, виконання, координації та контролю всіх елементів маркетингового комплексу (рис. 1.1.)



Рисунок 1.1 - Процес управління маркетингом

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає можливість вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їх мотивації під час купівлі, власні можливості за наявних умов.



Рисунок 1.2 - Алгоритм управління маркетингом на підприємстві

Джерело: побудовано за даними [15]

Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з погляду її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного і майбутнього попиту, що відображає привабливість можливості, який відкривається. Крім того, передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Формування маркетингової інформаційної системи. Система взаємозв'язку людей, що постійно діє у структурі управління фірми, обладнання і методичних способів, призначених для збирання, класифікації, аналізу, оцінки, накопичення та поширення актуальної, своєчасної та точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів [11].

Відбір цільових сегментів. Дає змогу не витрачати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити їх на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно і зручно. Розроблення комплексу маркетингу містить сукупність змінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження і просування), що використовуються фірмою для впливу на

цільовий ринок з метою отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів.

Побудова організаційної структури. Багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами. Формування і реалізація маркетингових програм. Згідно з наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на основі моделі, сформованої з певних елементів комплексу маркетингових заходів Організація системи маркетингового контролю

Що призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту, яка спрямована на врахування обернених зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює функції не тільки діагностики, а й аналізу.

Аналізуючи ці елементи процесу управління маркетингом, ви можете зробити сумний висновок, що його важливою метою є розробка стратегічної маркетингової програми, правильний вибір якої визначає ефективність бізнесу[8]. Як правило, маркетингова стратегія банку в глобальному масштабі розробляється ще до введення об'єкта в експлуатацію, що може бути сформульовано неправильно. Крім того, навіть грамотна маркетингова стратегія не може враховувати різні зміни в банківському середовищі. Ось чому маркетингова система банку повинна бути швидко і ефективно змінена і скоригована.

Ефективне та якісне обслуговування клієнтів є метою будь-якої компанії, і досягти цього часто складніше, ніж думають люди.

Дуже важливо підтримувати зв'язок через чат, телефон, електронну пошту або безпосередньо по всіх каналах обслуговування клієнтів, і ви можете уникнути автовідповідачів. Клієнти завжди повинні мати легкий доступ до допомоги, тому обов'язково уточнюйте наявні у вас варіанти контактів і найкращі канали для відповіді на всі форми повідомлень, контактів, принаймні, за допомогою інформативних повідомлень про те, коли і як з вами зв'язатися [17].

Дуже важливо не тільки показати, що компанія цінує своїх клієнтів, але й вислухати їхні потреби та пропозиції, конструктивно ставитися до скарг і показати, що ви цінуєте ці відгуки. Це підвищує загальну якість обслуговування клієнтів за рахунок унікальної взаємодії між агент декомунізаторами і клієнтами, задоволення потреб клієнтів і визначення пріоритетів задоволеності клієнтів.

Лояльність клієнтів стосується не лише ймовірності повернення клієнта, але й ймовірності того, що він порекомендує вас іншим потенційним клієнтам. Постійний клієнт витратить більше грошей, ніж разовий клієнт. Щоб випередити конкурентів, заохочуйте лояльність, щоб підвищити коефіцієнт конверсії (тобто одноразові клієнти стають постійними). Цього можна досягти, не тільки запровадивши програму винагороди за лояльність, але й врахувавши попередні покупки, щоб забезпечити більш персоналізоване обслуговування клієнтів. Майте на увазі, що залучення нових клієнтів коштує дорожче, ніж утримання існуючих [20].

Використання новітніх технологій, які допомагають підтримувати відмінний досвід клієнтів, не тільки підвищить продуктивність, але й покращить загальний досвід клієнтів.

Як згадувалося раніше, потрібно надати клієнтам доступний канал, щоб вони могли залишати відгуки та ділитися своїм досвідом у соціальних мережах, а також використовувати інструменти прослуховування в соціальних мережах, щоб вони знали, що люди говорять про вас. Завжди відповідайте на повідомлення та повідомлення, які Вас цікавлять. Що стосується навчання з обслуговування клієнтів, це має зростаючий вплив, починаючи від якості індивідуального обслуговування клієнтів і закінчуючи ефективністю обслуговування клієнтів на рівні команди. Це означає інвестувати в робочу команду, щоб переконатися, що вона унікально готова до міжособистісної взаємодії з клієнтами. Навчання має бути спрямоване не тільки на розвиток знань і навичок співробітника, а й на його повну підготовку шляхом надання достатнього досвіду в різних потенційних ситуаціях. Однак у сфері обслуговування клієнтів важливо не нехтувати

ефективним навчанням командній роботі та створювати дружню атмосферу для клієнтів [2].

Співпраця та хороші відносини між компаніями забезпечують плавне та швидке вирішення проблем. Відділи з міцними зв'язками та хорошими відносинами можуть краще співпрацювати, надаючи різноманітний та відповідний досвід, знання для декомунізації потенційних проблем. Якщо співробітники відчують стрес і перевантажені скаргами, запитами клієнтів, надмірною багатозадачністю та дисфункціональним робочим середовищем, це може знизити досвід клієнтів і зменшити їх здатність правильно реагувати або вирішувати проблеми, а також підірвати позитивні сторони та зменшити способи їх мотивації [6].

В результаті клієнти ставляться до своїх представників менш дружелюбно, корисно, лояльно і надійно. Щоб цього уникнути, активно об'єднуйтесь у команди, залишайтеся мотивованими, регулярно проводьте зустрічі та зосередьтесь на тому, щоб бути відкритими для відгуків та пропозицій. Створіть позитивне середовище, де працівники відчують, що можуть ділитися своїм робочим простором та робити свій внесок. Вжиття цих заходів покращить досвід клієнтів, підвищить задоволеність клієнтів, лояльність та конверсію, а також збільшить прибуток банку [20].

Статистична база запитів Райффайзен Банку Аваль та статистична база запитів за січень 2023 року. Аналіз українського сегменту Інтернету за допомогою сервісу Google Trends у січні 2023 року та серпні 2023 року показує, що користувачі Інтернету активно цікавляться інформацією про банк у ці періоди. Популярна динаміка запитів користувачів представлена на рис. 1.5.

Числа на вісі позначають рівень інтересу до теми стосовно найвищого показника в таблиці для певного регіону та періоду часу. 100 балів означають найвищий рівень популярності запиту, 50 – рівень популярності запиту, удвічі менший у порівнянні з першим випадком. 0 балів означає місце розташування, за яким недостатньо даних про запит, що розглядається.

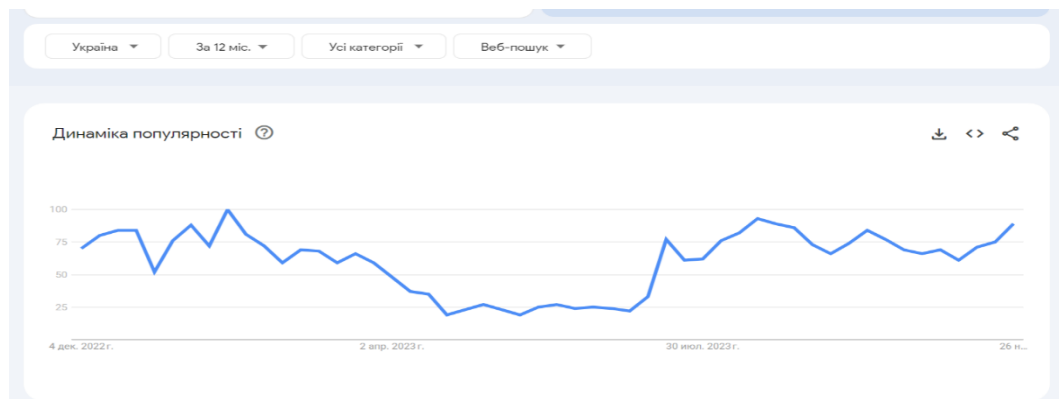


Рисунок 1.5 - Динаміка популярності пошукових запитів «Райффайзен банк Аваль» серед користувачів Інтернету України за 2022 рік

Джерело: побудовано за даними сервісу Google Trends

Інтерес користувачів до випуску банківських акцій змінюється протягом року. Найвищий інтерес був узимку 2023 року, а найнижчий – навесні.

При аналізі популярності емісії в регіонах цей показник дуже нерівномірний (рис. 1.6). Найбільше запитів було зроблено користувачами з Києва, Херсона, Київської та Одеської областей, рівень зацікавленості яких варіювався від 80 до 49.

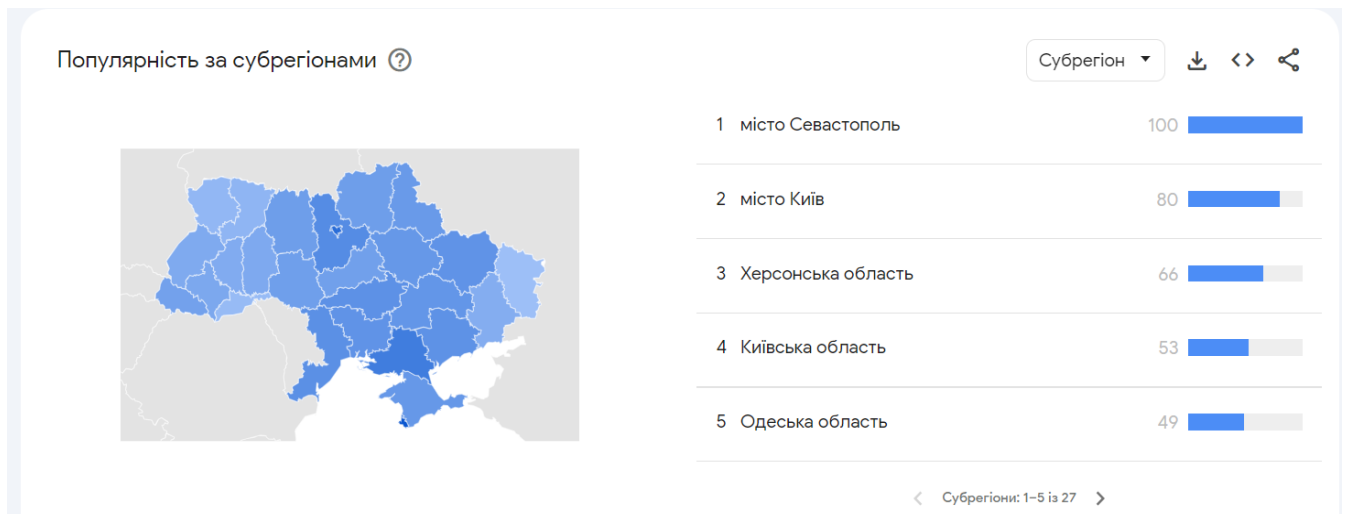


Рисунок 1.6 – Динаміка популярності пошукових запитів «Райффайзен банк Аваль» серед користувачів Інтернету в розрізі адміністративних областей та міст України за 2023 рік [21]

Джерело: побудовано за даними сервісу Google Trends

Найменш зацікавленими виявилися користувачі з областей та міст України, особливо з Івано-Франківська, Хмельницької, Львівської та Тернопільської областей [24].

Проблематика формування споживчої лояльності актуалізується в сучасних умовах інтенсивних глобалізаційних процесів, зростаючої конкуренції, важкопередбачуваних змін у споживчому попиті та ринковій кон'юктурі. Сучасна концепція споживчої лояльності є багатовимірною, її основу формують чисельні поведінкові та перцепційні споживацькі чинники, серед яких ключовими є купівельна та поведінкова активність споживача, його задоволеність попередніми купівлями, прихильне ставлення до бренду, споживчі наміри.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика банку

АТ "Райффайзен Банк" - австрійський комерційний банк, член банківської групи Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ, із загальними активами 35 млрд грн станом на червень 2022 року та один з десяти найбільших банків України. Спеціалізується на комерційному, роздрібному та інвестиційному банкінгу. Регіональна мережа Райффайзен в Україні налічує 160 діючих відділень, які обслуговують 1,5 млн роздрібних клієнтів та понад 20 000 корпоративних клієнтів. Разом із банками-партнерами Райффайзен Банк є учасником банкоматної мережі "Радіус", яка налічує 4 500 банкоматів по всій Україні. Місія Банку - надавати громадянам надійні фінансові інструменти для довгострокових та гарантованих заощаджень, а також сприяти економічному розвитку країни шляхом надання сучасних банківських послуг.

Цілі розвитку Базового відділення Райффайзен Банку на період метою розвитку Головного відділення Райффайзен Банку на період 2019-2024 рр. є впровадження сучасних банківських технологій та продуктів.

Банк є універсальною банківською установою і його діяльність спрямована на надання широкого спектру послуг усім категоріям клієнтів, у тому числі підприємствам усіх форм власності.

Станом на 1 січня 2023 року Банк увійшов до першої групи серед комерційних банків України та зберіг позицію в п'ятірці найбільших банків України за основними фінансовими показниками. Він посідає друге місце за розміром власного капіталу, третє - за розміром активів та четверте - за розміром прибутку.

Банк є одним з найкращих у кредитуванні реального сектору економіки України та посідає друге місце серед українських банків за обсягами корпоративного кредитування. Послугами банку наразі користуються всі категорії громадян, що визначає його лідируючі позиції на ринку роздрібних банківських послуг. Райффайзен Банк бере участь у міжнародних рейтингових агентствах з 2018 року. Банк прагне створювати сприятливі та вигідні умови для обслуговування клієнтів, розширювати спектр банківських послуг та збільшувати свою присутність на ринку продуктів і послуг.

Поточні рейтинги Банку, підтверджені агентством Moody's Investors Service у липні 2021 року, виглядають наступним чином:

- рейтинг фінансової стікості E+ (прогноз стабільний)
- депозитний рейтинг у національній валюті B2/NP (прогноз негативний)
- депозитний рейтинг у іноземній валюті B3/NP (прогноз негативний)
- довгостроковий рейтинг за національною шкалою A3.a
- рейтинг довгострокових зобов'язань у іноземній валюті B2

У липні 2022 року міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service дещо знизило рейтинг АТ "Райффайзен Банк". Міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service дещо знизило рейтинг АТ "Райффайзен Банк". Зокрема, агентство знизило прогноз за рейтингами кредитів та депозитів у національній валюті. "Moody's також знизило рейтинг країни за шкалою (NSRs) АТ "Райффайзен Банк" з A2.ua до A3.ua. Це відображає послаблення позицій банку серед українських аналогів на тлі зміни прогнозу банку на глобальному рівні.

Зміна рейтингу Райффайзен Банку в основному пов'язана з глобальною переоцінкою зв'язку між кредитоспроможністю держави та фінансових установ. Єдина система банку складається з головного офісу, філій, територіально відокремлених безбалансових відділень та представництв.

Сьогодні Райффайзен Банк - це багаторівнева структура з найбільшою мережею філій та дочірніх компаній і широким спектром банківських операцій. Тому жоден інший вітчизняний банк не може зрівнятися з ним за організаційною структурою: Станом на 1 січня 2022 року мережа банку охоплює 5 860 фінансових установ; в установах банку працює понад 37,5 тис. співробітників; мережа філій та представництв банку є найбільшою в країні. Банк надає широкий спектр банківських послуг та здійснює всі види операцій в національній та іноземній валютах.

Предметом діяльності Банку є здійснення банківських та інших операцій і договорів відповідно до ліцензій та дозволів, виданих Національним банком України, а також здійснення інших видів діяльності, не заборонених для банку в порядку, встановленому законодавством.

Відносини Банку з клієнтами та банками-кореспондентами будуються на підставі договорів про банківське та інше обслуговування, в яких визначаються взаємні зобов'язання та відповідальність сторін, процентні ставки та комісійні винагороди, забезпечення повернення кредитів, доступ до відповідної інформації від клієнтів та інші обумовлені умови.

Райффайзен Банк є членом Асоціації українських банків та Української фондової біржі і веде активну діяльність у банківському секторі України. Він є членом Української фондової біржі та активним учасником українського міжбанківського валютного та валютного ринку.

Конкурентоспроможність банку є узагальнюючим показником ефективності діяльності та основною умовою подальшого розвитку банку в ринковому середовищі. Наразі конкурентоспроможність банку значною мірою залежить від його структурного розвитку, зокрема розвитку філіальної мережі та можливості централізованого управління нею.

Завдяки цьому Райффайзен Банк має можливість оптимально співпрацювати з фінансовими органами та бюджетними установами і посідає провідне місце в банківських артеріях національної фінансової системи України.

Фінансова звітність Банку щорічно перевіряється незалежними аудиторами. Після підтвердження аудиторами достовірності та повноти інформації, що міститься у річній фінансовій звітності, Банк зобов'язаний опублікувати її в газетах "Урядовий кур'єр" або "Голос України" до 1 червня року, наступного за звітним періодом.

Відділ кадрів відповідає за підбір компетентних працівників для покращення результатів діяльності банку, тому Райффайзен Банк зобов'язаний щоквартально подавати до головного офісу Першого Міжнародного Банку України звіти про якісний склад своєї робочої сили (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Структура спеціалістів Базового відділення АТ «Райффайзен Банк»

Найменування посади	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення 2022р. до 2018
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	
Керівники	38	25.6	38	25.6	40	25.6	38	25.3	39	22.67	1
Спеціалісти	42	28.6	43	28.9	47	30.1	46	30.7	59	34.3	17
Молодші спеціалісти	8	5.4	9	6.0	9	5.8	6	4.0	8	4.65	0
МОП	35	23.8	35	23.5	34	21.8	34	22.7	37	21.51	2
Операційно касові працівники	24	16.3	24	16.1	26	16.7	26	17.3	29	16.86	5
Всього	147	100	149	100	156	100	150	100	172	100	25

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Аналізуючи дані таблиці відмітимо, що найбільша кількість працівників банку працює на посадах спеціалістами, а саме: 59 чоловік або 34,3 % від загальної чисельності працівників банку. За досліджуваний період чисельність саме цієї категорії працівників зросла найбільше (на 17 чоловік). А це означає, що відбувається підбір кваліфікованої робочої сили для більш ефективної діяльності банку.

У структурі загальної кількості працівників достатню питому вагу займають керівники банку (22,67 %). Це зумовлено тим, що банк має досить велику кількість відділів по всіх регіонах Сумської області. Слід відмітити значну кількість молодшого обслуговуючого персоналу, до якого відносяться інкасатори та інженери відділу будівництва та експлуатації будівель, а також працівники банківської безпеки. Досить високу питому вагу займають операційно-касові працівники (16,9 %), кількість яких протягом досліджуваного періоду постійно зростає, а це означає, що банк розширює роботу по наданню саме цього виду послуг. Більш наглядно динаміка персоналу за 2019-2022 роки наведена на рисунок 2.1

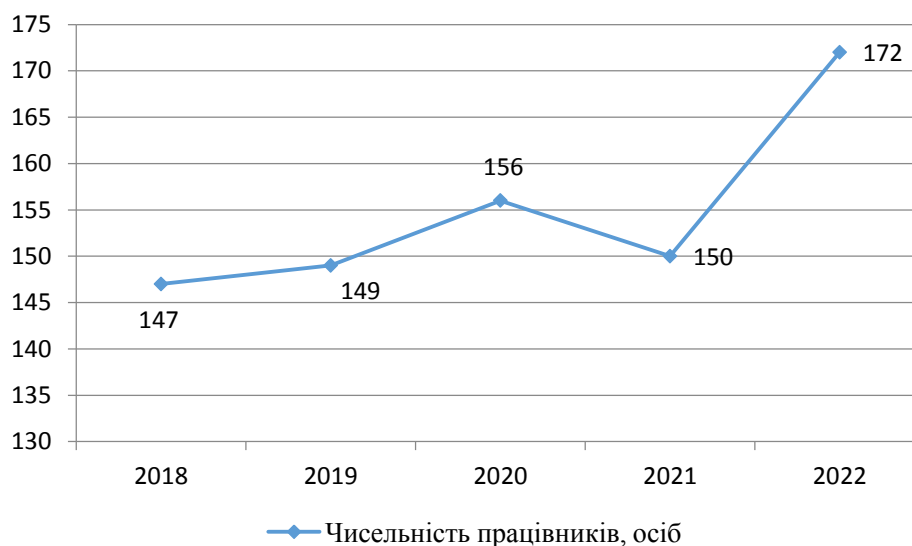


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу банку за 2019-2022 роки

Джерело: складено автором

За показниками ефективності діяльності за 2021 рік банк досяг кращих результатів, ніж у середньому по банках України, а саме: рівень рентабельності власного капіталу становив 3,17% (по банках України - 3,03%), рентабельності активів - 0,70% (по банках України - 0,45%).

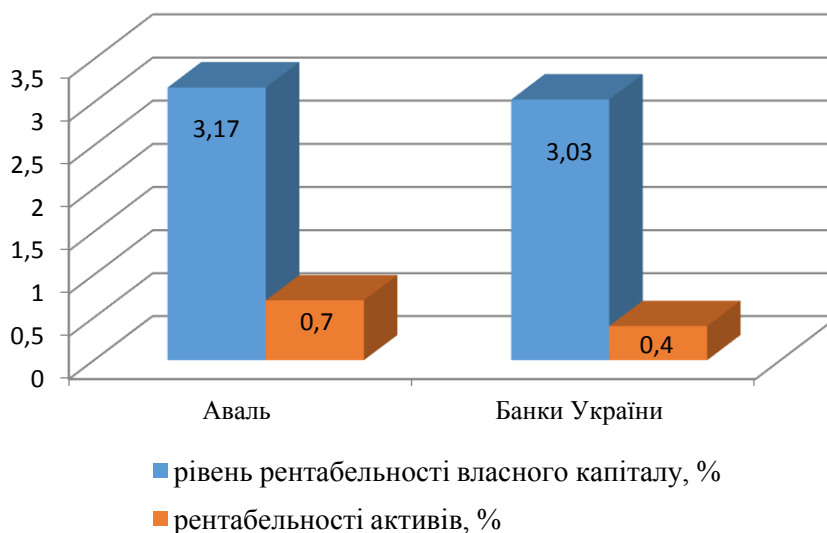


Рисунок 2.2 – Рентабельність капіталу та активів банку Аваль та банків України в 2021р.

Джерело: складено автором

Банк постійно дотримується нормативу обов'язкового резерву коштів на окремому рахунку та економічних нормативів, встановлених Національним банком України, забезпечував своєчасність розрахунків за дорученнями клієнтів.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності банку

Організаційна структура Банку є сегментною, а не фундаментальною, і як наслідок, орієнтована на пропозицію широкого спектру банківських продуктів (послуг). Оскільки філії та представництва Банку охоплюють всю територію країни, маркетингові служби Банку мають продуктовий підхід. Банк має відділ розробки нових продуктів, а також низку відділів, що пропонують різні види продуктів. Це дозволяє банку пропонувати та просувати банківські продукти (послуги) у найбільш ефективний спосіб.

Завдяки постійному вивченню попиту можна максимально точно встановити асортимент і кількість товарів відповідно до особливостей сезону і ринку, на якому продаються товари. Асортимент і кількість товарів можуть бути

встановлені максимально точно відповідно до особливостей ринку, на якому продаються товари. За таких умов створення стратегічної конкурентної позиції підприємства можливе, зокрема, за рахунок включення в діяльність підприємства стратегічного маркетингового управління.



Рисунок 2.3 - Схема організації служби маркетингу Базового відділення АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Це відповідає виклику підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на національному рівні шляхом впровадження ефективної маркетингової діяльності в контексті управлінських і ринкових інновацій та гармонізації інтересів у партнерських відносинах. Синергетичний ефект заходів комплексу маркетингу (СЕКМ) представлено на рис. 2.4.

Ця синергія визначається як додаткова маркетингова ефективність у вигляді лояльності споживачів порівняно із загальною ефективністю окремих маркетингових рішень.

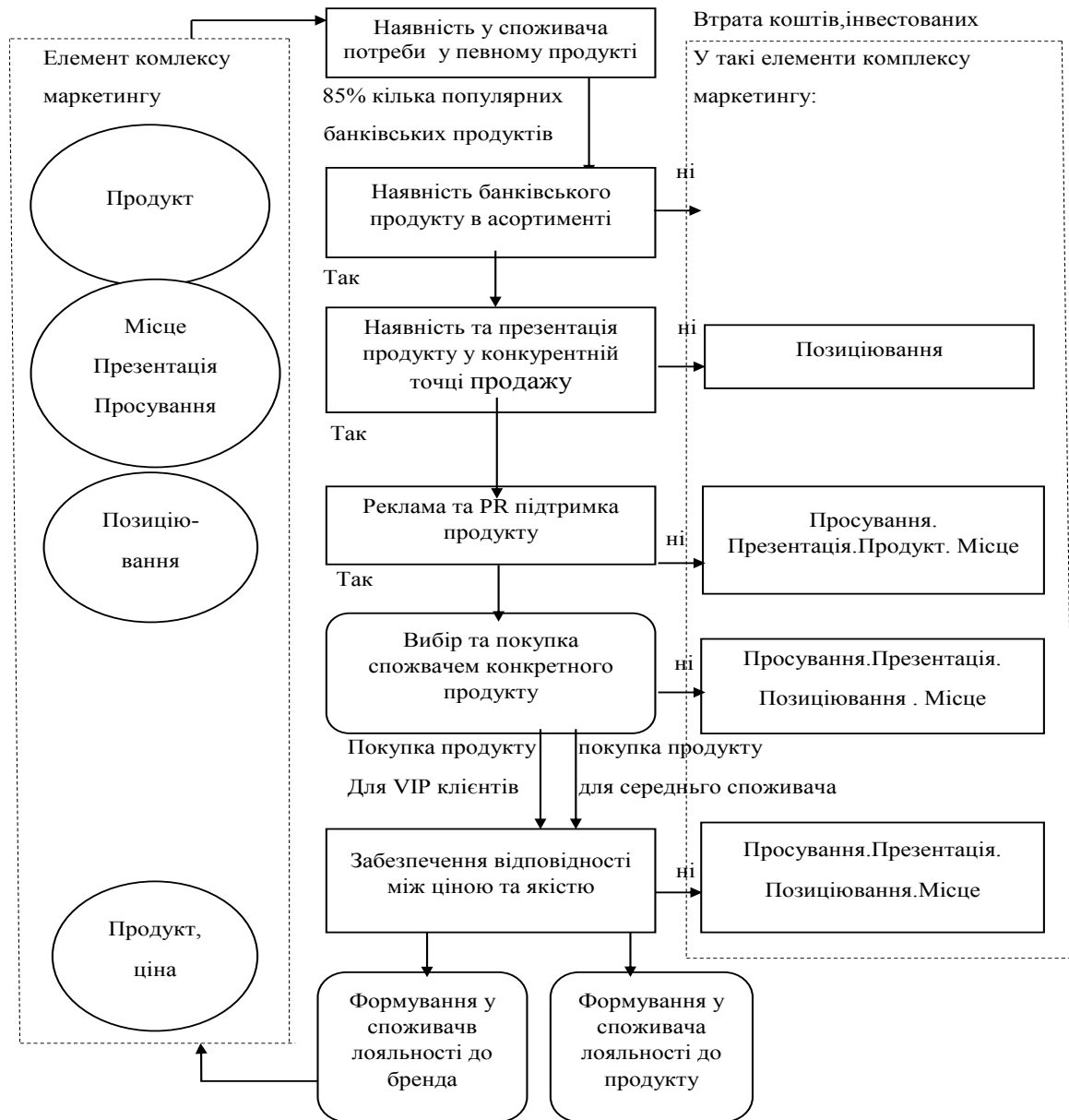


Рисунок 2.4 - Схема формування синергетичного ефекту комплексу маркетингу

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Важливим елементом комплексу маркетингу є банківська послуга та продуктова політика (продуктова номенклатура). Продуктова номенклатура банку представлена в табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Продуктова номенклатура та асортиментні ряди Базового відділення АТ «Райффайзен Банк»

Довжина послуги-мікс	Ширина послуги-мікс	
	Приватним клієнтам	Корпоративним клієнтам
	1.відкриття вкладів у національній та іноземній валютах; 2.розрахунково-касове обслуговування; 3.кредити на придання житла; 4.кредити на придбання автомобілів; 5.кредити на придбання товарів тривалого користування; 6.переказ готівки та вкладів; 7. виплата заробітної плати, пенсій та соціальної допомоги; 8. випуск та обслуговування платіжних карток VISA та MasterCard; 9.операції з банківськими металами; 10.валютно-обмінні операції; 11.депозитарні послуги зберігача цінних паперів; 12.реалізація ювілейних та пам'ятних монет	1.Розрахунково-касове обслуговування та Інтернет – Клієнт-банк; 2.Корпоративний Клієнт - Банк; 3.Кредитування; 4.Депозитні вклади; 5.Депозитарна діяльність зберігача цінних паперів; 6.Цінні папери; 7.Документарні операції; 8.Інкасація

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Отже, за даними таблиці можна зробити висновок, що ширина асортименту послуг банку становить дві позиції. Довжина продуктового ряду визначається як відношення загальної кількості продуктових позицій (20) до ширини продуктового ряду (2), і це відношення дорівнює 10. Отже, довжина товарного асортименту є досить великою

Глибина асортименту послуг визначається кількістю варіацій одного і того ж виду послуг. Для послуг, що надаються фізичним особам, глибина становить 12 позицій, тоді як для послуг, що надаються бізнес-клієнтам - 8 позицій. З точки зору гармонізації, групи продуктів є взаємоузгодженими, оскільки всі вони є банківськими послугами і досить схожі за призначенням, умовами надання та каналами збуту. Необхідно створити реєстр роздрібних послуг, наявність якого впливатиме на позиції банків у рейтингах. Наразі банки постійно розширюють асортимент споживчих банківських продуктів та послуг і щодня додають нові продукти.

Таблиця 2.3 - Динаміка асортименту товарної продукції у вартісних показниках, тис. грн

Види послуг	2020р.	2021р	2022р	2022р до 2020р
Депозитні операції	19079148	24707685	29167102	153
Кредитні операції	4836006	4284665	4461117	92
Операції з прийняття готівкових платежів	32597855	35947552	36532379	112
Перекази фізичних осіб	3284049	4220564	4919708	150
Торговий еквайринг	-	53281	612921	612921
Разом	59797058	69213747	75693227	15896169,0

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

З таблиці 2.3 видно, що депозити фізичних осіб зросли на 53% за два роки та сягнули 29 167 102 тис. грн станом на 1 січня 2023 року. Кредитний портфель фізичних осіб (з урахуванням позабалансових зобов'язань) зменшився на 8% до 4 461 117 тис. грн станом на 1 січня 2023 року.

Однією з послуг Банку, що користується високим попитом, є приймання готівкових платежів від фізичних осіб: У 2022 році загальна сума платежів, прийнятих агентами Банку, склала 36 532 379 тис. грн, що на 12% більше, ніж у 2020 році. Протягом 2020 року агенти Банку мали змогу здійснювати переказ коштів фізичним особам через власну систему термінових грошових переказів "Швидка копійка" та міжнародні системи грошових переказів, а також продовжували розвивати послуги з переказу коштів фізичним особам через систему грошових переказів.

У 2022 році обсяг операцій з переказу готівки, здійснених фізичними особами, склав 4 919 708 тисяч. З 919 708 тис. транзакцій цей показник на 50% перевищує показник базового 2020 року. У 2022 році обсяг операцій, здійснених через транзакційні термінали Банку, склав 612 921 тис. грн, що на 559 640 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Динаміка зміни обсягів доходу від надання послуг представлена на рис.

Таким чином, ефективна продуктова політика забезпечує комерційним банкам гнучкість, адаптивність, ринкову орієнтацію, готовність до діяльності в умовах невизначеності та ризику, здатність оцінювати доцільність впровадження

інноваційних банківських продуктів і послуг та їх ефективне використання. Ще одним важливим елементом маркетингової діяльності головного офісу Райффайзен Банку є ефективна цінова політика. Основною метою цієї політики є максимізація прибутку при запланованих обсягах продажів.

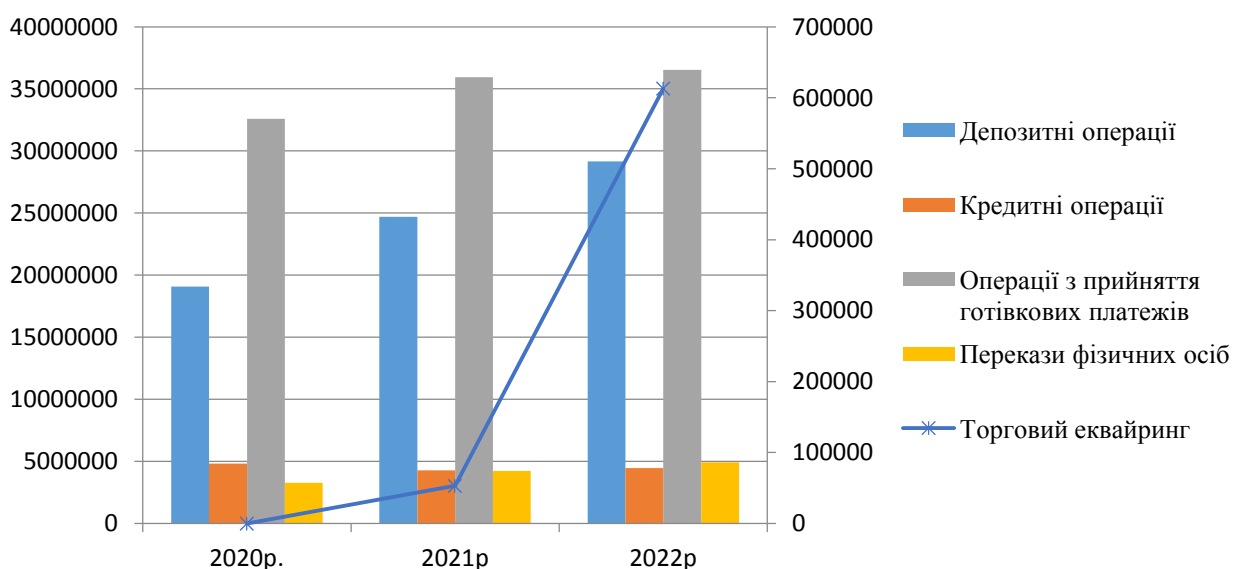


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів доходу від надання основних послуг

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Цінова політика є частиною довгострокової маркетингової стратегії та забезпечує довгострокове задоволення потреб клієнтів шляхом оптимального поєднання внутрішньої стратегії розвитку банку та зовнішнього середовища. Цінова політика охоплює процентні ставки, тарифи, комісійні, бонуси, знижки та мінімальну суму вкладу. При встановленні цін слід враховувати реакцію ключових груп клієнтів, очікування яких тісно пов'язані з репутацією банку. Клієнти, як правило, віддають перевагу більш дорогим продуктам (послугам) банків з гарним іміджем.

Принципи організації маркетингової діяльності стосуються не лише розробки та впровадження якісних банківських продуктів і встановлення прийнятних для потенційних клієнтів цін. Водночас необхідно уникати створення негативної громадської думки щодо "надмірних прибутків", яка б спонукала

клієнтів шукати більш прийнятні альтернативи. Основні тарифи на послуги, що надаються в основних відділеннях АТ "Райффайзен Банк", наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні тарифи за розрахунково-касове обслуговування фізичних осіб в установах Базового АТ «Райффайзен Банк»

Послуга банку	Складова послуги (сума, валюта, вага тощо)	Тариф-вартість послуги
Проведення безготівкових перерахувань з рахунків клієнтів		
На користь суб'єктів господарювання за придбані товари, отримані послуги, виконані роботи	-	1% від суми, але не менше 75 грн. і не більше 500 грн
На користь фізичних осіб	-	1% від суми, але не менше 75 грн
Оформлення заяви на переказ компенсаційного вкладу в установі відділення №1 ПАТ «Перший Український міжнародний банк»	-	331-335 грн
Переказ готівки та виплата готівкою переказу, який надійшов з установи іншого комерційного банку	Від 1 до 500 грн	3% від суми, але не менше 3 грн
	Від 500.01 до 1000 грн	2% від суми
	Від 1000.01 до 3000 грн	1.5% від суми
	Від 3000.01 до 10000 грн	1% від суми
	Від 10000.01 грн	0.8% від суми
Відправлення переказів по системі термінових переказів «Швидка копія» у гривнях	До 50 грн	17 грн
	Від 50.01 до 10000 грн	54 грн до 381 грн
	*кожне наступне збільшення суми переказу на 1000 грн збільшує розмір плати на 54 грн	

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Не менш важливим є вибір методів і способів надання банківських послуг існуючим і потенційним клієнтам. Вирішення цих завдань базується на політиці розподілу, яка є невід'ємною частиною комплексу маркетингу в усіх сферах діяльності, включаючи банківську.

Маркетингова політика розподілу (збутова політика) банку спрямована на надання певних банківських послуг конкретним клієнтам у потрібний час і в потрібному місці. Це один з найбільш динамічних інструментів банківського маркетингу. Специфіка банківських продуктів унеможливорює використання послідовного проходження товару через оптових і роздрібних посередників, які в

більшості випадків є звичайними при продажу товарів. Однак це не виключає повністю використання непрямих систем дистрибуції.

Принцип організації маркетингової діяльності полягає не тільки в розробці та впровадженні якісних банківських продуктів і встановленні прийнятних для потенційних клієнтів цін. Не менш важливим є визначення шляхів і способів надання банківських послуг існуючим і потенційним клієнтам. Вирішення цих завдань ґрунтується на політиці збуту, яка є невід'ємною частиною комплексу маркетингу в усіх сферах діяльності, в тому числі і в банківській.

Збутова політика банку спрямована на надання конкретних банківських послуг конкретним клієнтам у потрібний час і в потрібному місці. Це один з найбільш динамічних інструментів банківського маркетингу. У ринковій економіці можуть використовуватися як прямі, так і непрямі маркетингові системи. Як правило, для банківської діяльності характерна система непрямого маркетингу, тобто продаж послуг безпосередньо кінцевому споживачеві без посередників. Через специфіку банківських продуктів безперервний розподіл товарів через оптово-роздрібних посередників, який у більшості випадків є поширеним при продажу товарів, є неможливим. Однак це не виключає повністю використання непрямих систем дистрибуції. Це передбачає виділення двох типів каналів розподілу, які можна проілюструвати на рис. 2.6.

Однак слід пам'ятати, що не існує такого поняття, як "чисті" операції головного офісу або операції філій. Перше призвело б до створення банку без відділень (що є прийнятним лише на етапі становлення та запуску банку), а друге - до того, що кожне відділення розглядалося б як самостійний банк, що в принципі неможливо. Щоб бути комерційно успішними, сучасні комерційні банки повинні не тільки пропонувати своїм клієнтам якісні продукти та послуги, дотримуватися чіткої цінової стратегії та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, але й інформувати своїх існуючих та потенційних клієнтів.

Важливим кроком в аналізі плану використання маркетингових комунікацій в банках є визначення його конкретних параметрів, а саме висвітлення в засобах

масової інформації. Використання цього параметра передбачає чітку сегментацію цільової аудиторії і, відповідно, вибір необхідних комунікаційних "каналів".



Рисунок 2.6 - Збутові канали комерційного банку

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Перед керівництвом банківської установи постає проблема вибору оптимального набору ЗМІ з метою максимального охоплення цільової аудиторії. На нашу думку, вирішення цієї проблеми полягає в аналізі статистичних даних щодо впливу різних ЗМІ на категорію споживачів та створенні унікальних клієнтських сегментів.

Зміст інформації, яка буде доноситися до споживачів. Цей параметр пов'язаний з попереднім параметром щодо змісту інформації, яку ЗМІ доносять до споживачів. Дослідження комунікаційної активності найбільших банків України довело наявність тенденцій, представлених в таблиці 2.5.

Якщо проаналізувати тенденції розвитку світового та національного ринків маркетингових комунікацій, то можна побачити, що найпоширенішими інструментами МКБ є реклама та інтернет-маркетинг.

Найчастіше банки використовують Інтернет, друковані ЗМІ та інформаційні агентства. Такі тенденції у використанні ЗМІ можна пояснити тим, що вони є відносно недорогими порівняно, наприклад, з телебаченням, а також тим, що вони охоплюють цільову аудиторію банку.

Таблиця 2.5 - Комунікаційна активність найбільших банків України за типом інформації, що доноситься до клієнта, %

Назва банку	Позитивні згадування	Нейтральні згадування	Негативні згадування
Приват банк	9.4	7.6	12.2
Ощадбанк	8.1	8.9	12.6
Укресімбанк	7.6	8.9	9.9
Райффайзен банк аваль	4.3	6.3	6.0
Укрсоцбанк	6.6	10.4	6.4
ВТБ	9.9	4.4	2.6
ПУМБ	9.8	8.6	1.3
УкрСиббанк	10.9	0.5	8.6
АльфаБанк	5.4	4.3	1.8
ОТП банк	6.1	6.6	2.0

100% - це сума згадувань за всіма банками в розрізі кожного окремого типу інформації
Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Успішний маркетинг і продаж продуктів вимагає диференціації клієнтів і визначення людей, які є потенційними споживачами продуктів. Всі клієнти мають різні вподобання та потреби і, відповідно, до них потрібно застосовувати різні маркетингові стратегії.

Таблиця 2.6 - Частота використання групою найбільших банків України різних видів ЗМІ,%

Назва банку	Інтернет	Друковані змі	Радіостанції	телебачення	Інформаційні агентства	Регіональні змі
Приват банк	8.64	8.05	0.00	8.33	8.61	16.83
Ощадбанк	2.42	5.52	0.00	8.33	2.41	4.09
Укресімбанк	9.26	6.44	0.00	8.33	8.09	5.77
Райффайзен банк аваль	5.14	3.33	0.00	8.33	3.96	4.09
Укрсоцбанк	9.62	9.77	0.00	25.00	8.43	11.30
ВТБ	1.87	2.07	0.00	0.00	3.79	4.09
ПУМБ	4.16	3.79	0.00	0.00	8.09	1.92
УкрСиббанк	2.60	2.87	50.00	0.00	1.38	1.44
АльфаБанк	4.16	6.67	0.00	0.00	6.71	7.69
ОТП банк	6.38	6.32	0.00	0.00	3.10	5.77

Джерело: складено автором за власними дослідження

Стратегічне планування набуває все більшого значення для українських банків. Фінансові показники діяльності банку, ринкова частка головного офісу АТ

"Райффайзен Банк" та темпи зростання ринку кожної послуги представлені в таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Вихідна інформація для побудови матриці Бостонської консалтингової групи

Види послуг	Обсяг надання послуг	Місткість ринку млрд.грн	Темп зростання ринку%
Депозитні операції	29.16	729.17	18,00
Кредитні операції	3.59	107.98	64,00
Операції сприймання готівкових платежів	36.53	657.58	9,00
Перекази фізичних осіб	4.91	98.39	12,00
Торговий еквайринг	0.61	5.51	40,00

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

В роботі розраховано темпи зростання ринку Головного офісу Райффайзен Банку за кожним видом стратегічної банківської послуги, співвідношення обсягу надання послуг у 2023 році до обсягу надання послуг у 2020 році, а також відносну та питому частку ринку кожної СБП відносно її основних конкурентів. Для оцінки відносної частки ринку Головного офісу Райффайзен Банку за видами послуг ми порівнюємо її з основними банками за кожною стратегічною банківською послугою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Відносна ринкова частка за видами продукції

Види послуг	Ринкова частка підприємства, %	Ринкова частка найсильнішого конкурента, %	Відносна ринкова частка підприємства, %
Депозитні операції	6.67	11.56	0.58
Кредитні операції	5.00	15.68	0.32
Операції сприймання готівкових платежів	6.25	9.03	0.69
Перекази фіз.осіб	4.55	9.89	0.46
Торговий еквайринг	5.88	30.57	0.19

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Аналізуючи рисунок, можна сформулювати фінансову стратегію для СБП кожної банківської установи, яка має власні темпи зростання і знаходиться в певному сегменті ринку.

Таблиця 2.9 Визначення питомої ваги СГП в обсязі реалізації банку

Види послуг	Обсяг надання послуг банку, тис. грн.	Частка СГП в загальному обсязі продажу СГП, %
Депозитні операції	29167102	38.98
Кредитні операції	3599641	4.81
Операції сприймання готівкових платежів	36532379	48.82
Перекази фізичних осіб	4919708	6.57
Торговий еквайринг	612921	0.82
Разом	74831751	100.00

Джерело: складено втором за внутрішньою інформацією банку

Результати занесені в таблицю 2.10

Таблиця 2.10 Вихідні дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи

Показники	Депозитні операції	Кредитні операції	Операції з приймання готівкових платежів	Перекази фізичних осіб	Торговий еквайринг
Теми зростання ринку, %	18.00	64.00	9.00	12.00	40.00
Відносна вага підприємства на ринку	0.58	0.32	0.69	0.46	0.19
Частка СГП в загальному обсязі продажу СГП, %	38.98	4.81	48.82	6.57	0.82

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

За даними табл. 2.10 була побудована діаграма Бостонської консалтингової групи (рис 2.7).

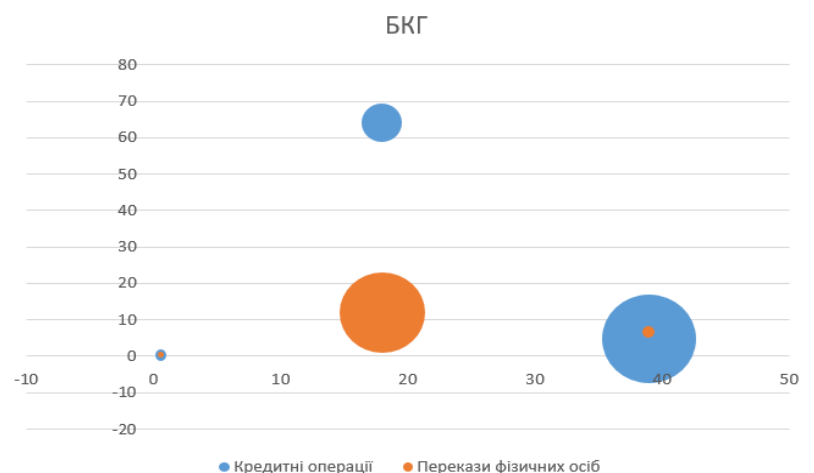


Рисунок 2.7 - Матриця БКГ

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Дослідження показало, що основним відділенням Райффайзен Банку не вигідно здійснювати розрахунково-касове та депозитне обслуговування. Доцільніше було б припинити діяльність цих послуг, а вивільнені кошти спрямувати на впровадження більш перспективних банківських продуктів. Наразі Райффайзен Банк має зосередити свої зусилля на найважливіших завданнях: підвищенні рівня капіталу, покращенні якості активів та прибутковості за рахунок зменшення частки непрацюючих та проблемних активів, оптимізації структури капіталу активів та пасивів та посиленні позитивного впливу на розвиток реального сектору економіки України.

2.3 Оцінка обслуговування клієнтів банком

Банківське обслуговування клієнтів - важлива та життєво необхідна частина діяльності банку. В останні роки якість обслуговування клієнтів стала проблемою для банківських спеціалістів. Обслуговування клієнтів – найважливіший компонент потенційних ресурсів банку – страждає від неадекватного обслуговування клієнтів.

Сьогодні у банківській системі існує безліч проблем із обслуговуванням клієнтів, які терміново необхідно вирішувати. Серед основних проблем – високі тарифи на обслуговування, відсутність інновацій у деяких банках, а також відсутність спеціальних пропозицій та програм для сегменту МСБ у багатьох фінансових установах. Принципи якісного обслуговування у комерційних банках мають передбачати індивідуальний підхід як для вір клієнтів.

В останні роки міські банки зіткнулися з зростаючою конкуренцією з боку великої кількості спеціалізованих фінансових установ та великих компаній, які створюють власні фінансові компанії. Ці банки також стикаються з зростаючою конкуренцією з боку банківського сектора. Конкуренція спонукає банки освоювати нові сфери діяльності, збільшувати кількість послуг, які вони пропонують своїм клієнтам, та підвищувати якість обслуговування.

Згідно з прогнозами, в умовах зростання конкуренції комерційним банкам доведеться приділяти все більше уваги обліку специфічних потреб своїх клієнтів та надання їм якісних послуг. Крім того, керівництву банків доведеться звернути увагу на тенденцію до підвищення якості, а не кількості банківських послуг, що росте на міжнародних фінансових ринках. Про це свідчить розробка та впровадження показників задоволеності клієнтів банками Європи та США системи менеджменту якості у банках.

За останні два роки банківський сектор України розвивався доволі агресивно. Ця агресивність виявляється насамперед у швидкому перерозподілі коштів між колишніми державними банками та українськими банками. Спостерігається швидкий перерозподіл коштів між колишніми державними банками та банками "нової хвилі". Це проявляється у конкуренції між банками за клієнтів, конкуренції за надання певних видів послуг та посилення конкуренції за якість обслуговування. У іноземних банках можна спостерігати таку картину. Банки, які забезпечують відмінне обслуговування клієнтів за мінімальних витрат, значно випереджають своїх конкурентів.

Комерційні банки в Україні стикаються з низкою проблем, що впливають на якість їхніх послуг:

- традиційна схема персонального обслуговування в банках вимагає від клієнта відвідування як мінімум двох-трьох співробітників, щоб покласти гроші на депозит або отримати відсотки:

- програмне забезпечення, встановлене на клієнті, не має права власності. Програмне забезпечення не передається клієнту; воно встановлюється на комп'ютер клієнта лише з його підписом. Це фактор, який залежить від працівників банку. відсутність мобільності при використанні системи, можливі конфлікти між програмним забезпеченням банку-клієнта та іншими програмними системами;

- складність платіжних схем, невідповідність вимог клієнтів до швидкого обслуговування та якості банківського програмного забезпечення;

- недостатньо розвинена регіональна мережа філій банку;
- неадекватність персоналу банку;
- відсутність стандартів обслуговування клієнтів.

На жаль, багато представників банківського сектору ігнорують ці проблеми на користь інтересам великих клієнтів. Слід зазначити, що у практиці комерційного банкінгу відсутні методичні вказівки щодо розвитку клієнтських баз. Слід пам'ятати, що банки працюють задоволення потреб своїх клієнтів. Тому необхідний усвідомлений облік цієї вимоги як основи стандартів обслуговування.

Стандарти обслуговування – це детальний аналіз елементів обслуговування у каналі банківських продуктів. Елементи обслуговування можна розділити на три категорії:

По-перше, передтранзакційна поведінка (для визначення рівня компетентності співробітників банку та забезпечення розвитку умов для підвищення рівня обслуговування клієнтів)

По-друге, обслуговування в процесі угоди (рівень обслуговування на цьому етапі має найбільший вплив на клієнта)

по-третє, посттранзакційне обслуговування (на цьому етапі банки повинні надавати клієнтам достовірну інформацію, консультації, підтримку та захист).

Щоб запровадити стандарти обслуговування клієнтів на практиці, банкам необхідно (рис. 2.8):

- встановити кількісні критерії, що характеризують кожен елемент послуги;
- визначити фактичні економічні показники щодо кожного елементу послуги;
- аналізувати будь-які невідповідності між фактичним рівнем обслуговування та встановленими критеріями;
- внесення необхідних коригувань для усунення розбіжностей між фактичними економічними показниками та встановленими критеріями .

При цьому клієнти отримують якісне, повне та ефективне обслуговування.

Співпраця має ґрунтуватися насамперед на індивідуальному підході до кожного клієнта. Потреби фізичних та юридичних осіб повинні вивчатися та

аналізуватися залежно від виду діяльності та з метою визначення найбільш привабливої для клієнта лінійки банківських продуктів.

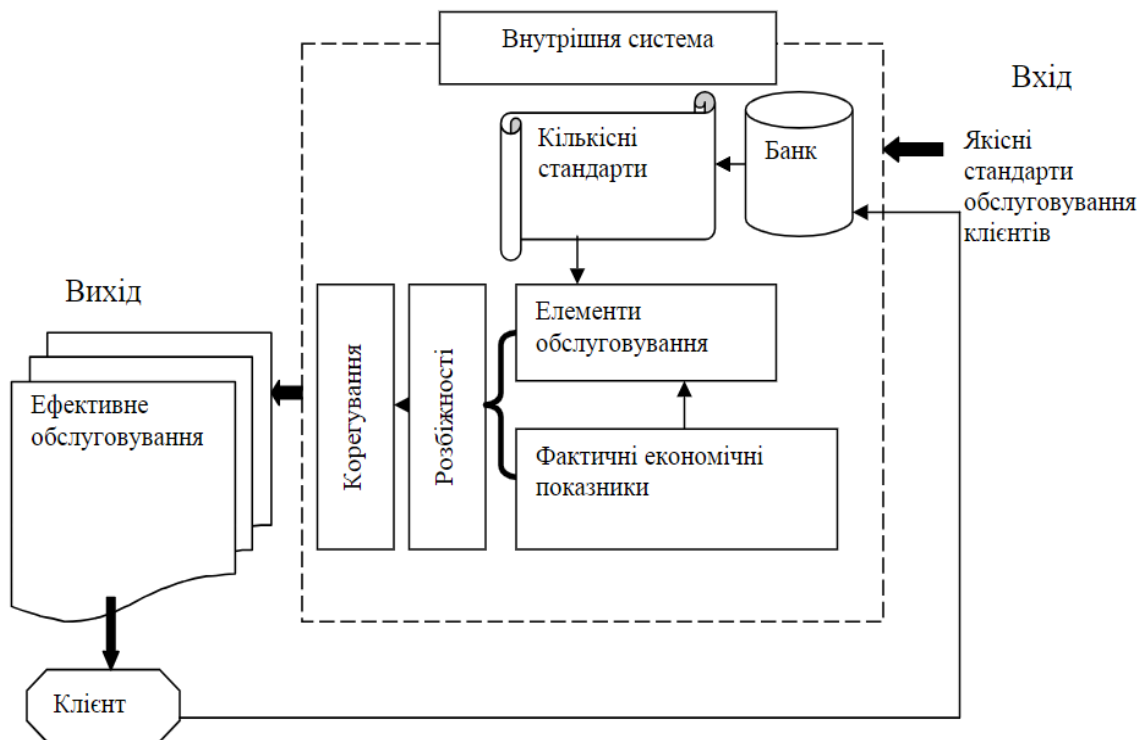


Рисунок 2.8 - Система обслуговування банків

Джерело: складено автором

Перехід до стандартів обслуговування клієнтів - це вищий етап у розвитку відносин із клієнтами. Довіра формується поступово в ході тривалої роботи в "нормальному режимі", а іноді й швидше при вирішенні проблемних ситуацій. Тому нездатність комерційних банків приділяти належну увагу якості обслуговування суттєво знижує їх можливості щодо підвищення операційної ефективності. З усього сказаного вище можна зробити висновок, що на сьогоднішній день проблем з якістю обслуговування клієнтів у банківській системі дійсно багато, і існуючі проблеми вимагають невідкладного вирішення.

Причому вирішувати їх потрібно якнайшвидше. Це дозволить банкам бути конкурентоспроможними. Для вивчення рівня лояльності клієнтів банку було оцінено такі рівні:

- спільні клієнти
- комерційні підприємства
- приватні особи
- приватні житлові керуючі компанії
- асоціації співвласників державного житла.

Для вивчення рівня лояльності клієнтів використовувався метод маркетингових шкал. Даний метод дозволяє виявити, наскільки постійні клієнти задоволені якістю послуг, які надає компанія. Для оцінки використовувалися такі критерії:

1. відчутність (матеріальне оточення),
2. надійність,
3. чуйність,
4. переконливість
5. співпереживання

Результати опитування першої загальної групи споживачів - комерційних підприємств - представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2. 11 - Оцінка критеріїв рівня задоволеності комерційних підприємств

Критерій	Бали та кількість відповідей респондентів				
	5	4	3	2	1
Відчутність: наявність рекламних матеріалів, брошур, каталогів продукції та послуг; обладнання; зовнішній вигляд персоналу.	2	4	3	0	0
Надійність: виконання заявленої послуги якісно та своєчасно	4	3	2	0	0
Чуйність: готовність персоналу швидко надати послугу за надзвичайних ситуацій	2	3	2	2	0
Переконливість: компетентність та відповідальність персоналу, інформованість та професіоналізм, здатність у клієнта викликати довіру	4	4	1	0	0
Співпереживання: забезпечення індивідуального підходу до споживача	1	2	3	3	0

Джерело: власні розрахунки автора

Групи споживачів включали комерційних споживачів (включаючи бізнес-центри та торгові центри). Для отримання даних для розрахунків було проведено опитування. Кількість респондентів, що взяла участь в опитуванні – дев'ять. Серед них такі бізнес-центри: «ТРЦ Мануфактура», « ТРЦ Лавина», «Епіцентр» а також мережа магазинів «Продуктова хатка», головний офіс «Київстар» та торговельно-розважальний центр «Crazy Land».

Визначимо оцінку рівня задоволеності комерційних підприємств за формулою:

$$A = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^5 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4 + 5x_5}{\sum_{i=1}^5 x_i}, \quad (2.1)$$

де $f(x_i)$ – функція рівня задоволенні i -ї кількості споживачів; x_i – бальна оцінка споживачем ступеня задоволеності (за шкалою оцінювання від 1 до 5 балів); i – кількість досліджених споживачів; 5 – максимальна бальна оцінка у шкалі.

Таблиця 2.12 - Оцінка рівня задоволеності комерційних підприємств

Критерій	Результат
Відчутність	3,8
Надійність	4,2
Чуйність	3,5
Переконливість	4,3
Співпереживання	3,1

Джерело: власні розрахунки автора

Найвищий бал належить критерію "переконливість" - 4,3 із 5. Це означає, що персонал компанії компетентний і здатний викликати довіру у споживачів. Критерій надійності також отримав високий бал - 4,2 із 5. З цієї оцінки можна зробити висновок, що компанія надає послуги високої якості. Найнижчий бал (3,1) було отримано за критерієм "співпереживання", який характеризується наданням персоналізованих послуг. Це пов'язано з тим, що банківська установа пропонує універсальний сервіс для всіх нових та постійних клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка і впровадження стандартів якості обслуговування клієнтів банку

З якістю банківських послуг тісно пов'язана якість обслуговування – ступінь здатності задовольнити потреби клієнта, виправдати та перевищити його очікування, — прив'язати клієнта до конкретного відділення та менеджера, що його обслуговує [2].

На якість банківських послуг впливають наступні фактори:

- імідж банку, його стабільність і популярність;
- величина статутного капіталу та активів;
- постійна клієнтура;
- наявність широкої мережі відділень і перспективи її розширення;
- дієва реклама;
- кваліфікація працівників банку й досвід їх роботи.

Основними завданнями банку по управлінню якістю банківських послуг вважаємо (рис. 3.1.)

- аналіз ринку та визначення можливостей відкриття регіональних відділень банку;
- аналіз попиту клієнтів на банківські послуги, їх якість та ціни;
- аналіз стратегії банків-конкурентів;
- розробка та реалізація маркетингових планів.

Менеджери банку повинні вміти "розмовляти мовою клієнта". Іншими словами, вони повинні вміти чітко і ясно пояснити клієнту, не знайомому з банківським бізнесом, як та чи інша банківська послуга може допомогти вирішити фінансову проблему чи принести дохід.

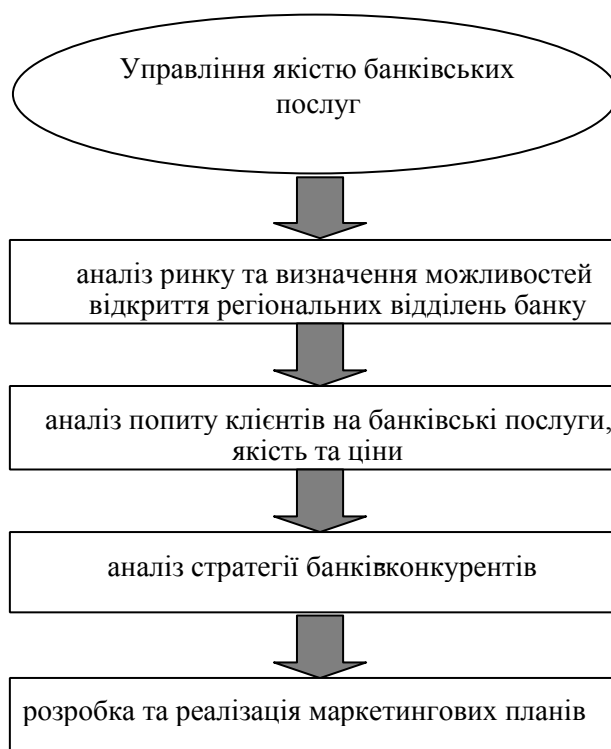


Рисунок 3.1- Основні завдання банку по управлінню якістю банківських послуг

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Банки повинні розробляти свої програми управління якістю обслуговування з урахуванням таких цілей [2].

- 1) збереження існуючих клієнтів і залучення нових клієнтів;
- 2) оцінка заходів, що поліпшують або погіршують якість банківського обслуговування;
- 3) постійний контроль заходів по підвищенню якості послуг;
- 4) створення основи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу банку процесам продажів банківських продуктів та послуг із застосуванням традицій якості.

Досягнення поставлених цілей забезпечить банку конкурентну перевагу, що позитивно позначиться на результатах його фінансово-господарську діяльність і підвищить віддачу вкладений капітал. Стандарти якості обслуговування клієнтів слід розглядати як набір якісних та кількісних параметрів обслуговування клієнтів, які гарантують ефективну реалізацію клієнтської політики банку [8]. Для

оптимізації роботи менеджерів із клієнтами та підвищення якості їх обслуговування банкам необхідно розробити та впровадити ключові показники клієнтської політики. По-перше, необхідно визначити очікування клієнтів щодо послуг, які надають банки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Очікування клієнта від рівня банківського обслуговування

Показники	Характеристика
Швидке обслуговування	Надання клієнтом інформації про себе лише один раз; час обробки даних та швидкість прийняття рішень; швидкість надання послуг; мінімальний час очікування на увагу менеджера
Доступність	Час, який витрачає клієнт на очікування; універсальність співробітників
Професіоналізм та компетентність	Досконале знання послуг та їх якостей; вміння виявляти потреби клієнта та пропонувати йому адекватні банківські послуги
Прозорість і ясність	Зрозумілість та доступність банківської інформації; відкритість процесів, мінімізація — неприємних сюрпризів
Стійкі взаємовідносини	Орієнтація банку на довгострокове співробітництво; демонстрація надійності та впевненості та довірчих стосунків з клієнтом

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

З погляду клієнта, критеріями якості банківських послуг є швидкість обслуговування, терміновість операцій, години роботи банку, помилки та неточності в операціях, якість консультацій [2]. Для банків критеріями якості є швидкість внутрішніх бізнес-процесів, рівень витрат на виправлення помилок, продуктивність праці та мотивація персоналу, які порівнюються з рівнем витрат на виробництво банківських послуг. На думку зарубіжних дослідників, найбільш важливими критеріями, за якими клієнти оцінюють якість банківських послуг, є якість персоналу та довкілля.

Якість банківських послуг сьогодні є такою ж важливою конкурентною перевагою та фактором, що формує попит, як і ціна. Сучасні професійні дослідження показують, що ввічливість та компетентність банківського персоналу становлять 21% впливу на лояльність клієнтів та 27% — на орієнтацію банку на потреби клієнтів.

Від банківських фахівців, які працюють із клієнтами, вимагається не лише кваліфікація, а й базові знання психології, ділової етики та навичок ведення переговорів. У більшості випадків клієнтам складно чи практично неможливо оцінити кваліфікацію банківського персоналу, яка є основним показником якості обслуговування. Тому дуже важливими є умови та наявність додаткових послуг, таких як персональна увага, ввічливість, чуйність персоналу, вміння спілкуватися та слухати мовою клієнта [14].

Загальний успіх клієнтоорієнтованої діяльності банку залежить від того, наскільки добре керівництво розуміє своїх клієнтів, тобто їхні очікування. Одним із джерел інформації про ці очікування є комунікаційна інформація, яка може бути виявлена лише в процесі безпосереднього контакту з клієнтами. Спілкування з клієнтами як видима частина процесу обслуговування клієнтів одна із параметрів, якими клієнти оцінюють рівень сервісу. Клієнти свідомо чи несвідомо звертають увагу на комунікативні навички співробітників, їхню здатність спілкуватися зрозумілою клієнту мовою, готовність зрозуміти потреби клієнта та комфортність фізичного та психологічного контакту з ним [20].

Однак не всі елементи процесу обслуговування мають однаковий вплив на сприйняття клієнтами рівня обслуговування банку. Залежно від ступеня контакту менеджерів з клієнтами та рівня певних характеристик обслуговування (вимог клієнтів), фактори обслуговування можна поділити на три групи: суттєві, необхідні та привабливі. До суттєвих факторів сервісу відносяться швидкість прийняття рішень, якість послуг, чесність та обслуговування клієнтів. До факторів привабливості відносяться сучасність, престиж, технологічний розвиток та робота за західними стандартами. До необхідних факторів належать надійність та стабільність, здатність задовольняти потреби бізнесу, компетентність та відсутність черг.

Враховуючи регулярність виконання банківських функцій, основні засади створення ефективних бізнес-комунікацій, що сприяють досягненню перерахованих вище факторів обслуговування клієнтів, можна сформулювати наступним чином:

1. принцип орієнтації на обслуговування (створення послуг, що найбільш повно відповідають потребам клієнтів, створення банківського персоналу з відповідними повноваженнями та компетенцією, що відповідає високим культурним стандартам);

2. принцип диверсифікації. Цей принцип заснований на тому, що в умовах, коли зовнішнє середовище завжди складне та різноманітне, банкам необхідно диверсифікувати як засоби комунікації, що впливають на предмет комунікації, так і саму існуючу комунікацію;

3. принцип інформаційної прозорості. Цей принцип ґрунтується на тому, що всі банківські структури повинні створювати єдиний інформаційний простір, використання якого може оптимізувати існуючі ділові комунікації та сприяти створенню нових ділових комунікацій, що базуються на персоналізованому підході та використанні персональних засобів комунікації. Причина цього полягає у наступному;

4. принцип функціональної організації. Це угруповання елементів керування відповідно до їхніх функцій. Наприклад, залежно від кількості банків, що діють на ринку, та кількості клієнтів банки можуть перебувати у різних конкурентних позиціях, таких як монополія, олігополія чи чиста конкуренція.

Залежно від конкурентної позиції банку необхідно вибрати одну із чотирьох стратегій, що визначають функціонування комплексу бізнес-комунікацій:

1) стратегія лідерства – достатній обсяг банківських послуг, наявність передових інформаційних технологій;

2) стратегія диференціації банківських послуг, коли він банки створюють різні варіанти однієї й тієї послуги для максимального задоволення попиту клієнтів

3) стратегії концентрації сегментів, коли він банки концентруються на чітко визначених сегментах ринку, представлених групами споживачів з однорідними потребами;

4) Інноваційні конкурентні стратегії застосовуються банками розробки унікальних ринку послуг.

Ми вважаємо, що використання банками ефективних ділових комунікацій може збільшити прибутковість та капітал, призвести до придбання нових клієнтів та задоволеності існуючих.

Для протистояння конкуренції та підвищення якості банківських послуг ми також можемо рекомендувати такі заходи. Їхня реалізація дозволить розширити спектр банківських послуг, збільшити обсяг продажів та підвищити якість існуючих банківських послуг:

- впровадження високотехнологічного дистанційного обслуговування клієнтів;
- проведення активних маркетингових заходів банку;
- підвищення професійного рівня банківських менеджерів.

На підставі проведеного дослідження можна дійти невтішного висновку, що основні проблеми сектора банківських послуг мають вирішуватися шляхом розробки програм, вкладених у підвищення якості банківських послуг, що надаються клієнтам. Розробка банківської стратегії розвитку якісних банківських послуг є об'єктивною реальністю та є основоположною та необхідною для успішного функціонування та розвитку банків в умовах сучасної економічної ситуації в Україні.

Сьогодні ринок банківських послуг у нашій країні є типовим ринком, на якому пропозиція перевищує попит, а тому основним полем битви за клієнтів є не "боротьба з клієнтами", а "боротьба за клієнтів". Тому головним предметом суперечки за клієнтів є вже не "кількість відділень", які продають банки. Це вже не "кількість відділень", які продають банківські продукти, а скоріше "якість продажів". Це можна побачити на прикладі наступних невеликих банків з великими частками ринку, автокредитування, іпотека та персональні кредити. Кожен з цих невеликих банків має перевагу над конкурентами у своїй ніші. Вони мають перевагу в нішевому секторі над своїми конкурентами. Нішева перевага

цих малих банків над конкурентами зумовлена їхньою якістю, а не наявністю конкретних продуктів чи їхньою ціною. Це пояснюється тим, що більше половини їхніх клієнтів купили б аналогічний продукт, якби він був на 10 відсотків дешевшим. Відомо, що вони готові платити на 10% більше за аналогічну продукцію, навіть якщо ціна на 10% вища. Класичні принципи теорії маркетингу стверджують, що кожен продукт набуває або втрачає додаткову віртуальну цінність під час продажу. Тому банки з невеликими мережами можуть залучати нових клієнтів, створюючи цю додаткову цінність. Таким чином, в умовах ринкового середовища та конкуренції за клієнтів якість стає головною "зброєю" в боротьбі за клієнтів. В теорії і на практиці відправною точкою для якісного обслуговування є клієнт.

Саме клієнти, тобто ті, хто оцінює вашу якість, є тими, хто оцінює якість ваших конкурентів і виносить "вирок". Сервіс - це те, що думає клієнт". Йдеться про утримання існуючих клієнтів та залучення нових. Для того, щоб утримати клієнтів для всіх цільових сегментів банку, необхідно створити систему управління якістю. Вона повинна мати чітко визначену структуру, вимірювані показники, контролюватися за допомогою постійної сигналізації та постійно вдосконалюватися, реагувати на вимоги ринку тощо.

Усі клієнти мають певні потреби та очікування щодо того, що вони можуть отримати від спілкування та взаємодії з банком. Вони також мають очікування щодо того, що вони можуть отримати від спілкування та взаємодії з працівниками банку. Якщо потреби та очікування клієнта повністю задовольняються або навіть перевершуються після відвідування банку, це називається якісним обслуговуванням клієнтів. Для цього необхідно зрозуміти, які аспекти якості ще не досягли необхідного рівня і які аспекти якості ще не досягли необхідного рівня. Іншими словами, якісне обслуговування клієнтів слід розглядати як досить широку концепцію, яка щоразу перевіряється у відносинах між замовником і постачальником. Однак ці дослідження стосуються лише окремих складових цієї якості.

На сьогоднішній день достатня кількість авторів розвинули та адаптували класичний підхід до управління якістю послуг у банківській діяльності. Однак ці автори розглядають лише окремі складові цієї якості. Ми пропонуємо декомпонувати поняття ЯОК на складові, які є специфічними лише для банківських операцій [25].

Компоненти, які можна точно охарактеризувати (як сонячне світло) можна розкласти на сім кольорів веселки) та можуть всебічно характеризувати ЯОК (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Веселка якості обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

На нашу думку, запропоновані нижче компоненти веселки якості обслуговування клієнтів є досить повними та охоплюють всі аспекти:

1. ємність та адресність "продуктового кошика" (кожен сегмент клієнтів має достатньо важливий набір продуктів/послуг)
2. якість продуктів/послуг (оптимальна технологія та тривалість процесу продажу)
3. якість та толерантність персоналу.
4. рівень персоналізації послуг.
5. зручність розташування банку.
6. зрозумілість зовнішнього та внутрішнього стилю (дизайну) банківської установи.

7. зручність графіку роботи банку.
8. оптимальне наповнення та організація інформації у фронт-офісі (стіни, стенди, вітрини, робочі зони тощо).
9. фірмовий зовнішній вигляд персоналу банку (фронт-офісу).
10. доступні та зручні для клієнтів системи роботи зі скаргами.

Незважаючи на те, що це, здавалося б, дуже різні поняття у сфері обслуговування клієнтів, всі ці складові ЯОК дуже тісно пов'язані між собою. Наприклад, якісний продукт і великий ринковий кошик були б неможливі без компетентного персоналу, який би його продавав. Тому що без цього персоналу клієнти навіть не знали б, що такі продукти існують. Тому що немислимо, щоб попит на банківські продукти зростав у відділенні, розташованому в тісному і незручному кутку приміщення, де люди працюють скільки хочуть і коли хочуть.

Кожен з вищезгаданих елементів якості є дуже значущим і важливим сам по собі. Як буде показано нижче, кожен з вищезгаданих елементів ЯОК є дуже важливим і значущим сам по собі. Однак у поєднанні вони створюють потужну синергію і забезпечують наступну додану вартість. Загальновизнану додану вартість, яка високо цінується клієнтами і надає банку значну конкурентну перевагу на ринку. Проаналізуємо кожен елемент забезпечення якості окремо та визначимо можливі критерії для кожного з них [29].

Визначимо наступне. По-перше, давайте розглянемо основні елементи ЯОК, такі як спроможність та орієнтація на "продовольчий кошик". Які продукти та послуги повинні відповідати очікуванням споживачів? Принаймні, вони не повинні бути нижчими, ніж у конкуруючих банків та відділень.

Кількість "продуктових кошиків" має відповідати кількості клієнтських сегментів, які банк вважає існуючими або потенційними клієнтами. Асортимент "продуктових кошиків" для кожного сегмента повинен максимально відповідати потребам клієнтів. Крім того, для того, щоб впроваджувати ефективні техніки продажів, які останнім часом довели свою ефективність не тільки лідери банківського ринку, а й пакування продуктів у кошики.

Продавці повинні знати переваги та недоліки всіх стандартних продуктів у порівнянні з аналогічними продуктами та вміти активно продавати пакети. До речі, правила ціноутворення такі залежать від сегментів клієнтів (відповідних "кошиків") або пакетів.

Іншим важливим фактором є якість продукту/послуги (оптимізація технології та тривалості процесу продажу).

Якість банківських продуктів/послуг значною мірою залежить від рівня оптимізації та структуризації бізнес-процесів і процедур у банку:

- рівня оптимізації та структурування бізнес-процесів і процедур всередині банку;
- якості електронних технологій, що використовуються банком;
- рівень компетенції та компетентності ІТ-підрозділу банку
- кваліфікація персоналу.

Якість продукту/послуги - це те, на що банки найчастіше звертають увагу, щоб отримати явну перевагу над конкурентами. Основними принципами тут є це економія часу та нервів наших клієнтів. Тому, в першу чергу, ми вимагаємо від наших клієнтів мінімальну кількість документів. По-друге, ми мінімізуємо тривалість процесу продажу без шкоди для якості товару [27].

Вивчення та аналіз основних складових якісного обслуговування клієнтів у банках показує, що досягнення в цілому конкурентоспроможного рівня обслуговування вимагає розробки та впровадження відповідних високих стандартів за кожною з визначених складових. Ці стандарти повинні відповідати і, більше того, перевищувати очікування більшості клієнтів банку. Зрозуміло, що для досягнення цих стандартів усім банківським установам необхідно буде впроваджувати досить дорогі програми (в деяких випадках поетапно, а не за один рік), залежно від поточного рівня якості обслуговування клієнтів.

Крім того, стандарти компонентів якості повинні постійно підтримуватися та своєчасно переглядатися. З цією метою слід розробити відповідні процедури для моніторингу та оцінки стану кожного компонента якості окремо, а також для

моніторингу та оцінки загального рівня якості обслуговування клієнтів у кожному відділенні.

3.2 Розвиток нецінових інструментів лояльності як необхідна умова підвищення конкурентоспроможності банку

Загальновідомі три основні стратегії підвищення конкурентоспроможності банків з урахуванням нецінових методів: підвищення якості, диверсифікація товарів хороших і досягнення конкурентоспроможності з урахуванням раціонального поєднання класичних елементів маркетингу.

Стратегія підвищення якості ґрунтується на покращенні всіх ключових параметрів взаємодії банку з клієнтами. Засобами реалізації є єдиний фірмовий стиль та висока корпоративна культура, розвиток персоналу, включаючи постійне навчання, та різні заходи щодо покращення відносин з клієнтами (різні техніки, такі як емоційний контакт, вітання, посмішка та активне слухання). Компанія також прагне вдосконалювати свою технічну базу для забезпечення зручності клієнтів, підвищення швидкості та якості послуг.

Стратегія диверсифікації продуктів розширює асортимент та глибину пропонованих клієнтам продуктів різними способами, наприклад, за сегментами, віком та класом. Інший підхід заснований на використанні класичних маркетингових інструментів у цілісному та раціональному поєднанні вдало обраних місць обслуговування (включаючи банкомати та термінальні послуги), виду та якості продажів продукту та високоорганізованої ринкової комунікації (рис. 3.3).

Однак у сучасних умовах концентруватися лише одному векторі конкурентоспроможності практично неправильно. Для того, щоб банки могли вийти на якісно новий рівень, використовуючи нецінові інструменти, вони мають бути комплексними та враховувати фактори всіх галузей.

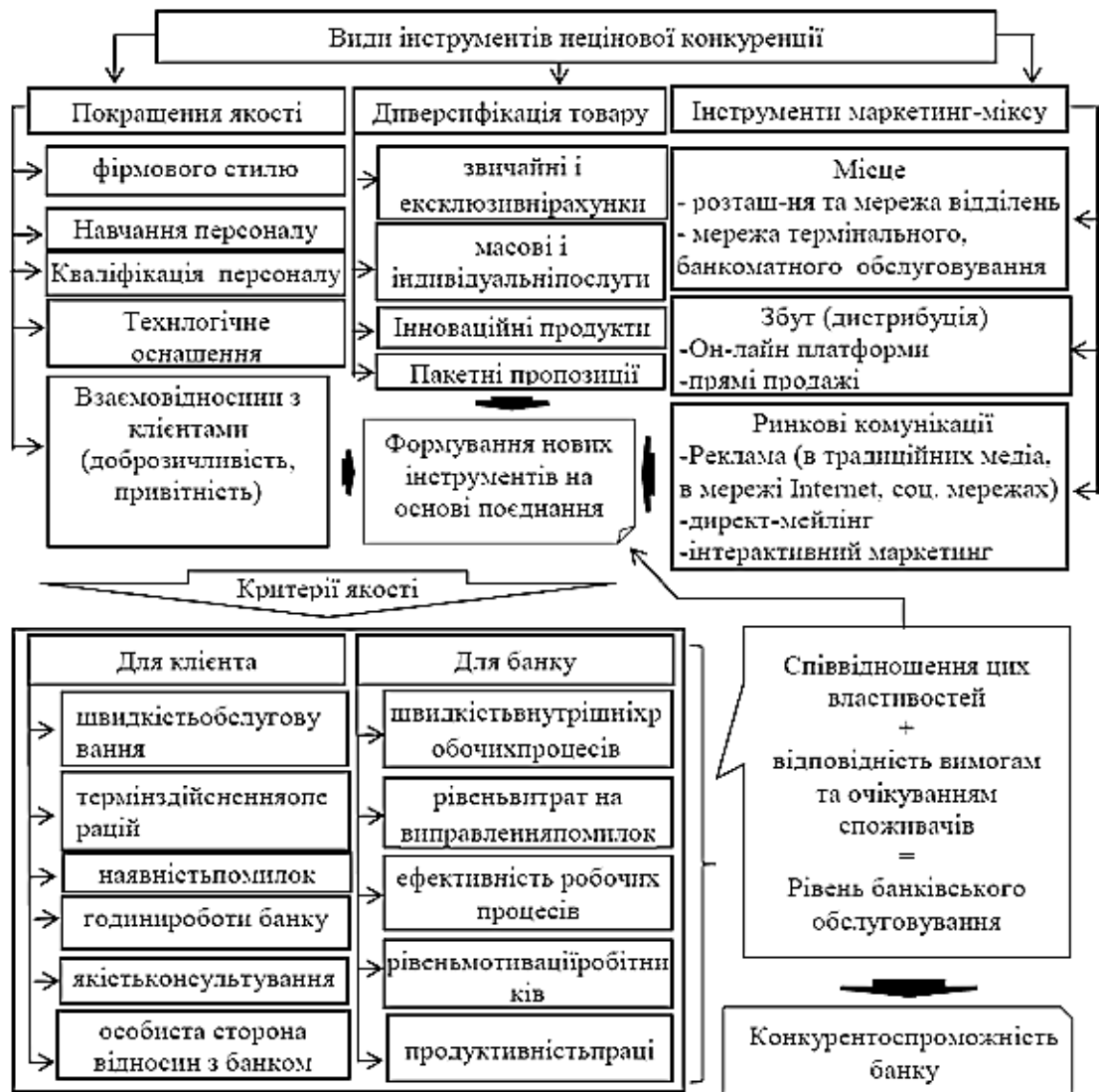


Рисунок 3.3 - Напрямки підвищення конкурентоспроможності банку на основі нецінових інструментів

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Для оцінки ефективності маркетингової політики банків та заходів щодо підвищення їх конкурентоспроможності (на основі нецінових інструментів) експерти виділили критерії якості надання послуг. Однак у сучасних умовах концентруватися лише одному векторі конкурентоспроможності практично неправильно. Для того, щоб банки могли вийти на якісно новий рівень, використовуючи нецінові інструменти, вони мають бути комплексними та враховувати фактори всіх галузей.

Для оцінки ефективності маркетингової політики банків та заходів щодо підвищення їх конкурентоспроможності (на основі нецінових інструментів) експерти виділили критерії якості надання послуг. Для банків такими критеріями є ефективність роботи персоналу, швидкість внутрішніх процесів та документообігу, вартість виправлення помилок, ефективність бізнес-процесів та мотивація персоналу. Для клієнтів важливі такі характеристики, як швидкість обслуговування, відсутність помилок, зручність графіка роботи банку, якість консультування та ставлення працівників. Понад те, на думку провідних економістів, доброзичливість і кваліфікація персоналу одна із основних критеріїв вибору банку споживачами. Виходячи з цього, нині всі банки намагаються підвищити якість своїх послуг.

Однак, незважаючи на важливість та актуальність цього питання в економічній літературі, проблема встановлення стандартів якості банківських послуг та їх оцінки залишається спірною. Складність питання виявляється у тому, що послуги та відповідні стандарти не є незмінними, оскільки запити та очікування споживачів постійно змінюються. Тому в умовах динамічного розвитку банківського ринку ми вважаємо, що створення нових нецінових продуктів у банках має ґрунтуватися на попередніх маркетингових дослідженнях очікувань та потреб клієнтів та враховувати розумне співвідношення характеристик якості послуг як для банків, так і для клієнтів. Варто також зазначити, що, орієнтуючись задоволення потреб клієнтів і розробляючи відповідні інструменти, банки мають обирати відповідні пріоритети, з наявних ресурсів.

3.3 Роль та значення карти подорожі споживача при формуванні позитивного досвіду споживача з брендом

Карта шляху споживача (customer journey map) - це інструмент маркетингової аналітики, що дозволяє досліджувати та візуалізувати шлях

споживача від знайомства з продуктом чи послугою до завершення угоди чи післяпродажного обслуговування.

Роль карти шляху споживача полягає в тому, щоб дати можливість побачити продукт чи послугу з погляду споживача та зрозуміти, як він взаємодіє з нею на різних етапах взаємин із брендом. Карти шляху клієнта допомагають виявити проблемні зони, в яких споживачі відчують розчарування чи незадоволеність, та запропонувати можливі способи покращення споживчого досвіду.

Цінність карт подорожей клієнтів включає:

- 1) Розуміння потреб та очікувань споживачів на різних етапах їх взаємовідносин із брендом.
- 2) Виявлення слабких місць у взаємодії споживача із продуктом чи послугою.
- 3) Поліпшення споживчого досвіду та підвищення лояльності.
- 4) Скорочення кількості кинутих покупок та підвищення задоволеності клієнтів.
- 5) Виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу та зростання доходів.

Таким чином, карти подорожей клієнтів можна використовувати для розуміння потреб та очікувань споживачів, підвищення їх задоволеності та лояльності до бренду, а також для збільшення прибутку бізнесу.

Ще одна незаперечна перевага карт шляху клієнта полягає в тому, що вони дозволяють малим та середнім підприємствам краще зрозуміти, як клієнти знаходять їхні продукти та послуги та як вони можуть придбати нових клієнтів. Це допомагає компаніям скоротити витрати на маркетинг та залучення клієнтів.

Карта подорожі клієнта може бути створена в наступні кроки.

Крок 1. Визначення етапів взаємодії з клієнтом: розділення процесу взаємодії з клієнтом на окремі етапи від першого контакту до післяпродажного обслуговування.

Крок 2. Збір даних клієнтів: збір даних клієнтів з допомогою опитувань, статистики продажів, оцінок клієнтів тощо.

Виявлення потреб та очікувань клієнтів на кожному етапі: які потреби та очікування виникають у клієнтів на кожному етапі взаємодії з компанією. Наприклад, на етапі пошуку товару чим плуги покупці можуть шукати доступну інформацію про продукт та функцію порівняння, а на етапі післяпродажного обслуговування - швидку та ефективну підтримку.

Крок 4. Розробка карти шляху клієнта: Створення карти шляху клієнта, щоб показати всі етапи взаємодії з клієнтом, а також потреби та очікування клієнтів на кожному етапі. Карту можна створити у зручному форматі, наприклад у вигляді діаграми чи таблиці.

Крок 5. Оцінювання карти та внесення змін: Після створення карти подорожі клієнта необхідно оцінити її та визначити можливості для покращення клієнтського досвіду. Потім внести зміни до клієнтського досвіду та перевірте ефективність змін на практиці.

Слід пам'ятати, що карти подорожі клієнта не мають суворих правил використання та є скоріше шаблоном для проектування, ніж чітким інструментом аналізу. У маркетингу завжди є загальні рекомендації та конкретні підходи. Але в цьому полягає головна сила методу: він дуже гнучкий і може використовуватися для багатьох видів діяльності.

Основними функціями карти подорожі клієнта є

- сприяти інноваціям компанії, пропонуючи нові послуги або покращуючи існуючі;
- виявлення проблем та бар'єрів, з якими стикаються користувачі в процесі придбання та використання продукту чи послуги; і
- виявлення причин, що впливають на рішення користувачів;
- визначити основні цінності клієнтів.

Розуміння клієнтського досвіду та шляхи клієнта стало критично важливим для бізнесу. Сьогодні клієнти взаємодіють із компаніями через безліч точок дотику, використовуючи різні канали та засоби масової інформації, і клієнтський

досвід стає дедалі соціальнішим. У процесі взаємодії з компанією клієнти проходять певні етапи подорожі. Загальна структура карти "подорожі" клієнта показано на рис. 3.4

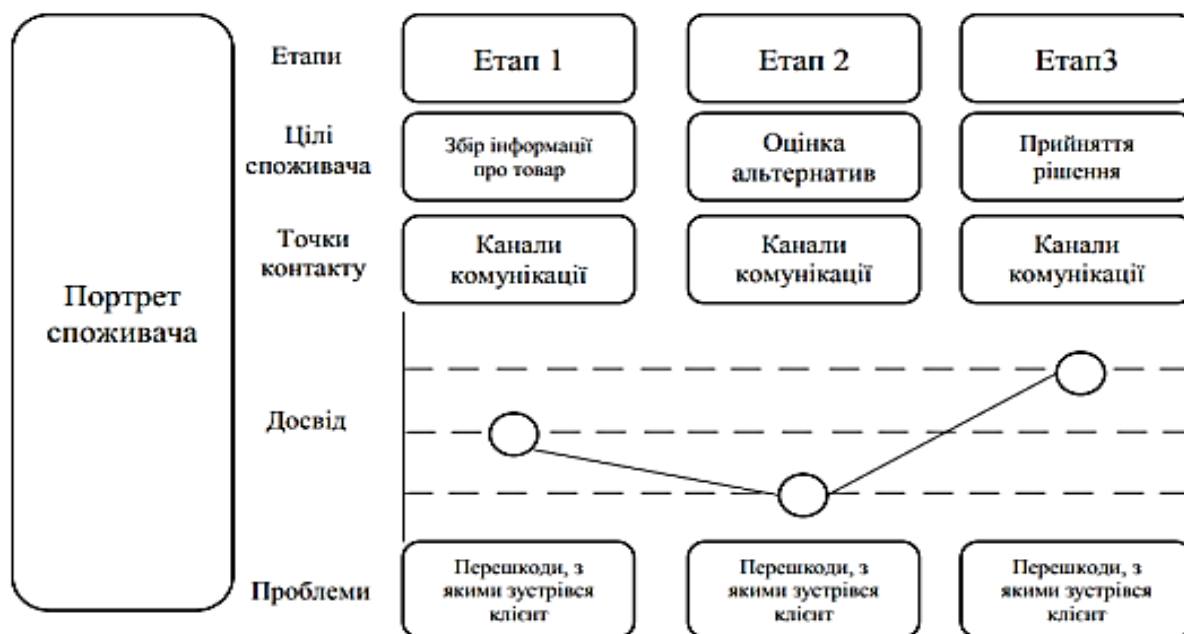


Рисунок 3.4 - Структура карти подорожі клієнта

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Подорож клієнта складається з повного списку точок взаємодії, починаючи з першого знайомства з продуктом і закінчуючи його покупкою та використанням. На кожному етапі покупці шукають відповіді на конкретні питання, щоби вирішити конкретні проблеми. Визначивши ці питання, можна виявити нові можливості для покращення споживчого досвіду, зібрати інформацію для підтримки цього процесу на кожному етапі та розробити цілі, які мають бути досягнуті на кожному етапі.

Загальних правил створення карти подорожі клієнта немає. Проте з урахуванням вивченої літератури можна сформулювати загальні принципи складання карти.

- надавати корисну інформацію - матеріал має бути структурований та згрупований;

- картки мають бути адаптовані до категорій споживачів;
- необхідно враховувати широкий спектр споживчої поведінки (щоб було визначено всі точки взаємодії);
- визначити всі можливі споживчі цілі та заперечення на кожному етапі;
- дані моніторингу кожному етапі, тобто. показники ефективності кожного етапу;
- фактична достовірність картки - використання лише релевантної інформації від споживача, а не припущень маркетолога.

Карти подорожі клієнта – це суміш мистецтва та інсайту. Мистецтво полягає у візуальному поданні шляху клієнта у вигляді інтелектуальної діаграми. Основне завдання карти подорожі клієнта – надати процес та структуру клієнтського досвіду, використовуючи всю інформацію та дані про клієнта, що є у бізнесі.

Створення карти подорожі клієнта має очевидні переваги для бізнесу, такі як підвищення культури роботи з клієнтами та внутрішньої лояльності до бренду. Картки подорожі клієнтів фокусують увагу бізнесу на клієнта. Просто приділивши час вивченню життєвого досвіду клієнта у бізнесі, можна визначити стратегічну позицію клієнта у бізнесі, культуру клієнта та ступінь урахування інтересів клієнта при розробці та наданні послуг.

Кожен цикл шляху клієнта впливатиме на сприйняття проблем та призводитиме до нового досвіду клієнта, який потребує змін. Крім того, деякі етапи шляху клієнта можуть бути пропущені, повторені чи змінені. Основна перевага цього методу полягає в тому, що він надає інформацію про взаємодію з компанією з боку клієнта у зручній для сприйняття формі, дозволяючи виявити проблеми, що перешкоджають ефективному співробітництву та знайти рішення для підвищення якості взаємодії. Більше того, оскільки метод вибудовує весь процес взаємодії навколо клієнта, він дозволяє виявити та оцінити внесок у комерційний успіх не лише співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтом, а й співробітників інших підрозділів.



Рисунок 3.5 – Алгоритм розроблення карти подорожі споживача

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Карти шляху клієнта – це унікальні інструменти, що розробляються індивідуально для кожної компанії. Карта, розроблена для однієї компанії, - надто індивідуальний та спеціалізований інструмент, щоб використовувати його для іншої компанії, навіть у тому самому секторі.

Збір даних від існуючих та потенційних клієнтів. Основні етапи створення карти показані на рис. 3.6. Карта подорожі клієнта будується на основі реальних досліджень та аналізів. Карта має бути заснована на актуальній інформації про споживача. Існують різні способи збирання даних.

Перший – це інтерв'ю з користувачами. Це дає змогу отримати об'єктивну інформацію безпосередньо від клієнтів. Тут можна використовувати коментарі та відгуки споживачів.



Рисунок 3.6 – Стадії побудови карти подорожі споживача

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Якщо прямий контакт із споживачами неможливий, доцільно проаналізувати інформацію, отриману від співробітників організації, які контактують із споживачами. Співробітники взаємодіють з клієнтами на різних етапах і добре розуміють їхню поведінку. Другий крок – аналіз. Аналізуйте дані з різних джерел, таких як веб-сайти та соціальні мережі. Це дозволяє зрозуміти, звідки приходять нові клієнти та яку інформацію вони шукають. Ще одним цінним інструментом є опитування клієнтів. За допомогою таких опитувань можна отримати як відповіді на конкретні питання, а й загальне ставлення клієнтів до діяльності компанії.

Визначення профілю споживача грає ключову роль визначенні цільових споживачів бренду. Оскільки навіть малого і середнього бізнесу зазвичай є кілька великих груп споживачів, цьому етапі відбувається сегментація аудиторії. Для кожної групи створюється профіль на основі таких ключових параметрів, як стать, вік, рівень освіти, соціальний статус та рівень доходу. Останній параметр визначається для того, щоб зрозуміти скільки грошей і на що витрачають

споживачі. Профіль є цілісну картину споживача. Він надає інформацію про структуру споживача, його очікування та адаптацію до потреб бізнесу.

Визначення етапів подорожі споживача визначає тривалість подорожі клієнта. Визначте шляхи, які проходять клієнти під час взаємодії з брендом чи компанією. Оскільки етапи подорожі клієнта варіюються від клієнта до клієнта, від організації до організації та від продукту до продукту, немає єдиної парадигми того, як слід визначати етапи для конкретного клієнта. Важливий аспект дослідження цьому етапі - зосередитися на загальній картині, а чи не на окремих деталях. Крім того, важливо визначити часовий інтервал, за який клієнт проходить шлях від початкової точки до фінішу. В одних випадках це може бути короткий проміжок часу, в інших – досить тривалий.

Ця частина карти подорожі клієнта покликана розділити подорож на етапи та, за необхідності, підетапи. На практиці подорож клієнта не є лінійною: він може переходити від одного етапу до іншого або вступати в подорож поетапно протягом усього шляху. Однак для розуміння процесу його найкраще описати у лінійній формі.

Врахування поведінки, думок та емоцій клієнта відображає внутрішній стан клієнта у кожній точці контакту з компанією. Опишіть, що думає та відчуває клієнт на кожному етапі шляху. Кожен етап має бути проаналізований окремо. Це означає, що при складанні карти необхідно враховувати реальний досвід, почуття та думки людей, які також можна дізнатися за допомогою опитувань та інтерв'ю.

На кожному етапі подорожі споживачі взаємодіють із певними характеристиками компанії, продукту чи послуги. Ці взаємодії можуть бути негативними, позитивними чи нейтральними, вони відбиваються у пам'яті споживача та стають частиною його досвіду. Важливо визначити всі аспекти взаємодії із споживачем. Наприклад, на одному з етапів клієнту може подобатися цінова політика, але негативні відгуки про компанію можуть стати на заваді купівлі. Головне завдання на цьому етапі - виявити ті бар'єри, які заважають ефективному співробітництву.

Зрозуміло, аналіз проводиться у тому, щоб упоратися з основними бар'єрами. Одна з переваг отримання зворотного зв'язку від клієнтів полягає в тому, що вона може вплинути на них з метою покращення стосунків. Визначивши ключові точки дотику, можна проаналізувати, де бізнес виправдовує та не виправдовує очікування. Це допоможе визначити, які конкретні дії необхідно вжити для покращення якості обслуговування клієнтів на кожному етапі та в кожній точці.

Після того, як усі елементи, що вимагають рішення, визначені, важливо розставити пріоритети. Це означає, що якщо було виявлено велику кількість проблем, почніть з тих, які мають найбільший вплив на взаємодію з клієнтами. Після усунення найбільших ризиків можна перейти до наступного елемента. Важливо правильно організувати процес та не допускати ситуацій, коли кілька проблем вирішуються одночасно. Як правило, пріоритети мають бути розставлені у наступному порядку (рис. 3.7).

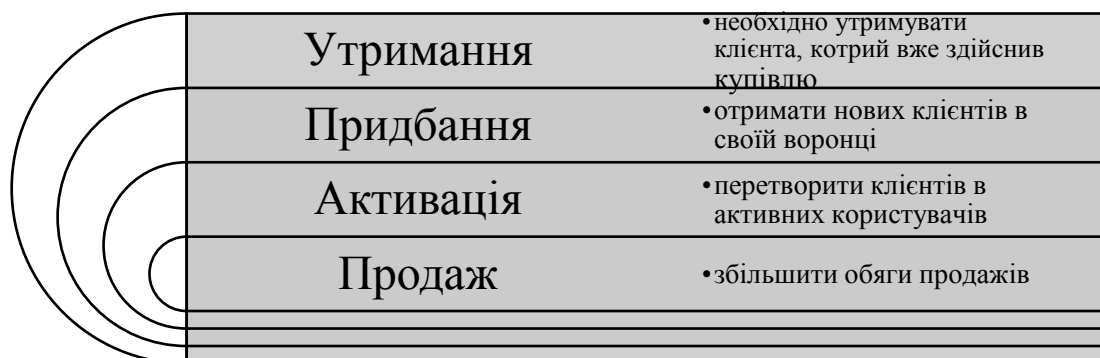


Рисунок 3.7 – Ключові пріоритети змін

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією банку

Зазначені етапи є загальними рекомендаціями щодо складання карти і можуть змінюватись в залежності від потреб компанії та особливостей запропонованого продукту або послуги. За допомогою CJM можна об'єктивно проаналізувати досвід взаємодії з продуктом від імені клієнта, виявити нові бар'єри та дати рекомендації щодо їх усунення та покращення продукту.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо управління якістю обслуговування клієнтів банківської установи.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що 1 січня 2023 року банк увійшов до першої групи серед комерційних банків України та зберіг позицію в п'ятірці найбільших банків України за основними фінансовими показниками. Він посідає друге місце за розміром власного капіталу, третє - за розміром активів та четверте - за розміром прибутку. Банк прагне створювати сприятливі та вигідні умови для обслуговування клієнтів, розширювати спектр банківських послуг та збільшувати свою присутність на ринку продуктів і послуг.

2. Доведено, що гарне обслуговування забезпечує досвід, який відповідає очікуванням споживачів. Це збільшить кількість постійних клієнтів. Якщо споживачі почнуть користуватися послугами конкурентів, погане обслуговування може призвести до скарг та втрати продажів. Обслуговування клієнтів може принести бізнесу великий успіх. Завдяки йому встановлюється зв'язок між потреб декомунізацією і самою організацією. Є переваги для обох сторін. Клієнт отримує якісні послуги, компанія збільшує продажі і прибуток.

3. Визначено, що найбільша кількість працівників банку працює на посадах спеціалістами, а саме: 59 чоловік або 34,3 % від загальної чисельності працівників банку. За досліджуваний період чисельність саме цієї категорії працівників зросла найбільше (на 17 чоловік). А це означає, що відбувається підбір кваліфікованої робочої сили для більш ефективної діяльності банку. У структурі загальної кількості працівників достатню питому вагу займають керівники банку (22,67 %). Це зумовлено тим, що банк має досить велику кількість відділів по всіх регіонах Сумської області. У 2022 році обсяг операцій з переказу готівки, здійснених фізичними особами, склав 4 919 708 тисяч. З 919 708 тис. транзакцій цей показник на 50% перевищує показник базового 2020 року. У 2022 році обсяг операцій,

здійснених через транзакційні термінали Банку, склав 612 921 тис. грн, що на 559 640 тис. грн більше, ніж у 2020 році.

4. Досліджено, що за показниками ефективності діяльності за 2021 рік банк досяг кращих результатів, ніж у середньому по банках України, а саме: рівень рентабельності власного капіталу становив 3,17% (по банках України - 3,03%), рентабельності активів - 0,70% (по банках України - 0,45%).

5. Обґрунтовано, що банківське обслуговування клієнтів важлива та життєво необхідна частина діяльності банку. В останні роки якість обслуговування клієнтів стала проблемою для банківських спеціалістів. Обслуговування клієнтів – найважливіший компонент потенційних ресурсів банку – страждає від неадекватного обслуговування клієнтів. Перехід до стандартів обслуговування клієнтів - це вищий етап у розвитку відносин із клієнтами. Довіра формується поступово в ході тривалої роботи в "нормальному режимі", а іноді й швидше при вирішенні проблемних ситуацій. Тому нездатність комерційних банків приділяти належну увагу якості обслуговування суттєво знижує їх можливості щодо підвищення операційної ефективності. З усього сказаного вище можна зробити висновок, що на сьогоднішній день проблем з якістю обслуговування клієнтів у банківській системі дійсно багато, і існуючі проблеми вимагають невідкладного вирішення. Причому вирішувати їх потрібно якнайшвидше. Це дозволить банкам бути конкурентоспроможними.

З якістю банківських послуг тісно пов'язана якість обслуговування – ступінь здатності задовольнити потреби клієнта, виправдати та перевищити його очікування, — прив'язати клієнта до конкретного відділення та менеджера, що його обслуговує. Загальновідомі три основні стратегії підвищення конкурентоспроможності банків з урахуванням нецінових методів: підвищення якості, диверсифікація товарів хороших і досягнення конкурентоспроможності з урахуванням раціонального поєднання класичних елементів маркетингу.

6. Визначено, що стратегія підвищення якості обслуговування ґрунтується на покращенні всіх ключових параметрів взаємодії банку з клієнтами. Засобами реалізації є єдиний фірмовий стиль та висока корпоративна культура, розвиток

персоналу, включаючи постійне навчання, та різні заходи щодо покращення відносин з клієнтами (різні техніки, такі як емоційний контакт, вітання, посмішка та активне слухання). Компанія також прагне вдосконалювати свою технічну базу для забезпечення зручності клієнтів, підвищення швидкості та якості послуг.

7. Доведено, що на сьогоднішній день проблем з якістю обслуговування клієнтів у банківській системі дійсно багато, і існуючі проблеми вимагають невідкладного вирішення. Причому вирішувати їх потрібно якнайшвидше. Це дозволить банкам бути конкурентоспроможними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: Монографія. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
2. Білошапка В.С., Корчан А.В. Базові основи процесу розробки і впровадження стандартів якості обслуговування клієнтів банку. *Стратегія розвитку України*. 2013. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197264317.pdf> (дата звернення 10.01.2022).
3. Вільна енциклопедія. Стабільність. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 01.02.2021).
4. Возна Л.Б., Босак О.В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
5. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гавришенко О.О. Удосконалення стратегії управління лояльністю клієнтів банківської установи в умовах глобальної діджиталізації. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «*Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*». Полтава, 2023. С.76-79.
7. Гавришенко О.О. Сучасні аспекти банківського маркетингу в умовах війни *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 170-171
8. Гаряга Л. О., Руденко М. В. Управління якістю банківського обслуговування. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. №3 (75), 2014. С. 183-187.
9. Гірченко Т. Д., Коссманн Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. *European cooperation*. № 12(19). 2016. С. 68-85

10. Головач А.В., Захожай В.Б. Банківська статистика. К.: МАУП 2012. 600 с
11. Кривич, Я.В. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 3. С. 33-39
12. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 400 с
13. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
14. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 42. 2022. С. 90-95.
15. Макарова В.В., Нечипоренко В.В. лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство*. 2021. (34). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1005/963> (дата звернення 04.09.2023).
16. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. В.Б. Захожай, Л.В. Романова, Н.А. Головач та ін.; під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. К. «ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. 560с
17. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188.
18. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с.
19. Патрікац Л. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків *Вісник Національного банку України*, 2012. №1. С.54-55.

20. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.
21. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf (дата звернення 24.07.2023).
22. Управління персоналом: підручник О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
23. Федотова О. Formation of satisfaction and loyalty of Ukrainian consumers in the market of banking services. *E-Conomics*. 2022. 1(5). URL: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/97> (дата звернення 17.05.2023).
24. Demkiv Yu. M. The ISO 9001 International Standards in a System of the Banking Services Quality Management. *Business Ethics and Leadership*. 2018. Vol. 2(3). Pp. 94-102.
25. Demkiv I. M., Lyeonov S. V., Samusevych Y. V. The measurement of influence of innovations' implementation on the commercial banks performance. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №1(13). Ч. 2802. С. 68-76
26. Chocholakova A., Gabcova L., Belas J., Sipko J. Bank Customers' Satisfaction, Customers' Loyalty and Additional Purchases of Banking Products and Services. *A Case Study from The Czech Republic. Economics & Sociology*. 2015. Vol. 8. № 3. Pp. 82-94.
27. Hong T. L., Marimuthu M. Relationship between service quality and customer satisfaction: a study of Malaysian banking industry. *Journal of Technology Management and Technopreneurship*. 2014. Vol. 2. № 2. Pp. 53-72.
28. Hofmeyr J. J. Hofmeyr, B. Rice Commitment-Led Marketing. John Wiley and Sons, 2015. 298 p.

29. Torianyk G., Savina A., Torianyk I.. Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022.1(4). PP. 34–47.
30. Vidić V., Savić S., Vidić B., Grgić Ž. Importance and application of marketing in small animal practice. *Biotechnology in Animal Husbandry*. 2013. 29 (4). PP. 741-749.