8. The National Bank of Ukraine (statistics) [electronic resource] / National Bank of Ukraine // The official site of the National Bank of Ukraine. — Mode of access: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=65162&cat_id= 36674.

9. Regulations on the National Bank of Ukraine bank liquidity Ukraine // NBU Resolution of 30.04.2009 № 259. — Mode of access: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0410-09.

10. Decree of the National Bank of Ukraine № 212 of 14 April 2014 «On regulation of the monetary market» — Mode of access: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0212500-14

11. The central bank and monetary policy / [Moroz A.M., Puhovkina M.F., Savluk M.I. Alekseienko M.D. and others.]; Ed. A.M. Moroz and M.F. Puhovkina. — K.: MBK, 2005. — 556 p. — p. 439 — 448.

Статтю подано до редакції 18.09.14 р.

УДК 336.719

Куць Н.В., *здобувач кафедри менеджменту банківської діяльності,*
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У МЕЖАХ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Kuts N.*, PhD candidate*
Banking management department
Kyiv National Economic University
named after V.Getman Kyiv, Ukraine

TO GIVE CONFIDENCE IN THE BANKING MARKET WITHIN THE OVERALL STRATEGY OF COMMERCIAL BANKS

АНОТАЦІЯ. У статті аналізується поточний стан та основні тенденції зміни обсягів ресурсів домогосподарств у банківській системі України протягом першого півріччя 2014 року, аналізуються причини зниження ресурсів населення на банківських рахунках. Як один з факторів скорочення цих ресурсів розглядається довіра населенню до банківського сектора у цілому та окремих банків зокрема. Розглядається поняття «довіра», її рівень в Україні та інших країнах світу, основні фактори, що впливають на її формування та причини її зниження у банківському секторі. Автор вирізняє три групи причини, що призводять до падіння довіри на

© Н. В. Куць, 2014

ринку фінансових послуг і фінансового сектору. На основі аналізу запропоновано основні напрями відновлення, формування та підтримки довіри у межах загальної стратегії банку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Внутрішня довіра, довіра, прихильність, лояльність, замученість, відносини з клієнтами.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается текущее состояние и основные тенденции изменений объемов ресурсов физических лиц в банковской системе Украины на протяжении первого полугодия 2014 г., анализируются причины существенного сокращения ресурсов населения на банковских счетах. В качестве одного из факторов сокращения этих ресурсов рассматривается доверие населения к банковскому сектору в целом и отдельным банкам в частности. Рассматривается понятие «доверие», ее уровень в Украине и других странах мира, основные факторы, которые влияют на ее формирование и причины снижения в банковском секторе. Автор выделяет три группы причин, которые приводят к падению доверия на рынке финансовых услуг и финансового сектора. На основе анализа предложены основные направления восстановления, формирования и поддержки доверия в рамках общей корпоративной стратегии банка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Внутреннее доверие, доверие, лояльность, вовлеченность, взаимоотношения с клиентами.

ANNOTATION. The article considers actual situation and the main trends of private individual's resources in the banking system of Ukraine during the 1st half of 2014, analyses the behavior reasons which led to decrease of these resources. Besides, the author examines the term «trust», its level in Ukraine and other countries throughout the world, main factors, which influence trust establishment and the reasons of its decrease in a banking sector. Three main groups of the trust decrease reasons in a banking and financial service market are proposed to define. On the base of analyses the main directions of trust renovation, establishment and support within a corporate bank strategy are proposed.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Addiction, internal trust, involvement, loyalty, trust, client relationship.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями: Одним з найважливіших і найскладніших стратегічних завдань будь-якої банківської установи є формування та підтримка якомога високого рівня довіри з боку власних клієнтів. Адже саме довіра є одним з найважливіших факторів, що впливають на поведінку спо-

живачів під час вибору банківської установи, прийняття рішення про придбання послуги або, навпаки, припинення співпраці із одним банком та перехід на обслуговування у інший.

Водночас, фінансові кризи останнього десятиріччя дуже негативно вплинули на рівень довіри споживачів по всьому світу, особливо в Україні, де останні політичні та економічні події призвели до кризу довіри у банківському секторі, наслідками чого стало суттєве погіршення ліквідності банківського сектору та окремих банківських установ, майже повна зупинка кредитування реального сектору економіки та домогосподарств, а також банкрутства низки банківських установ і відповідно необхідність компенсації вкладів з боку держави.

За таких умов причини кризи довіри, фактори її формування та шляхи її відновлення у довгостроковій перспективі набувають особливої актуальності. Тоді як недостатня увага до цього або розуміння як у теорії, так і на практиці призводить до поглиблення цієї кризи, повного зникнення довіри і відповідного погіршення фінансового стану окремих банківських установ, втрати ними клієнтської та відповідно ресурсної бази, критичного зменшення ліквідності та платоспроможності.

Аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми, котрим присвячується стаття. Проблема низького рівня довіри до банківського сектора та необхідності її формування та підтримки стала особливо актуальною майже у всіх розвинутих європейських країнах після Світової кризи 2008–2009 рр. Проте, саме це питання завжди було ключовим у дослідженнях і запровадженні моделей маркетингу взаємовідносин, що є необхідною передумовою ефективного ведення бізнесу у сфері послуг, та особливо у фінансовому секторі. Найбільший вклад у дослідження цього питання зроблено С. Кові, Т. Кремом, Р. Феникс, Р. Певерелли та іншими; серед вітчизняних дослідників цьому питання приділяли увагу І. Лютий, О. Солодка, А. Нікітін тощо.

Мета статті (постановка завдання). Дослідити зміст поняття довіри на ринку банківських послуг, виявити причини зниження рівня довіри у банківському секторі з боку споживачів і наслідки для банківських установ, а також фактори її побудови та шляхи відновлення.

Виклад основного матеріалу. За останні шість місяців в Україні на тлі політичних, економічних і фінансових кризових явищ у споживчій поведінці населення відбулися певні зміни,

перш за все, у якості, структурі та обсягів споживання різноманітних товарів та послуг. У першу чергу такі зміни з'явилися у фінансовому та банківському секторі, що є найчутливішими та найуразливішими до будь-якого роду змін і негараздів у суспільстві.

Першим свідченням зміни споживацьких настроїв і поведінки у банківському секторі стало суттєве скорочення споживання банківських продуктів, що передбачають строкове співробітництво, а саме — отримання позик і збереження коштів на банківських рахунках. так, за даними Національного банку Україна, за перше півріччя п.р. загальний обсяг коштів фізичних осіб, включаючи кошти у іноземній валюті, на рахунках у банківському секторі України скоротилися на 13,4 млрд грн або на 3 %, при чому скорочення за другий квартал досягло 17, 6 млн грн, або майже 4 %. При цьому скорочення відбувалося у всіх регіонах і в усіх групах банків за класифікатором НБУ. Найбільше відносне скорочення спостерігалося у Групі великих банків (II Група Класифікатора НБУ) — 8,5 % з початку року (12,9 % за другий квартал), на другому місці за обсягом відтоків коштів фізичних осіб — була група невеликих банків (III Група) — 3,8 % з початку року та майже 6 % за другий квартал [9].

Таблиця 1

СКОРОЧЕННЯ КОШТІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ У ПЕРШОМУ ПІВРІЧЧІ 2014 р., %

Група	Скорочення коштів фізичних осіб, січень–червень, 2014	Скорочення коштів фізичних осіб, квітень–червень, 2014
I Група «Найбільші банки»	–1,35	–1,61
II Група («Великі банки»)	–8,5	–12,9
III Група («Невеликі банки»	–3,8	–6
IV Група («Маленькі банки»)	–0,06	–1,51
Всього по системі	–3,87	–3,03

Джерело: За даними фінансової звітності НБУ [9]

Хоча фактичне скорочення коштів домогосподарств у банківському секторі було набагато більшим, адже наведені показники

не враховують переоцінки валютних коштів населення внаслідок підвищення офіційного курсу гривні до долара США та євро. При цьому, лише гривневі кошти скоротилися з початку року набагато більше — на 12,5 % або майже на 32 млрд грн.

Зрозуміло, що таке суттєве скорочення обсягів ресурсів у банківський системі, відповідно, вплинуло на обсяги активів банківської системи, формування нею резервів, і значно погіршило стан і перспективи кредитування економіки та домогосподарств, а також ліквідність і фінансових стан як окремих банківських установ, так і всієї банківської системи України у цілому. Адже саме кошти домашніх господарств є одним з найважливіших джерел формування ресурсних баз банківської системи, та незважаючи на високий ступінь волатильності — самою стабільною складовою: станом на 1.01.2014 року частка коштів приватних осіб у загальному обсязі коштів клієнтів у банківському секторі складала 63 %, на 1.07.2014 р. — 62 %. А відтак, сталі тенденції із суттєвого скорочення коштів домогосподарств у банківському секторі потребують від банківського сектора реалізації певних ініціатив та проектів, спрямованих на відновлення ресурсної бази, заміщення та залучення нових ресурсів домашніх господарств [9].

Найпоширенішими заходами із залучення коштів фізосіб з боку банківських установ в умовах певної ринкової нестабільності, підвищеної інфляції та скорочення ліквідності банківської системи є перегляд цінової політики, інколи продуктових складових і посилення комунікацій із просування вказаних продуктів на ринок. Отже, до таких традиційних «антикризових» маркетингових ініціатив можна віднести такі (табл. 2).

Таблиця 2

ТИПОВІ ІНІЦІАТИВИ З КОРОТКОСТРОКОВОГО ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

№ п\п	Ініціатива Проект	Термін дії / ефект	Рівень дії / ефекту	Складова комплексу маркетингу
1	Підвищення ставок за короткостроковими депозитами	Короткий	тактичний	Ціна
2	Зменшення строків депозитів (інколи до 1—2 тижнів порівняно із стандартними строками 1, 2, 3 місяця	Короткий	тактичний	Продукт

Закінчення табл. 2

№ п\п	Ініціатива Проект	Термін дії / ефект	Рівень дії / ефекту	Складова комплексу маркетингу
3	Підвищення процентних ставок за вкладами «До запитання» (із можливістю зняття коштів без обмеження терміну вкладу)	Короткий	Тактичний	Ціна
4	Введення та збільшення привабливості мультівалютних вкладів (із можливістю конвертації валюти вкладу в іншу валюту за певним курсом за виконання певних умов)	Середній	Тактичний	Продукт
5	Запровадження/посилення програм лояльності для існуючих клієнтів, що зазвичай також передбачає нарахування додаткових процентних пунктів до депозитної ставки	Довгий	Тактичний/ Стратегічний	Продукт / Ціна
6	Реалізація рекламних кампаній з просуванням вказаних або інших спеціальних пропозицій, здатних створити додану цінність депозитних продуктів для потенційних споживачів	Короткий / Середній	Тактичний / Стратегічний	Комунікації

Джерело: систематизовано автором за результатами [13]

Отже, основні зусилля банків та ініціативи з укріплення ресурсної бази та залучення нових коштів з боку існуючих і потенціальних нових клієнтів сконцентровані здебільшого на тактичних короткострокових діях з потенційним короткостроковим ефектом на рівні окремих складових комплексу маркетингу, перш за все, ціні, параметрах існуючих або модифікованих продуктів і технологіях просування, спрямовані на інтенсифікацію залучення клієнтів для подальшого розміщення коштів. Проте, для того, щоб витрати часу та коштів на розробку та просування вказаних або інших ініціатив були дійсно ефективними та відби-

валися у бізнес-результатах, необхідно чітко фактори, через які споживачі змінюють свою поведінку по відношенню до одного чи іншого продукту, особливо якщо йдеться не про разові зміни, а дійсно про середньо- та довготермінові тенденції. Зрозуміло, що дослідження та припущення поведінки споживачів, їхніх потреб і вподобань, чинників, що впливають на процеси прийняття ними рішення та покупки потребує якісних і кількісних маркетингових досліджень. Як показують багаторічні дослідження банківських роздрібних ринків у різних країнах міжнародною дослідницькою компанією ГФК, основними факторами вибору банку, початку та припинення співробітництва з банківськими установами фізичними особами є, по-перше, потреба споживачів у банківській послузі або обслуговуванні у цілому, а по-друге, рівень довіри до фінансової стабільності у банківському секторі та окремих банківських установ, важливість якого останнім часом помітно збільшилася.

Це дає нам можливість зробити висновок про те, що поведінка споживачів стосовно окремих банківських продуктів, зокрема вкладних із розміщення тимчасово вільних ресурсів на банківських рахунках, також знаходиться під впливом вказаних факторів — рівня потреби у вказаній послузі та довіри до фінансового сектору у цілому та конкретної банківської установи. Для того, щоб оцінити фактори зменшення потреби, звернемося до класичної теорії накопичення А. Сміта, згідно з якою здатність або можливість накопичення капіталу індивідом залежить від наявності у нього додаткових запасів, що залишаються вільними після споживання у середньостроковій перспективі та можуть бути перетворені на капіталу. Відповідно, до цього будь-яку зменшення додаткових запасів — за рахунок збільшення ресурсів, потрібних для споживання, або скорочення доходів веде до зниження здатності до накопичення капіталу.

Таким чином, найсуттєвішим фактором зниження попиту приватних осіб на вкладні банківські послуги, зміни поведінки та відповідного скорочення обсягів продажів депозитних продуктів банками, що повинен братися до уваги, є погіршення здатності українських споживачів до накопичення, погіршення їхнього фінансового стану та платоспроможності протягом останніх місяців. Перш за все, за даними Держкомстату України, у першому кварталі 2014 р. знизився рівень зайнятості українського населення — з 66,6 % до 65,3 %,відповідно, було зафіксовано зрос-

тання безробіття — з 8,6 % до 9,3 % порівняно з першим кварталом 2013 р. незважаючи на те, що наявний дохід у першому кварталі п.р. було зафіксовано на 3,6 % більше ніж у аналогічному періоді 2013 р. середньомісячний наявний дохід у розрахунку на 1 особу значно скоротився — із 2180,6 грн у 2013 році до 1911,5 грн у 2014 році. Номінальна заробітна плата у січні — липні 2014 р. порівняно з аналогічним періодом 2013 р. зросла на 5 %, проте індекс реальної заробітної плати зменшився на 1,7 % (без урахування АРК і м. Севастополя) [12].

Ці тенденції знайшли своє відповідне відображення і у структурі доходів — витрат українських споживачів. Як показує аналіз структури доходів, майже усі її складові — заробітна плата, прибутки, змішані доходи, доході від власності, соціальна допомога залишилися без змін. Водночас, у структурі витрат українських споживачів, то на початку 2014 року придбання товарів на послуг виросло із 82,1 % до 84, %, частка поточних трансфертів і податків зросла з 7,1 % до 7,8 %, тоді як заощадження скоротились з 8,6 % до 5,1 %, тобто більш ніж на 3 %, що уповні відповідає середньому скороченню вкладів домашніх господарств за вказаний період [12].

Проте, як уже вказувалося раніше, окрім фінансової здатності до накопичення другим дуже важливим фактором зберігання коштів приватними особами у банківському секторі також залежить від ступеня їхньої довіри до банківського сектору у цілому, та до окремих банківських установ, який на даний час залишається на дуже низькому рівні. Як свідчать результати дослідженням Noblet Media CIS у цьому році серед забезпечених жителів України, за рівнем довіри до ведення бізнесу та прийняття правильних рішень, банки посідають лише дев'яту позицію серед основних секторів економіки, разом із алкогольними напоями та продуктами і напоями для дітей. Відповідно, значно більшою довірою користуються техніка і технології, зв'язок і комунікації, розваги та шоу-бізнес, сільське господарство — усі майже в 1,5—2 рази, а також промисловість, одяг, засоби масової інформації (як бізнес), енергетика, нафта і газ. Відстають за цим показником від банків лише продукти та напої для дорослих, будівництво, фармацевтика, страхові компанії та медицина [11].

Необхідно відзначити, що майже аналогічна ситуація спостерігається глобально майже у всьому світі, перш за все у високо розвинутих кранах, зокрема у Великобританії та Німеччини. Так, за даними Барометру довіри Едельмана за 2014 рік, цього року як

і раніше фінансовий сектор продовжує демонструвати майже найнижчий рівень довіри порівняно з іншими секторами економіки. З понад 30 тис. респондентів з 27 країн світу довіру фінансовому сектору продемонстрували лише 50 %, зокрема банкам 51 % (+1 % порівняно з 2014 р.), тоді як технологічний сектор викликав довіру 79 % респондентів (+2 %); споживча електроніка 75 % (+2 %); напої та продукти питання — 76 %, телекомунікації — 67 % [10]

Проте, для виявлення причин зниження довіри та шляхів її побудови, підтримання та відновлення, необхідно визначитися з тим, що саме розуміється під цим поняттям, його сутнісні характеристики та риси. На конференції Американської Асоціації маркетингу у Дублині у 1997 році П. Гурвиц було презентовано наступне визначення довіри: «Довіра — це стан, що включає довірчі позитивні очікування відносно мотивів іншої людини по відношенню до себе у ситуаціях, пов'язаних з ризиком» [2, с. 122]. Дослідники іспанської школи IESE пропонують розуміти довіру як зв'язок, що включає готовність опинитися у складній ситуації по відношенню до дій іншої людини, засновану на позитивних очікуваннях, що стосуються намірів і поведінки цієї людини. Такі очікування з'являються у результаті прямих або непрямих вражень від спілкування з іншою людиною, минулої взаємодії з нею або персональних спостережень. Відповідно, кожний наступний позитивний приклад або досвідом такого спілкування, взаємодії або спостереження підвищує довіру [5, с. 37]. Отже, якщо в основі довіри лежать позитивні очікування відносно мотивів, намірів, поведінки, то зниження або перманентно низький рівень довіри до банківського сектора означає відсутність у споживачів саме таких очікувань по відношенню до банківських установ, особливо у потенційних негативних або кризисних умовах.

Можна виділити кілька причин низької довіри банківського сектору, а саме — сутнісні, ситуативні та стратегічні. Сутнісна причина полягає у специфічній природі послуг у цілому — невідчутність/нематеріальність, мінливість якості та неможливість збереження, а також відсутність власності на послуги, або, як указують деякі автори — неможливість патентування. При чому різні послуги мають різні характеристики, зокрема, різний ступінь невідчутності [3, с. 719]. І саме фінансові послуги — банківські, страхові, і цінними паперами — визна-

ються науковцями найневідчутнішими, адже виступають результатом невідчутних дій з невідчутними об'єктами згідно з класифікацією Ф. Ловелока. На відміну, наприклад, від транспортних або оздоровчих послуг, що є результатом відчутних для споживача дій, або ремонт та утримання обладнання, що є результатом відчутних дій, направлених на товари та інші фізичні об'єкти [4, с. 2].

Відтак, ці властивості послуг слугують джерелом невпевненості споживача у кінцевому результаті — у задоволенні потреби або відповідності послуги цим потребам, бажанням або очікування, або взагалі знижують ці очікування, а відтак створюють ризики. Як вказує Л. Романенко, «банківські послуги мають такі властивості: неосяжність, незбереженість, неможливість накопичення і гарантії стабільності якості послуги. Тому сфера банківських послуг вважається високоризиковою сферою діяльності. На її думку, суттєвим фактором, що підтверджує ризикованість і який є відмінною особливістю банківських послуг, також вважається їх патентна незахищеність, що історично склалася у міжнародному масштабі» [6, с. 81]. До того ж, банківські послуги є одними із найскладніших для навчання клієнтів і подальшого споживання, потребують від споживача додаткових зусиль і компетенцій, а відтак підвищують ризики помилок і втрат. Деякі автори навіть пропонують відносити банківські послуги до професійних послуг.

Американський маркетолог Д. Блайт також обґрунтовує, що, з точки зору споживача, ризик, пов'язаний із придбанням послуги, буде неодмінно вище ніж ризик, пов'язаний із придбанням фізичного продукту. Адже до моменту покупки фізичний товар можна спробувати або протестувати, а після покупки — повернути, якщо він не влаштовує споживача, має скриті або наявні дефекти, не витримав гарантійного терміну тощо. Тоді як у разі придбання / користування послугами аналогічні дії не є можливими для споживачів, які відповідно відчувають підвищений потенційний ризик збитків або втрат [1, с. 81].

Як наслідок, найочевиднішим наслідком таких властивостей послуг взагалі та зокрема банківських є підвищений ступінь потенційного фінансового ризику відносин із постачальником послуг і споживання їхніх послуг для споживачів, що відповідно впливає на процес прийняття ними рішень і рівень довіри до постачальників таких послуг. Відповідно, ці та інші сутнісні риси

фінансових послуг призводять до апріорі пониженого рівня довіри споживачів як до самих продуктів і послуг, так і до постачальників цих послуг. При цьому, як свідчить Барометр довіри Едельмана, чим менше відчутність фінансових послуг і вище їхня складність для споживача, тим менший рівень довіри виказують до них споживачі. Так, рівень довіри до кредитних карток і платежів у поточному році було зафіксовано на рівні 52 %, страхові послуги — 47 %, до фінансових консультацій та управління активами — всього 46 % [10]. Загалом, фактори, пов'язані із щоденним обслуговуванням, у першу чергу, саме з характеристиками та властивостями послуг, за даними дослідницької компанії Market Response, впливають у сукупності на 40 % рівня довіри споживачів, тобто є доволі суттєвою складовою побудови та підтримання клієнтської довіри [5, с. 49].

Друга, ситуативна причина зниження довіри пов'язана із нестачею загальної фінансової стабільності та стабільності окремих банківських установ, наявність і підтримка якої є головної умовою довіри до фінансового сектору або взагалі із кризовими явищами, що мають безпосередній наслідок на фінансовий стан споживачів фінансових послуг. Проте, регулярні фінансові кризи на внутрішньому ринку, банкрутства багатьох банківських установ та їхніми наслідками, інфляції та девальвації національної грошової одиниці та загальному дуже низькому рівню довіри до держави та інституцій, що у неї працюють. Згідно із вказаним дослідженням Market Response, серед 13 факторів, що впливають або визначають ступінь довіри споживачів до банківських установ, найважливішою є саме фінансова стабільність, що визначає 20 % рівня споживчої довіри [5, с. 49]. При цьому, погіршення фінансової стабільності надійності, як загальне на ринку, так і окремої фінансової установи, терміново впливає на рівень довіри споживачів та їхню поведінку, у т.ч. на процес прийняття ними рішень щодо вибору постачальника фінансових послуг і фактори, що впливають на таке рішення. «Під час економічного підйому вони концентрувалися на минулих результатах, але сьогодні вимушені брати до уваги значно більшу кількість факторів. Фінансова стабільність постачальника послуг, а також якість і ступінь прозорості інформації для інвесторів стають у наші дні значно важливішими, а результати роботи у минулому і розмір комісійних відходять на другий план», стверджують Р. де Фенікс і Р. Певереллі [5, с. 49].

Значущий вплив фінансової нестабільності на рівень довіри до фінансового сектору також показують дослідження барометру довіри Едельмана, згідно з якими найменший рівень довіри зафіксовано саме в країнах ЕМЕА, що найбільше постраждали від фінансової кризи 2008–2009 рр. та їхніх наслідків. Отже, до групи країн з рівнем довіри до 35 % респондентів увійшли Ірландія, Німеччина, Італія, Іспанія, Франція, Польща, до групи з рівнем довіри від 35 % до 50 % увійшли США, Великобританія, Нідерланди, Австрія, Аргентина, Турція тощо. Водночас, країни з найменшими наслідками фінансової кризи, перш за все країни АРАС, продемонстрували рівень довіри понад 60—70 %, зокрема: Китай — 76 %, Індія — 70 %, Малайзія — 69 %, ОАЕ — 68 %, Сінгапур — 66 %, Мексика — 63 % [9].

І третя причина зменшення довіри — стратегічна, пов'язана із стратегіями розвитку банків, у т.ч. спрямованими на формування і управління відносинами з клієнтами. Так, у межах існуючих стратегій, на думку корейського банкіра-аналітика Банка Кореї Dosoung Choi, у діяльності банків можна вирізнити п'ять основних напрямів, що призвели до суттєвого погіршення довіри споживачів до банків по всьому світу: нечесні та непрозорі дії, відсутність чіткої спрямованості внаслідок надто великої уваги та зусиль з прискорення операційних та інших процесів, фокусування на акціонерів в ущерб інтересам споживачів, орієнтація управління ризиками на продукт, тобто всередину організації, а також великий ступінь складності продуктів і послуг фінансового сектору для споживачів [5, с. 29]. Аналогічної думки дотримується С. Деннінг, особливо наголошуючи на фокусуванні банківських установ лише на інтересах акціонерів та отриманні прибутку як стратегічній меті. Саме це на його думку, вимусило банкірів по всьому світу запроваджувати складні для розуміння, непрозорі з точки зору умов та ціни продукти, збільшувати комісійне навантаження на клієнтів, розповсюджувати неправдиву інформацію та ігнорувати дійсні потреби та інтереси споживачів [8].

Вочевидь, указані причини зниження або руйнування довіри до установи є комплексними та охоплюють майже усі стратегічні і тактичні аспекти банківської діяльності. Отже, для того, щоб розробити та запровадити ефективний комплекс заходів із відновлення довіри, необхідно чітко усвідомлювати, які саме фактори або атрибути довіри є найважливішими та найпріори-

тетнішими для споживачів, які з них знаходяться, на думку споживачів, на достатньому рівні, а які потребують негайного реагування — вдосконалення, впровадження або навпаки відмови від експлуатації.

Індекс довіри, розроблений Дослідницьким форумом з фінансових послуг Ноттінгемського університету, передбачає два рівні довіри: низького та високого рівня. Високий рівень — довіра до цінностей компанії, її соціальної відповідальності та рівні турботи про інтереси своїх клієнтів. При цьому, як показують дослідження за допомогою цього індексу, у цілому фінансові організації отримають доволі високі оцінки їхніх здібностей та досвіду [5, с. 50].

Це також підтверджує Барометр довіри Едельмана, що пропонує розглядати 16 атрибутів, що формують довіру та можуть бути угруповані у п'ять кластерів, проранжованих за важливістю для респондентів з точки зору формування довіри: «Прихильність» або «Лояльність» банку до клієнта, «Чесність», «Продукти та продажі», «Цілі» та «Операції». При розкладанні цих кластерів на матрицю «важливість — достатність\наявність», у глобальному дослідженні 2014 року кластер атрибутів «Продукти та продажи» утримався у квадранті «важливий-достатній», кластер «Операції» — знизився до квадранту «достатній-неважливий» (після зниження важливості порівняно із 2013 роком), а атрибути квадранту «Цілі» попадає у квадрант «неважливий і недостатній». Водночас, у квадранті «важливий і недостатній», що як раз є квадрантом можливостей, попадають два перших кластери — «Чесність» і «Прихільність», а відтак саме це є стратегічною зоною першого пріоритету для створення та відновлення довіри банківськими установами, що потребує найбільшої уваги, зусиль та інвестицій. До вказаних найважливіших кластерів включаються такі атрибути. «Прихільність/лояльність» банку характеризує його готовність до прислуховування до потреб та інтересів клієнта, пріоритетність інтересів клієнтів порівняно з отриманням прибутків; ставлення до клієнтів; відповідальне ставлення до працівників, регулярна та чесна комунікація стосовно стану бізнесу окремої установи. А другий кластер — «Чесність» передбачає прозорі та чесне ведення бізнесу, згідно з етичними нормами та відповідні дії з елімінації кризових явищ [9].

Виходячи з цього, ми можемо зробити висновок про необхідність суттєвих змін, спеціальних проектів або ініціатив з віднов-

лення або побудови довіри на усіх рівнях стратегії розвитку банківської установи — як загальної корпоративної стратегії, так і функціональних стратегій, і стратегій окремих бізнес-одиниць у контексті залученності та інтегрованності банківської установи. При чому саме взаємовідносини з клієнтами, турбота про його інтереси, чесність і прозорість є набагато важливішими для клієнтів ніж продуктові та цінові атрибути.

По-перше, суттєвих змін потребують загально корпоративні стратегії банків, основною метою яких є отримання прибутку будь-якими засобами та методами. Як вказує С. Деннинг, прибуток треба розглядати як результат банківської діяльності, тоді як метою може слугувати лише створення доданої вартості для своїх клієнтів. У такому разі, банківські бізнес-одиниці та окремі підрозділи отримають можливість відмовитися від операцій і проектів, які або ігнорують інтереси клієнтів, або відверто порушують їх; комунікаційна політика, маркетинг і продажі зможуть стати прозорішими та чеснішими, а відтак — повніше відповідати або навіть перевищувати очікування споживачів [8].

По-друге, відповідної ревізії та вдосконалення потребують функціональні стратегії та організаційні процеси, що охоплюють або впливають на щоденну взаємодію працівників із клієнтами. Як підкреслюють Р. де Фенікс і Р.Певерелли, «довіра не виникає автоматично. Вона є наслідком великої кількості актів взаємодії. Лише після того, як клієнт кілька разів отримає позитивні враження від спілкування з банком, довіра почне відновлюватися, а споживачі — поступово робити кроки назустріч банку» [5, с. 51]. У цьому контексті особливо важливими заходами, що допомагають побудувати довіру, зокрема, є регулярність і постійність позитивних контактів з клієнтами, що збільшує кількість отриманих ними позитивних досвідів або доказів виконання банком очікувань та обіцянок; різноманітність каналів, через які відбуваються такі контакти, але з обов'язковим переважним фокусуванням на особистий контакт; відкритість доступу до інформації та максимальна об'єктивність консультацій клієнтів; готовність до вирішення проблем і врахування проблем у суспільстві [2, с. 123]. При цьому дуже важливим є проактивний підхід, що передбачає впровадження механізмів і здійснення заходів, спрямованих на уникнення факторів і ситуацій, що можуть у майбутньому призвести до зниження довіри.

І по-третє, з метою втілення наведених ініціатив і доведення їх до споживачів перегляду та вдосконалення, особливо під час кризи та після неї потребує політика управління персоналом, внутрішній маркетинг і комунікації, спрямовані на відновлення внутрішньої довіри працівників до бренду, керівництва та його рішень, власних колег, а також їхньої моральної мотивації й прихильності до бренду та його цінностей. Адже саме це є необхідною умовою для побудови та відновлення зовнішньої довіри з боку клієнтів, без виконання якої будь-які зусилля та інвестиції у відновлення зовнішньої довіри будуть короткостроковими, фрагментарними, а гірше — неефективними.

Це можна пояснити кількома факторами. З одного боку, рівень лояльності або прихильності працівників безпосередньо впливає на ефективність і продуктивність бізнесу. Як показують дані UK Gallup, у компаніях із порівняно високим ступенем лояльності продуктивність бізнесу на 18 % вище ніж у компаніях з низкою лояльністю, а загальна прибутковість — на 12 %. Низька ж лояльність призводить до збільшення текучості кадрів на 30–50 % і, відповідно, відбивається на ефективності роботи персоналу.

З іншого боку, криза та загальна фінансова нестабільність негативно вплинули також і на внутрішню довіру банківського персоналу, у т.ч. до власних брендів, керівництва, колег. Особливо, за умови прийняття таких заходів, як скорочення персоналу, зниження заробітних плат, обмеження на певні банківські операції. Відповідно знизився і рівень мотивації та лояльності банківського персоналу, якість і продуктивність його праці. При цьому, саме персонал банку, особливо, задіяний у процесах обслуговування клієнтів, автоматично бере участь у виробництві та споживанні послуг клієнтами, а подекуди виступає головним, або навіть єдиним представником банку в очах клієнта. А оскільки основою довіри є постійна взаємодія банку і клієнта, можна стверджувати, що відновлення довіри здебільшого і базується на взаємодії клієнта та працівників банку.

Зрозуміло, що ці та інші заходи потребують набагато більше зусиль, часу та коштів, ніж короткострокові рекламні або маркетингові заходи, що не передбачають кардинальних змін ані в загальній стратегії банку, ані у маркетинговій, продуктовій стратегії ті ін. Проте, підтримання довіри власних клієнтів і фо-

рмування довірчих відносин з новими та потенційними клієнтами можливо лише на постійній основі із залученням усіх ланок менеджменту та функцій цих підрозділів банку за умови включення відповідного напряму в стратегії розвитку банку. Безумовно, кризові явища, загальна фінансова нестабільність у країні, або системні проблемі на рівні банківського сектора так чи так призводить до погіршення довіри та відповідних змін споживацьких настроїв і наступної за цим поведінки, спрямованою на власний захист і мінімізацію фінансових ризиків, наприклад, розподіл споживачами коштів між різними банками, скорочення вкладів і переведення накопичень у готівкову форму, продаж найнезахищеніших валют і фінансових інструментів та ін. Однак лише ті банківські установи, які фокусуються саме на побудові довірчих, чесних і прозорих відносин із клієнтами, застосовують проактивний підхід у побудові та захисту як внутрішньої, так і зовнішньої довіри, будуть захищенішими у кризові та після кризові періоди від змін поведінки своїх клієнтів і втрати їхньої довіри.

Література

1. *Блайт Дж.* Основи маркетинга: Пер. з 2-го англ. вид. — К.: Знання-Прес, 2003 — 493 с.

2. *Крэм Т.* Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Пер. с англ.— Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 296 с.

3. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. / Пер. с англ. — 2-е евр. изд. —М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998. — 1056 с.

4. *Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Гончарова І.І.* Формування комплексу маркетингових комунікацій на ринку банківських продуктів: Монографія. — К.: КНЕУ, 2005. — 248 с.

5. *Регни де Феникс, Роджер Певерелли*. Финансовые услуги: перезагрузка. пер. с англ. П. Миронова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 384 с.

6. *Романенко Л.Ф.* Банківський маркетинг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 344 с.

7. *Ткаченко Л.В.* Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 192 с.

8. *S. Denning*. How Can Bankers Recover Our Trust?. — 2nd of June, 2013. — http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/02/06/will-we-ever-trust-bankers-again/
9. http://www.bank.gov.ua
10. http://www.edelman.com
11. http://www.nobletmedia.com
12. http://ukrstat.gov.ua
13. http://www.trackallbanks.ua

References

1. *Blayt Dzh*. Osnovi marketinga: Per. z 2-go angl. vid. — K.: Znannya-Pres, 2003 — 493 s.
2. *Krem T.* Klientyi, imeyuschie dlya Vas znachenie. Kak postroit vzaimootnosheniya s naibolee tsennyimi iz vashih klientov / Per. s angl.— Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. — 296 s.
3. Osnovyi marketinga / F.Kotler, G.Armstrong, D.Sonders, V. Vong. / Per. s angl. — 2-e evr. izd. —M.; SPb.; K.: Izdat.dom «Vilyams», 1998. — 1056 s.
4. *Pavlenko A.F., ReshetnIkova I.L., Goncharova I.I.* Formuvannya kompleksu marketingovih komunikatsiy na rinku bankivskih produktiv: Monografiya. — K.: KNEU, 2005. —248 s.
5. *Regni de Feniks, Rodzher Peverelli*. Finansovyie uslugi: perezagruzka., per. s angl. P.Mironova. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. — 384 s.
6. *Romanenko L.F*. Bankivskiy marketing: Pidruchnik. — Kiyiv: Tsentr navchalnoyi literaturi, 2004. — 344 s.
7. *Tkachenko L.V*. Marketing poslug:pidruchnik. — Kiyiv: Tsentr navchalnoyi literaturi, 2003. — 192 s.
8. *S. Denning*. Now Can Bankers Recover Our Trust? — 2nd of June, 2013.— http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/02/06/will-we-ever-trust-bankers-again/
9. http://www.bank.gov.ua
10. http://www.edelman.com
11. http://www.nobletmedia.com
12. http://ukrstat.gov.ua
13. http://www.trackallbanks.ua

Статтю подано до редакції 25.09.14 р.