

С.В. Ведернікова, здобувач

Національна Академія управління, Одеський інститут МАУП

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Формування довгострокових взаємовідносин банку та підприємств приносить більшу ефективність, ніж короткострокові відносини, і передбачає використання стратегічного підходу до управління взаємодією. Основною стратегічного підходу до управління є формування та реалізація стратегій взаємодії банку та підприємств. Оскільки основними формами взаємодії в попередніх дослідженнях було визначено клієнтську, партнерську та участь у капіталі, то і стратегії взаємодії було поділено на клієнтські, партнерські та інвестиційні. Визнаючи важливість розробки кожного з виду зазначених стратегій, відзначимо, що інвестиційні стратегії банку є об'єктом окремих досліджень і знаходяться поза увагою предмету даного пошуку. Якщо ж порівнювати важливість клієнтських і партнерських стратегій взаємодії, то з точки зору максимізації позитивних фінансових результатів банку більш важливими є саме клієнтські стратегії, скільки загальновідомо, що більш ніж 60-70 % доходів банку становлять процентні доходи, а саме доходи від кредитування клієнтів банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання взаємодії підприємств і банків в Україні як передумови ефективного функціонування та розвитку економіки досліджували О.І. Амоша, О.І. Барановський, П.Ю. Буряк, Н.Ю. Брюховецька, О.Д. Вовчак, А.П. Вожжов, В.М. Геєць, О.В. Дзюблюк, С.В. Захарін, М.О. Кизим, О.М. Ковалюк, В.В. Корнеєв, Т.Д. Косова, Г.О. Крамаренко, М.І. Крупка, А.Я. Кузнєцова, О.Є. Кузьмін, А.М. Мороз, А.А. Пересада, С.К. Реверчук, Р.А. Слав'юк, Т.С. Смовженко та інші вчені-економісти. Серед російських вчених проблемами співпраці фінансово-кредитної системи та промислових підприємств займалися: Н.Є. Єгорова, Л.Л. Ігоніна, М.С. Ільїн, Ю.С. Масленченков, А.В. Раскатов, Л.В. Сергєєв, А.М. Смулов, А.А. Тріфілова, Е.Н. Чекмарьова та ін.

Попри наявність численних ґрунтовних публікацій із проблем фінансового забезпечення потреб суб'єктів господарювання потрібно відзначити, що нині гостро бракує науково обґрунтованих методичних засад формування стратегії взаємодії банку та підприємства, відсутні

рекомендації щодо вибору стратегій для конкретних груп підприємств, що і зумовлює актуальність обраної наукової проблеми, вирішенню якої присвячена стаття.

Метою статті є формування обґрунтованого, дієвого, апробованого підходу до вибору стратегії взаємодії банку та підприємства на засадах маркетингу. Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких завдань: 1) визначити важливість та етапи формування стратегії фінансово-кредитної взаємодії банку та підприємств; 2) визначити типи стратегій, прийнятних до використання в процесі фінансово-кредитної взаємодії банку та підприємства; 3) сформувати алгоритм вибору стратегії відповідно до сегменту контрагентів банку.

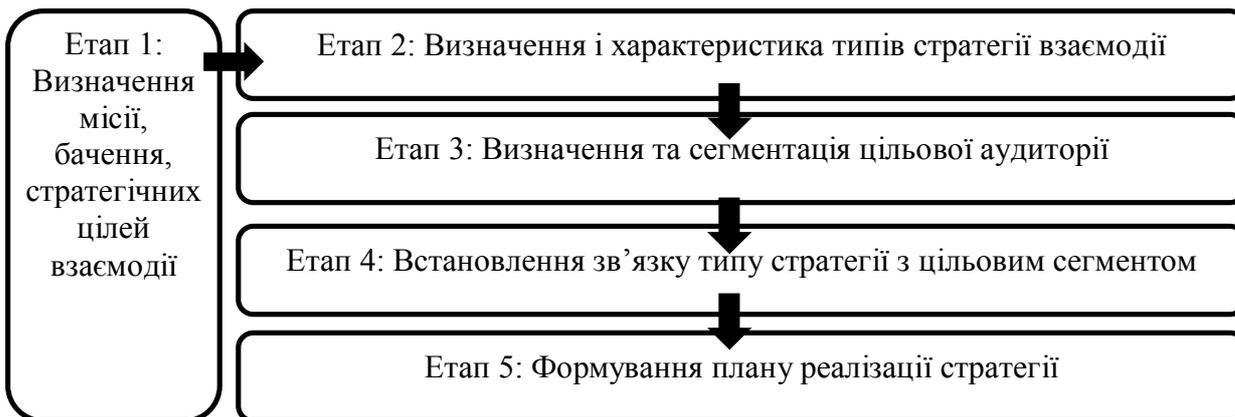
Виклад основного матеріалу досліджень. Розробляючи стратегію фінансово-кредитної політики взаємодії з підприємствами, банк проводить сегментацію ринку на засадах визначення потреб та форм обслуговування, враховує рівень макроекономічного та регіонального розвитку, рівень кон'юнктури тощо [4; 1]. Основою для розробки стратегії фінансово-кредитної взаємодії є внутрішні можливості банку, які визначаються фінансовою стабільністю, ліквідністю, надійністю на ринку, конкурентоспроможністю та можуть бути вміщені у поняття фінансово-кредитного потенціалу взаємодії. При цьому реалізація можливостей стратегії фінансово-кредитної політики взаємодії передбачає досягнення стійкого фінансового стану банку на вибраному сегменті ринку.

Стратегію фінансово-кредитної взаємодії банку, доцільно визначати як концепцію діяльності банку у сфері фінансово-кредитних взаємовідносин з підприємствами, яка визначає пріоритети, цілі, завдання та шляхи їх досягнення на основі подолання конкуренції на ринку.

У свою чергу, стратегія фінансово-кредитної взаємодії визначає орієнтири прийняття ключових рішень, які стосуються взаємовідносин банку з підприємствами на майбутніх ринках, з приводу нових банківських продуктів, організаційної структури забезпечення процесів обслуговування, визначення допустимих ризиків. Виходячи з цього, стратегічний менеджмент фінансово-кредитної взаємодії банку являє управлінський процес забезпечення відповідності між цілями банку та підприємства, які обумовлені фінансовим станом підприємства та наявним потенціалом банку в умовах постійної зміни ринку та рівня конкуренції. Наявність стратегії фінансово-кредитної взаємодії визначає конкурентну перевагу банку, яка виявляється у вартісній цінності кредитного продукту, яку банк створює для підприємства з метою отримання доходу, який перевищує витрати на його створення.

Процес формування стратегії взаємодії передбачає виконання

декількох етапів (рисунок).



Етапи формування стратегії взаємодії банку та підприємства

Перший етап формування стратегії взаємодії (рисунок) полягає у визначенні ключових елементів стратегічного управління: місії, бачення, стратегічних цілей. Основною метою фінансово-кредитної взаємодії банку та підприємства, яка в цілому відповідає стратегічній меті, визначено забезпечення неперервності суспільного відтворення та фінансової стійкості функціонування банків та підприємств. Щодо визначення місії, то це доцільно робити відповідно до конкретних банків, що виступають об'єктами дослідження. Так місією АТ «Ощадбанк» є «забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого та гарантованого заощадження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг». Основною стратегічною метою на 2012-2015 рр. – впровадження сучасних банківських технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі. Місією ПАТ «ВТБ Банку» є «надання фінансових послуг для забезпеченого майбутнього клієнтів, акціонерів та суспільства в цілому». Основною стратегічною метою банку є значне збільшення доходів на фоні якісного покращення їх структури та підвищення ефективності бізнесу. Таким чином, визначення загальних стратегічних цілей банками вже здійснено, а щодо визначення цілей фінансово-кредитної взаємодії, то процедуру доцільно здійснювати в межах зазначених вище стратегічних цілей, а також в межах кожного окремого типу стратегії, що приводить до другого етапу формування стратегії.

Для виконання завдання другого етапу формування стратегії взаємодії банку та підприємства поєднаємо два підходи до диференціації стратегій: перший підхід полягає у тому, що наша увага сконцентрована на клієнтській та партнерській стратегіях взаємодії; другий підхід,

запропонований Ф. Котлером [1; 3] і передбачає розрізнення два основні види маркетингових комунікацій, які може здійснювати банк для встановлення взаємовідносин з підприємствами, а саме: концентровані та диференційовані комунікації (табл. 1)

Даними табл. 1 визначено, що в цілому для формування довгострокових відносин банку з підприємствами доцільно використовувати чотири типи стратегій, а саме: клієнтську концентровану та клієнтську диференційовану, а також партнерську концентровану і партнерську диференційовану. Клієнтська стратегія передбачає домінування банку у відносинах банк-підприємство, при цьому підприємство є клієнтом банку і споживачем банківських продуктів.

1. Типи стратегій взаємодії банку та підприємства

Маркетингова комунікація Форма взаємодії	Концентрована	Диференційована
Клієнтська	Клієнтська концентрована	Клієнтська диференційована
Партнерська	Партнерська концентрована	Партнерська диференційована

Партнерська стратегія передбачає встановлення взаємодії банку з підприємством на основі рівності прав, тобто в цьому випадку підприємство є більш важливим для банку, ніж звичайний клієнт, що може бути спричинено низкою причин: 1) підприємство-партнер від власного обслуговування приносить значну частку доходів банку; 2) підприємство-партнер є представником цінного бренду і банку вигідно позиціонувати себе на ринку банківських послуг у якості обслуговуючого такого поважного підприємства; 3) підприємство є акціонером банку.

Концентрована стратегія взаємодії передбачає виділення загальних для всіх сегментів характеристик, встановлення стандартного пакету послуг, типових договорів, стандартизованого підходу до визначення вартості продуктів, що продаються таким клієнтам, встановлення і проведення базової цінової політики. Концентрована стратегія має менш індивідуальний характер, є більш простою з точки зору організації та реалізації і передбачає менші витрати на її реалізацію.

Диференційована стратегія взаємодії передбачає індивідуалізований підхід до клієнтів і партнерів, розроблення окремих програм обслуговування, встановлення персональних тарифів обслуговування, розробку та впровадження систем бонусів, знижок, акційних пакетів

продуктів тощо. Диференційована стратегія є персоніфікованою, тобто корегується відповідно до кожного окремого важливого клієнта чи партнера, вимагає більше витрат часу та інших ресурсів на створення та реалізацію.

Третім етапом формування стратегії взаємодії є визначення та сегментування цільової аудиторії, тобто партнерів і клієнтів банку. Один з найпоширеніших підходів до сегментування передбачає макросегментування і мікросегментування. Макросегментування передбачає поділ клієнтів і партнерів банку за такими критеріями як географічне розташування, розмір підприємства, сфера діяльності тощо. Проте слід зауважити, що оскільки досліджувані банки ПАТ «ВТБ Банк» і АТ «Ощадбанк» є багатофілійними структурами, які обслуговують клієнтів по всій території України і незалежно від розміру підприємства та сфери його діяльності, то макросегментування в такому випадку є недоцільним.

Мікросегментування передбачає об'єднання аналізованих підприємств відповідно до їх показників діяльності, а також показників, що характеризують взаємодію кожного окремого підприємства з банком. Для здійснення мікросегментування скористаємось методом ABC-XYZ аналізу [0]. ABC-XYZ аналіз – це потужний інструмент визначення найбільш важливих і ключових контрагентів взаємодії. ABC-XYZ аналіз – дозволяє за сегментацією контрагентів банку встановити пріоритети у структуризації процесів фінансово-кредитної взаємодії.

Базова ідея методу аналізу ABC-XYZ ґрунтується на загальновідомому правилі Паретто, яке говорить, що «80 % результатів банку приносять близько 20 % затрачених зусиль». Слід зазначити, що ABC-XYZ аналіз – це поєднання власне ABC-аналізу та XYZ-аналізу. Результатом проведення ABC-аналізу є три окремі групи контрагентів банку, які відповідають буквам назви А, В. і С. Ці групи є однорідними і досить суттєво відрізняються одна від одної. Сутність XYZ-аналізу – розбиття контрагентів банку за показником стабільності, що дозволяє з певною вірогідністю використовувати дані аналізу для подальших прогнозів та планування фінансово-кредитної взаємодії [0].

Перед застосуванням ABC-XYZ аналізу до досліджуваних банків доцільно провести перевірку результатів діяльності цих банків на предмет відповідності правилу 20 на 80. Для цього скористаємось фінансовою звітністю банку щодо результатів діяльності і виявимо 20 % статей доходу і перевіримо, чи складає сума доходів за цими статтями 80 % і більше доходів банку. Узагальнені результати аналізу подані в табл. 2.

**2. Узагальнені результати аналізу діяльності ПАТ «ВТБ Банк»
методом 20 на 80**

Первинні статі доходів	2012		2013	
	тис. грн	Питома вага. %	тис. грн	Питома вага. %
Процентні доходи	4080458	84,17	3717138	83,65
Комісійні доходи	613788	12,66	516719	11,63
Результат від операцій з цінними паперами в торговому портфелі банку	1807	0,04	-8438	-0,19
Результат від переоцінки інших фінансових інструментів	40453	0,83	-15821	-0,36
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	24316	0,50	-3199	-0,07
Результат від операцій з іноземною валютою	93501	1,93	135673	3,05
Результат від переоцінки іноземної валюти	-27256	-0,56	16253	0,37
Знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж	-2177	-0,04	2227	0,05
Інші операційні доходи	23235	0,48	83224	1,87
Всього доходів	4848125	100,00	4443776	100,00
80 % від загальних доходів	3878500	80,00	3555021	80,00
Сума статей доходів, що за кількістю становлять 20 %	4694246	96,83	4233857	95,28

Дані табл. 2 показують, що результати діяльності ПАТ «ВТБ Банк» цілком відповідають правилу Паретто 20 на 80: більше ніж 80 % доходів банку становлять процентні доходи, другими за значимістю є комісійні доходи; сума доходів від 2-х найважливіших напрямків діяльності (кредитування і розрахунково-касове обслуговування) значно перевищує 80 % від суми загальних доходів. Отже застосування методу ABC-XYZ аналізу є правомірним.

Для здійснення ABC-аналізу були відібрані 200 найбільших контрагентів (клієнтів і партнерів) ПАТ «ВТБ Банк». Параметром, за яким здійснювались маніпуляції з контрагентами було обрано процентні та комісійні доходи, отримані від кожного клієнта або партнера упродовж п'яти аналізованих 2009-2013 років.

На основі даних про процентні та комісійні доходи контрагентів банку був проведений ABC-аналіз за такими етапами:

- 1) підбиття підсумку отриманих доходів (і процентних, і комісійних) за кожним контрагентом упродовж аналізованих років;
- 2) вирахування частки доходів за кожним контрагентом у загальній сумі доходів за аналізованими 200 контрагентами;
- 3) сортування всіх контрагентів у порядку зменшення частки отриманих доходів: тобто першим йде контрагент, від якого упродовж 2009-2013 рр. отримано найбільше процентних і комісійних доходів;
- 4) вирахування частки доходів від контрагента наростаючим підсумком;
- 5) присвоєння груп А, В і С кожному контрагенту за значення частки у сукупності доходів за наростаючим підсумком таким чином: до групи А увійшли контрагенти банку сукупна частка яких становить 50,0 % від загальної кількості (табл. 3), до групи В – контрагенти частка яких за наростаючим підсумком становить від 50,0 % до 80,0 %; до групи С – всі інші контрагенти.

3. Фрагмент результатів АВС-аналізу контрагентів ПАТ «ВТБ Банк»

№ контрагента у базі даних	Всього процентні доходи, тис. грн	Всього комісійні доходи, тис. грн	Всього доходів від контрагента, тис. грн	Частка процентних доходів у підсумку, %	Частка комісійних доходів у підсумку, %	Частка загальних доходів, %	Частка накопичувальна підсумком, %	ГРУППА
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	4956238,68	281553,684	5237792,363	100	100	100	–	–
88	266852,343	20466,666	287319,009	5,384171	7,269188	5,485498	5,485498	А
71	252963,204	112,737	253075,941	5,103935	0,040041	4,831729	10,317227	А
...
78	107180,217	170,41	107350,627	2,162531	0,060525	2,04954	47,514279	А
82	95972,05	591,416	96563,466	1,936389	0,210054	1,843591	49,35787	А
29	86599,134	653,322	87252,456	1,747275	0,232042	1,665825	51,023695	В
77	85075,361	119,548	85194,909	1,716531	0,04246	1,626542	52,650237	В
...
45	32381,825	197,055	32578,88	0,653355	0,069988	0,621996	78,645547	В
172	26549,981	5013,509	31563,49	0,535688	1,780658	0,602611	79,248158	В
171	26573,976	4572,546	31146,522	0,536172	1,624041	0,59465	79,842808	В
149	26557,468	2637,855	29195,323	0,535839	0,936892	0,557397	80,400205	С
27	28613,12	140,717	28753,837	0,577315	0,049979	0,548969	80,949174	С
9	168,552	20,276	188,827	0,003401	0,007201	0,003605	99,990458	С
...
140	114,835	15,03	129,865	0,002317	0,005338	0,002479	99,996208	С
176	69,537	42,226	111,763	0,001403	0,014997	0,002134	99,998342	С
141	73,263	13,624	86,887	0,001478	0,004839	0,001659	100,000001	С

Дані щодо результатів проведення ABC-аналізу (табл. 3) показують, що до групи А увійшли контрагенти, частка доходів яких у загальному підсумку аналізованої сукупності коливається від 5,5 % до 1,8 %. Чисельність групи А становить 17 контрагентів. До групи В увійшли контрагенти, частка доходів яких у загальному підсумку аналізованої сукупності коливається від 1,7 % до 0,6 %. Чисельність групи В становить рівно удвічі більша, ніж чисельність групи А і становить 34 контрагента. Найчисельнішою групою є група С з кількістю контрагентів банку 149, частка доходів яких у загальному підсумку аналізованої сукупності коливається від 0,5 % до 0,002 %.

XYZ-аналіз передбачає також поділ контрагентів банку, проте за ступенем варіації, причому чим більше варіабельність параметрів контрагента банку, тим менш надійним він є, а отже потребує додаткових зусиль з точки зору планування взаємодії та прогнозування значень майбутніх доходів від даної взаємодії. Для проведення XYZ-аналізу скористаємось формулою коефіцієнта відносної варіації (формула 1).

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (1)$$

де x_i – значення параметра за i -й період;

\bar{x} – середнє значення параметра за об'єктом, що оцінюється;

n – число періодів.

Фрагмент результатів XYZ-аналізу подано в табл. 4. Дані показують, що переважна більшість контрагентів банку мають досить низьку варіабельність показників доходів, що говорить про досить стабільні відносини та обсяги операцій, які банк проводить з клієнтами і партнерами.

4. Фрагмент результатів XYZ-аналізу контрагентів ПАТ «ВТБ Банк»

№ контр- агента	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	За 5 років	середнє	Коефіцієнт відносної варіації	Група
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього	967994,803	1087222,899	1064224,489	1048380,693	1070076,814	5237899,698	1047579,940	–	–
77	16068,187	16807,77	17128,89	17274,19	17915,87	85194,91	17038,98	0,035489	X
...
142	70,5	93,133	79,988	78,993	73,823	396,437	79,287	0,097590	X
134	228,2	303,427	258,684	256,454	241,291	1288,056	257,611	0,098708	X
196	193,6	195,119	219,644	247,52	194,818	1050,701	210,14	0,100308	Y
132	294,5	389,751	305,169	330,749	313,652	1633,821	326,764	0,102988	Y
140	23	30,837	26,132	25,78	24,116	129,865	25,973	0,103320	Y
168	4620,2	6155,712	5366,617	5263,022	4735,089	26140,64	5228,128	0,104536	Y
...
184	164,2	84,569	181,302	188,406	166,463	784,94	156,988	0,237736	Y
177	206,9	361,958	211,508	239,233	211,241	1230,84	246,168	0,239767	Y
183	165,8	111,754	242,547	189,326	168,512	877,939	175,588	0,240183	Y
2	846,826	859,677	872,347	1512,593	967,703	5059,146	1011,829	0,251016	Z
199	507,1	624,853	557,472	957,915	509,385	3156,725	631,345	0,267357	Z
182	129,2	100,855	219,133	143,716	131,239	724,143	144,829	0,274196	Z
169	3890,5	2993,514	1195,794	4403,763	3986,824	16470,4	3294,079	0,347727	Z
181	102,9	35,833	188,939	117,941	104,701	550,314	110,063	0,442758	Z

До групи X увійшли контрагенти банку, коефіцієнт варіації доходів яких становить менше 0,1, тобто не перевищує 10 %. Таких контрагентів у аналізованого банку більшість, оскільки чисельність групи X становить 173 з аналізованих 200 клієнтів і партнерів банку. Чисельність групи Y є значно меншою – 22 контрагента, варіативність даної групи клієнтів і партнерів банку знаходиться в межах від 10 % до 25 %. До групи Z увійшли всього 5 контрагентів, їх варіативність доходів перевищує 25 %. Отже, в цілому результатом XYZ-аналізу є поділ контрагентів банку за ступенем мінливості доходів, які приносять банку взаємовідносини з клієнтами і партнерами. В цілому можна сказати, що банк буде взаємодію з клієнтами і партнерами на досить стабільній основі, що дозволяє здійснювати коректні прогнози майбутньої ситуації.

Висновки. Об'єднані результати ABC- і XYZ-аналізу подані в табл. 5

5. Результати ABC- і XYZ-аналізу клієнтів і партнерів ПАТ «ВТБ Банк»

№	Група		№	Група		№	Група	
AX-17 контрагентів			BX – 34 контрагента			CX – 122 контрагента		
47	A	X	28	B	X	1	C	X
48	A	X	29	B	X	2	C	X
70	A	X	30	B	X	4	C	X
71	A	X	31	B	X	5	C	X
72	A	X	32	B	X	6	C	X
78	A	X	37	B	X	7	C	X
79	A	X	38	B	X	8	C	X
80	A	X	40	B	X	9	C	X
81	A	X	43	B	X	10	C	X
82	A	X	45	B	X	11	C	X
83	A	X	46	B	X	12	C	X
84	A	X	69	B	X	13	C	X
85	A	X	75	B	X	14	C	X
86	A	X	76	B	X	15	C	X
87	A	X	77	B	X	16	C	X
88	A	X	94	B	X	17	C	X
128	A	X	95	B	X	18	C	X
AY – 0			BY – 0			CY – 22 контрагента		
AZ – 0			DZ – 0			CZ – 5 контрагентів		

Деталізовані результати ABC- і XYZ-аналізу показують, що замість теоретичних 9 груп клієнти і партнери банку утворили 5 груп, а саме: AX, BX, CX, CY і CZ (табл. 6).

6. Матриця сегментування контрагентів ПАТ «ВТБ Банк» за результатами ABC-XYZ-аналізу

Ступінь стабільності доходів Частка в загальному обсязі доходів	X	Y	Z
	група контрагентів зі стабільною величиною доходів, незначними коливаннями в обсягах процентних і комісійних доходів і високою точністю прогнозу $V \leq 10\%$	група контрагентів з певними тенденціями визначення процентних і комісійних доходів і середніми можливостями їх прогнозування $10\% < V \leq 25\%$	група контрагентів, процентні і комісійні доходи якої є нерегулярними, тривалі тенденції відсутні, точність прогнозування є невисокою $V \geq 25\%$
A – найбільш цінна група контрагентів, яка приносить банку 50% найкрупніших процентних і комісійних доходів	AX (чисельність групи 17) Постійні ключові клієнти (висока вартість взаємодії, висока ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності взаємодії) 8,5 % від загальної кількості контрагентів.	Контрагенти групи AY відсутні	Контрагенти групи AZ відсутні
B – менш важлива група контрагентів, яка приносить банку 30 % менш крупних процентних і комісійних доходів	BX (чисельність групи 34) Постійні великі клієнти (середня вартість взаємодії, висока ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання) 17 % від загальної кількості контрагентів.	Контрагенти групи BY відсутні	Контрагенти групи BZ відсутні
C – малоцінна група контрагентів, яка приносить банку 20% дрібних процентних і комісійних	CX (чисельність групи 122) Постійні середні клієнти і контрагенти (вартість взаємодії нижче середнього, висока ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання)	CY (чисельність групи 22) Перспективні клієнти (вартість взаємодії нижче середнього, середня ступінь надійності прогнозу через нестабільність обсягів взаємодії)	CZ (чисельність групи 5) Ненадійні контрагенти (низька вартість взаємодії, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного характеру взаємодії)

доходів	61 % від загальної кількості контрагентів.	11 % від загальної кількості контрагентів.	2,5 % від загальної кількості контрагентів.
---------	--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------------------

Дані табл. 6 показують, що нестабільних клієнтів у ПАТ «ВТБ Банк» менше 15 %, і всі вони відносяться до малоцінної групи контрагентів, яка приносить банку менше 20 % середніх та дрібних процентних і комісійних доходів. Більше 85 % контрагентів банку мають стабільні значення процентних і відсоткових доходів, які банк отримує в результаті взаємодії з ними, в тому числі 8,5 % контрагентів приносять банку 50 % від сукупного обсягу процентних і комісійних доходів – це клієнти і контрагенти групи АХ, їх кількість становить 17. До клієнтів групи АХ доцільно застосовувати диференційований партнерський тип стратегії (табл. 7).

7. Типи стратегій взаємодії ПАТ «ВТБ Банк» та сегментів підприємств

Маркетингова комунікація Форма взаємодії	Концентрована	Диференційована
Клієнтська	Клієнтська концентрована – контрагенти групи CX , CY і CZ	Клієнтська диференційована – контрагенти груп ВУ і ВZ
Партнерська	Партнерська концентрована – контрагенти групи BX	Партнерська диференційована – контрагенти групи AX , АУ і АZ

Дані табл. 7 показують, що клієнтську диференційовану стратегію з урахування результатів сегментування клієнтів і партнерів на даний момент не доцільно розробляти і впроваджувати, оскільки до груп ВУ і ВZ жоден з наявних контрагентів банку не потрапив. Партнерська концентрована стратегія буде доречною до групи контрагентів ВХ, оскільки це постійні великі клієнти з середньою вартістю взаємодії, проте високим ступенем надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання, і чисельність групи становить 17 % від загальної кількості контрагентів. І клієнтську концентровану стратегію доцільно застосовувати до груп контрагентів СХ, СУ і СZ, що уособлюють більшість клієнтів і партнерів банку, які приносять банку 20 % дрібних процентних і комісійних доходів їх кількість 74,5 %.

Таким чином, за результатами сегментування клієнтів і партнерів ПАТ «ВТБ Банк» доцільно сконцентрувати увагу на складових трьох основних стратегій взаємодії:

1. Клієнтська концентрована стратегія, яка покриває майже 75 % контрагентів банку.

2. Партнерська концентрована з чисельністю підприємств для взаємодії у 17 % від загальної кількості.

3. Партнерська диференційована стратегія для найбільш цінних клієнтів і партнерів, з кількістю 8,5 % підприємств для взаємодії.

Для наповнення змістом стратегії необхідно сформулювати цілі взаємодії, цільові значення показників взаємодії, що буде предметом подальших досліджень.

Бібліографічний список: 1. Бодряков Р. Методика проведення ABC – XYZ аналіза / Р. Бодряков // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm. 2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. з англ. – СПб.: Питер ком, 1999. – 896 с. 3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др. [пер. с англ.]. – [2-е ероп. изд.]. – М.: Вильямс, 1998. – 1056 с. 4. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: учеб. пособие для вузов / Г.Л. Макарова. – М.: Финстатинформ, 2007. – 210 с. 5. Мстоян К.В. Надійність банку: сутність, складові та фактори впливу [Електронний ресурс]. – Ефективна економіка, 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1142>.

Ведерникова С.В. Методический подход к выбору стратегии финансово-кредитной взаимодействия банков и предприятий. В статье предложен методический подход к выбору стратегии финансово-кредитного взаимодействия банков и предприятий, основанный на первичном разделении контрагентов банка на клиентов и партнеров, что соответствует клиентские и партнерской стратегиям взаимодействия, а также выделении общих и специфических характеристиках взаимодействия, что соответствует концентрированной и дифференцированной стратегиям. На примере одного из системных банков Украины продемонстрировано сегментирование его контрагентов с использованием метода ABC-XYZ-анализа для формирование однородных сегментов, для которых предлагается разрабатывать клиентскую концентрированную, партнерскую концентрированную и партнерскую дифференцированную стратегии.

Vedernikova S. Methodological approach to choosing a strategy of financial and credit interaction between banks and enterprises. The article prompted a methodical approach to choosing a strategy of financial and credit interaction between banks and enterprises, based on the primary division of the bank counterparty to customers and partners that meets customer and partner engagement strategy, as well as general and specific characteristics of the

interaction, which corresponds to a concentrated and differentiated strategies. In the case of a systemic bank Ukraine demonstrated its counterparties segmentation using the ABC HYZ analysis and formation of homogeneous segments for which the developed customer concentrated, and concentrated affiliate differentiated strategy.