

Вантук Т. З.

*аспірант, ДВНЗ «Університет банківської справи»; Україна;
e-mail: tanya.vantukh@ukr.net*

СУТНІСТЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА»

Анотація. Автором розглянуто основні теоретичні підходи до поняття «клієнтоорієнтація», у результаті морфологічного аналізу сформульовано дефініцію поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика» та визначено критерії клієнтоорієнтованості банку. Розглянуто сутність, ознаки та підходи до впровадження клієнтоорієнтованого підходу в банку та реалізації клієнтоорієнтованої депозитної політики.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, лояльність, клієнтоорієнтований підхід, орієнтація на клієнта, клієнтоорієнтована депозитна політика.

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 20

Vantukh T. Z.

*PhD-student of University of Banking, Ukraine;
e-mail: tanya.vantukh@ukr.net*

GIST AND DEFINITION "CUSTOMER-ORIENTED DEPOSIT POLICY"

Abstract. As a result of the conducted theoretical researches it is proved that the client-oriented approach introduction is the urgent necessity for the modern bank successful existence, as clients are the main value of any company. It is substantiated that reaching the certain level of clientorientation is impossible without: properly elaborated client policy; detailed client segmentation; client attractiveness monitoring and appraisal and client base analysis; CRM-systems implementation; creation of the client service quality management systems and their program-informational support; formation of the full client-oriented products and services range for their comfortable usage. The main theoretical approaches to the concept of "customer-oriented business" was investigated and main tendencies of its development were revealed.

The essence of definition "customer-oriented deposit policy " was determined, phases and trends of its implementation have been substantiated. Client-oriented deposit policy approach introduction will mean assembling a more customer-oriented capabilities system, drawing together diverse processes, practices, and skills. They might include designing an integrated multichannel customer experience incorporating the online bank and local retail branches; expanding the use of fact-based decision making for loans and investments; putting more analytically driven decision-making processes in place; delivering highly tailored, customer-focused product and service offerings; fostering greater collaboration across organizational silos within the bank; and partnering across introduction. The essence, attributes and approaches for implementation of customer-oriented approach at banking institutions and foundations of implementation customer-oriented bank deposit policy were examined. To be competitive banks must invest in and develop additional capabilities that will truly set them apart.

Keywords: client-oriented, loyalty, customer orientation, client-oriented deposit policy.

JEL Classification: G 21, M 31.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 20

Вантук Т. З.

*аспірант, ГВУЗ «Університет банківського дела»; Україна;
e-mail: tanya.vantukh@ukr.net*

СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ДЕПОЗИТНАЯ ПОЛИТИКА»

Аннотация. Автором рассмотрены основные теоретические подходы к понятию «клиентоориентации», в результате морфологического анализа сформулирована дефиниция понятия «клиентоориентированная депозитная политика» и определены критерии клиентоориентированности бизнеса. Рассмотрены сущность, признаки и подходы к внедрению клиентоориентированного подхода и реализации клиентоориентированной депозитной политики. Определена сущность «клиентоориентированности банка», обоснованы этапы ее реализации.

Ключевые слова: клиентоориентированность, лояльность, клиентоориентированный подход, ориентация на клиента, клиентоориентированная депозитная политика.

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 1, библи.: 20

Вступ. В сучасних умовах гострої конкуренції, насичення ринку банківських послуг, коли відмінність в продуктах у більшості банків мінімальні, а їх вартість майже ідентична, саме від вибору клієнтів залежить результативність діяльності банків та його успіх. Так, клієнти стають основними джерелами створення вартості, а їх вибір перетворюється на дуже цінну інвестицію, що визначає вартість і ефективність діяльності банківської установи [1, с.213]. Усвідомивши важливість налагодження тісних відносин з клієнтами та їх значення, виникла необхідність створення власної унікальної конкурентної переваги. Такою перевагою, наслідуючи успішний досвід іноземних установ, для вітчизняних банків стала зміна маркетингової стратегії з традиційної на клієнтоорієнтовану, процес переходу до якої почався у після кризовий період (2008-2009 р.р.). Сьогодні клієнтоорієнтованість є основою ідеології ведення бізнесу у всьому світі, що обумовлено неможливістю досягнення успіху діяльності банку без створення повноцінного діалогу з клієнтами [2, с.87].

Зростання уваги до роботи з клієнтами та їх обслуговування вимагає від банку впровадження нових підходів, встановлення міцних довірчих відносин, якості і високих стандартів обслуговування [3]. Особливої актуальності набуває це питання в сучасних умовах, поглиблення кризових явищ в банківській системі та зростання недовіри громадян, підвищуються вимоги до комерційних банків та їх депозитних продуктів. Необхідність визначення шляхів задоволення нових вимог та запитів клієнтів обумовлює науковий і практичний інтерес до підвищення ефективності роботи банків та їх клієнтів, на основі впровадження клієнтоорієнтованої депозитної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття клієнтоорієнтованості бізнесу досліджуються у працях таких зарубіжних науковців у сфері маркетингу, як М.Ваш, І. Манн, О. Мухортова, О. Новіков, Ф. Н'юелл та ін. Дослідження стратегії клієнтоцентричності банків проводили Ф.Котлер, Я.Гордон, Т.Рубін. Серед російських та українських дослідників відзначити Харського К.М., Чижова Н.А., Хлебовича Д.І., Куршакову Н.Б. Окремі аспекти впровадження клієнтоорієнтованого підходу у банку досліджували - Леонович Т., Маслова Н.О, Подопрігора В. Г., Герасимова Е.А., Бердина Е. С., Семенча І.Є., А.В. Нестеренко та ін. Хоча клієнтоорієнтована депозитна політика декларується в звітах діяльності банків та розглядається деякими авторами, зокрема Пантелєєва Н.М., однак визначення сутності поняття в літературі відсутня.

Мета статті – сформулювати авторське бачення «клієнтоорієнтованої депозитної політики» на основі критичного аналізу та існуючих в економічній літературі підходів до трактування клієнтоорієнтованості бізнесу з урахуванням специфіки реалізації депозитної політики.

Результати дослідження. Незважаючи на те, що поняття клієнтоорієнтованості банківської установи та її депозитної політики декларуються у програмах розвитку та річних звітах діяльності банків починаючи з 2007 року, а кожна друга компанія в Україні проголошує клієнта головною цінністю своєї діяльності - у бізнес-практиці

воно трапляється значно рідше. Як зауважує блог Customer Evangelism, попри той факт, що 56% компаній вважають самих себе клієнтоцентричними, лише 12% споживачів погоджуються із цією оцінкою [4, с. 6]. Причиною цього найчастіше стає незрозуміння даної стратегії керівництвом та працівниками, не усвідомлення того, що для реалізації стратегії клієнтоорієнтованості, їм потрібно реорганізувати свою діяльність.

Результати досліджень компанії Roffey Park (Великобританія) показали, що існує прямий зв'язок між практикою управління, змінами в компаніях та їх здатністю бути успішними у відносинах з клієнтами у кризовий період. За результатами опитування 900 керівників експертами було виявлено, що концентрація уваги виключно на власних проблемах у 56% випадків призводить до зростання збитковості компаній, у 49% випадків – до нарощування конфліктності у колективі, у 44% випадків – до зниження мотивації персоналу. Використання клієнтоорієнтованого підходу виявилось обов'язковим атрибутом успішного бізнесу у європейських країнах. Адже, розроблення нових банківських продуктів і послуг, що мають відповідати потребам клієнтів, економічним та політичним умовам в країні, є одним з ключових елементів у створенні довготривалих відносин з клієнтами [5, с.79-81]. Проаналізуємо підходи вчених до тлумачення клієнтоорієнтованості бізнесу і з'ясуємо, чи можуть бути застосовані такі підходи для охарактеризування сутності клієнтоорієнтованої депозитної політики банку (табл.1.).

Таблиця 1.

Основні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

<i>Автор</i>	<i>Сутність поняття</i>	<i>Акцент</i>
Манн І.	ініціація позитивних емоцій у клієнтів, що призводить до вибору товарів і послуг конкретної компанії серед конкурентів, до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій.	Процес, результат
Мухортова О. [7]	стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результати стратегії клієнтоорієнтованості: лояльність, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів.	Стратегія, результат
Кулинич А. [8]	бажання зрозуміти клієнта, точна відповідність обіцянкам та очікуванням клієнта та прагнення до перевищення його очікувань, чесність відповідальність перед державою, індивідуальний підхід.	Націленість, навички, процес
Лошков В. [9]	здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів	Потенціал, здатність
Новіков А. [10] Маслова Н. [2]	характеристика бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва, інструмент, який дозволяє отримувати лояльних клієнтів.	Орієнтир, інструмент
Кваско А.В., Лавренюк М.М. [11]	зміна парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін.	зміна парадигми управління
Франке, Парк[12]	набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності клієнта.	концентрація на інтересах клієнта
[13]	це стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них.	стратегічний підхід, забезпечує конкурентні позиції

И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов [14]	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, шляхом використання нетрадиційних підходів.	задоволення майбутніх потреб клієнтів
Хлебович Д.И. [15]	компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх бізнес-процесів.	у центрі інтереси клієнтів

Складено автором

Аналізуючи думки авторів (Табл.1), відзначимо що не має єдиної думки стосовно того, чим є клієнтоорієнтованість – інструментом (засобом), процесом (орієнтацією, ініціацією), результатом зусиль (показником, характеристикою), стратегією тощо. На нашу думку, найбільш влучним є формулювання О.Дейнеки, яка досліджує практичні аспекти реалізації стратегії клієнтоорієнтованості підприємств, і визначає клієнтоорієнтованість, як пріоритет маркетингової стратегії підприємства (фірми чи банку), що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними [6, с.76]. У контексті такого визначення необхідно дослідити клієнтів окремого підприємства та виділити ключових з них і налагодити роботу з ними у такий спосіб, щоб викликати у них почуття лояльності. Саме формування унікальних стосунків з цією групою клієнтів дозволить досягти балансу інтересів. Інші групи клієнтів (потенційних, випадкових) можна перетворити на клієнтів [6, с.77], за умови здійснення пропозиції, адекватної їх очікуванням.

Аналізуючи визначення Хлебовича Д.И., зазначимо, що важко уявити компанію, яка «понад усе ставить інтереси клієнтів». Адже, метою створення та функціонування будь-якої комерційної організації (у т.ч. банку) є отримання прибутку. Компанія може знизити пріоритет ряду власних цілей на користь інтересів клієнта, таким чином, піти на втрату частини прибутку, але не в повному його обсязі. При цьому керівництво інвестує в розвиток клієнтської бази. Отже, клієнтоорієнтованість повинна бути вигідною для всіх учасників процесу обслуговування.

Науковці, визначаючи клієнтоорієнтованість, часто оперують поняттям «лояльність клієнтів», під якою розуміють надання переваги певній компанії, її товарам чи послугам, формування наміру продовжувати ними користуватись у майбутньому, що підкріплюється певним рівнем довіри. Важливим питанням є встановлення взаємозв'язку між лояльністю та ступенем задоволеності клієнтів [16]. Л.В.Пан, який ґрунтовно досліджував питання лояльності, визначив такий логічний зв'язок: «Високоякісна продукція й супутні послуги, створені з урахуванням потреб споживачів, будуть сприяти більш високому рівню задоволеності споживачів. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності споживачів. Лояльність - ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів організації» [16]. З огляду на таку взаємозалежність, пріоритетною метою клієнтоорієнтованості банку є завоювання лояльності клієнта, а отже, створення стабільної клієнтської бази.

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу можлива за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка є сукупністю перспективних цілей і найбільш ефективних методів їх досягнення, що дозволяють отримувати конкурентні переваги за рахунок створення персоналізованих продуктових пропозицій [17, с.118]. Узагальнюючи результати теоретичних досліджень визначено основи розробки клієнтоорієнтованої стратегії банку та критерії його клієнтоорієнтованості (Рис.1).

Виходячи із специфіки депозитної політики, як джерела забезпечення банку необхідними коштами, важливим є визначення ключових клієнтів, проте не слід забувати про залучення нових клієнтів. Як стверджує Пітер Друкер, залучення клієнтів є необхідним процесом, щоб через нові вимоги і особливості нових клієнтів оживити діяльність банку, його структур і співробітників, змусити адекватно відповідати тим викликам, які завжди пов'язані з новими споживачами [1].

На основі узагальнення підходів авторів, наведемо авторське твердження поняття *клієнтоорієнтованого підходу*, під яким розуміємо стратегію ведення бізнесу, що характеризується глибоким розумінням та пошуком шляхів ефективного задоволення потреб клієнтів, передбачає підвищення якості обслуговування та адаптацію внутрішніх бізнес процесів відповідно до споживчих запитів, націлена на отримання стійких конкурентних переваг та зростання прибутковості організації.

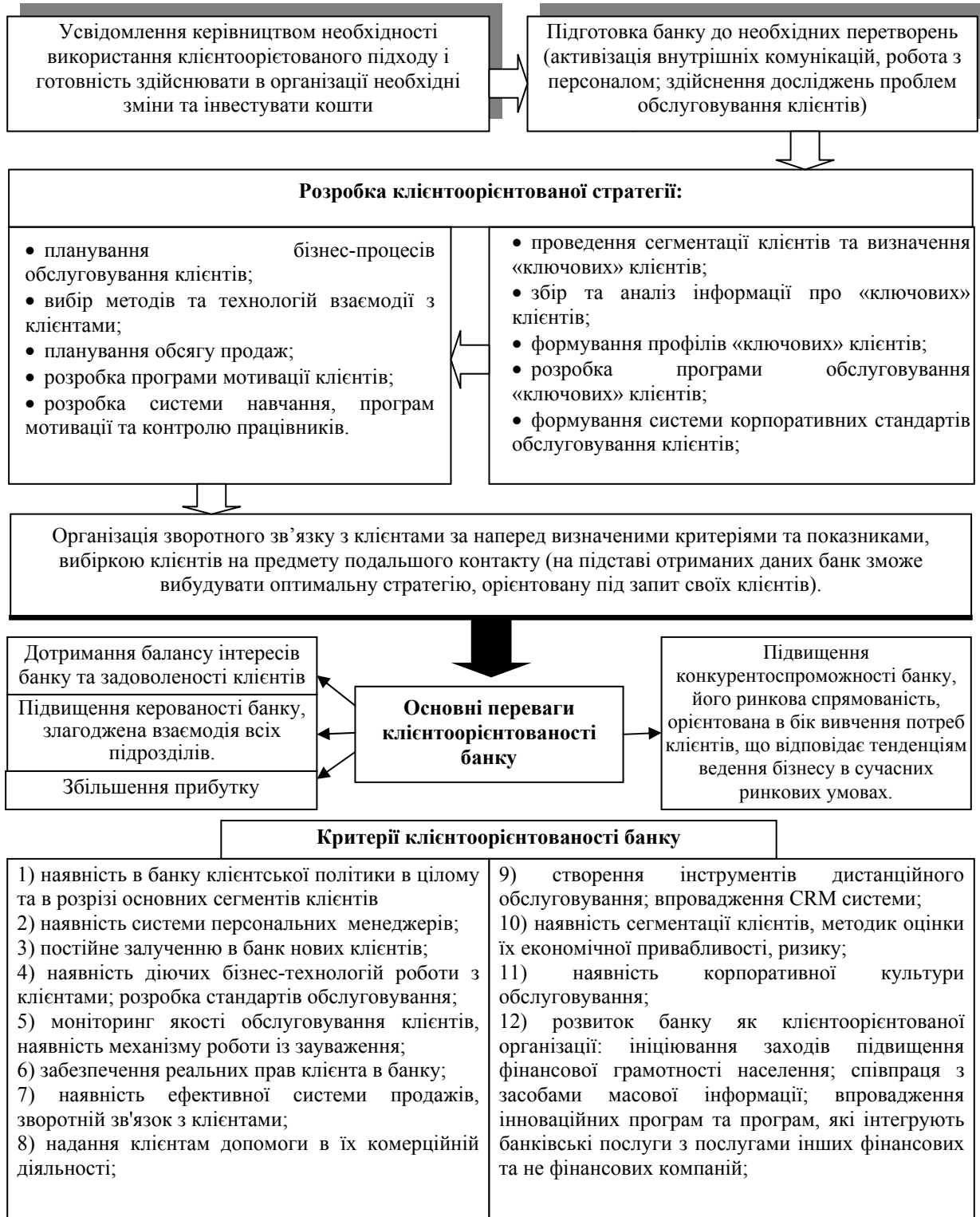


Рис. 1. Концептуальна схема реалізації клієнтоорієнтованої стратегії банку

Складено автором

Перехід до клієнтоорієнтованої депозитної політики є необхідною умовою успішного банківського бізнесу, що забезпечить банк стабільною депозитною базою. Такий перехід є економічно обґрунтованим, а його передумовою є повна переорієнтація базисного та реагуючого рівнів відносин з клієнтом на відповідальний, активний, гнучкий і навіть такий, що буде випереджати негативні тенденції, шляхом постійного вивчення тенденцій ринку та поведінки клієнтів.

Орієнтація на вимоги клієнта у проведенні депозитної політики, що можуть бути продиктовані, як індивідуальними і специфічними особливостями (тенденціями ринкових змін, впливом зовнішнього середовища та мати «масовий характер», наприклад, зростання інфляції, отже бажання зберегти заощадження, отже пошук підвищення процентної ставки чи зміну валюти вкладу), дає можливість збереження постійної клієнтської бази та навіть її розширення. Як вже зазначалось, в умовах конкурентного ринкового середовища, коли клієнт має доступ до значної кількості дуже схожих за ціновими та іншими характеристиками банківських продуктів різних фінансово-кредитних установ, на нашу думку, саме ефективно сформований клієнтоорієнтований підхід дає довгострокову стабільність на базі конкурентних переваг, що в свою чергу бажану довіру, а отже і лояльність клієнтів, продукує беззбиткову діяльність та можливість стабільного ринкового росту.

На основі проведеного дослідження ми сформуваємо власне визначення *клієнтоорієнтованої депозитної політики банку* - це комплекс практичних дій та превентивних заходів у сфері акумулювання вільних коштів громадян та суб'єктів господарювання, здійснення ефективного планування депозитного процесу та збалансованого управління залученими коштами, за рахунок адаптації внутрішніх бізнес процесів відповідно до потреб та інтересів клієнтів, підвищення якості обслуговування, націлена на зростання прибутковості банку та отримання стійких конкурентних переваг на ринку.

В процесі реалізації клієнтоорієнтованої депозитної політики менеджмент банку повинен дотримуватись наступних правил:

- вивчати своїх клієнтів, досліджувати їх «корисність» для банку, проводити ефективну сегментацію клієнтів, виявляти їх потреби, для можливості розробки інноваційних та, в окремих випадках, індивідуальних пропозицій;
- направляти зусилля, в першу чергу на утримання лояльних, постійних клієнтів (навіть якщо банку недостатньо ресурсів і є необхідність реалізовувати агресивну депозитну політику, важливим є збереження вже наявних депозитних ресурсів, бо у випадку їх вилучення – ситуація значно погіршиться), при цьому приділяти достатньо уваги ефективним продажам і залученням нових клієнтів;
- підтримувати післяпродажні відносини, запровадити дієву систему зворотного зв'язку (напр., дзвінок з проханням оцінити рівень обслуговування, корисність отриманої консультації);
- всі підрозділ банку повинні володіти єдиною несуперечливою інформацією про клієнта, а відповідальність за роботу з клієнтом та її наслідки повинна бути розділена між усіма банківськими підрозділами [11], навіть тими, котрі не беруть безпосередньої участі в процесі обслуговування клієнтів.

Отже, зважаючи на значну потребу у ресурсах та виникненні необхідності створенні унікальних конкурентних переваг, вітчизняні комерційні банки переймають досвід іноземних банків і починають приділяти більше уваги маркетингу, виявленні потреб клієнтів та усуненні перешкод на шляху до досягнення їх лояльності. Проте, як ми вже зазначали, українські банки почали роботу у сфері клієнтоорієнтації у після

кризові 2008-2009 роки. В той час, як, наприклад, у США, питання клієнтоорієнтації бізнесу загалом, та фінансових структур зокрема, досліджувалось ще в кінці 80-тих років. Тож вітчизняний маркетинг значно відстає від розвинених країн. Поки вітчизняні компанії працюють над впровадженням клієнтоорієнтованої стратегії, зарубіжні маркетологи впроваджують новий рівень маркетингу. Як пише Філіп Котлер у своїй книзі «Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів і далі - до людської душі» [20]: «Ера маркетингу 3.0 - це найбільш досконала форма орієнтування на клієнта, це етап, коли компанії переходять від орієнтації на споживача до орієнтації на людину, з її характерними рисами, особливостями, думками, емоціями та цінностями, коли погоня за рентабельністю поєднується з корпоративною відповідальністю». Відтак, зараз бути клієнтоорієнтованою компанією, враховуючи та задовольняючи потреби клієнтів недостатньо, розвиток маркетингу 3.0 – це розвиток ери цінностей, в той час, як маркетинг 2.0 розвивався в еру, засновану на інформаційних технологіях. У товарах і послугах люди шукають задоволення не тільки своїх функціональних і емоційних потреб, а й потреб людської душі, окрім економічної задоволеності прагнуть до суспільної та екологічної [20]. Маркетинг 3.0 піднімає концепцію маркетингу на рівень людських прагнень та цінностей, а прибуток компанії є результатом високої оцінки споживачами вкладу даної компанії у добробут людей [20].

В складних реаліях сьогодення України, для досягнення успіху у банківській сфері, доцільним буде переймання досвіду досвідчених маркетологів і спроба запровадити справді чесний, клієнтоорієнтований, відповідальний та соціально націлений бізнес може дати свої позитивні результати. Зараз важливо є продемонструвати, що банківський бізнес вартий довіри громадян, вкладаючи кошти на банківський рахунок люди підтримують свою країну у важкій боротьбі за виживання. Не слід забувати, що макроекономічна роль депозитної політики є перерозподіл коштів та створення бази для інвестицій в реальний сектор економіки.

Висновки. В результаті проведення теоретичних досліджень було доведено, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу є нагальною необхідністю успішного існування сучасного банку, оскільки саме клієнти є його основною цінністю та джерелом прибуткової діяльності. Якісно розроблена депозитна політика повинна задовольняти потреби клієнтів шляхом індивідуального підходу до кожного клієнта або розробки нових депозитних послуг, з врахуванням очікувань своїх клієнтів, а краще на їх випередження. Можна стверджувати, що при такій побудові відносин з клієнтами всі аспекти діяльності банку об'єднуються в загальному прагненні досягнення їх лояльності, водночас, банк отримує можливість передбачати бажання клієнтів, тобто сама формує попит, що є її значною конкурентною перевагою.

Клієнтоорієнтованість - це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої і планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів підвищує їх лояльність і створює стійкі конкурентні переваги на ринку. В сучасних умовах клієнтоорієнтований підхід є необхідним атрибутом успішного бізнесу.

Описані в даній статті підходи до реалізації стратегії клієнтоорієнтованості є загальними, але в той же час, базовими для усвідомлення необхідності трансформації депозитної політики вітчизняних банків. Предметом подальших досліджень може стати дослідження вибору конкретних заходів для побудови ефективної клієнтоорієнтованої депозитної політики та можливості реалізації основ «Маркетингу 3.0.».

Література

1. Бондаренко, А. Ф. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг – стратегії банку [Текст] / А. Ф. Бондаренко, О. А. Розкошна, В. І. Косенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 313–318.
2. Маслова, Н. Лідогенерація як складова клієнтоорієнтованості банку: теорія і практика [Текст] / Н. Маслова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 6 (92). – С. 84–96.
3. Мудра, М. Клієнтоорієнтованість як філософія [Електронний ресурс] / М. Мудра. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/18803/klijentoorijentovanist-yak-filosofiya>.
4. Трикозенко, О. Г. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку [Текст] : монографія / О. Г. Трикозенко, І. Г. Брітченко ; Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 229 с.
5. Задорожна, Т. В. Аналіз стратегічних цілей банківських установ України у сфері корпоративного бізнесу [Текст] / Т. В. Задорожна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 2. – С. 79–81.
6. Дейнека, О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації [Текст] / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 75–79.
7. Мухоргова, О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>.
8. Кулинич, А. Развитие понятия клиентоориентированности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kul-blog.com/?p=306>.
9. Лошков, В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2.
10. Новиков, А. Что такое клиентоориентированность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>.
11. Кваско, А. В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс] / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк // Інтелект XXI. – 2013. – №1–2. – С. 69–78. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf.
12. Прохорова, В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток [Текст] кол. моногр./ В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін. ; за заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків : НТМТ, 2013. – 316 с.
13. Клиентинг и управление клиентским портфелем [Электронный ресурс] : журнал. – 2014. – №1. – Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/10/>.
14. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2007. – 304 с.
15. Хлебович, Д. И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения [Текст] / Дарья Игоревна Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170–184.
16. Пан, Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf.
17. Челенков, А. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений [Текст] / А. Челенков, Т. Сониная // Маркетинг. – 2012. – № 1 (122). – С. 115–125.
18. The customer-centric organization: From pushing product to winning customers [Electronic resource] / Matthew Egol, Paul Hyde, Frank Ribeiro, Andrew Tipping. – Booz Allen Hamilton, 2004. – 16 p. – Available at: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/customer-centric-organization-from-pushing>.
19. Яценко, О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності банків в умовах глобалізації фінансових ринків [Текст] / О. В. Яценко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 7 (186). – С. 103–112.
20. Kotler, P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit [Electronic resource] / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. – Hoboken : Wiley, 2010. – 208 p. – Available at: <http://www.amazon.com/Marketing-3-0-Products-Customers-Spirit/dp/0470598824>.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2015

© Вантух Т. З.

References

1. Bondarenko, A. F., Rozkoshna, O. A., & Kosenko, V. I. (2013). Suchasni aspekty rozvytku kliientynh - stratehii banku, *Naukovyi zhurnal "Biznes-Inform"*, 3, 313 - 318.
2. Maslova, N. (2013). Lidoheneratsiia yak skladova kliientooriientovanosti banku: teoriia i praktyka. *Visnyk KNTEU*, 6 (92), 84 - 96.
3. Mudra, M. O. (2014). *Kliientooriientovanist yak filosofia*. Available at <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/finance/18803/klijentoorijentovanist-yak-filosofiya>
4. Trykozenko, O. H., & Britchenko, I. H. (2011). *Kliientela yak mekhanizm vyznachennia vartosti komertsiiinoho banku*. Poltava: RVV PUET.
5. Zadorozhna, T. V. (2013). Analiz stratehichnykh tsilei bankivskykh ustanov Ukrainy u sferi korporatyvnoho biznesu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 2.
6. Deineka, O. (2010). Kliientooriientovanist rozdrubnoho merezhevoho pidpriemstva: kroky vid deklaratsii do realizatsii. *Ekonomichnyi analiz*, 5, 75-79.
7. Mukhortova, O. *Kliientooriyentirovannost*. Available at <http://www.mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>
8. Kulnich, A. (2010). *Razvitiye pontiitia kliientooriyentirovannosti*. Available at <http://www.kul-blog.com/?p=306>

9. Loshkov, V. (2006). *Kliyantooriyentirovannost, v chem sut?* Available at http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2
10. Novikov, A. (2007). *Chto takoye kliyantooriyentirovannost.* Available at <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>
11. Kvasko, A. V., & Lavreniuk, M. M. (2013). Potentsial pidpriemstva na osnovi kliientoorientovanoho pidkhodu. *Intelekt XXI, 1-2*, 69-78. Available at http://www.nbuu.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf
12. Prokhorova, V. V. (2013). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia, upravlinnia ta rozvytok.* Kharkiv: NTMT.
13. *Kliyenting i upravleniye kliyentskim portfelem.* (2014). Available at <http://www.pulib.if.ua/referat/view/43638>
14. Nikonova, I. A., & Shamhunov, R. N. (2007). *Strategiia i stoimost kommercheskogo banka.* Moskva: «Alpina Biznes Buks».
15. Khlebovich, D. I. (2012) Kliyantooriyentirovannost: teoriia i praktika izucheniia. *Kliyenting i upravleniye kliyentskim portfelem.* 3, 170-184.
16. Pan, L. V. *Loialnist spozhyvachiv yak stratehichni pokaznyk uspishnosti kompanii.* Available at http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf
17. Chelenkov, A., & Sonina, T. (2012) Kliyantooriyentirovannyyu podkhod v marketinge vzaimootnosheniy. *Marketing, 1 (122)*, 115-125.
18. Booz Alen Hamilton (2004). *The Customer-Centric Organization: From Pushing Product To Winning Customers.* USA: Booz & Company Inc.
19. Yatsenko, O. V. (2013). Problemy ta shliakhy realizatsii stratehii kliientotsentrychnosti bankiv v umovakh hlobalizatsii finansovykh rynkiv. *Naukovyi visnyk, 7 (186)*, 103-112.
20. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit.* New Jersey: John Wiley & Sonc. Inc.

Received 15.11.2015

© Vantukh T. Z.